

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des
Doktorgrades der Philosophie

Marketing für Musiktheater: von der Barriere zur Brücke für junge Nicht-Besucher?

vorgelegt von

Patricia Elisabeth Stainer
aus Günzburg

2024

Referentin: PD Dr. Christiane Plank-Baldauf

Korreferent: Prof. Dr. David Roesner

Tag der mündlichen Prüfung: 6. Mai 2024

Danksagung

Diese Dissertation wäre nicht möglich gewesen ohne die tatkräftige Unterstützung von vielerlei Menschen, denen ich an dieser Stelle ausdrücklich danken möchte:

Ganz besonders danke ich meiner Familie, allen voran meinen Eltern, meinem Bruder Hermann und meiner Tante Claudia, für ihre Begleitung während der Doktorarbeit und zu jeder Zeit. Großer Dank gilt zudem Felix, der in der Achterbahn der Promotion verlässlich neben mir saß. Ich danke auch meinen Freundinnen und Freunden für ihre stete Hilfsbereitschaft.

Weiterhin gilt mein Dank den interviewten Expertinnen und Experten sowie allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Umfrage. Außerdem danke ich für die Unterstützung des *Statistischen Beratungslabors* der LMU München bei der Umsetzung der Befragung.

Diese Dissertation wurde von der *Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit* mit Mitteln des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung* gefördert. Ich bedanke mich für eine anregende Zeit als Stipendiatin.

Zu guter Letzt danke ich PD Dr. Christiane Plank-Baldauf und Prof. Dr. David Roesner von der *Ludwig-Maximilians-Universität München* sowie Prof. Dr. Nicolas Ruth von der *Hochschule für Musik und Theater München*.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
altgr.	altgriechisch
BSO	Bayerische Staatsoper
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
dt.	deutsch
DTM	Deutsches Theater München
Ebd.	Ebenda
engl.	englisch
et al.	und andere
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
exkl.	exklusive
ggf.	gegebenenfalls
GPT	Gärtnerplatztheater alias Staatstheater am Gärtnerplatz
Hervorh. d. Verf.	Hervorhebung(en) der Verfasserin
i.d.R.	in der Regel
IKTf	Institut für Kulturelle Teilhabeforschung
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
ital.	italienisch
k.A.	keine Angabe
lat.	lateinisch
max.	maximal
min.	mindestens

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OA	Opera Australia
o.Ä.	oder Ähnliches
o.g.	oben genannte(n)
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
ps	Anmerkung der Verfasserin
s.	siehe
s.a.	siehe auch
SE	Stage Entertainment
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization (dt. Suchmaschinen-Optimierung)
s.o.	siehe oben
sog.	sogenannte(s, n, r)
s.u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
TV	Fernsehen
tw.	teilweise
u.	und
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition (dt. Alleinstellungsmerkmal)
usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
v.a.	vor allem
vgl. (a.)	vergleiche (auch)
vs.	versus (lat. <i>gegen, im Gegensatz zu</i>)
VVK	Vorverkauf
WS	Wiener Staatsoper
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach
z.T.	zum Teil

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Einer ist kein Publikum	2
2 Forschungsstand und Thesenbildung	5
2.1 Ausgangssituation und Problemstellung von Theatermarketing.....	5
2.1.1 Grundlegende Begriffe	5
2.1.2 Das aktuelle (Musik-)Theaterpublikum in Deutschland	13
2.1.3 Die jungen Nicht-Besucher und ihre Barrieren	17
2.1.4 „Theatermarketing ist Quatsch!“ – historische Perspektive	24
2.1.5 Theatermarketing heute und junge Zielgruppen	27
2.2 Arbeitsthese und Forschungsinteresse	28
2.2.1 Allgemeine Formulierung der Arbeitsthese	28
2.2.2 Präzisieren der Arbeitsthese: Breites Verständnis von Sprache	30
2.2.3 Eingrenzen auf die öffentlichen Musiktheater-Häuser in München.....	32
2.2.4 Eingrenzen der Zielgruppe auf höher gebildete junge Nicht-Besucher	34
2.2.5 Ergänzende Fragestellung: Theatermarketing in der Corona-Pandemie	38
2.2.6 Präzisierte Arbeitsthese und forschungsleitende Fragen	41
2.2.7 Forschungsinteresse und Ziele der Arbeit.....	42
2.3 Vorgehen für den Theorieteil.....	45
3 Bezugstheorien und Übertragung auf Marketing für Musiktheater.....	46
3.1 Besonderheiten von (Musik-)Theatermarketing.....	46
3.2 Allgemeines Marketing-Modell für öffentliche Theater	49
3.3 Inhaltliche Schwerpunkte im Theatermarketing an junge Nicht-Besucher	53
3.3.1 Erwartungen junger Menschen an den Kultur- und Theaterbesuch.....	53
3.3.2 Besuchsmotive und Präferenzen speziell im Musiktheater	58
3.3.3 Wie ein Besuch im Musiktheater ‚Nutzen‘ stiftet	59
3.3.4 Nutzen-Kommunikation als inhaltliche Strategie für junge Nicht-Besucher	66
3.3.5 Weitere inhaltliche Strategien für junge Nicht-Besucher	69
3.4 Theatermarketing als Kommunikationsprozess	76
3.4.1 Grundlegendes Modell der Kommunikation nach Shannon und Weaver	76

3.4.2	Die vier Ebenen von Kommunikation nach Schulz von Thun	77
3.4.3	Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation nach Luhmann.....	81
3.5	Marketingansätze für erfolgreiche Außenkommunikation.....	84
3.5.1	Das Theater als Sender: Corporate Identity, Image, Marketingstrategie	84
3.5.2	Marketing als Botschaft: Wahrnehmung, Wirkung und Customer Journey	89
3.5.3	Empfänger im Theatermarketing: Analyse und Segmentierung.....	94
3.6	Marketing-Sprache für junge Nicht-Besucher.....	99
3.6.1	Die Bedeutung von Sprache für Denken und Empfinden	99
3.6.2	,Sprach-Sünden' im Theatermarketing	101
3.6.3	Ansätze für verständliche Sprache	105
3.6.4	Ansätze für anregende Sprache	109
3.6.5	Ansätze für überzeugende Sprache	112
3.6.6	Wer spricht?	119
3.6.7	Sprachwirklichkeit der jungen Nicht-Besucher	122
3.7	Erreichen von jungen Nicht-Besuchern.....	126
3.7.1	Grundsätzlich verfügbare Kommunikationskanäle von Theatern.....	126
3.7.2	Strategien zum Erreichen von jungen Nicht-Besuchern	128
3.7.3	Studien zur Mediennutzung der jungen deutschen Bevölkerung.....	132
3.8	Kritischer Blick auf die Potenziale von Theatermarketing	135
3.9	Überleitung zum Empirierteil	139
3.9.1	Konzeption eines vorläufigen Modells für Musiktheater-Marketing.....	139
3.9.2	Verknüpfung von Theorie und Empirie	140
3.9.3	Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Methoden.....	141
3.9.4	Ableiten des Vorgehens für die empirische Studie	143
3.9.5	Typologie der Münchner Musiktheater-Häuser.....	144
4	Experteninterviews zum Marketing für Musiktheater.....	149
4.1	Methodik der Experteninterviews	149
4.1.1	Wahl der Erhebungsmethode: leitfadengestützte Experteninterviews	149
4.1.2	Wahl der Auswertungsmethode: qualitative Inhaltsanalyse	151
4.1.3	Konzeption und Optimierung des Interview-Leitfadens	152
4.1.4	Auswahl der Experten-Stichprobe.....	153

4.1.5	Reflexion über die Forschungsmethode Experteninterviews	154
4.2	Ergebnisse der Experteninterviews.....	155
4.2.1	Die Theater als Sender: Anforderungen, Ausrichtung, Zusammenarbeit.....	156
4.2.2	Ansätze der Theater für das Marketing an junge Nicht-Besucher	169
4.2.3	Junge Nicht-Besucher als Empfänger aus Sicht der Theater.....	181
4.2.4	Positive und negative Einflüsse auf das Theatermarketing	183
4.2.5	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Theatermarketing.....	196
4.3	Resümee der Experteninterviews	199
4.4	Ableiten von Handlungsempfehlungen aus den Experteninterviews.....	203
4.4.1	Übergreifende Strategieplanung und klare Zielsetzung	204
4.4.2	Neuausrichtung vom Verhältnis zu Kulturpolitik und -verwaltung.....	206
4.4.3	Vernetzung, Austausch und Kooperationen	209
4.4.4	Zum ‚Problem‘ der Produktpolitik.....	212
4.4.5	Prozesse und Konzeptionierung.....	215
4.5	Ableiten relevanter Aspekte für die Diskursanalyse	218
5	Diskursanalyse von Marketingmitteln für Musiktheater	219
5.1	Methodik der Diskursanalyse.....	219
5.1.1	Wahl der Methode Diskursanalyse und Vorgehen	219
5.1.2	Auswahl und Typologisierung der Marketingmittel.....	222
5.1.3	Bestimmung der zu analysierenden Aspekte	225
5.1.4	Reflexion über die Forschungsmethode Diskursanalyse	226
5.2	Ergebnisse der Diskursanalyse	227
5.2.1	Verständlichkeit.....	227
5.2.2	Zugänglichkeit	233
5.2.3	Nutzen-Kommunikation	248
5.2.4	Marken-Kommunikation	253
5.2.5	Inhalt	261
5.2.6	Ansprache.....	272
5.2.7	Text-Oberfläche.....	277
5.2.8	Zusammenspiel aller Elemente	278
5.3	Gesamtanalyse und Resümee der Diskursanalyse	284

5.4	Ableiten von Handlungsempfehlungen aus der Diskursanalyse	286
5.4.1	Verbesserung von Zugänglichkeit und Orientierung.....	286
5.4.2	Erhöhung der Überzeugungskraft	290
5.4.3	Potenziale für Erreichen und geradlinige Customer Journey.....	292
5.5	Ableiten relevanter Aspekte für die quantitative Befragung.....	292
6	Nicht-Besucherbefragung zum Marketing für Musiktheater.....	293
6.1	Methodik der quantitativen Befragung	293
6.1.1	Wahl der Erhebungsmethode: Quantitative Online-Befragung	293
6.1.2	Konzeption und Optimierung des Fragebogens.....	295
6.1.3	Theoretische Überlegungen zur Auswertung des Fragebogens	299
6.1.4	Eingrenzen der Grundgesamtheit und mehrstufige Stichprobenziehung	300
6.1.5	Stichprobenstruktur	304
6.1.6	Reflexion und Meta-Bewertung der quantitativen Befragung als Methode	307
6.2	Ergebnisse der quantitativen Befragung.....	309
6.2.1	Image-Bewertung von Musiktheater	310
6.2.2	Bewertung von Musiktheater-Marketing	315
6.2.3	Erreichen durch Musiktheater-Marketing	334
6.2.4	Resümee der quantitativen Befragung	339
6.3	Ableiten von Handlungsempfehlungen aus der Befragung	340
6.3.1	Förderung von (Nicht-)Besucherforschung.....	340
6.3.2	Bestätigte Ansätze für Inhalt und Ansprache.....	341
6.3.3	Bestätigte Ansätze für effektives Erreichen	343
7	Reflexion und Fazit der Arbeit	344
7.1	Prüfung der Arbeitsthese und finales Modell für Musiktheater-Marketing.....	344
7.2	Ausblick auf mögliche künftige Forschung.....	345
7.3	Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte	347
7.4	Ist Theatermarketing doch Quatsch? – abschließende Überlegungen.....	349
8	Schluss: Das Publikum sind alle Leut‘	354
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	355
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	378

Publikum

Das Publikum, das ist ein Mann,
Der alles weiß und gar nichts kann;

Das Publikum, das ist ein Weib,
Das nichts verlangt als Zeitvertreib;

Das Publikum, das ist ein Kind,
Heut so und morgen so gesinnt;

Das Publikum ist eine Magd,
Die stets ob ihrer Herrschaft klagt;

Das Publikum, das ist ein Knecht,
Der, was sein Herr thut, findet recht;

Das Publikum sind alle Leut',
Drum ist es dumm, und auch gescheut.

Ich hoffe, das nimmt keiner krumm,
Denn Einer ist kein Publikum.

Ludwig Robert (1778–1832), deutscher Dichter

1 Einleitung: Einer ist kein Publikum

Ludwig Roberts Gedicht illustriert auf ironische Weise eine sehr reale Herausforderung, der jede Publikumsforscherin nur allzu schnell begegnet: ‚Das Publikum‘ gibt es gar nicht – nur ein Sammelsurium an individuellen Anspruchshaltungen gegenüber dem Theaterbesuch. Es ist deshalb schon verzwickt, zu erforschen, wer aktuell im Theatersaal sitzt. Noch viel diffuser wird es, wenn man sich die Frage stellt: Wer sitzt eigentlich *nicht* da? Denn nur etwa 5 % der deutschen Bevölkerung besuchen regelmäßig öffentlich geförderte Theater- und Opernhäuser; dagegen zählen ca. 59 % zu den sog. Nicht-Besuchern¹. Und so sieht man sich spätestens bei der Einbeziehung aller potenziellen Besucher in die Forschung mit einer schier überwältigenden Pluralität an Lebensstilen, Interessen und möglichen Besuchsmotiven konfrontiert.

Der hohe Anteil an Nicht-Besuchern ist frappierend – insb., da Deutschland aufgrund seiner Geschichte und föderalen Strukturen über eine weltweit einzigartige Dichte an in hohem Maße öffentlich geförderten Kultur- und Theaterinstitutionen verfügt.² Gerade im Bereich der Oper besitzt Deutschland mit 83 Häusern die höchste Operndichte der Welt.³ Dieser formidablen Ausgangssituation zum Trotz kämpfen die Theater seit Jahren mit stagnierender staatlicher Förderung – und auch mit empfindlichem Besucherrückgang.⁴ Angesichts eines schwindenden (Stamm-)Publikums ist die Zukunftsfähigkeit der Häuser in Gefahr. Zudem ist der Legitimationsdruck auf die öffentlichen Kulturinstitutionen nach Jahrzehnten quasi bedingungsloser staatlicher Unterstützung kontinuierlich gestiegen, und die Theater müssen mehr und mehr rechtfertigen, warum ein so großer Teil der Bevölkerung (fast) nie ihre Schwelle überschreitet.

Um diese Entwicklungen zu ergründen, nimmt die wissenschaftliche Forschung zunehmend unterschiedlichste Aspekte der Theaterpraxis in den Blick und verfolgt dabei insb. soziologische Fragestellungen. Es zeigt sich: Gerade jüngere Menschen in Deutschland haben nachweislich immer weniger Interesse an einem Besuch in klassischen Hochkultur-Einrichtungen wie Theater oder Oper.⁵ Diverse Gründe für ihr Fernbleiben, sog. Barrieren, wurden von der Theaterwissenschaft und angrenzenden Fachbereichen bereits erforscht – z.B. die abnehmende Heranführung an das Theater durch Eltern und Schule.

¹ Bei generellen Personen- und Gruppenbezeichnungen steht zugunsten besserer Lesbarkeit meist die männliche Form – die anderen Geschlechter sind aber stets mitgemeint (ps).

² Mandel 2018

³ Reymann-Schneider 2022

⁴ Renz 2016b: 28

⁵ Mandel 2009: 22

In der vorliegenden Dissertation möchte ich nun die neuartige These prüfen, dass auch das Marketing, also die Außenkommunikation der Theater (paradoxerweise) eine Barriere darstellen kann: Nämlich, wenn das Marketing die jungen Menschen gar nicht erst erreicht oder aber sie nicht effektiv anspricht – und im schlimmsten Fall sogar abschreckt, also genau das Gegenteil dessen bewirkt, wofür es eigentlich betrieben wird. Dabei liegt der Fokus auf den Gattungen des Musiktheaters – also Oper, Operette und Musical –, wobei viele Punkte auch auf andere Sparten zutreffen.

Zum Aufbau der Arbeit: Ausgehend von Begriffsdefinitionen stelle ich den aktuellen Forschungsstand der (Nicht-)Besucherforschung sowie die Rolle von Theatermarketing im Zeitverlauf dar. Basierend darauf formuliere ich die detaillierte Arbeitsthese und die forschungsleitenden Fragen. Es folgt eine Auseinandersetzung mit Bezugstheorien aus den Kommunikations-, Sprach- und Marketingwissenschaften sowie Theorie speziell zu Theatermarketing und -vermittlung. Daran anschließend möchte ich die These anhand einer dreistufigen empirischen Studie überprüfen; als Stichprobe dienen dabei die drei großen öffentlich geförderten Musiktheater-Häuser in München, deren Marketingansätze aber immer auch im Vergleich zu anderen Institutionen analysiert werden.

Den ersten empirischen Schritt stellen Experteninterviews mit Theatermarketing-Verantwortlichen dar, zu ihren Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Strategien – insb. im Kontext der Ansprache junger Nicht-Besucher. An zweiter Stelle erörtere ich in einer Diskursanalyse Marketingmittel ausgewählter Häuser mit besonderem Augenmerk auf ihre Eignung für theaterunerfahrene und jüngere Zielgruppen. Im dritten Schritt befrage ich in einer quantitativen Umfrage höher gebildete junge Nicht-Besucher im Großraum München anhand realer Beispiele zu ihrer Wahrnehmung von Theatermarketing.⁶ Das bestehende Publikum in Studien zu seinen Eindrücken von kultureller Außenkommunikation zu befragen, ist nicht neu.⁷ Nicht-Besucher wurden dagegen noch so gut wie nie dazu befragt, was die Neuartigkeit des Forschungsvorhabens unterstreicht.⁸ Abschließend steht eine Einordnung der Ergebnisse mit Blick auf ihre Übertragbarkeit auf andere Kontexte sowie eine Bewertung ihrer Praxistauglichkeit.

Denn das Ziel dieser Arbeit ist einerseits, zu analysieren, wie öffentliche deutsche Theater aktuell Marketing betreiben – und warum. Das Ziel ist aber auch, erfolgversprechende Strategien für eine gelungene Ansprache junger und weniger theateraffiner Zielgruppen zu identifizieren und ent-

⁶ Im Zuge der Abgabe dieser Dissertation wurden auch sämtliche Anhänge zugänglich gemacht; dazu zählen insb. Interview-Transkripte, Dokumentationen der Inhalts- und Diskursanalyse, Leitfäden der Interviews und der Diskursanalyse sowie der Fragebogen und Erläuterungen zur Datenauswertung in der Befragung (ps).

⁷ vgl. Knava 2009: 199

⁸ vgl. Renz 2016b: 147f.

sprechend praxisrelevante Ergebnisse für die Kommunikationspolitik der Häuser hervorzubringen. Denn wenn das Theatermarketing derzeit tatsächlich eine Barriere darstellt, könnte es mit den richtigen Ansätzen zu einer Brücke in der Besuchergewinnung werden und so Menschen über die Theaterschwelle geleiten – eine Ansicht, die Theaterpraktiker wie -theoretiker äußern:

Wir müssen Brücken bauen und diese Brücken kann man durch Kommunikations-Instrumente [...] bauen. Man muss den Leuten schon Hinweise geben, ihnen also quasi einen Schlüssel für das Schlüsselloch geben, damit sie auch in Kontakt treten können.⁹

Des Weiteren möchte ich mit dieser Arbeit einen Beitrag zu der von der Theaterwissenschaft lange vernachlässigten, aber als höchst aufschlussreich gehandelten Nicht-Besucherforschung leisten.

Der Zeitraum, in dem diese Arbeit entstanden ist, war außerdem stark von der weltweiten Corona-Pandemie geprägt, die in Deutschland etwa von März 2020 bis Mai 2022 für monatelange Theaterschließungen, Kapazitätsbeschränkungen und Hygienevorschriften sorgte. Aufgrund der einschneidenden Bedeutung der Pandemie für die gesamte Kulturbranche werfe ich daher zusätzlich einen Blick auf deren Auswirkungen speziell auf die Theatermarketing-Abteilungen, insb. ihre Prozesse und Botschaften. Die alles andere als rosige Situation der Pandemie bot immerhin die aus Forschungssicht außergewöhnliche Möglichkeit, die Effekte eines derart fundamentalen Ereignisses auf die Häuser ‚am lebenden Objekt‘ zu untersuchen.

Insgesamt strebe ich mit der Thematik dieser Arbeit – Theatermarketing und Nicht-Besucherforschung unter besonderer Berücksichtigung der Corona-Pandemie – eine hohe Aktualität an, mit dem Ziel, wissenschaftlich wie praktisch relevante Einblicke und Ergebnisse am Puls der Zeit zu bringen.

⁹ Joachim Lux, derzeit Intendant des Thalia Theaters Hamburg, zit. n. Knava 2009: 321

2 Forschungsstand und Thesenbildung

2.1 Ausgangssituation und Problemstellung von Theatermarketing

2.1.1 Grundlegende Begriffe

Publikum und Publikumsforschung

Das Publikum (lat. *publicus*: öffentlich) ist für das Zustandekommen einer Theateraufführung unerlässlich, da es den theatralen Akt vollendet.¹⁰ Ein aufgeführtes Werk, agierende Darsteller und ein Spielraum genügen nicht – erst das Publikum macht das Theater. Trotz dieser konstitutiven Rolle schenkte die theaterwissenschaftliche Forschung dem Publikum lange Zeit vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit: Erst seit den späten 1960er Jahren wird seine zentrale Bedeutung berücksichtigt – z.B. in Form der beginnenden Publikumsforschung.¹¹

Analog zur Wissenschaft konzentrierten sich viele öffentlich geförderte Theaterhäuser bis in die 1990er fast ausschließlich auf ihre künstlerischen Produktionen und die eigene Institution. Das Thema Publikum fand dagegen nur ausnahmsweise Beachtung.¹² Die lang herrschende Sicherheit, mit der die Theater auf staatliche Förderung vertrauen konnten, hat einerseits weitgehende Unabhängigkeit von der Marktnachfrage ermöglicht und so künstlerische Innovationen begünstigt. Sie hat aber auch eine gewisse Ignoranz in Publikumsfragen befördert.¹³ Daran änderte selbst die hohe wirtschaftliche Bedeutung nichts, die dem Publikum seit langem durch seine Ticketkäufe zu kommt, weil die Fördergelder i.d.R. nur die fixen Kosten eines Hauses decken.¹⁴

Aufgrund dieser Vernachlässigung mangelt es in Deutschland nach wie vor an elementaren Daten zum Kultur- und Theaterpublikum. Karl-Heinz Reuband attestiert der Publikumsforschung an Kulturinstitutionen noch 2010 ein „kümmерliches Dasein“.¹⁵ Vorhandene Daten zur Kulturnutzung stammen häufig nicht von den Einrichtungen selbst, sondern aus der Marktforschung, die die Nutzung von Kulturangeboten als Teil von Lebensstiltypologien abfragt.¹⁶ Dennoch führen inzwischen viele Theater in kleinerem Stil Besucherbefragungen durch oder werten Kundendaten aus.¹⁷

¹⁰ Sauter 2014: 273

¹¹ Balme 2014: 137

¹² Föhl & Lutz 2011: 53

¹³ Reuband 2015: 360

¹⁴ Sauter 2014: 273f.

¹⁵ Reuband 2010b: 64

¹⁶ Reuband 2015: 360

¹⁷ Hampe & Bolwin 2005: 127f.

Besucher (auch: Zuschauer, Rezipient, Gast, Nutzer, Kunde, Theatergänger, Konsument)¹⁸

Im Gegensatz zum ‚Publikum‘, das eine ‚einförmige Masse‘ an Menschen bezeichnet und deren geteilte, ähnliche Reaktion auf das Bühnengeschehen impliziert, stellt der ‚Besucher‘ ein Individuum dar. Dieses kommt im Theater mit einer Gemeinschaft vieler anderer Individuen zusammen, die alle unterschiedliche Reaktionen auf das Gezeigte haben können.¹⁹

Daraus folgt: Den ‚typischen‘ Besucher gibt es nicht, nur viele verschiedene Rezipienten mit diversen soziodemo- und psychografischen Hintergründen. Diesen Umstand sollte man sich in der Besucherforschung immer vor Augen halten – wenn es auch unmöglich ist, jeden Zuschauer einzeln zu untersuchen. Da sich das Theaterereignis aber trotz individueller Zugänge in hohem Maß durch Kollektivität auszeichnet, erscheint es durchaus gerechtfertigt, die Besucher in größere Gruppen zusammengefasst zu erforschen.²⁰

Nicht-Besucher (auch: Nie-Besucher, Nicht-Mehr-Besucher, Noch-Nicht-Besucher)

Der Begriff ‚Nicht-Besucher‘ ist nicht eindeutig definiert und die wenigen vorhandenen Nicht-Besucherstudien verwenden ganz unterschiedliche Auslegungen. In jedem Fall handelt es sich um eine negative Begriffsdefinition, da sich die betreffenden Personen durch eine Nicht-Aktivität auszeichnen; dabei identifizieren oder bezeichnen sich diese Menschen allerdings nicht selbst als ‚Nicht-Besucher‘.²¹

Grundsätzlich bedarf es zur Feststellung des Status als Nicht-Besucher einer Eingrenzung auf einen bestimmten Ort (bspw. Stadt, konkretes Haus, Sparte) und einen Zeitrahmen; zudem ist nicht zwangsläufig „radikale Inaktivität“²² notwendig, damit eine Person als Nicht-Besucher gilt: „Nicht-Besucher zeichnen sich dadurch aus, dass sie an einem definierten Ort, innerhalb eines definierten Zeitraumes, eine bestimmte Anzahl von Besuchen unterschritten haben.“²³ Für Nicht-Besucherstudien muss jede Forscherin entsprechend Ort, Zeitrahmen und die max. ‚erlaubte‘ Besuchsanzahl ein Stück weit willkürlich festlegen, da keine allgemein verbindlichen Vorgaben existieren. Thomas Renz bspw. schlägt einen Zeitrahmen von sechs bis zwölf Monaten vor.²⁴

¹⁸ All diese Begriffe könnte man etymologisch sowie fachspezifisch und -geschichtlich voneinander differenzieren (vgl. Renz 2016b: 22f.). Dies erscheint für die vorliegende Arbeit aber vernachlässigbar – entscheidend ist lediglich, ob Personen Theateraufführungen besuchen oder eben nicht (ps).

¹⁹ Taylor & Symonds 2014: 48f.

²⁰ Balme 2014: 143

²¹ Renz 2016b: 23

²² Renz 2016b: 124

²³ Renz 2016b: 124

²⁴ Renz 2016b: 124f.

,Nicht-Besucher‘ kann also sein, wer noch nie im Theater war – aber auch, wer zu einem früheren Zeitpunkt Aufführungen besuchte, aber seit Längerem nicht mehr; entsprechend ist auch von ,Nicht-Mehr-Besuchern‘ die Rede.²⁵ Der Begriff ,Noch-Nicht-Besucher‘ unterstreicht die Bemühung, diese Zielgruppen aktiv zu gewinnen.²⁶ Analog zum Besucher lässt sich für Nicht-Besucher ableiten: Den einen typischen gibt es nicht und die individuellen Gründe für das Fernbleiben vom Theater sind vielfältig (s.u.).²⁷ Auch hier gilt es, diese Diversität in der Nicht-Besucherforschung immer zu berücksichtigen, obgleich ,die Nicht-Besucher‘ nie alle individuell erforscht, sondern notwendigerweise z.B. nach soziodemografischen Merkmalen in größere Gruppen eingeteilt werden.²⁸

Von den Nicht-Besuchern abzugrenzen sind die ,Stammbesucher‘ (auch: Häufig-/Viel-Besucher, Kernnutzer, Theaterliebhaber etc.), die min. zwölfmal im Jahr Theater- und Opernaufführungen besuchen. Des Weiteren ist oft von sog. Gelegenheitsbesuchern die Rede (auch: Selen-Besucher etc.), die ein- bis zwölfmal pro Jahr derartige Angebote wahrnehmen.²⁹ Diese Einteilung kommt so oder vergleichbar in diversen Studien und Fachbüchern zur Anwendung.³⁰ Die vorliegende Dissertation fokussiert speziell das Musiktheater als ,Sonderfall‘ von Theater (s. 2.2.3), weshalb die gängigen Nicht-Besucher-Definitionen sinnvoll angepasst werden müssen. Entsprechend sei für diese Arbeit festgelegt: Als ,Nicht-Besucher‘ gilt, wer seit min. einem Jahr in keiner Opern-, Operetten- und Musicalvorstellung (inkl. Festspiele) mehr war.³¹

Erwartungen an den Theaterbesuch (auch: Bedürfnisse, Motive, Nutzen)

Begriffe wie Erwartung, Bedürfnis, Nutzen oder Motiv kommen in der Literatur häufig vor, wenn es zu erklären gilt, *warum* eine Person (nicht) ins Theater geht. Die Begrifflichkeiten verschwimmen dabei häufig.³² Man könnte sie bspw. folgendermaßen abgrenzen: Ein potenzieller Besucher hat diverse *Bedürfnisse*, z.B. nach Unterhaltung. Entsprechend *erwartet* er etwas von einem Theaterbesuch, z.B. gute Unterhaltung. Sein *Motiv* für den Gang ins Theater ist die Aussicht darauf, unterhalten zu werden.

²⁵ Mandel 2009: 24

²⁶ Klein 2004: 137

²⁷ Allmanritter 2019: 31

²⁸ Balme 2014: 143

²⁹ Reuband 2015: 364f.

³⁰ z.B. Weintz et al. 2016

³¹ Definition angelehnt an: Deutscher Bühnenverein 2003: 3 sowie Renz 2016b: 124f; dabei ist denkbar, dass Personen zwar Sprech- oder Tanztheater besuchen, nicht aber Musiktheater. Somit wären sie keine gänzlichen ,Theater-Nicht-Besucher‘. Zur besseren Lesbarkeit ist im Folgenden dennoch schlicht von ,Nicht-Besuchern‘ die Rede, und nur an relevanten Stellen wird explizit zwischen generellen Theater- und spezifisch Musiktheater-Nicht-Besuchern unterschieden (ps).

³² z.B. Reuband 2010b: 64; Knava 2009: 10f.

Wenn das Theater die Person dann tatsächlich unterhält, stiftet es ihr *Nutzen*, indem es das zugrundeliegende Bedürfnis erfüllt.³³ Der Begriff des ‚Nutzens‘ kann im Kontext von Kultur und Kunst irreführend sein, da sich insb. Kunst ja gerade nicht (primär) über ihren Nutzen definiert (s.u.); ich meine damit die vielfältigen persönlichen Bereicherungen, die eine Person aus einem Theaterbesuch ziehen kann – die Nutzen sind also kein inhärentes Merkmal der Theaterkunst, sondern entstehen und existieren im ‚Nutzer‘.

Marketing / Werbung / PR / Außenkommunikation

„Marketing“ ist der Sammelbegriff für alle absatzorientierten Aktivitäten einer Organisation. Marketing-Mitarbeiter agieren auf Grundlage von Marktanalysen und arbeiten mit den Steuerungsinstrumenten des sog. Marketing-Mix (s. 3.2). Diese Ansätze können auch im Theater angewandt werden – dennoch unterliegt Theatermarketing³⁴ gänzlich anderen Rahmenbedingungen als Betriebe der freien Wirtschaft (s. 3.1). Darum wäre es nicht sinnvoll, „das im kommerziellen Marketing entwickelte Modell den öffentlichen Theatern überzustülpen. Es würde deren Aufgabe und deren Legitimation völlig verkennen.“³⁵ Es ist daher eine Komponente dieser Arbeit, zu entwickeln, wie ein adäquates Marketing-Modell für öffentliche (Musik-)Theaterhäuser aussehen könnte.

Theatermarketing umfasst sowohl die kurzfristige Bewerbung nahender Aufführungen als auch längerfristige Kommunikationsziele wie Imagebildung. „Werbung“ ist Teil des Marketings und wird i.d.R. bezahlt (z.B. Anzeigen); „PR“ (Public Relations, dt. Öffentlichkeitsarbeit) ist ebenfalls Teil von Marketing und erfolgt meist unentgeltlich, z.B. über Kontakte zu Kulturredaktionen.³⁶ Weitere Komponenten von Theatermarketing sind der Vertrieb, d.h. der tatsächliche Verkaufsprozess von Tickets, sowie Sponsoring, d.h. Geld- oder Sachspenden gegen die Einbeziehung des Sponsors in die eigene Kommunikation.³⁷ Seit etwa 2010 hat zudem Social Media-Marketing stark an Bedeutung gewonnen.³⁸ In der Praxis wird an vielen Theatern jedoch nicht trennscharf zwischen Marketing, PR/Presse, Social Media und Vertrieb unterschieden, sondern die Aufgabengebiete gehen ineinander über und einzelne Mitarbeiter erfüllen oft diverse Rollen.³⁹

³³ vgl. Renz 2016b: 134; Knava 2009: 41ff.

³⁴ Diese Arbeit fokussiert Musiktheater, d.h. es geht strenggenommen primär um ‚Musiktheater-Marketing‘. Dennoch ist meist nur von ‚Theatermarketing‘ die Rede – für die Lesbarkeit und weil viele Eigenschaften von Musiktheater auch auf Theater im breiteren Sinn zutreffen. Wenn es tatsächlich spezifisch um Marketing im Musiktheater geht, wird der ausführliche Begriff ‚Musiktheater-Marketing‘ dies verdeutlichen (ps).

³⁵ Klein 2004: 133

³⁶ Mandel 2009: 11f.

³⁷ Knava 2009: 220; Mandel 2009: 48

³⁸ vgl. Mandel 2014

³⁹ Mandel 2009: 11f.

,Kommunikation‘ wiederum hat eine Vielzahl von Definitionen, die immer die Art und Weise betreffen, mit der zwischen zwei Einheiten eine Verbindung hergestellt wird. In den Kulturwissenschaften beschreibt der Begriff i.d.R., wie Menschen durch sprachliche und nicht-sprachliche Mittel miteinander kommunizieren.⁴⁰ Der Begriff der ‚Außenkommunikation‘ wird in der Literatur offenbar meist nicht explizit definiert, sondern schlicht als Synonym für Marketing oder enger gefasst für PR verwendet.⁴¹ Ich nutze ‚Außenkommunikation‘ gleichbedeutend mit ‚Marketing‘, d.h. für jegliche Austauschprozesse zwischen Theatern und ihrer Umwelt.

Audience Development / Theatervermittlung / Kulturelle Bildung

Eine weitere Komponente von Theatermarketing ist das sog. Audience Development (dt. etwa: Besuchergewinnung), welches zum Ziel hat, neue Besucher für ein Haus zu gewinnen und nachhaltig zu binden.⁴² Audience Development wurde Mitte der 1980er in den angelsächsischen Ländern etabliert. Es ist ein Dachbegriff für auf Besuchergewinnung abzielende Marketingmaßnahmen, kulturelle Bildungsangebote und eigens dafür geschaffene künstlerische Programme.⁴³ „[Audience Development is a] nexus of programming, education and marketing, with the aim of broadening, deepening or diversifying arts audiences.“⁴⁴ Somit ist Besuchergewinnung eine Teilaufgabe von Theatermarketing – und Marketing ein Teilaspekt im Bestreben um Audience Development. Dabei geht es nicht nur um ein größeres, sondern insb. auch ein diverseres Publikum.

Entsprechend kann man im Audience Development zwischen zwei Ansätzen differenzieren: Zum einen ein marktorientierter Ansatz, mit dem Ziel, möglichst viele neue Zuschauer in den am leichtesten zureichenden Segmenten zu gewinnen; hier greifen v.a. die klassischen Instrumente des Kulturmarketings. Zum anderen ein sozialpolitischer, ‚missionarischer‘ Ansatz, der im Sinne breiter Kultureller Teilhabe und Partizipation gezielt bisher unterrepräsentierte Gruppen zu gewinnen versucht – hier ist auch von ‚Outreach‘ die Rede.⁴⁵ Audience Development ergänzt die Arbeit von Theatern daher um vermittelnde Ansätze.⁴⁶ Die ‚Theatervermittlung‘ wiederum versucht, insb. weniger theatererfahrene Zielgruppen mit (oft pädagogisch orientierten) Konzepten wie Einführungen

⁴⁰ Sauter 2014b: 186

⁴¹ vgl. Faber-Wiener 2013: 98

⁴² Mandel 2009: 21

⁴³ Renz 2016b: 54; Siebenhaar 2007: 3

⁴⁴ Glow et al. 2020: 4

⁴⁵ Mandel 2021d: 34; Kulturelle ‚Teilhabe‘ bzw. ‚Partizipation‘ werden oft synonym verwendet. Quantitativ geht es dabei um einfaches ‚Dabeisein‘ bei Kulturveranstaltungen, qualitativ um persönliche Auseinandersetzung mit Kunst bis hin zur aktiven Involviertheit in die künstlerische Gestaltung (Renz 2016b: 35f.). Partizipation impliziert i.d.R. stärker das eigene Aktivwerden, Teilhabe wird breiter verwendet (Ebd.: 37).

⁴⁶ Mandel 2009: 12

oder partizipative Projekte über die komplexen Codes der Kunstform Theater aufzuklären, sodass sie Aufführungen deuten und genießen können („Empowerment“⁴⁷).⁴⁸

All diese Bereiche arbeiten idealerweise Hand in Hand: Auch Theatermarketing kann mit einer entsprechenden Kommunikationsstrategie dazu beitragen, die Produktionen zugänglicher zu vermitteln: „Eine indirekte, jedoch sehr wirkungsvolle und unverzichtbare Form von Kulturvermittlung sind Maßnahmen in Marketing und PR.“⁴⁹ Entsprechend ist Theatermarketing nicht nur als kommerzielle, sondern auch als vermittelnde Instanz zu verstehen, die (Nicht-)Besucher an ihrem Wissensstand abholen und so Schwellen senken kann – es geht also nicht nur um das Verkaufen von Tickets, „sondern auch um Heranführen, es geht darum, Verständnis zu entwickeln. PR [und damit Marketing] für Kultur sollte Zusammenhänge aufzeigen und [...] Hintergrundwissen und kulturelle Codes einbringen“.⁵⁰ Gleichzeitig machen theaterpädagogische Formate wie Workshops ja idealerweise Lust auf einen tatsächlichen Theaterbesuch und haben somit auch eine ‚vermarktende‘ Seite. Plakativ gesagt: Marketing vermittelt auch und Vermittlung vermarktet auch – die Grenzen zwischen Marketing- und Vermittlungsaktivitäten verlaufen daher fließend.

In dieser Lesart kann Theatermarketing auch als Mittel der ‚Kulturellen Bildung‘ aufgefasst werden, d.h. der Bildung im und durch das Medium künstlerischer Ausdrucksformen wie Musik, Tanz oder Theater.⁵¹ Die Wichtigkeit von Kultureller Bildung wird heute stark betont – was zum Anspruch führt, dass öffentlich geförderte Theater einen Bildungsauftrag zu leisten haben; dieser ist ein entscheidender Ausgangspunkt für die Bemühungen im Bereich Audience Development und Theatervermittlung.⁵² Klaus Siebenhaar bezeichnet die Kulturelle Bildung entsprechend als „elementare Zukunftsverpflichtung und ‚Rohstoff‘“ der öffentlichen Kulturbetriebe.⁵³

Barriere

Es existiert eine Vielzahl von ‚Barrieren‘, die Menschen vom (regelmäßigen) Theaterkonsum abhalten. Barrieren sind definiert als „Mechanismen, die einen selektiven Besuchsausfall bewirken“.⁵⁴ D.h., es wird von einer Grundmotivation zum Theaterbesuch ausgegangen, doch irgendeine Intervention unterbricht den bestehenden Motivationsprozess. Teils wird angezweifelt, ob eine solche Grundmotivation bei Nicht-Besuchern vorausgesetzt und somit überhaupt von ‚Barrieren‘ gespro-

⁴⁷ Mandel 2014

⁴⁸ Mandel 2005: 12

⁴⁹ Mandel 2014

⁵⁰ Mandel 2009: 33

⁵¹ Reinwand-Weiss 2013

⁵² Schößler 2012: 245

⁵³ Siebenhaar 2007: 2

⁵⁴ Klein et al. 1981: 194

chen werden kann.⁵⁵ Betrachtet man Faktoren, die Theaterbesuche verhindern, muss man also unterscheiden zwischen Aspekten, die die Grundmotivation zur Kulturellen Teilhabe an sich mindern (z.B. die soziale Herkunft) und tatsächlichen ‚Barrieren‘, welche eine vorhandene Motivation unterbrechen.⁵⁶ Bei bestimmten Zielgruppen innerhalb der Nicht-Besucher kann ein grundlegendes Interesse an kulturellen Veranstaltungen dabei durchaus angenommen werden (vgl. 2.2.4).

Barrieren wiederum können objekt- oder subjektbedingt sein, d.h. von der Theaterinstitution oder aber vom Nicht-Besucher selbst ausgehen.⁵⁷ Diese bipolare Zuordnung ist allerdings nicht immer genau möglich – bspw. hängen ‚zu hohe‘ Eintrittspreise sowohl vom Theater ab, das diese festlegt, als auch von der individuellen Zahlungsbereitschaft des Besuchers.⁵⁸

Kultur / Kunst

Dieser Arbeit liegt ein recht enger Kulturbegriff zugrunde, der künstlerische und ästhetische Produktionen, insb. von öffentlich geförderten Kulturinstitutionen, umfasst.⁵⁹ (Hoch-)Kulturelle Artefakte wie Opernwerke sind Produkte menschlicher Arbeit, die – anders als Gebrauchsgegenstände wie bspw. Autos – nicht primär einen praktischen Zweck verfolgen. In diesem Begriffsverständnis ist ‚Kultur‘ fast gleichbedeutend mit ‚Kunst‘; darin schwingt auch mit, dass die Erschaffung von kulturellen/künstlerischen Werken gewisse Talente auf Seiten des Schöpfers voraussetzt – und auch vom Rezipienten werden implizit bestimmte Eigenschaften erwartet, z.B. ein gewisser ‚Kunst-sinn‘.⁶⁰

Musiktheater / Oper / Operette / Musical

Die Theaterwissenschaft versteht ‚Musiktheater‘ als „Dachbegriff für alle Erscheinungsformen eines dominant musikalischen Theaters“. Der Begriff bezeichnet aber auch einen Regiestil im 20. Jahrhundert, der versuchte, die theaterästhetischen Fortschritte des Sprechtheaters auf die Oper zu übertragen.⁶¹ Darüber hinaus wird der Begriff von Vertretern der musikalischen Moderne als Abgrenzung zur Gattung der Oper verwendet; in diesem Sinne ist ‚Musiktheater‘ nicht der Oberbegriff von Oper, sondern ein Gegenbegriff dazu.⁶² Für diese Arbeit ist die erste Bedeutung – Musiktheater als Dachbezeichnung für dominant musikalische Theaterformen – die gültige.

⁵⁵ Renz 2016a

⁵⁶ Renz 2016b: 113

⁵⁷ Renz 2016b: 12

⁵⁸ Renz 2016b: 137

⁵⁹ vgl. Renz 2016a; Mandel 2009: 13

⁶⁰ Klein 2005: 34

⁶¹ Balme 2014: 23

⁶² Risi & Sollich 2014: 221

i.d.R. bestehen Musiktheaterwerke aus den drei Komponenten Libretto, Musik und szenische Darstellung.⁶³ Entscheidend für die Zurechnung eines Werks zum Musiktheater ist, dass die – i.d.R. live gesungene und gespielte – Musik den wesentlichen Teil der theatralen Zeichen ausmacht.⁶⁴

[Musiktheater ist ein] Sammelbegriff für all jene Ausprägungen von Theater, die sich durch eine besondere Hervorhebung des musikalischen Elements auszeichnen; sei es, dass das gesprochene Wort durch gesungenes Wort ersetzt wird, wie in der Oper; sei es, dass, wie etwa in [...] der Operette oder dem Musical, gesungene Passagen zumindest überproportional Raum einnehmen und nicht darin aufgehen, sich als funktionale Musik (z.B. dramatisch motivierte Musikeinlagen wie Trinklieder, Märsche o.Ä.) rezipieren zu lassen.⁶⁵

Der Einsatz von Musik dominiert im Musiktheater also sowohl quantitativ als auch qualitativ. Insb. im Gegenwartstheater verlaufen die Grenzen zum Sprechtheater allerdings fließend. Bis ins 19. Jahrhundert wurde auch der Tanz (sowohl die Balletteinlagen in der Oper als auch das abendfüllende Ballett) als dem Musiktheater zugehörig angesehen.⁶⁶ Jedoch spielt die menschliche Stimme im Tanztheater i.d.R. keine Rolle; stattdessen stehen Körper und Bewegung im Vordergrund.⁶⁷ Inzwischen zählt Tanztheater/Ballett deswegen als eigenständige Gattung.⁶⁸ Trotzdem sind Tanz- einlagen heute noch fester Bestandteil vieler Musiktheater-Aufführungen.

Das Musiktheater wird klassischerweise in die drei Grundformen Oper, Operette und Musical eingeteilt, wobei zahlreiche Zwischenformen existieren; davon abzugrenzen ist das sog. Neue Musiktheater mit Komponisten wie John Cage.⁶⁹ Die Oper entstand um 1600 in Italien als Theaterform aus Rezitativen, Arien, Duetten, Terzettten und Chorpassagen.⁷⁰ Die Operette entwuchs im 19. Jahrhundert aus komischen Formen wie der *Opéra comique*; die ‚kleine Oper‘ besteht aus gesprochenen Dialogen, Instrumental- und Gesangsnummern sowie Chor- und Balletteinlagen.⁷¹ Das Musical etablierte sich in den 1920ern aus musiktheatralen Unterhaltungsformen wie Vaudeville als US-amerikanische Gattung aus Dialog, Musik, Tanz und Gesang.⁷² In Deutschland war das Musical aufgrund der Abschottung während der Weltkriege Jahrzehntelang weitgehend unbekannt und erlebte – i.d.R. von privaten Anbietern produziert – in den 1980ern und 1990ern einen regelrechten Boom.⁷³

⁶³ Risi 2014: 239

⁶⁴ Balme 2014: 26

⁶⁵ Risi & Sollich 2014: 220; Hervorh. im Original entfernt

⁶⁶ Balme 2014: 23

⁶⁷ Balme 2014: 26f.

⁶⁸ Risi & Sollich: 221

⁶⁹ Risi & Sollich 2014: 224f.

⁷⁰ Bering 2006: 9f.

⁷¹ Bering 2006: 13, 184f.

⁷² Bering 2006 19ff.

⁷³ Jacobshagen 2019: 271f.

Während die Oper i.d.R. zur sog. Hochkultur zählt, wird das Musical eher dem popkulturellen Unterhaltungsbereich zugeordnet; die Operette liegt zwischen diesen Polen.⁷⁴ Allerdings lösen sich die Grenzen zwischen ‚ernstzunehmender‘ Kunst und ‚niederer‘ Unterhaltung zunehmend auf.⁷⁵ Insb. im Kinder- und Jugendtheater sind musiktheatrale Formen (z.B. Kinderopern) beliebt und haben sich seit ca. 1990 an den öffentlichen wie freien Bühnen in Deutschland zu einem wichtigen Bestandteil der Spielpläne entwickelt.⁷⁶

Diese Arbeit fokussiert institutionalisiertes Musiktheater, d.h. das Schaffen an Stadt- und Staatstheatern.⁷⁷ Es geht also nicht um Musiktheater-Festivals, die Freie Szene oder private Anbieter für Musiktheater – wobei ich insb. letztere dennoch oft als Vergleich heranziehe, da sie gerade bzgl. Marketing einen fruchtbaren Referenzpunkt zu öffentlichen Häusern darstellen. Das institutionalisierte deutsche Theatersystem zeichnet sich insb. durch folgende Merkmale aus: Ensemble-, Repertoire- und Spartenbetrieb, feste Spielstätten, Manufakturbetrieb (d.h. alle Gewerke unter einem Dach) sowie wirtschaftliche Abhängigkeit von einer anteilmäßig hohen öffentlichen Finanzierung. All diese Aspekte wurden aber in den letzten Jahren zunehmend aufgeweicht.⁷⁸ Im weiteren Verlauf verwende ich die Begriffe Institution, Einrichtung, Anbieter und Haus synonym.

2.1.2 Das aktuelle (Musik-)Theaterpublikum in Deutschland

Ein Blick auf das aktuelle deutsche Theaterpublikum kann Aufschluss darüber geben, mit wem die Häuser aktuell offenbar erfolgreich kommunizieren – und mit wem eben nicht:

Anzahl der Theaterbesuche/r

Deutschland besitzt ein reichhaltiges Theaterangebot: Etwa 150 öffentlich geförderte Theater- und Opernhäuser bieten jedes Jahr zehntausende Vorstellungen. Laut der jährlichen *Theaterstatistik* gingen hier in der Saison 2017/18 etwa 3,77 Mio. Besucher in die Oper, 433.000 in die Operette und 1,51 Mio. ins Musical.⁷⁹ Bei diesen Zahlen gilt zu beachten: Viele Besucher gehen nur sporadisch ins Theater, andere sehr häufig. Bei Besuchszahlen muss man daher zwischen Besuchern und Besuchen differenzieren. Dabei ist es schwer zu ermitteln, wie viele individuelle Besucher in die

⁷⁴ Bering 2006: 13

⁷⁵ Mandel 2009: 16

⁷⁶ Plank-Baldauf 2019: VII

⁷⁷ Stark verkürzt dargestellt impliziert Institutionalisierung das Festsetzen von bestimmten Formen, Regeln und Strukturen sowie Mechanismen, um deren Einhaltung zu garantieren (vgl. Brüggemann 2020: 42).

⁷⁸ Schmidt 2017: 28ff.

⁷⁹ Deutscher Bühnenverein 2019: 3

Oper etc. gehen – die Anzahl der Besuche ist dagegen einfach anhand von verkauften Tickets zu ermitteln. Die Zahl der individuellen Besucher ist entsprechend niedriger anzusetzen als die o.g.⁸⁰

In den Besuchszahlen öffentlicher deutscher Theater nimmt das Musiktheater insgesamt den wichtigsten Platz ein: 31 % der jährlich rund 12 Mio. Besuche an öffentlichen Theatern entfallen auf Opernaufführungen, 11 % auf Musicals und 4 % auf Operetten; daneben entfallen 12 % auf Tanz/Ballett und 41 % auf das Sprechtheater.⁸¹

Anteil an der Bevölkerung und Häufigkeit des Theaterbesuchs

In Deutschland zählen laut Bevölkerungsbefragungen des *Zentrums für Kulturforschung* nur ca. 8 % zu den regelmäßigen (= min. zwölfmal pro Jahr) Konsumenten öffentlich geförderter Kultureinrichtungen; diese Stammnutzer sind oft an vielen Kunstsparten parallel interessiert. Etwa 50 % der Deutschen zählen zu den Gelegenheitsnutzern, die mindestens einmal im Jahr Kulturveranstaltungen besuchen. Die restlichen ca. 40 % besuchen keine kulturellen Veranstaltungen.⁸²

Im Theater ist der Anteil an Nicht-Besuchern noch höher als bei Kulturveranstaltungen allgemein: Laut zwei bundesweiten Studien um das Jahr 2013 aus der Markt- und Werbeforschung besuchen nur 3,6 % (AWA) bzw. 6,2 % (VuMA) der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahre ‚regelmäßig‘ bzw. ‚monatlich‘ Theater und Oper.⁸³ Diese Theaterliebhaber sind häufig an mehreren Sparten interessiert.⁸⁴ Dabei zeigt sich, dass das vorhandene Angebot von Theateraufführungen an einem konkreten Ort die Nachfrage nach selbigen wesentlich beeinflusst: Die einfache Zugänglichkeit zu Theaterntickets und die Vielfalt der Angebote begünstigen eine rege Teilnahme.⁸⁵

Die wenigen existierenden Langzeitstudien belegen geschlossen einen Rückgang der allgemeinen Kulturellen Teilhabe in Deutschland in den vergangenen rund 30 Jahren.⁸⁶ Entsprechend ist der Anteil der aktiven Besucher von öffentlichen Theater- und Opernhäusern zurückgegangen: Während zu Beginn der 1990er etwa 48 % der Bevölkerung diese Institutionen ‚regelmäßig‘ oder zumindest ‚gelegentlich‘ besuchten, sind es 2014 nur noch 43 %. Dabei sind die ‚regelmäßigen‘ Besucher, also das Stammpublikum, besonders stark zurückgegangen – nämlich um nahezu 40 %. Analog dazu

⁸⁰ Reuband 2015: 359f.; obwohl die *Theaterstatistik* – etwas unsauber – den Begriff ‚Besucher‘ benutzt, sind also wohl ‚Besuche‘ gemeint (Klein 2004: 127).

⁸¹ Reuband 2015: 359

⁸² Mandel 2009: 22

⁸³ Reuband 2015: 362, 365; Studien: *Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse* (AWA) des *Instituts für Demoskopie* bzw. *Verbraucher- und Medienanalyse* (VuMA), durchgeführt im Auftrag von ARD/ZDF

⁸⁴ Reuband 2015: 364

⁸⁵ Sauter 2014a: 275

⁸⁶ Renz 2016b: 118

nahm auch die Anzahl der Besuche an öffentlichen Theatern in diesem Zeitraum ab – im Bereich ‚Oper/Ballett‘ bspw. um etwa 15 %.⁸⁷

Diese Zahlen zeigen auch: Rund 59 % der deutschen Bevölkerung gehen nicht in Theater oder Oper. Bei 67,1 Mio. Personen ab 14 Jahre mit deutschem Hauptwohnsitz bedeutet dies, dass ca. 39,6 Mio. Bürger Nicht-Besucher sind.⁸⁸ Wenn der Anteil an aktiven Besuchern abgenommen hat, muss der Anteil an Nicht-Besuchern gestiegen sein. Tatsächlich zeigt die jährlich durchgeführte AWA: Von 52,7 % der Bevölkerung ab 14 Jahre, die 1992 ‚nie‘ Theater oder Oper besuchten, ist der Wert bis 2011 auf 59,2 % gestiegen.⁸⁹ Das 8. *KulturBarometer* ergab zudem, dass 66 % der Befragten noch nie in der Oper, 63 % noch nie in einer Operette und 42 % noch nie im Musical waren.⁹⁰

Geschlecht

Die deutschen Theaterbesucher sind überwiegend weiblich, nämlich zu ca. 60 %.⁹¹ Diverse Studien haben diese Zahl speziell für Opernbesucher(innen) bestätigt. Jedoch gibt es auch in der Gesamtbevölkerung mehr Frauen, insb. in höheren Altersgruppen, weshalb diese Verteilung auf ein etwa ähnliches Interesse von Männern und Frauen an (Musik-)Theater schließen lässt.⁹² Dennoch sitzen hauptsächlich Frauen im Zuschauerraum, und sie sind oft die Initiatorinnen eines Besuchs.⁹³

Alter

Das Durchschnittsalter der Theater- und Opernbesucher ist von 45,9 Jahre Anfang der 1990er auf 52,3 Jahre im Jahr 2014 gestiegen; dieser Wert liegt über dem Altersdurchschnitt der Gesamtbevölkerung (2014: 47,6 Jahre), und der Anstieg ist stärker, als es der demografische Wandel erklären könnte.⁹⁴ Auch unter den Abonnenten von Theatern finden sich überwiegend Ältere – in Köln und Düsseldorf bspw. sind mehr als die Hälfte über 60 Jahre alt; Jüngere bevorzugen dagegen den selektiven, flexiblen Kauf von Einzelkarten.⁹⁵

Soziale Schicht, beruflicher Status und Einkommen

Die ‚Mittelschicht‘ (z.B. Beamte, höhere Angestellte) macht den größten Publikumsanteil aus. Der überwiegende Teil der Zuschauer verfügt entsprechend über ein mittleres bis höheres Einkom-

⁸⁷ Reuband 2015: 367f.

⁸⁸ eigene Hochrechnung basierend auf Reuband 2015: 366

⁸⁹ Reuband 2012a: 244

⁹⁰ 8. *KulturBarometer* vom Zentrum für Kulturforschung (2005); n = 2.035 ab 14 Jahre; zit. n. Knava 2009: 41

⁹¹ Sauter 2014a: 275

⁹² Reuband 2009: 9; zum Anteil von Personen diversen Geschlechts liegen keine Daten vor.

⁹³ Knava 2009: 222

⁹⁴ Reuband 2015 370f.

⁹⁵ Reuband 2007: 16

men.⁹⁶ Je höher der berufliche Status, desto größer ist tendenziell das Interesse an Hochkultur.⁹⁷ Eine Studie von 2015 bestätigt diese Befunde; speziell im Opernpublikum dominieren demnach die gehobenen Berufe: nicht-leitende Angestellte/Beamte (28 %), Rentner/Pensionäre (22 %), leitende Angestellte/Beamte (21–25 %) und Selbstständige (17 %). Schüler/Studenten, Facharbeiter und Arbeitslose machen dagegen nur einen sehr kleinen Teil der Besucher aus.⁹⁸

Bildung

Stammnutzer von Hochkultur sind fast ausschließlich Personen mit höherer Bildung, meist gar Akademiker, d.h. Personen mit Universitäts- oder Hochschulbildung. Dabei zeigt sich im langjährigen Vergleich, dass die Bedeutung des Bildungsniveaus als Einflussfaktor auf Kulturelle Teilnahme in Deutschland sogar zugenommen hat. Unter den Schülern, die Theater besuchen, finden sich entsprechend fast ausschließlich Gymnasiasten.⁹⁹ Auch künstlerische Bildungsangebote wie Musik- oder Tanzschulen nutzen fast nur Gymnasiasten bzw. Menschen mit Abitur. Das aktive Ausüben von Kunst begünstigt vermutlich auch deren Konsum als Besucher. Daher wirkt ein höheres Bildungsniveau in mehrfachem Sinne positiv verstärkend auf den Theaterbesuch.¹⁰⁰

Trotz all dem können sich die Häuser immer weniger auf die ‚typischen Bildungsbürger‘ als Besucher verlassen: Insb. die Oper ist zwar nach wie vor „fest in der Hand des klassischen Bildungsbürgertums“¹⁰¹ – aber dieses schwindet zunehmend in der Gesellschaft.¹⁰²

Soziales Besuchsverhalten

Während das Theater im 18. und 19. Jahrhundert noch stark als Ort für soziale Begegnungen diente, wurde es seither zum Kunsttempel stilisiert: Das Publikum sollte es um der Kunst willen besuchen.¹⁰³ Obwohl das Theater seine Funktion als Raum des sozialen Austauschs weitgehend eingebüßt hat, ist ein Theaterbesuch bis heute auch ein soziales Ereignis: 90 % aller Besucher kommen in Begleitung, und die wichtigste Motivation für regelmäßige Besuche ist der Umstand, dass jemand in unmittelbarer Nähe (z.B. Familie, Partner) ebenfalls geht; dieser soziale Aspekt gibt dabei den stärkeren Ausschlag als die Anziehungskraft, die von bestimmten Stücken, Darstellern oder Regisseuren ausgeht.¹⁰⁴

⁹⁶ Sauter 2014a: 275

⁹⁷ Reuband 2006: 278

⁹⁸ Kliment 2016; n = über 1.600 interviewte Theater- und Operngäste an einem Stadttheater in NRW

⁹⁹ Mandel 2009: 22f.

¹⁰⁰ Keuchel 2005a: 121

¹⁰¹ Kliment 2016

¹⁰² Mandel 2009: 21

¹⁰³ Sauter 2014a: 276

¹⁰⁴ Sauter 2014a: 274

Kultur-Nutzungsverhalten

Theaterbesucher können heute zwischen so vielen Kultur- und Freizeitangeboten wählen, dass sie sich tendenziell immer spontaner entscheiden und kurzfristiger Tickets buchen. Deshalb ist das Publikum zunehmend unberechenbar. Es hat weniger ‚Ehrfurcht‘ vor Kunst und konsumiert Kultur beiläufiger und unverbindlicher. Viele Besucher wünschen sich außergewöhnliche Events, bei denen die Kunstrezeption zu einem unvergesslichen, aus dem Alltag herausstechenden, oft gemeinschaftlichen Erlebnis wird.¹⁰⁵ Für viele Kulturnutzer stellen Theater, Kino, Fitnessstudio und Restaurant gleichrangige Freizeitalternativen dar.¹⁰⁶ Sie sind kulturelle „Omnivoren“ mit sehr breitem Kulturinteresse.¹⁰⁷ Entsprechend nehmen die Abonnentenzahlen der Theater tendenziell ab.¹⁰⁸

2.1.3 Die jungen Nicht-Besucher und ihre Barrieren

Wie im vorigen Kapitel dargelegt, sind die Besucher von öffentlichen Theatern, insb. Opernhäusern, in Deutschland tendenziell hoch gebildet, eher wohlhabend und überproportional älter. Dabei gilt zu beachten, „dass Merkmalsverteilungen noch keine kausalen Erklärungen bieten. Man geht nicht in die Oper, weil man studiert hat, über Vermögen verfügt und keine zwanzig mehr ist.“¹⁰⁹ Stattdessen bestimmen kulturelle Prägungen und schlicht Gewohnheit über den Kultur- und Opernbesuch: Wer schon immer gegangen ist, tut es heute noch.¹¹⁰ Ältere, höher gebildete und aus den oberen Schichten stammende Personen haben nur mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit die entsprechende Heranführung an Kultur, die sog. Enkulturation¹¹¹, erfahren.¹¹² Für diese Personen gehören Besuche in Theater und Oper also ‚einfach zum Leben dazu‘.

Personen, die zwar grundsätzlich Interesse an Kultur aufweisen, aber keine theaterbezogenen Prägungen internalisiert haben, lösen kulturelle Entscheidungssituationen dagegen nicht so automatisiert. Stattdessen entscheiden sie sich, wenn überhaupt, bewusst und reflektiert für die Verwirklichung eines Theaterbesuchs. Dies kann bspw. der Fall sein, wenn starke situative Reize vorliegen,

¹⁰⁵ Mandel 2009: 17f., 53

¹⁰⁶ Mandel 2009: 21

¹⁰⁷ Mandel 2017

¹⁰⁸ Keuchel 2005a: 120

¹⁰⁹ Wagner 2019

¹¹⁰ Wagner 2019

¹¹¹ Wie stark sich ein Mensch für (Hoch-)Kultur interessiert, hängt in hohem Maße vom Sozialisationsprozess der Enkulturation ab, im Zuge dessen die eigene Kultur erlernt und kulturelle (Dekodierungs-)Kompetenzen erworben werden. Enkulturation sichert die Fortführung der Kultur in der Generationenfolge und bewirkt eine Aktivierung kultureller Produktivität und Kreativität. Enkulturation hängt stark von der Erziehung ab – v.a. im Elternhaus, aber auch in der Schule (Raithel et al. 2009: 59ff.).

¹¹² Weingartner 2019: 21f.

z.B. wenn eine andere Person sie auf ein Opernticket einlädt. Während die normativen Prägungen der Enkulturation recht stabil sind, sind diese situativen kulturellen Präferenzen durchaus wandelbar und dynamisch. Sie werden im Lebenslauf durch verschiedene Instanzen (z.B. Schule, Peers, Medien) geprägt.¹¹³ Es erscheint also möglich (wenn auch mühsamer), dass Theater Menschen ohne entsprechende Enkulturation für einen Besuch gewinnen – und dies ist zunehmend nötig.

Denn gerade jüngere Menschen in Deutschland interessieren sich nachweislich immer weniger für die klassischen Hochkultur-Einrichtungen. Eltern sind der wichtigste Einflussfaktor für Enkulturation, weit vor der Schule – und offenbar kümmern sich Eltern immer weniger darum, ihre Kinder ans Theater heranzuführen.¹¹⁴ Noch in den 1960/70ern waren Jüngere im Publikum stärker vertreten – heute sind Ältere insb. im Opernpublikum überrepräsentiert, und ihr Anteil wächst weiter. Diese Verschiebung liegt am Zuwachs von älteren Besuchern, aber auch stark am Rückzug der Jüngeren.¹¹⁵ Der Zuwachs an älteren Besuchern kann dabei den Rückgang an jüngeren nicht ganz kompensieren – insb. nicht langfristig. Und es spricht vieles dafür, dass sich diese Trends fortsetzen und sich die kulturellen Präferenzen der künftigen Generationen weiter von der klassischen Kultur hin zu popkulturellen Angeboten verschieben werden.¹¹⁶

Dies bestätigen auch die beiden *Jugend-KulturBarometer* (2004 und 2010/11) vom *Zentrum für Kulturforschung*, in denen je ca. 2.500 in Deutschland lebende Personen zwischen 14 und 24 Jahren in persönlichen Interviews Auskunft über ihre Ansichten, Wünsche und Aktivitäten im Kulturbereich geben. Das 2. *Jugend-KulturBarometer* ergab dabei, dass sich nur 3 % der Befragten für die Gattung Oper interessieren.¹¹⁷ Immerhin 22 % interessieren sich für Musicals – liegen aber trotzdem unter dem Bevölkerungsdurchschnitt (30 % im Jahr 2005). Beliebt sind dagegen Musik (61 %), Film (56 %) und Comedy (34 %) – an diesen Kategorien sind die jungen Menschen deutlich interessierter als der Bevölkerungsdurchschnitt und sehr viel interessierter als die Bevölkerung ab 55 Jahre.¹¹⁸

Je älter Personen sind, desto positiver bewerten sie entsprechend tendenziell Oper. Dies liegt an einer Mischung aus Alters- und Generationseffekten: Mit zunehmendem Alter machen Menschen mehr Erfahrungen mit Opernmusik und lernen sie ggf. zu schätzen (= Alterseffekt). Jedoch befinden sich die heutigen jungen Menschen bezüglich der Wertschätzung klassischer Musik verglichen

¹¹³ Weingartner 2019: 11f.

¹¹⁴ Mandel 2009: 22f.

¹¹⁵ Reuband 2015: 360ff.

¹¹⁶ Mandel 2021d: 15

¹¹⁷ Keuchel 2012

¹¹⁸ Keuchel 2013: 16

mit früheren Generationen ‚im Rückstand‘, und man kann nicht davon ausgehen, dass in ihrer Kohorte automatisch viele zu Operngätern werden, wenn sie älter sind (= Generationeneffekt).¹¹⁹ In Folge all der genannten Entwicklungen ist der Anteil regelmäßiger und gelegentlicher Besucher von Theater und Oper bei den 14–29-Jährigen zwischen 1993 und 2014 um 41 % gesunken.¹²⁰ Entsprechend lag der Anteil der U40-Jährigen, die min. einmal pro Jahr Oper besuchen, 1965 noch bei 58 % – und 2005 nur noch bei 26 %.¹²¹

In der jungen Bevölkerung ist der Besucherrückgang also besonders stark ausgeprägt. Zwar sind insb. die Opernhäuser aktuell noch gut ausgelastet, weil die bestehenden Besucher immer älter werden. Infolgedessen droht das Opernpublikum jedoch zu „vergreisen“, weil eben keine Jüngeren nachkommen; dabei ist „ein langfristig sinkender Trend [...] unverkennbar. Er vollzieht sich schleichend“.¹²²

Verstärkend wirkt dabei, dass Ältere es vermehrt als ‚soziale Verpflichtung‘ ansehen, sich in ihrer Freizeit Kultur zu widmen. Gleichzeitig sind Ältere v.a. von Älteren umgeben, und Jüngere von Jüngeren, da Menschen überproportional Beziehungen zu Personen mit ähnlichen sozialen Merkmalen pflegen. Daher sind Ältere auch ohne intrinsische Motivation zum Opernbesuch in ihrer älteren und damit tendenziell kulturinteressierten Umgebung öfter positiven Haltungen gegenüber Kultur sowie Anstößen zum Besuch ausgesetzt. Jüngere erhalten aus ihrer sozialen Umgebung dagegen viel weniger wahrscheinlich derartige Impulse. Über Kultur sprechen, Begeisterung erfahren, zu einem Opernbesuch eingeladen werden – diese Anreize finden bei Jüngeren viel weniger statt.¹²³

Ein Opern-Abonnement erscheint einem großen Teil der Älteren also als ‚vollkommen normal‘ – während dies bei Jüngeren wohl viel eher auf ein Netflix-Abo zutrifft. Denn auch die veränderte Mediennutzung scheint zum gesunkenen Interesse der jüngeren Menschen an Oper, klassischer Musik und (Hoch-)Kultur allgemein beigetragen zu haben: Die Mediennutzung erfolgt heute selektiver, d.h. man kann sie leichter basierend auf eigenen Interessen betreiben. Entsprechend werden bestehende Interessen verstärkt, neue aber kaum herausgebildet. Daraus folgt: Werden kulturelle Interessen nicht frühzeitig initiiert, werden sie im späteren Leben heutzutage seltener geweckt als früher.¹²⁴

¹¹⁹ Reuband 2006: 276

¹²⁰ Reuband 2015: 369

¹²¹ Keuchel 2005: 2

¹²² Reuband 2005: 136

¹²³ Reuband 2011: 403ff.; vgl. a. Kawashima: „[A]ccess to information on arts events through social networks is an influential factor in determining attendance patterns“ (2006: 65).

¹²⁴ Reuband 2012a: 247

Trotz all dem ist das Image von Kultur sehr viel besser als ihre Nutzung: Etwa 80 % der Deutschen – über Altersgrenzen und soziale Milieus hinweg – erachten Kunst und Kultur als sehr wichtig für die Gesellschaft und plädieren sogar dafür, eher noch mehr öffentliche Gelder in die Kulturförderung zu investieren. Kultur wird also mehrheitlich als wertvoll für die Gesellschaft eingestuft – jedoch nicht für das eigene Leben.¹²⁵ Allerdings ist der Rückhalt bei jungen Menschen deutlich schwächer ausgeprägt als bei älteren: Das 9. *KulturBarometer* ergab, dass 30 % der Ü50-Jährigen für den ‚unbedingten Erhalt‘ von Musiktheatern und Orchestern stimmen – bei den U25-Jährigen sind es nur 11 %. Gleichzeitig stimmen Jüngere stärker dafür, ‚Steuergelder maßvoll auszugeben‘ und ‚wenn nötig auch bei Orchestern und Musiktheatern zu sparen‘. Auch wenn Jüngere Kultur an sich als erhaltenswert ansehen, so ist ihre Unterstützung dafür weniger bedingungslos als bei Älteren.¹²⁶

Entsprechend plädieren die Jüngeren von 18 bis 39 Jahren deutlich öfter als höhere Altersgruppen dafür, die Theaterförderung zu kürzen.¹²⁷ Es besteht also die Gefahr, dass sich eine immer weiter wachsende Bevölkerungs- und damit Wählergruppe entwickelt, welche die öffentliche Kulturförderung nicht als unerlässlich ansieht oder gar aktiv ablehnt – was längerfristig deren massive Kürzung durch die Politik bedeuten könnte.¹²⁸

Darüber hinaus laufen seit Jahren zahlreiche Sanierungen an Kulturgebäuden wie Konzerthäusern, Museen und Theatern – oder sie stehen an (z.B. Bayerische Staatsoper) oder sind erst vor wenigen Jahren abgeschlossen worden (z.B. Gärtnerplatztheater, Deutsches Theater München). Hinzu kommen kürzlich fertiggestellte oder geplante Neubauten (z.B. Elbphilharmonie). Häufig übersteigen dabei die tatsächlichen Kosten die ursprünglich angesetzten und betragen bei einzelnen Projekten fast eine Milliarde Euro. Dies wird insb. angesichts knapper Kassen in Folge von Corona heftig diskutiert – führte aber schon vor der Pandemie zu Widerstand in der Bevölkerung, wie das Beispiel des Staatstheaters Augsburg zeigt: Statt 190 Mio. Euro könnte die Erneuerung 320 Mio. Euro kosten, weshalb sich eine Initiative für ein Bürgerbegehren formierte, die die Prüfung günstigerer Alternativen fordert.¹²⁹ Das Thema der teuren Sanierungen wird zudem öfter und durchaus kritisch in den Medien verhandelt.¹³⁰ Auch hier zeigt sich, dass der gesellschaftliche Rückhalt für die (bedingungslose) Erhaltung und Förderung von Kultur tendenziell schwindet.

¹²⁵ Mandel 2009: 23

¹²⁶ Keuchel 2011: 12; persönliche Interviews mit n = 2.000 Befragten der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahre

¹²⁷ Mandel 2020a, bzgl. einer Telefon-Studie des *Instituts für Kulturpolitik* (Universität Hildesheim) mit n = 1.000 Personen (Grundgesamtheit: wahlberechtigte Wohnbevölkerung in Deutschland)

¹²⁸ vgl. Mandel 2020a

¹²⁹ dpa/AZ in Günzburger Zeitung 2021: 14; Alexander & Spiegel 2021: 9

¹³⁰ z.B. Schloemann 2019 (*Süddeutsche Zeitung*) oder FAZ 2021: 12f.

Aber warum eigentlich bleiben viele, insb. jüngere Menschen dem (Musik-)Theater fern? Nicht-Besucher werden von vielfältigen Barrieren vom Besuch abgehalten: In Befragungen nennen sie am häufigsten ‚zu wenig Geld‘ und ‚zu wenig Zeit‘ als Gründe. Qualitative Studien zeigen aber, dass v.a. soziale und psychische Barrieren entscheidend sind.¹³¹ Neben praktischen Hindernissen wie fehlender Kinderbetreuung oder räumlicher Distanz zum Theater halten demnach insb. tieferliegende Ursachen ab: Nicht-Besucher fühlen sich von der Theaterkultur ausgeschlossen, weil sie mit den dort üblichen Verhaltensweisen nicht hinreichend vertraut sind oder falsche Annahmen dazu treffen. Dies reicht von unzureichenden Kenntnissen, wo und wie man Theatertickets kauft, bis hin zu einem Fremdheitsgefühl in den oft prunkvollen Räumlichkeiten und einer Irritation durch meist als ‚zu modern‘ empfundene Inszenierungsstile.¹³² Entsprechend haben dem *Relevanzmonitor Kultur* zufolge 43 % der 18–29-Jährigen das Gefühl, die Angebote der öffentlichen Theater richteten sich gar nicht an ‚Menschen wie sie‘, und 39 % fühlen sich im Theater ‚fehl am Platz‘.¹³³

Speziell zu jüngeren Nicht-Besuchern ist zu sagen: Auch wenn die meisten Besucher höher gebildet sind und ein niedriges Bildungsniveau somit eine starke Barriere darstellt, sind es gerade die Jüngeren in der deutschen Bevölkerung, die am häufigsten über hohe Bildung verfügen und sich dennoch am stärksten vom Theater abgewandt haben. Bildung kann also nur eine Teilerklärung für die hohen Nicht-Besucherwerte unter Jüngeren sein.¹³⁴ Vielmehr erscheint abnehmende Enkulturation in Bezug auf die klassische Hochkultur ausschlaggebend, einhergehend mit einer Vielzahl an neuen (pop-)kulturellen Angeboten und dem generellen Relevanzverlust von Theater:

Auffällig ist, dass auch bei den höher Gebildeten der jüngeren Generation knapp die Hälfte zu den Nichtbesucher*innen gehört. [...] Der tendenzielle Rückgang von Interesse an und Nutzung von Theatern [...] verweist auf **intergenerationelle Verschiebungen im kulturellen Geschmack und Lebensstil**. [...] Für einen bedeutenden und wachsenden Anteil auch der höher Gebildeten in den jüngeren Generationen gehören Theaterbesuche nicht mehr selbstverständlich zum Lebensstil dazu [...]. Viel mehr deuten sich **enkultitative Brüche** in Bezug auf die klassischen Kulturformen insgesamt und das Theater insbesondere an.¹³⁵

Hinzu kommt, dass Kultureinrichtungen mit einem hohen Durchschnittsalter im Publikum für junge Nicht-Besucher generell unattraktiv sind, da sie eine abschreckende Altersdistanz wahrnehmen; diese führt dazu, dass noch weniger junge Menschen derlei Veranstaltungen besuchen – so entsteht ein sich selbst verstärkender Prozess.¹³⁶

¹³¹ Mandel 2009: 24

¹³² Sauter 2014a: 274f.

¹³³ Bertelsmann Stiftung 2023: 25; n = 2.505 Bundesbürger ab 18 Jahre

¹³⁴ Reuband 2015: 371f.

¹³⁵ Mandel 2020a; Hervorh. d. Verf.

¹³⁶ Tröndle 2019b: 117

Der *Deutsche Bühnenverein* veröffentlichte 2003 eine wegweisende Studie zu den Barrieren junger Menschen, basierend auf der Befragung von 16–29-jährigen Nicht-Besuchern.¹³⁷ Demnach zieht die junge Generation andere Freizeitangebote wie Kino oder Computerspiele dem Theater klar vor.¹³⁸ Nach dem Image von Theater gefragt, äußern junge Menschen häufig die Ansicht, Theater sei exklusiv und teuer. Insb. junge Männer finden Theater zudem tendenziell unsympathisch, langweilig und altmodisch.¹³⁹ Theater wird als anstrengend und aufwendig empfunden – auch insb. von männlichen Befragten, die Zerstreuung durch eher ‚anspruchslose‘ Inhalte wie Videospiele suchen. Junge Nicht-Besucherinnen stehen dem Theater positiver und aufgeschlossener gegenüber, obwohl sie dies nicht immer an konkreten Besuchserfahrungen festmachen können.¹⁴⁰

Im sozialen Umfeld der Befragten, insb. im Freundeskreis, spielt Theater meist keine Rolle. Sie treffen zudem häufig überholte Annahmen in Bezug auf Theaterbesuche, z.B. dass man sich sehr elegant kleiden müsse.¹⁴¹ Den Kauf von Theatertickets schätzen die Befragten oft als umständlich und die Karten als sehr teuer ein.¹⁴² Dabei sind eigentlich dank Subventionen für praktisch jede öffentliche Theatervorstellung auch günstige Preiskategorien verfügbar.¹⁴³ Gerade für junge Menschen gibt es zudem flächendeckend Ermäßigungen, wodurch Theater für sie nicht teurer als Kino wäre.¹⁴⁴

Die Studie des *Bühnenvereins* bezog sich auf ‚Theater‘, d.h. in erster Linie Schauspiel. Daher führte Reuband 2008 eine Untersuchung speziell zu den Barrieren in der Oper durch und arbeitete dabei mit offenen Fragen: Als Hauptgrund (40 %) für ihr Fernbleiben nennen Nicht-Besucher ‚kein Interesse‘ an Oper. 34 % schreiben explizit, dass sie Opernmusik nicht mögen; eine gewisse Wertschätzung für ‚klassische Musik‘ ist demnach quasi unerlässlich.¹⁴⁵ Aspekte wie die Spielplangestaltung oder Inszenierungspraxis sind dagegen nicht ausschlaggebend für Abstinenz – Nicht-Besucher sind über diese Dinge vielmehr kaum informiert.¹⁴⁶ Dabei ist die Informationsbeschaffung vor einem möglichen Besuch für weniger besuchserfahrene Menschen oft mit Schwierigkeiten und Un-

¹³⁷ Deutscher Bühnenverein 2003: 1; n = 1.007

¹³⁸ Deutscher Bühnenverein 2003: 6, 13

¹³⁹ Deutscher Bühnenverein 2003: 11f.

¹⁴⁰ Deutscher Bühnenverein 2003: 6, 13; gleichzeitig neigen weniger theatererfahrene Personen offenbar dazu, nach Besuch einer Vorstellung, die ihnen nicht gefallen hat, das Theater als Ganzes abzulehnen – à la ‚Theater ist wohl nichts für mich‘. Dabei kämen sie bspw. nach einem enttäuschenden Kinofilm wohl nie auf die Idee, das Kino in seiner Gesamtheit aufzugeben (vgl. Zinnecker 2020).

¹⁴¹ Deutscher Bühnenverein 2003: 4

¹⁴² Deutscher Bühnenverein 2003: 7

¹⁴³ vgl. Renz 2016a

¹⁴⁴ Mandel 2009: 24

¹⁴⁵ Reuband 2008a: 26ff.; n = 1.044 in Düsseldorf

¹⁴⁶ Reuband 2008a: 28

sicherheiten behaftet und sie haben kaum Zugang zu den entsprechenden Informationen.¹⁴⁷ Dies trifft wohl insb. auf junge Erwachsene zu, die bislang nur mit Eltern oder Schule im Theater waren und die Besuche daher noch nie selbst organisieren mussten. Auch Informationsmangel kann demnach eine relevante Barriere darstellen.

Das *Institut für Kulturpolitik* der Universität Hildesheim kam 2009/10 in einer Studie mit qualitativen Interviews mit Nicht-Besuchern zum Ergebnis, dass die am stärksten entscheidende Barriere die „Motivlosigkeit“ für die Nutzung von Kulturangeboten ist, weil es an Bezügen zum eigenen Leben und an konkreten Anreizen mangelt.¹⁴⁸ Zudem zeigt sich, dass auch die Vermittlungsprogramme der Theater nicht die Lösung aller Probleme sind – denn ihre bloße Existenz kann ein Indikator für die Unverständlichkeit der Angebote sein und daher abschrecken.¹⁴⁹ So können Vermittlungsformate paradoxerweise selbst eine Barriere sein.¹⁵⁰ Gleichzeitig äußern befragte (Nicht-)Besucher durchaus ein Bedürfnis nach mehr Vermittlung sowie Erklärungs- und Orientierungshilfen bei der Auswahl eines Stücks. Demnach müssen auch die Vermittlungsangebote selbst auf geeignete Weise ‚vermittelt‘ werden, damit Nicht-Besucher von der Existenz und Wirkungsabsicht dieser Formate erfahren und sie entsprechend nutzen.¹⁵¹

Junge Nicht-Besucher sind also kaum über Spielpläne informiert, nehmen Vermittlungsangebote teils als abschreckend wahr und haben oft eine zu hohe Vorstellung vom Ticketpreis. Gleichzeitig empfinden sie es als aufwendig, sich über Theater zu informieren. Da Nicht-Besucher über die tatsächlichen Angebote der Theater kaum im Bilde sind, führt bspw. eine bloße Preisreduzierung nicht automatisch dazu, dass sie kommen: „Sollen Preisbarrieren abgebaut werden, um bisherige Nie-BesucherInnen zu aktivieren, so sollte dies mit einer offensiven Kommunikationspolitik verbunden werden.“¹⁵² Auch Vera Allmanritter gibt breiter zu bedenken, „dass ein reines Verringern der Barrieren noch nicht zu Kulturbesuchen führen wird, die entsprechenden Zielgruppen müssen hierüber sehr wahrscheinlich aktiv informiert werden.“¹⁵³ Nicht-Besucher müssen also gezielt angesprochen werden, um überhaupt von Programmen, Preisen, Rahmenangeboten etc. der Theater zu erfahren und Vorurteile zu überwinden. Hier kommt nun das Theatermarketing ins Spiel.

¹⁴⁷ Renz 2016b: 229

¹⁴⁸ Renz & Mandel 2010: 3

¹⁴⁹ Renz & Mandel 2010: 4

¹⁵⁰ Renz 2016b: 151

¹⁵¹ Renz 2016b: 150

¹⁵² Renz 2016a; entsprechend ist zweifelhaft, ob der neue *KulturPass* der Bundesregierung über 200 Euro automatisch dazu führt, dass 18-Jährige erstmals klassische Kultureinrichtungen besuchen (Kreiskott 2023).

¹⁵³ Allmanritter 2019: 32

2.1.4 „Theatermarketing ist Quatsch!“ – historische Perspektive

Immer noch scheint [...] jener Satz in den Köpfen deutscher Intendanten herumzuspucken [sic], den der seinerzeitige Kanzler Hardenberg [1815 an Intendant] Carl Graf von Brühl richtete [...]: „Machen Sie das beste Theater in Deutschland und danach sagen Sie mir, was es kostet.“¹⁵⁴

Hardenbergs Aussage mag großspurig anmuten, doch sie bringt ein auch gut 200 Jahre später noch gültiges Selbstverständnis zum Ausdruck: Theater hat demnach zuvorderst ‚große Kunst‘ zu sein – kein ‚Produkt‘, welches gar Marktzwängen unterliegt. Aus dieser Anspruchshaltung leiteten Theaterschaffende auch lange ab, dass man Theater nicht mittels Marketing ‚vermarkten‘ könne – wie es in der Konsumgesellschaft in anderen Wirtschaftsbereichen zunehmend üblich war:

„Theater, wenn es [...] 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.“¹⁵⁵

An diesen Vorbehalten gegenüber Marketing änderte sich jahrzehntelang nichts. So offenbarte eine Befragung des *Zentrums für Theaterforschung* von 106 öffentlichen und privaten deutschen Bühnen auch 1987 noch „erschreckende Defizite“¹⁵⁶ im öffentlichen Theatermarketing:

- Die Theater haben keine Informationen dazu, wo und wie sich theaterinteressierte Personen informieren und welches ihre Entscheidungskriterien für oder gegen einen Besuch sind.
- Der Theaterbesucher ist, abgesehen von Alter und Geschlecht, ein unbekanntes Wesen.
- Das Publikum wird meist nur in drei Gruppen unterteilt: Jugendliche, Abonnenten und ‚freie Besucher‘; alle weiteren Unterscheidungen „beruhen mehr oder minder auf Spekulation“.¹⁵⁷

Die Studie resümiert: „Marketing ist für viele Theaternacher 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.“¹⁵⁸ Auch die Konkurrenz durch die in den 1980ern aufkommenden privaten Musicalhäuser änderte an dieser Auffassung wenig; diese betrieben für ihre kulturellen Produkte neuerdings massiv Marketing. Zwar forderte Rolf Bolwin 1994 vorsichtig, die öffentlichen Theater müssten sich „auch Überlegungen nähern, die in anderen Bereichen als ein Marketingkonzept bezeichnet werden“.¹⁵⁹ Doch es überwog weiterhin Geringschätzung.

¹⁵⁴ Klein 2004: 125

¹⁵⁵ Klein 2004: 125

¹⁵⁶ Klein 2004: 126

¹⁵⁷ Klein 2004: 126

¹⁵⁸ zit n. Klein 2004: 126

¹⁵⁹ Klein 2004: 126; Bolwin war Geschäftsführender Direktor des *Deutschen Bühnenvereins*

Eine Studie zum Stand des Marketings an Staats- und Stadttheatern ergab folglich noch 1998, dass nur 17,6 % über eine eigene Marketingabteilung verfügten; meist kümmerte sich die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit um die entsprechenden Aufgaben. 86 % der Häuser begründeten dies mit fehlenden personellen und finanziellen Kapazitäten. Doch das eigentliche Problem war wohl ihre Einstellung: 1999 verkündete ein renommierter Theaterleiter auf einer Theatertagung – unter lebhaftem Beifall des Fachpublikums – Marketing im Theater sei schlichtweg „Quatsch“.¹⁶⁰ Selbst der *Bühnenverein* schrieb noch 2008, dass den Problemen der Theater „mit Schlagworten wie ‚Audience Development‘ oder ‚Marketing‘ nicht beizukommen“ sei.¹⁶¹

Armin Klein pointiert: „Angesichts dieser hohen Töne deutscher Theatermacher wäre nun zu vermuten, dass die öffentlichen Theater in Deutschland hinsichtlich der Besucherzahl aus allen Nähren platzten, und dass Marketing nun das letzte sei, was unsere Theater bitter nötig hätten.“¹⁶² Die Wirklichkeit zeichnet, wie dargestellt (s. 2.1.3), ein anderes Bild: Während die Marketing betreibenden deutschen Privattheater in den zehn Jahren von der Spielzeit 1991/92 bis 2001/02 von 7,2 Mio. Besuchen auf 11,4 Mio. Besuche pro Saison kräftig wuchsen, verloren die öffentlichen Theater Besuche – im Musiktheater bspw. über 340.000, von 7,5 Mio. auf 7,1 Mio. Besuche.¹⁶³

Dabei ist zweierlei zu beachten: Erstens verloren nicht alle Gattungen – Tanztheater und Kinder- und Jugendtheater gewannen Besuche und glichen die Verluste von Schauspiel und Musiktheater etwas aus; das Musiktheater zählt also zu den Verlierern unter den Sparten.¹⁶⁴

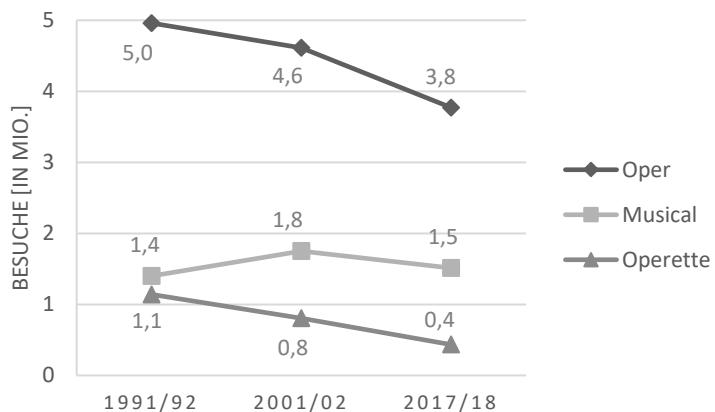


Abb. 1 – Anzahl der Besuche im Musiktheater an öffentlichen deutschen Theatern [in Mio.]

Quelle: Eigene Darstellung nach den entsprechenden *Theaterstatistiken* des Deutschen Bühnenvereins

¹⁶⁰ Klein 2004: 126f.; Studie des *Instituts für Kulturmanagement* in Ludwigsburg

¹⁶¹ zit. n. Renz 2016b: 69

¹⁶² Klein 2004: 127

¹⁶³ Klein 2004: 127f.; für die oft getätigte Behauptung, bei den Besuchern der Privattheater handle es sich um eine völlig andere Zielgruppe, mangelt es nach wie vor an Belegen (Ebd.: 128).

¹⁶⁴ Klein 2004: 128f.

Zweitens verloren innerhalb des Musiktheaters v.a. Oper und Operette – das Musical an öffentlichen Theatern legte in dem Zeitraum dagegen zu (s. Abb. 1).¹⁶⁵ Nimmt man die Saison 2017/18 hinzu, so sanken die Besuchszahlen in Oper und Operette in noch einmal knapp zehn Jahren weiter, und auch das Musical verlor wieder Besuche.¹⁶⁶

Dabei steht der Bereich „Theater, Oper und Schauspiel“ bzgl. der langjährigen Entwicklung seiner Besuchszahlen im Vergleich zu anderen (Hoch-)Kultureinrichtungen besonders schlecht da: Während hier Häufig- und Gelegenheitsbesucher schwanden, lässt sich bei „Museen, Galerien, Kunstausstellungen“ kein vergleichbarer Trend feststellen. Im Gegenteil: Die Werte sind bis heute stabil bis leicht ansteigend. Zum Teil mag dies am Ausbau des Museumswesens liegen, während die Zahl der Opern- und Schauspielhäuser konstant bis leicht rückläufig ist.¹⁶⁷ Allerdings haben Museen und Ausstellungshäuser auch bereits viel eher als die Theater mit einer serviceorientierten Zielgruppenansprache begonnen: Sie haben ihre pädagogischen Dienste früh in den Vordergrund der täglichen Arbeit gestellt, Besucherumfragen durchgeführt und Serviceangebote wie Cafés, Museumsshops, Öffnungszeiten etc. kontinuierlich verbessert.¹⁶⁸ Diese Strategien führten z.B. dazu, dass in den 1990ern die Teilhabe der U25-Jährigen insb. an zeitgenössischer Kunst stark zunahm.¹⁶⁹

Aufgrund all dessen plädiert Klein für verstärktes Theatermarketing, insb. zu Vermittlungszwecken: „Angesichts dieser Befunde [... dürfte...] deutlich geworden sein, wie waghalsig die ablehnende Haltung sehr vieler Theaterbetriebe gegenüber einem richtig verstandenen Marketing ist. Theatermarketing muss sein!“¹⁷⁰ Tatsächlich versuchen die Häuser seit etwa den 1990er Jahren, dem Besucherschwund entgegenzuwirken. Dies erfolgte zunächst insb. in Form von neuen Rahmenprogrammen wie Einführungen sowie zusätzlichen Spielstätten mit alternativen Produktionsformen.¹⁷¹ Diese Maßnahmen sind jedoch nur stark begrenzt skalierbar. Auch darum gewannen Marketing sowie Besucherforschung und Werkzeuge zur Kundenbindung etwa um die Jahrtausendwende zunehmend an Bedeutung.¹⁷²

¹⁶⁵ Klein 2014: 130

¹⁶⁶ Deutscher Bühnenverein 2019: 2; der Besucherrückgang ist dabei nur tw. auf ein verringertes Angebot im Musiktheater infolge von (oft langwierigen) Theatersanierungen zurückzuführen (Jacobshagen 2019: 266ff.).

¹⁶⁷ Reuband 2012a: 246f.

¹⁶⁸ Keuchel 2005a: 116

¹⁶⁹ Keuchel 2005a: 114

¹⁷⁰ Klein 2014: 132, Hervorh. im Original entfernt

¹⁷¹ Hampe & Bolwin 2005: 131ff.

¹⁷² Hampe & Bolwin 2005: 132; hinzu kommt, dass für die zusätzlichen Produktionen und Rahmenangebote nicht mehr Ressourcen, insb. Personal, zur Verfügung stehen; die existierenden Theatermitarbeiter tragen den Mehraufwand daher häufig ohne Kompensation (Schmidt 2017: 42).

2.1.5 Theatermarketing heute und junge Zielgruppen

Die öffentlichen deutschen Theater haben also seit etwa den 1990ern tatsächlich begonnen, Marketing zu praktizieren, und es in den folgenden Jahren intensiviert und seine zentrale Bedeutung für ihre Zukunftsfähigkeit zunehmend anerkannt. Doch aus diesem ‚Sinneswandel‘ folgte nicht automatisch die Etablierung eines funktionstüchtigen Marketings. So stellt Klein noch 2004 fest: „Die öffentlich getragenen [...] Theater [...] tun sich mit einem ihrer Aufgabenstellung entsprechenden, zeitgemäßen Marketing nach wie vor ausgesprochen schwer.“¹⁷³ Den privaten Musicalanbietern attestiert Friederike von Cossel auch im Jahr 2011 noch Marketing „in einem weit professionelleren [...] Maß, als es die klassischen Stadttheater zeigen“.¹⁷⁴ Und selbst 2023 existieren in Bezug auf Kulturmarketing offenbar „immer noch viele Vorurteile, Missverständnisse, Unklarheiten und Scheinkonflikte“.¹⁷⁵

Gleichzeitig hatten die tatsächlich erfolgten Marketingmaßnahmen der Theater offenbar keinen durchschlagend positiven Einfluss auf die Zuschauerwerte: Auch wenn öfter zu lesen ist, die Besucherwerte bspw. in der Oper seien „stabil“¹⁷⁶ oder unterliegen „nicht ungewöhnlichen Schwankungen“¹⁷⁷, zeichnen diverse Befunde ein Bild von weiter sinkenden Besuchszahlen an öffentlichen Häusern, besonders im Musiktheater.¹⁷⁸ Und auch die soziale Exklusivität in Theater und insb. Oper ist nach wie vor hoch: 2015 offenbarte eine Befragung, dass Stammbesucher (= min. sechs Besuche pro Saison) nur 34 % der Besucher ausmachen, jedoch für 65 % aller Besuche verantwortlich sind. Damit entfallen fast zwei Drittel der Besuche auf einen relativ kleinen Kreis, der im Mittel 58 Jahre alt ist. Dies offenbart die deutliche Abhängigkeit von einer überschaubaren Besuchergruppe in höherem Alter.¹⁷⁹

Passend zu diesem Befund zeigt sich auch: Die Theater konnten mit ihren neuen Marketing-Bemühungen in erster Linie Ältere ab 65 Jahre für sich gewinnen.¹⁸⁰ Es fällt ihnen dagegen offenbar schwer, speziell junge Menschen zu überzeugen:

Elternhaus und Schule führen nicht ausreichend an Theater heran, so das Fazit des *Bühnenvereins* [...]. Es ließe sich jedoch noch ein weiterer Schluss daraus ziehen: Den Theatern gelingt es offensichtlich nicht, ihr Angebot so zu vermitteln, dass es für junge Menschen attraktiv ist.¹⁸¹

¹⁷³ Klein 2004: 125

¹⁷⁴ von Cossel 2011: 107f.

¹⁷⁵ Günter & Römhild 2023: 13

¹⁷⁶ z.B. in SWR 2019

¹⁷⁷ Deutscher Bühnenverein 2018

¹⁷⁸ Glaap 2023

¹⁷⁹ Kliment 2016; n = über 1.600 Theater- und Opernbesucher in NRW (vgl. 2.1.2)

¹⁸⁰ Keuchel 2011: 2

¹⁸¹ Mandel 2009: 24; Hervorh. d. Verf.

Demnach ist die Kommunikationsarbeit vieler Theater – wenn auch oft unbewusst – immer noch auf das (eher ältere) theateraffine Stammpublikum zugeschnitten, anstatt inhaltlich und gestalterisch auf (insb. jüngere) Nicht-Besucher ohne klar definierten Theatergeschmack zuzugehen.¹⁸² Daraum ist das Marketing in dieser Zielgruppe nicht erfolgreich, ja womöglich gar kontraproduktiv:

[D]ie Auswahl von Texten, Bildern und Design [ist] in der Regel auf die Kernbesucherschaft zugeschnitten. Die Art der Kommunikation kann auf nicht-kulturaffine Bevölkerungsgruppen entsprechend fremd oder gar abschreckend wirken – vor allem, wenn sie mehr Erklärungen oder einen „einfacheren“ Einstieg in das Angebot benötigen.¹⁸³

Auch Kulturjournalist Frederik Hanssen prangert die Verständlichkeit der Inhalte im Kulturmarketing an: „Wie lässt sich neues Publikum für die Kunst gewinnen? [...] Wie wäre es [...] mit Werbung, die nicht nur Eingeweihte verstehen?“. Hanssen kritisiert zudem, dass bspw. Opernhäuser in ihrem Marketing betont ‚künstlerisches‘ Design über Lesbarkeit und Effektivität stellen würden.¹⁸⁴

Darüber hinaus stimmen in der *Bühnenverein*-Studie (s. 2.1.3) nur 16,5 % der jungen Nicht-Besucher dem Satz zu: „Das Theater bemüht sich aktiv, mich über das Programm zu informieren“. Das Marketing erreicht diese Zielgruppe aktuell also oft gar nicht.¹⁸⁵ Diese Darstellungen zeigen außerdem: Theatermarketing besteht nicht nur aus dem konkreten Inhalt einer Marketing-Botschaft, sondern auch aus der Art und Weise der Ansprache wie Wortwahl und Gestaltung; zudem müssen die Botschaften überhaupt bei potenziellen Besuchern ankommen. Daher ist

$$\text{Theatermarketing} \quad = \quad \text{Inhalt} \quad + \quad \text{Ansprache} \quad + \quad \text{Erreichen}$$

2.2 Arbeitsthese und Forschungsinteresse

2.2.1 Allgemeine Formulierung der Arbeitsthese

Die Arbeitsthese lautet basierend auf den bisherigen Ausführungen: Auch das Marketing der öffentlichen (Musik-)Theater kann eine besuchsverhindernde Barriere sein, wenn es junge Nicht-Besucher gar nicht erst erreicht oder wenn die Sprache des Marketings nicht auf sie zugeschnitten ist – und im schlimmsten Fall sogar abschreckt. Gemäß dieser These kann eine grundsätzlich vorhandene Motivation zum (Musik-)Theaterbesuch unterbrochen werden, weil eine Person nie von den Angeboten erfährt oder von dem Marketing, das sie erreicht, nicht erfolgreich angesprochen wird; der Besuchsimpuls bleibt also aus oder fällt negativ aus.

¹⁸² Mandel 2009: 24

¹⁸³ Allmanritter 2019: 33

¹⁸⁴ Hanssen 2015

¹⁸⁵ Deutscher Bühnenverein 2003: 16f.

Dies würde bedeuten, dass Theatermarketing nicht das und teils sogar das Gegenteil dessen bewirkt, wofür es eigentlich betrieben wird. Die These impliziert zudem, dass (insb. ältere) Stammbesucher effektiver vom aktuellen Marketing erreicht und angesprochen werden. Trotz seiner konfliktreichen Historie (s. 2.1.4) wurde das Theatermarketing bislang kaum als potenzielle Barriere erforscht:

Die Wirkung konkreter Medien von Kultureinrichtungen wird nur selten in repräsentativen Nicht-Besucherforschungen thematisiert. [...] Inwieweit kommunikationspolitisch abbaubare Barrieren einen potenziellen Besuch verhindern können, kann auf Grundlage der bekannten Ergebnisse [...] noch nicht geklärt werden.¹⁸⁶

Theatermarketing ist als objektbedingte Barriere einzuordnen und kann als solche von den Häusern voll beeinflusst werden (vgl. 2.1.1).¹⁸⁷ Renz nennt ‚mangelhafte Kommunikation‘ explizit als objektbedingte Barriere, in dem Sinne, dass Nicht-Besucher oft das Gefühl haben, Theater würden keine aktive Kommunikation betreiben, und sie daher einen Mangel an Informationen über Theaterangebote beklagen – Renz meint also den Aspekt des Erreichens (vgl. 2.1.5).¹⁸⁸ Während Nicht-Erreichen bereits als Barriere untersucht und in Ansätzen bestätigt werden konnte,¹⁸⁹ scheint gerade die Frage, ob an sich ‚wohlgemeinte‘ Marketingmaßnahmen eine motivationsunterbrechende Barriere darstellen können, noch weitgehend ungeklärt. Des Weiteren kann man Marketing als Möglichkeit auffassen, auch subjektbedingte Barrieren ein Stück weit abzubauen:

„Subjektbedingt“ bedeutet [...] nicht, dass ein Abbau einer solchen Barriere ausschließlich vom Subjekt ausgehen wird. Selbstverständlich bedarf es einer externen Veränderung, beispielsweise einer neuen zielgruppengerechten Kommunikationsmaßnahme einer Kultureinrichtung, um eine Verhaltensveränderung im Sinne eines Besuchs anzuregen.¹⁹⁰

Demnach könnte Theatermarketing auch insofern eine Barriere sein, als dass es subjektbedingte Barrieren nicht abbaut und womöglich gar verstärkt – z.B., weil es prävalente Vorurteile von Nicht-Besuchern gegenüber (Musik-)Theater ausstrahlt und so bestätigt.¹⁹¹ Bereits Anfang der 1970er gab es daher Rufe nach schwelzensenkender Sprache im Kulturmarketing:

Kultur muss so artikuliert [und] angeboten [...] werden, dass der Rezipient **nicht von vornherein** in eine Weihestunde des Geistes versetzt wird, sondern er Kultur **nicht zuletzt auf Grund der Syntax, Semantik und Pragmatik von Kulturwerbung** als alltägliche Angelegenheit begreift.¹⁹²

¹⁸⁶ Renz 2016b: 147f.

¹⁸⁷ vgl. Renz 2016b: 141ff.

¹⁸⁸ Renz 2016b: 146, 163

¹⁸⁹ z.B. Deutscher Bühnenverein 2003: 16f.

¹⁹⁰ Renz 2016b: 138)

¹⁹¹ vgl. O'Donnell 2011: 6

¹⁹² Glaser & Stahl 1974: 29; Hervorh. d. Verf.

2.2.2 Präzisieren der Arbeitsthese: Breites Verständnis von Sprache

Es soll in dieser Arbeit also insb. um die ‚Sprache‘ von Theatermarketing gehen. Menschliche Sprache im Allgemeinen ist definiert als ein komplexes System zum Zweck der Kommunikation. Die gesprochene Sprache wird durch willkürlich definierte Laute vermittelt und kann durch ein willkürlich definiertes Zeichensystem (z.B. Buchstaben) niedergeschrieben werden; willkürlich heißt, dass die konkreten Laute bzw. Buchstaben(-ansammlungen) nicht unmittelbar auf die Bedeutung des Ausgedrückten schließen lassen – vielmehr verweisen diese Zeichen auf etwas Gemeintes, und der Empfänger muss diese Verbindung herstellen können, um die richtige Bedeutung der Sprache zu erschließen.¹⁹³

Die Semiotik (= Zeichentheorie) hat entsprechend ein triadisches Zeichenmodell hervorgebracht: Erste Komponente ist ein real existierendes *Objekt* (z.B. ein Gegenstand oder Ereignis). Zweitens kann mithilfe eines *Symbols* (= Zeichenträger, z.B. geschriebene/gesprochene Wörter) auf dieses Objekt verwiesen werden. Dadurch wird drittens im Kopf des Adressaten ein *Begriff* geweckt, also eine Vorstellung vom gemeinten Objekt (= Bedeutung). Der Verweis auf ein Objekt ist nötig, da die Zeichenträger an sich nichts bedeuten. Durch den Verweis kann es jedoch zu Missverständnissen kommen, wenn der Adressat eine andere Bedeutung ableitet als vom Sender intendiert.¹⁹⁴

Zeichen können mithilfe der geltenden grammatischen Regeln zu unendlich vielen Aussagen verknüpft werden. Menschen sind in der Lage, auch ihnen bislang unbekannte Wörter und Sätze sowie Wortneuschöpfungen zu verstehen.¹⁹⁵ Sie können zudem Bildsprache und kulturell geprägte Symbolik (z.B. rote Rose = Liebe) richtig deuten.¹⁹⁶ Menschliche Sprache mit all ihren Ausdrucksformen ist Trägerin von Sinn, (Selbst-)Verständnis, Wünschen, Gefühlen, Geschichten u.v.m. Sie ist das zentrale Mittel der zwischenmenschlichen Verständigung.¹⁹⁷

Das Theatermarketing verwendet eine eigene ‚Sprache‘, die sich eines speziellen Wortschatzes (z.B. ‚Rezitativ‘) sowie bildlicher und akustischer Ausdrucksweisen (z.B. singende Operndiva) bedient. Im Theatermarketing werden also eine ganze Reihe von Zeichensystemen kombiniert. Dieser Arbeit liegt daher ein sehr breites Verständnis von ‚Sprache im Theatermarketing‘ zugrunde: ‚Sprache‘ bezeichnet die Gesamtheit aller Texte (geschrieben/gesprochen), akustischer bzw. visueller Komponenten (z.B. Layout) sowie Einblicke in die Produktionen (z.B. Trailer) und die Institution

¹⁹³ Müller 2009: 20ff.

¹⁹⁴ Nöth 1985: 91ff., 97

¹⁹⁵ Müller 2009: 20ff.

¹⁹⁶ Balme 2014: 66

¹⁹⁷ Müller 2009: 19f.

(z.B. Preise, Serviceangebote).¹⁹⁸ Jedes Marketingmittel enthält dabei immer diverse Sprach-Aspekte: Ein Flyer bspw. verwendet Text, Fotos, Design, Preisangaben und mehr; zudem bestehen Wechselwirkungen zwischen den Elementen.¹⁹⁹ Auch die Spielplangestaltung, das (künstlerische) Personal sowie im weitesten Sinne das Theatergebäude im Stadtbild zählen zur Sprache.²⁰⁰

When I talk about language, I'm referring to the broadest possible range of words, images, structures and actions that enable potential audiences to form attitudes toward your brand. That means copy, design and photography for the most part, but it also refers to venues, products and staff. Everything you are, say and do is a form of communication.²⁰¹

Jegliche Form von Kommunikation der Theater nach außen ist also ‚Sprache‘. Sie ist die Kombination von Inhalten, Art der Ansprache und dem gewählten Kanal des Erreichens. Es ist notwendig, all die genannten Aspekte in ihrer Gesamtheit zu betrachten, da sie immer zusammenspielen und die Außenwirkung des Theaters und seiner Produktionen gemeinsam prägen:

Die Art und Weise wie kulturelle Ereignisse angekündigt werden u.a. durch Web- und Social Media-Auftritte, Plakate und Ankündigungs-Flyer, [...] die Sprache und Bilder die genutzt werden, das Image, das von einer Einrichtung und ihren Produktionen geschaffen wird, sind von zentraler Bedeutung für Attraktivität, Verständnis und Vertrauensbildung.²⁰²

Der „öffentliche Diskurs“ (Ric Knowles), d.h. sämtliche verfügbaren Informationen zu einem Haus, kann von diesem gezielt gesteuert werden, und zwar direkt (z.B. Werbekampagnen) und indirekt (z.B. Rezensionen von Kritikern). Der Diskurs übersteigt i.d.R. eine konkrete Produktion und entfaltet eine kumulative Wirkung über Monate, Jahre und Jahrzehnte hinweg.²⁰³

Aus Sicht der Theaterproduzenten kommen dem Besucher in der theatralen Kommunikation – hier ist die Kommunikation zwischen Bühne und Publikum während einer Aufführung gemeint – v.a. zwei Funktionen zu: Erstens soll er die Vorstellung deuten können und sich davon emotional, geistig etc. ‚infizieren‘ lassen; zweitens soll er die Vorstellung ästhetisch beurteilen. Nur wenn ein Zuschauer beide Aspekte positiv bewertet, besteht Hoffnung, dass er in Zukunft wiederkommt.²⁰⁴ Ich argumentiere zudem, dass diese ‚positive Bewertung‘ aus Verstehen, Mitgerissen werden, ästhetischem Interesse etc. bereits *vor* dem eigentlichen Besuch mit der Sprache im Theatermarketing beginnen muss – um potenzielle Besucher eben nicht ‚von vornherein in eine Weihestunde des Geistes‘ (s.o.) zu versetzen, sondern sie überhaupt zur jeweiligen Produktion zu motivieren.

¹⁹⁸ O'Donnell 2011: 6

¹⁹⁹ vgl. O'Donnell 2011: 6

²⁰⁰ Renz 2016a

²⁰¹ O'Donnell 2011: 6

²⁰² Mandel 2018

²⁰³ Balme 2014: 148

²⁰⁴ Sauter 2014a: 273

Die Grenzen zwischen dem Produkt ‚Theater‘ und den Marketingmaßnahmen dafür sind dabei fließend. Vermittelndes Theatermarketing kann demnach selbst Teil der kulturellen Produktion werden, da es die Wahrnehmung und Interpretation einer Aufführung beeinflusst.²⁰⁵ Die im Marketing verwendete Sprache lenkt nämlich bereits im Vorfeld die Erwartungen der potenziellen Besucher an die Produktion und beeinflusst so auch die Entscheidung für oder gegen einen Besuch:

[S]tabilizing the identity of a form like the musical inevitably affect the way audiences perceive it [...] by establishing a ‚horizon of expectations‘, [...] our ‚preceding experience of the literary work‘. [Hans Robert Jauss] suggests that our thinking about a form is based on a set of assumptions, which guides our preferences, and then moulds our theatre-going practices. [...] Influences like the education system and **the media guide us towards those shows using vocabulary that reinforces their value** – they are from ‚the Golden Age‘; they are ‚classic‘ musicals; they are ‚West End smash hits‘ or ‚direct from Broadway‘.²⁰⁶

2.2.3 Eingrenzen auf die öffentlichen Musiktheater-Häuser in München

Da es unmöglich ist, das Theatermarketing in ganz Deutschland zu beleuchten, ist eine Eingrenzung unerlässlich. Die Stadt München bietet mir dafür ein reiches Kulturangebot sowie Heimvorteile. Angesichts der vielen Theater im Stadtgebiet mit sehr diversen Programmen und Publikum ist aber auch eine umfassende Analyse Münchens nicht zu leisten. Daher erscheint die weitere Eingrenzung auf die drei öffentlich geförderten Musiktheater-Häuser der Stadt sinnvoll. Diese sind: Bayerische Staatsoper (BSO), Staatstheater am Gärtnerplatz alias Gärtnerplatztheater (GPT) und Deutsches Theater München (DTM).²⁰⁷

Die drei Häuser bedienen in erster Linie Musiktheater im klassischen Sinn, weshalb sie zielführend verglichen werden können. Sie unterscheiden sich nach künstlerischen Schwerpunkten, Spielstätten etc. (s.a. 3.9.5), und können so ein detailliertes Bild der Spannbreite von Musiktheater-Marketing zeichnen. Zudem sind alle drei in der Stadtmitte gelegen und sehr gut angebunden, weshalb geografische Barrieren vernachlässigbar erscheinen. Das DTM nimmt dabei eine Sonderstellung unter den öffentlichen Bühnen ein: Als Gastspieltheater verfügt es über kein eigenes Ensemble, sondern kauft als örtlicher Veranstalter Produktionen ein und vermarktet sie.²⁰⁸

²⁰⁵ Mandel 2009: 33

²⁰⁶ Taylor & Symonds 2014: 46f.; Hervorh. d. Verf.

²⁰⁷ Lugauer 2016: 23; es sei erwähnt, dass ich 2017 als Praktikantin für *Marketing/Besucherkommunikation* an der BSO sowie 2019–2020 als *Assistenz Presse/Marketing* am DTM angestellt war. Dass ich diese Häuser nun wissenschaftlich untersuche, wirft Fragen der Objektivität auf. Allerdings basiert diese Arbeit nie auf meinen Erfahrungen, sondern ausschließlich auf den ausgewiesenen Quellen. An der Erstellung hier analysierter Marketingmittel war ich in keinem Fall mehr beteiligt (ps).

²⁰⁸ Lugauer 2016: 21.

Bewohner von Großstädten weisen überdurchschnittliche Aktivität bei klassischen Kulturangeboten auf.²⁰⁹ Denn das großstädtische Publikum ist im Schnitt (hoch-)kulturraffiner und gleichzeitig steht ihm ein deutlich größeres und vielfältigeres Kulturangebot zur Verfügung.²¹⁰ Bei allen nachfolgenden Aussagen gilt also zu bedenken, dass München als – überdies sehr reiche²¹¹ – Großstadt andere Voraussetzungen für Musiktheater und somit das Marketing bietet als andere Standorte. Die Ergebnisse sind daher nicht beliebig übertragbar (s.a. 7.3). Jedoch sind gerade die allgemeinen theoretischen Ausführungen in Kapitel 3 nicht auf München fokussiert. Zudem werden in der gesamten Arbeit auch Beispiele von Häusern anderer Standorte, Gattungen und Trägerschaft einfliessen, um die Stichprobe der Münchner Musiktheater zu vergleichen und einzuordnen.

Auch wenn die drei Häuser aktuell gute Auslastungen vorweisen, können sie nur dann zukunftsfähig sein, wenn sie neues und junges Publikum gewinnen. Der ‚durchschnittliche‘ Besucher der BSO bspw. ist 59 Jahre alt und verfügt über ein monatliches Netto-Haushaltseinkommen von ca. 4.000 Euro – ist also älter und sehr gut situiert.²¹²

Bei der Fokussierung auf Musiktheater sind einige Besonderheiten zu beachten: Erstens ist das Musiktheater unter allen Theatergattungen die kostenintensivste Sparte. Von allen öffentlichen Kulturausgaben entfällt der größte Anteil ohnehin auf die Finanzierung der Theater und Orchester, und innerhalb dessen stehen die Aufwendungen für Musiktheater an erster Stelle.²¹³ Die Legitimierung der Förderung erscheint also gerade im Musiktheater als relevantes Thema.

Zweitens kann Musiktheater für das Publikum schwerer zu interpretieren sein als Sprechtheater, da musikalischen Zeichen im Gegensatz zu geschriebener/gesprochener Sprache keine feststehende Bedeutung zugeordnet werden kann.²¹⁴ Jürgen Schläder zufolge ist Musiktheater daher ein noch komplexeres Gebilde als Sprechtheater, da Musik als Zeichensystem vom Zuschauer Spezialkenntnisse erfordert, während das Zeichensystem der (gesprochenen) Sprache jedem Zuschauer quasi in die Wiege gelegt wurde:

²⁰⁹ Mandel 2020b: 11

²¹⁰ Allmanritter et al. 2020: 16f.

²¹¹ Laut dem Marktforschungsinstitut *GfK* ist Bayern nach Kaufkraft das reichste Bundesland Deutschlands. Die reichste deutsche Region ist demnach Starnberg, gefolgt vom Landkreis München auf Platz 2; die Stadt München belegt den 4. Platz. In den *Top 10*-Regionen befinden sich mit Ebersberg, Fürstenfeldbruck und Dachau insgesamt sechs im Großraum München. Unter den deutschen Großstädten weist München mit Abstand die höchste Kaufkraft auf (Ruge & Mendelson 2021).

²¹² Schloderer 2021b: 23; zudem gehen einer Befragung von 2002 zufolge ($n = 949$ Personen ab 18 Jahre in München) 38 % ‚Nie‘ und 33 % ‚Seltener als einmal im Jahr‘ ins Nationaltheater (Reuband 2010c: 239).

²¹³ Jacobshagen 2019: 252f., basierend auf *Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins*

²¹⁴ Taylor & Symonds 2014: 32

Musik als Mittel des dramatischen Ausdrucks trifft hingegen niemals auf diese umfassende, bei einer Vielzahl von Rezipienten analoge Kompetenz. Musik ist keine mimetische Kunst, und musikalische Handlungen setzen eine spezifische Verstehensweise voraus; ihre angemessene Rezeption gründet in besonderer Schulung und Erfahrung des Hörers/Zuschauers im Umgang mit musikalischen Kunstwerken.²¹⁵

Gerade Theaterbesuche mit der Schule erfolgen jedoch in aller Regel im Schauspiel und nicht im Musiktheater²¹⁶ – hier findet die nötige „Schulung und Erfahrung“ also kaum statt.

Aber auch wenn Musiktheater an sich schwerer zu dekodieren ist, könnte man entgegnen, dass gerade das Musical mit seiner oft eingängigen Musik von so manchem Nicht-Besucher wohl als ‚einfacher‘ zu rezipieren wahrgenommen wird als (insb. ‚modern‘ inszeniertes) Sprechtheater.²¹⁷ Ähnliches könnte man bei Operetten und ‚leichteren‘ Opern (z.B. *Die Zauberflöte*) vermuten.²¹⁸ In Kombination mit den bei diesen Stücken oft ‚gefälligen‘ Inszenierungen ist sogar anzunehmen, dass Musiktheater besonders gut geeignet sein kann, um Nicht-Besucher anzusprechen.²¹⁹ Trotzdem sind insb. die ‚typische‘ Opernmusik sowie Operngesang für Laien schwer zu deuten²²⁰ – oder zumindest ist dies ein verbreitetes Vorurteil.²²¹

2.2.4 Eingrenzen der Zielgruppe auf höher gebildete junge Nicht-Besucher

Die vorliegende Arbeit fokussiert ‚jüngere Zielgruppen‘, da diese im Publikum aktuell unterrepräsentiert sind und vom Theatermarketing demnach nicht optimal angesprochen werden. ‚Jüngere‘ seien hier definiert als Personen im Alter ab 18 bis einschließlich 29 Jahre.

„Ab 18-Jährige stehen im Gegensatz zu Kindern und Jugendlichen weit weniger unter dem Einfluss von Eltern und Schule. Wenn diese extrinsischen Motivatoren wegfallen, werden viele – auch über künstlerische Hobbys oder Theaterbesuche vorgeprägte – junge Erwachsene Nicht-Besucher. Sie nehmen das Theater nicht mit in die nächste Lebensphase. Häufige Ursachen für die (plötzliche) Abstinenz liegen im Umzug in ein neues geografisches und soziales Umfeld, in der Aufnahme einer belastenden Erwerbstätigkeit sowie der Beziehung zu einem Partner mit anderen Interessen.“²²²

²¹⁵ Schläder 1990: 129

²¹⁶ Renz 2016a

²¹⁷ vgl. Bering 2006: 178f.

²¹⁸ vgl. Bering 2006: 184f.

²¹⁹ vgl. Knava 2009: 298

²²⁰ Galler & Risi 2014: 325

²²¹ Denn man kann in Frage stellen, ob es überhaupt ‚notwendig‘ ist, das besuchte Musiktheaterwerk zu deuten und ‚verstehen‘ – oder ob nicht auch ein z.B. rein ‚emotionaler‘ Konsum genussvoll sein kann (s.a. 3.3.3); dabei schwingt die Frage mit, was überhaupt ‚Verstehen‘ bedeutet (ps).

²²² Renz 2016b: 278

Die Begrenzung auf „bis 29“-Jährige erscheint sinnvoll, da viele Menschen mit etwa 30 Jahren eine Familie gründen, wodurch sich ihre Präferenzen in der Freizeitgestaltung tiefgreifend verändern und andere Barrieren wirken. Deshalb müssen Theater diese Altersgruppen wiederum anders ansprechen als U30-Jährige.²²³ Hinzu kommt, dass Ermäßigungen, z.B. für Studenten, oft nur bis zum 30. Lebensjahr gelten.²²⁴ Gerade bis zum Alter von 29 sind also oft signifikante Vergünstigungen verfügbar, insb. für junge Menschen in der Ausbildung. Aufgrund dessen und weil Berufseinsteiger über Einkommen verfügen, stellt „zu wenig Geld“ eher keine Barriere für diese Altersgruppe dar – wenn dies auch nicht immer bewusst ist.²²⁵ Die BSO und weitere Häuser bieten in ihrem U30-Programm sogar 10 Euro-Karten für *alle* jungen Erwachsenen – auch jenseits der Ausbildung.²²⁶

Junge Erwachsene sind als Zielgruppe auch insofern interessant, als sie im Gegensatz zu Kindern und Jugendlichen bereits (oder in naher Zukunft) über eigene Kaufkraft verfügen – sie können also selbst direkt zu Kunden werden, während Vermittlungsarbeit für sehr junge Menschen enorm langfristig angelegt sein muss.²²⁷ Trotz dieses Umstandes stellen kulturelle Vermittlungsangebote speziell für Studenten und junge Erwachsene eine absolute Seltenheit dar: Laut dem *2. Jugend-KulturBarometer* richtet sich die überragende Mehrheit der Kulturvermittlung an Schulklassen (61 %), Kindertagesstätten (17 %) und Kinder in der Freizeit (10 %); auch Senioren, Jugendliche in der Freizeit und Menschen mit Migrationshintergrund machen kleine Anteile aus. Studenten bzw. junge Erwachsene sind dagegen überhaupt nicht aufgeführt.²²⁸ Daraus folgt, dass junge Erwachsene aktuell fast ausschließlich über Marketing direkt von den Theatern angesprochen werden, was dessen Wichtigkeit in dieser Zielgruppe unterstreicht.

Für das Theatermarketing sind bei der Altersbegrenzung auf 18–29-Jährige insb. drei Aspekte relevant: Erstens müssen die Theater die jungen Menschen ab 18 Jahren auf einmal direkt erreichen, keine Mittlerpersonen wie Eltern oder Lehrer mehr. Zweitens sind junge Menschen heutzutage im Gegensatz zu früheren Generationen mit digitalen Technologien aufgewachsen (= *Digital Natives*). Drittens war ihre Adoleszenz – anders als früher – geprägt von schier endlosen Möglichkeiten in Bezug auf Freizeitgestaltung, Wohnort, Werdegang etc.²²⁹

²²³ ZDF 2019

²²⁴ z.B. Gärtnerplatztheater 2021a

²²⁵ Mehrere Studien kommen ohnehin zum Ergebnis, dass das Einkommen vernachlässigbaren Einfluss auf das Besuchsverhalten hat, ebenso wie das Geschlecht sowie ein potenzieller Migrationshintergrund. Nachweislich Einfluss haben dagegen der formale Bildungsgrad und das Alter (Allmanritter et al. 2020: 20, 70).

²²⁶ Bayerische Staatsoper 2020b; inzwischen nutzt die BSO die Schreibweise „<30“.

²²⁷ Allwardt 2017

²²⁸ Keuchel 2013: 6

²²⁹ Dimock 2019

Beim Merkmal Bildung erscheint eine Eingrenzung auf höher gebildete junge Menschen sinnvoll, z.B. Abiturienten, Studenten, Doktoranden oder studierte Berufseinsteiger. Denn bei diesen stellt der so entscheidende Aspekt der Bildung (s. 2.1.2) eine vernachlässigbare Barriere dar; offenbar liegen andere Gründe für ihren Nicht-Besuch vor. Zudem kann bei höher gebildeten jungen Nicht-Besuchern ein grundlegendes Interesse an Musiktheater-Vorstellungen angenommen werden, aufgrund ihrer Vorliebe für (pop-)kulturelle Events, Unternehmungen mit Freunden oder Partner sowie Live-Erlebnisse.²³⁰ Sie haben auch überproportionales Interesse an hochwertigen, abwechslungsreichen Freizeitaktivitäten.²³¹ Außerdem erfahren höher Gebildete als Kinder und Jugendliche mit deutlich größerer Wahrscheinlichkeit Enkulturation im (hoch-)kulturellen Bereich: Sie werden von Eltern und Gymnasium viel eher (zumindest ansatzweise) an Kultur herangeführt und (sporadisch) zum Kulturbesuch mitgenommen. Zudem üben sie verstärkt künstlerische Hobbys aus.²³²

Höher gebildete junge Menschen scheinen also ideal dafür ‚geeignet‘ zu sein, zum Musiktheater-Publikum zu gehören. Sie verfügen tendenziell über sehr gute ‚Verwirklichungschancen‘²³³ zur kulturellen Teilhabe und über eine „latente Grundmotivation für Kulturbesuche“²³⁴ Martin Tröndle errechnet in einer Nicht-Besucherstudie unter Berliner Studenten entsprechend ein Besuchspotenzial von 36 % für Theater, Oper und klassisches Konzert – 37,5 % der Befragten zeigen sich offen dafür, speziell in die Oper mitgenommen zu werden.²³⁵ Doch trotz alldem zählen höher gebildete junge Menschen sehr oft nicht zum Kulturpublikum. Die Gründe dafür sind nicht erforscht:

[Es] bleibt unklar, weshalb **Menschen mit eigentlich guten Voraussetzungen** im Sinne von Teilhabechancen, also mit hohem Bildungsabschluss und tendenziell Interesse fördernder Sozialisation, dennoch **nur selten oder gar nicht öffentlich geförderte Kulturveranstaltungen besuchen**.²³⁶

²³⁰ Mandel 2009: 23ff.

²³¹ Reuband 2008a: 27f.

²³² Mandel 2009: 25

²³³ Dieser Begriff entstammt den volkswirtschaftlichen Überlegungen von Amartya Sen: Demnach sollte der Staat die Bürger mit ihrer individuellen Entfaltung nicht alleine lassen, sondern von vornherein, wo nötig, aktiv Mittel zur Befähigung zu kultureller Teilhabe bereitstellen. Denn was eine Person tatsächlich tun kann, hängt nicht nur von ihren persönlichen Kompetenzen ab. Der Staat sollte eine Situation herstellen, in der möglichst alle die gleichen Voraussetzungen für die Wahlfreiheit zur kulturellen Teilhabe besitzen. Materielle Ressourcen und Rechte sind dabei die grundlegenden Voraussetzungen – echte Verwirklichungschancen entstehen aber erst durch „persönliche und gesellschaftliche Umwandlungsfaktoren“ (Renz 2016b: 43f.). Die Wahlfreiheit zur Teilhabe bedeutet: Wenn ein Nicht-Besucher Theater nicht besuchen *will*, ist das seine Entscheidung. Wenn er Theater dagegen nicht besuchen *kann*, weil ihm Voraussetzungen fehlen, ist dies Anlass zur Förderung der Zugangskompetenzen. Ziel ist also nicht, dass alle gleich viel ins Theater gehen, sondern dass alle so viel ins Theater gehen können, wie sie es wollen (Bartelheimer 2007: 11).

²³⁴ Renz 2016b: 132

²³⁵ vgl. Stallknecht 2022: 10

²³⁶ Renz 2016b: 182; Hervorh. d. Verf.

Es erscheint daher hochrelevant, mögliche Barrieren dieser eigentlich ‚prädestinierten‘ Zielgruppe zu identifizieren. Gleichzeitig besteht Grund zur Annahme, dass effektives Theatermarketing diese kulturell interessierten und oft vorgeprägten und gebildeten jungen Menschen tatsächlich wieder oder zum ersten Mal gewinnen könnte, weil sie eben essenzielle Voraussetzungen mitbringen. Denn Theatermarketing kann *subjektbezogene* Barrieren wie fehlende kulturelle Sozialisation und Bildung nur bedingt ersetzen (vgl. 2.2.1).²³⁷ Dagegen bestehen bei grundsätzlich motivierten Personen vielversprechende Möglichkeiten, *objektbezogene*, d.h. theater-immanente, Barrieren zu senken. Denn erstens liegen diese viel eher im Einflussbereich der Theater und zweitens stoßen entsprechende Bemühungen bei prädestinierten Zielgruppen auf deutlich fruchtbareren Boden:

[Teils] besteht eine grundsätzliche Besuchsmotivation, aber es kommen Hinderungsgründe zum Tragen, die einem Kulturbesuch entgegenwirken. Es handelt sich hierbei etwa um Barrieren des Angebots (wie Qualität/Service ist schlecht), **mangelnder Information (wie Kanäle, Frequenz, Sprache)**, [...] von Kosten [...]. Der Abbau dieser Hinderungsgründe liegt zumindest eher im unmittelbaren Gestaltungsbereich von Kulturschaffenden.²³⁸

Auch Thomas Renz und Birgit Mandel kommen zum Ergebnis, dass bei Personen mit einer grundlegenden Bereitschaft v.a. der Mangel an Informationen über das, was sie im Haus erwarten würde, Besuche verhindert.²³⁹ Somit könnte das Theatermarketing für diese Zielgruppen aktuell tatsächlich eine Barriere darstellen (vgl. 2.1.1) sowie potenziell als Brücke fungieren. Für Nicht-Besucher, die keinerlei Interesse am Theaterbesuch aufweisen, ist Theatermarketing dagegen keine Barriere und kann auch nicht abgebaut werden, da hier keine Grundmotivation zum Besuch besteht.²⁴⁰

Die vollzogene Eingrenzung der Zielgruppe erscheint daher zielführend. Auch Reuband plädiert für Besucherforschung speziell zu „Personen, die das Kulturangebot nicht nutzen, aber aufgrund ihrer Interessen zum Besucherkreis prinzipiell dazugehören könnten“.²⁴¹ Bisherige Besucherstudien betrachten nämlich meist recht undifferenziert das gesamte (mögliche) Publikum. Angesichts der Pluralisierung der Lebensstile erscheint es aber „aus Sicht der Theaterpraxis erstrebenswert, künftig vermehrt segmentbezogene bzw. binnendifferenzierte Publikumsstudien durchzuführen, um zu aussagekräftigeren Ergebnissen für ein zielgruppengerechtes Marketing zu gelangen.“²⁴² Ein weiterer Vorteil der Eingrenzung ist der vereinfachte Zugang zu dieser Zielgruppe im Vergleich zu bspw. ‚bildungsfernen‘ Jugendlichen, was für die geplante Befragung (s. 3.9.4) essenziell ist.

²³⁷ Allmanritter 2019: 31; Mandel 2009: 25

²³⁸ Allmanritter 2019: 31f.; Hervorh. d. Verf.

²³⁹ Renz & Mandel 2010: 4; auch der *Deutsche Bühnenverein* (2003: 14) konkludiert: „Die Ursachen für das Fernbleiben liegen in diesen Fällen im Ausbleiben eines initialen Signals, das zum Theaterbesuch motiviert.“

²⁴⁰ Knava 2009: 201

²⁴¹ Reuband 2012b: 35

²⁴² Föhl & Lutz 2011: 86

2.2.5 Ergänzende Fragestellung: Theatermarketing in der Corona-Pandemie

In einer Arbeit mit aktuellem Fokus erscheint es unerlässlich, auch die gravierenden Auswirkungen der Corona-Pandemie von 2020–2022 mit zu berücksichtigen. Unter allen Kultursparten sind Veranstaltungsstätten schließlich am stärksten auf körperliche Anwesenheit des Publikums angewiesen.²⁴³ *Social Distancing* war aber gerade im eng bestuhlten Theatersaal schwer umzusetzen.²⁴⁴ Folglich waren die Häuser von massiven Eindämmungsmaßnahmen betroffen, insb. Vorstellungsausfälle, Beschränkungen der Saalplankapazität sowie Hygienevorschriften wie Masken- oder Testpflicht. Daher traf die Pandemie die (Live-)Kulturbranche härter als weite Teile der deutschen Industrie.²⁴⁵

Viele Theater reagierten mit digitalen Angeboten (z.B. Live-Streaming, Video-on-Demand) auf die Krise. Immer wieder ist zu lesen, dass diese Formate sich besonders gut eignen würden, um gerade (jüngere) Nicht-Besucher zu erreichen.²⁴⁶ Jedoch war und ist die Nutzung dieser Angebote nicht verbreitet: Das *Institut für Kulturelle Teilhabeforschung* (IKTf) kommt zum Ergebnis, dass selbst von den bestehenden Besuchern nur ein geringer Teil diese Angebote nutzt – dies war selbst während der Lockdowns so, als die physischen Theater geschlossen hatten. Auch Nicht-Besucher (in Bezug auf Live-Aufführungen) nutzen die digitalen Formate der Theater demnach kaum.²⁴⁷

Einer kleineren Befragung von 2020 zufolge liegt diese Zurückhaltung gerade bei Jüngeren daran, dass bei digitalem Konsum die Unmittelbarkeit, Atmosphäre und Gemeinschaft des Theatersaals fehlen. Auch die Live-Wirkung und -Akustik z.B. eines Orchesters können zu Hause nicht reproduziert werden.²⁴⁸ Außerdem fehlt bei Online-Angeboten die ‚Rahmung‘ eines analogen Kulturerlebnisses: Man zieht nichts Besonderes an, man muss nicht außer Haus gehen etc.²⁴⁹ Folglich ist auch die Zahlungsbereitschaft für digitale Theaterformate extrem niedrig – obwohl die Theater dafür dieselben Kosten für die künstlerische Produktionen, ja sogar zusätzliche technische und personelle Ausgaben für Equipment, Kamera-Fachkräfte etc. aufbringen müssen.²⁵⁰ Gerade an kleineren öffentlichen Theatern und auch in der Freien Szene fehlen daher oft die finanziellen Mittel für digitale Angebote.²⁵¹

²⁴³ Höbel 2020

²⁴⁴ Behrendt 2020

²⁴⁵ Lausberg & Pachta-Reyhofen 2020: 4

²⁴⁶ z.B. Häntzschel 2020: 9; Lausberg & Pachta-Reyhofen 2020: 30

²⁴⁷ Renz & Allmanritter 2022: 17

²⁴⁸ Henze 2021 für die Hochschule Heilbronn; n = 151 Personen aus elf Bundesländern, Durchschnittsalter 31,1 Jahre (Spanne: 17–76 Jahre), überwiegend noch im Studium

²⁴⁹ Schoder 2021

²⁵⁰ Schoder 2021

²⁵¹ Wechselberger 2021: 5

Andererseits ermöglichen Digital-Angebote Zugang zu Aufführungen und auch Vermittlungsformaten, von denen manche Interessierten aus zeitlichen, örtlichen oder persönlichen (z.B. Kinderbetreuung) Gründen oder wegen zu großer Nachfrage ausgeschlossen wären. Digitale Angebote könnten also eine gute Ergänzung sein. Diversen Stimmen, insb. Vertretern der Theaterpraxis, zu folge können sie das ‚analoge‘ Theater jedoch nicht ersetzen.²⁵² Live-Aufführungen werden also voraussichtlich das Kerngeschäft der Theater bleiben, weshalb diese Arbeit das Theatermarketing für den physischen Besuch fokussiert.

Das IKTf kommt in einer über dreijährigen Studie zum Ergebnis, dass diejenigen Publikumsschichten, die schon vor der Pandemie häufig ins Theater gegangen waren, nach Beendigung der Einschränkungen auch wieder zurückkamen, also insb. Ältere – obwohl sie zu den Corona-Risikogruppen zählen. Trotz dieser erfreulichen Ergebnisse hat Corona die bereits zuvor existierenden Probleme weiter intensiviert: „Die Pandemie hat die soziale Ungleichheit im Kulturpublikum verschärft. Diejenigen gesellschaftlichen Gruppen, welche bereits vor der Krise Kultureinrichtungen selten besucht haben, sind in COVID-19-Zeiten noch stärker weggeblieben.“²⁵³ Die Pandemie hat zudem vor Augen geführt, wie abhängig die Theater von ihrem recht homogenen Stammpublikum sind (vgl. 2.1.5) – bleiben die Älteren fern (wie es aufgrund des Risikos einer Ansteckung der Fall war), sinken die Besuchszahlen massiv und werden nicht durch andere Gruppen wie bspw. Jüngere kompensiert.²⁵⁴

Ein weiteres Problem, welches sich wohl insb. langfristig bemerkbar machen wird: Alle Theater sind auf Nachwuchs in sämtlichen Arbeitsbereichen angewiesen. Während der Pandemie waren jedoch Musikschulen geschlossen, Orchester, Chöre etc. (z.B. an Schulen) konnten nicht proben, Förderprogramme wurden ausgesetzt, (Musik-)Hochschulen mussten schließen und Auftritte absagen. Die Folgen sind drastisch: Bspw. gibt 2021 ein Fünftel der Nachwuchs-Orchestermusiker an, diesen Berufsbereich verlassen zu wollen.²⁵⁵

Zudem werden in Folge der Pandemie in den kommenden Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kulturentscheidungen auf allen Ebenen gekürzt. Gründe dafür sind insb. geringere Steuereinnahmen sowie steigende Sozialausgaben.²⁵⁶ Tatsächlich gaben bereits im Jahr 2021 ganze 42 % der Kommunen an, aufgrund der zu erwartenden Mindereinnahmen durch die Corona-Pandemie künftig ihre

²⁵² z.B. Tina Lorenz, damalige Digitalbeauftragte des Staatstheaters Augsburg (in Molnár 2021)

²⁵³ Renz & Allmanritter 2022: 2; n = 56.093 standardisierte Interviews

²⁵⁴ Renz & Allmanritter 2022: 11

²⁵⁵ Scherfig 2021

²⁵⁶ Stadt + Grün 2021

Kulturausgaben kürzen zu müssen.²⁵⁷ Auch die Kultureinrichtungen in München inkl. der Musiktheater-Häuser, sind bereits von Einsparungen betroffen:

[S]chon 2020 hatte die Landeshauptstadt den seit drei Jahrzehnten üblichen Zuschuss von 4,9 Millionen Euro um die Hälfte gekürzt, 2021 wurde er ganz gestrichen. Auch 2022 wird er nicht ausbezahlt (und auch nicht die städtischen 500 000 [Euro] an das Staatstheater am Gärtnerplatz), um die Sparvorgaben des Stadtkämmerers für den Kulturhaushalt erfüllen zu können.²⁵⁸

Wie lange diese Kürzungen anhalten und welche langfristigen Auswirkungen die Sparpläne auf die Kulturetats haben werden, ist noch nicht abzusehen. Die Situation wird weiter dadurch verschärft, dass alle Häuser aufgrund der monatelangen Schließungen enorme Umsatzeinbußen zu verbuchen hatten.²⁵⁹ Es erscheint daher wichtiger denn je, Besucher neu (oder wieder) zu gewinnen.

Zugleich liegt nahe, dass die Auswirkungen der Pandemie auf die Theater allgemein auch ihre Außenkommunikation im Besonderen betroffen haben. Daher möchte ich ergänzend einen Blick auf die Corona-Konsequenzen speziell für die Theatermarketing-Abteilungen werfen, um potenziell veränderte Prozesse, Botschaften etc. zu identifizieren.

Im Zuge dessen möchte ich also Phänomene erforschen, die sich währenddessen stetig verändern; zudem ist eine objektive Untersuchung erschwert, da ich selbst Teil der zu untersuchenden Kultur (= deutsche Theaterszene während der Pandemie) bin. Für diese aus Forschungssicht problematische Situation erscheint eine ‚dichte Beschreibung‘ (engl. *thick description*) zielführend, 1973 vom Ethnologen Clifford Geertz veröffentlicht.²⁶⁰ Ethnologie und Theaterwissenschaft sind verwandt in ihren Bestrebungen, sich stets wandelnde kulturelle Praktiken zu deuten, und erscheinen folglich als fruchtbar miteinander kombinierbar.²⁶¹

Die dichte Beschreibung ist keine Methode, sondern eher eine Forschungshaltung.²⁶² Geertz selbst spricht von einer besonderen „geistigen Anstrengung“²⁶³ mit folgendem Vorgehen: 1) *Beschreibung*: Detailreiche Schilderung des Geschehens bei Bemühung um einen ‚fremden Blick‘ auf Gewohntes. 2) *Verdichtung*: Suche nach Beschreibungen hinter dem Offensichtlichen, d.h. Schlüsselergebnisse, Ähnlichkeiten, Kontraste und Widersprüche. 3) *Deutung*: Der Versuch, aus dem erlangten Wissen allgemeine Erkenntnisse über die Kultur abzuleiten.²⁶⁴

²⁵⁷ Roth & Grundl 2021

²⁵⁸ Czeghan & Zirnstein 2022

²⁵⁹ Czeghan & Zirnstein 2022

²⁶⁰ Klinke 2020

²⁶¹ vgl. Balme 2014: 189f.

²⁶² Wolff 2015: 84

²⁶³ Geertz 1993: 6

²⁶⁴ Paseka 2009: 3f.

Obwohl von Geertz für fremde Kulturen intendiert, ist eine dichte Beschreibung der eigenen Kultur möglich. Entsprechend möchte ich die Corona-Effekte im Theatermarketing anhand von ähnlichen und kontrastierenden Standpunkten möglichst tiefgehend und objektiv analysieren. Ein Rest Subjektivität bleibt trotzdem erhalten – was aber letztlich auf jeden Forschungsakt zutrifft.²⁶⁵ Auch bei Institutionskritik im Theaterbereich allgemein stellen sich mir stets die o.g. Probleme.²⁶⁶ Daher erscheint die dichte Beschreibung letztlich als geeignete Forschungshaltung für die gesamte Arbeit.

2.2.6 Präzisierte Arbeitsthese und forschungsleitende Fragen

Die präzisierte Arbeitsthese lautet basierend auf den erfolgten Spezifikationen: Das Marketing von (Musik-)Theaterhäusern kann eine besuchsverhindernde Barriere sein, wenn es die Zielgruppe der 18-29-jährigen höher gebildeten Nicht-Besucher nicht erreicht oder wenn die Marketing-Sprache im weitesten Sinne sie nicht effektiv anspricht. Basierend darauf habe ich drei zentrale forschungsleitende Fragen entwickelt, mittels deren Beantwortung ich die These überprüfen möchte:

- 1) Welche Strategien für Inhalt + Ansprache + Erreichen im (Musik-)Theatermarketing ermöglichen laut einschlägiger Fachliteratur eine erfolgreiche Gewinnung junger Nicht-Besucher?
- 2) Wie betreiben deutsche Theater, insb. die drei öffentlichen Musiktheater in München, derzeit tatsächlich Marketing – v.a. im Hinblick auf junge Nicht-Besucher?
- 3) Wie kommt das reale Marketing der Theater, insb. der drei öffentlichen Musiktheater in München, in der Zielgruppe der jungen höher gebildeten Nicht-Besucher an?

Frage 3) beinhaltet dabei das ‚Ankommen‘ im physischen Sinne, also ob das Marketing die Zielgruppe überhaupt erreicht. Aber auch im übertragenen Sinne gilt zu klären, wie die Außenkommunikation ‚ankommt‘, d.h. wie sie wahrgenommen und bewertet wird. In dieser Arbeit geht es dabei nur am Rande um die Frage, wie (Musik-)Theater ihre künstlerischen, vermittelnden etc. Formate gestalten könnten, um junge Nicht-Besucher zu gewinnen. Im Fokus steht die Außenkommunikation – also weniger die Frage nach dem ‚Was‘, sondern nach dem ‚Wie‘: Wie können die Theater ihr Angebot an Produktionen, Service etc. effektiv an junge Nicht-Besucher kommunizieren? Letztlich sind die beiden Bereiche aber eng miteinander verwoben.

²⁶⁵ Klinke 2020; Schulz von Thun bspw. bezweifelt, dass es ‚objektive Wahrheit‘ in der Forschung überhaupt geben kann; ihm scheint „jede Erkenntnis [...] die Handschrift des Erkennenden zu tragen, gehen in jeden Erkenntnisakt (auch in sog. objektive Experimente) eingestandene oder uneingestandene Voraussetzungen, besondere Blickwinkel und Ausblendungen ein. Der Wissenschaftler steht ja nicht außerhalb des zu entdeckenden Weltzusammenhangs, sondern ist – mittendrin – ein Teil davon“ (Schulz von Thun 2020: 170).

²⁶⁶ vgl. Brüggemann 2020: 69

Des Weiteren existiert inzwischen ein breites Spektrum an Fachliteratur, die sich insb. mit der langfristigen Bindung von Besuchern beschäftigt. Diese Überlegungen spielen teils auch für diese Arbeit eine Rolle – jedoch soll es in erster Linie darum gehen, derzeitige Nicht-Besucher überhaupt (wieder) zu einem Theaterbesuch zu motivieren. Begleitend zu den drei genannten zentralen Forschungsfragen möchte ich die Pandemie-Effekte einbeziehen:

- 4) Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie auf das Theatermarketing, z.B. in Bezug auf Personal, Prozesse, Strategien, Inhalte und Formate?

2.2.7 Forschungsinteresse und Ziele der Arbeit

Auch wenn *Besucherstudien* in der Theaterwissenschaft und -praxis allmählich mehr Verbreitung finden – speziell *Nicht-Besucherstudien* stellen noch eine absolute Seltenheit dar: „Es gibt [...] viel zu wenig empirische Erkenntnisse darüber, welche Gruppen [...] unsere reichhaltige Kulturlandschaft nutzen – von einer ausdifferenzierten ‚Nicht-Nutzer‘-Forschung ganz zu schweigen.“²⁶⁷ Spätestens um das Jahr 2010 wurde dem Feld der Nicht-Besucherforschung daher dringender Nachholbedarf attestiert, kombiniert mit Rufen nach mehr entsprechenden Studien.²⁶⁸ Folglich bezeichnet Thomas Schmidt Nicht-Besucher im Jahr 2012 als „die momentan beliebteste Zielgruppe der Besucherforschung“.²⁶⁹ Doch, wie Renz noch 2016 feststellt: „Diese Beliebtheit zeichnet sich [...] weniger durch tatsächlich existierende Forschungsaktivitäten aus. Vielmehr reiht sich die Aussage in eine Folge von Wünschen nach mehr Nicht-Besucherforschung ein.“²⁷⁰

Diese Arbeit möchte daher einen Beitrag zur anhaltend vernachlässigten Nicht-Besucherforschung leisten. Dieses Bestreben ist nicht nur aus theaterwissenschaftlicher, sondern auch -praktischer Sicht relevant, da Nicht-Besucherstudien als höchst aufschlussreich gelten.²⁷¹ Denn sie können Barrieren identifizieren und so dabei helfen, neue Zielgruppen für die Theater zu gewinnen.²⁷²

Aber warum sollten Theater sich überhaupt bemühen, neues Publikum anzuziehen? Besuchergewinnung erscheint auf diversen Ebenen erstrebenswert, ja unerlässlich: Auf wirtschaftlich-institutioneller Ebene ist die Zukunftsfähigkeit der Theater stark gefährdet, angesichts des schwindenden (Stamm-)Publikums sowie rückläufiger Förderung; seit den 1980er Jahren hat die Zahl der öffent-

²⁶⁷ Glaser 2014

²⁶⁸ Renz 2016a

²⁶⁹ zit. n. Renz 2016b: 13

²⁷⁰ Renz 2016b: 13f.

²⁷¹ Renz 2016a

²⁷² Glaser 2014

lich geförderten Institutionen stark zugenommen, ohne dass die Mittel dafür adäquat gestiegen wären.²⁷³ Den Besuchern kommt in Zukunft also noch größere ökonomische Bedeutung zu.

Auf gesellschaftlich-politischer Ebene ist relevant, dass jede Eintrittskarte der öffentlichen deutschen Theater mit rund 133 Euro subventioniert wird.²⁷⁴ Kaum ein Land fördert (Hoch-)Kultur in diesem Ausmaß.²⁷⁵ Finanziert werden diese ca. 3,7 Mrd. Euro jährlich von sämtlichen Steuerzahldlern – weshalb idealerweise auch alle vom Angebot profitieren sollten, gemäß dem 1979 vom Kulturpolitiker Hilmar Hoffmann formulierten Motto *Kultur für alle*.²⁷⁶ Jedoch hat Renz erörtert, dass die deutsche Kulturlandschaft auch 2016 noch weit von dieser Vision entfernt ist und angesichts der „Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität“ deutlich mehr Forschungsbedarf besteht.²⁷⁷

Vor diesem Hintergrund geraten die Theater zunehmend unter Druck; denn Kulturförderung ist lediglich eine freiwillige Aufgabe des Staats und erfordert daher stichhaltige Legitimation.²⁷⁸ Schließlich kann es ungerecht wirken, wenn die ‚große Masse an Bürgern‘, deren Geschmack für populäre Kultur kaum gefördert wird, durch ihre Steuern Theater für die ‚kulturelle Elite‘ finanziert.²⁷⁹ Die meisten Menschen sehen das Theater ihrer Stadt nicht als ihr Eigentum an – obwohl es dies ist.²⁸⁰ (Kultur-)Politik und Verwaltung erwarten von den Kultureinrichtungen daher zunehmend breitere Teilhabe – wie der seit 2019 amtierende Münchner Kulturreferent Anton Biebl: „Was ich [...] immer wieder neu fragen muss: Erreichen wir [...] alle Zielgruppen?“.²⁸¹

Auf persönlicher Ebene schließlich könnten aktuelle Nicht-Besucher von erfolgreicher Besuchergewinnung profitieren. Denn derzeit ‚verpassen‘ sie die Bereicherungen, die sie potenziell im Theater finden könnten, z.B. ästhetisches Erleben. Über einen längeren Zeitraum verspricht die Auseinandersetzung mit Kultur gar vorteilhafte Persönlichkeitsentwicklung sowie Kreativitätsförderung.²⁸²

²⁷³ Renz 2016b: 27

²⁷⁴ Jacobshagen 2019: 254; dies ist ein Durchschnittswert, der genaue Betrag je Ticket kann stark variieren.

²⁷⁵ Reuband 2008b: 55

²⁷⁶ Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2018: 34

²⁷⁷ Renz 2016b: 33

²⁷⁸ Mandel 2009: 19

²⁷⁹ Balme 2014: 145; diese Sichtweise hat einen populistischen Beiklang – aber auch wenn Subventionen nie allen Bürgern zugutekommen, kann eine ‚Konzentrierung‘ der Nutzung problematisch sein (ps).

²⁸⁰ Schmidt 2014; konträr dazu zeigt eine Befragung von Intendanten deutscher Theater, dass nur wenige den generellen Publikumsrückgang als Herausforderung speziell für das eigene Haus betrachten (Mandel 2021c: 341). Gleichzeitig sind 94 % der Annahme, ihr Haus genieße starken bis sehr starken Rückhalt in der Stadtbevölkerung. Offenbar klaffen Wahrnehmung und Wirklichkeit auseinander (Ebd.: 347f.).

²⁸¹ Prechtel & Braunmüller 2019; die Landesverfassung bezeichnet Bayern als „Kulturstaat“ (Art. 3), geht also tatsächlich über die Freiwilligkeit hinaus und sichert die Förderung von Kultur zu (Klein 2005: 83f.).

²⁸² Renz 2016b: 25; dazu sei gesagt, dass Kulturschaffende bisweilen mit großem Selbstbewusstsein Wirkungsbehauptungen über die ästhetische, bildungsbezogene oder soziale Funktion ihrer Arbeit aufstellen – diese allerdings nur äußerst selten empirisch überprüft oder gar belegt werden (Ebd.: 112) (s.a. 3.3.3).

Nicht-Besucherforschung mit dem Ziel Besuchergewinnung erscheint insgesamt als hochrelevantes Forschungsfeld. Aber warum sollte dabei gerade das Theatermarketing in den Fokus rücken? In den Anstrengungen, neue Zielgruppen zu gewinnen, kommt dem Marketing eine Schlüsselfunktion zu: „Marketingaktivitäten sind [...] ein entscheidender Aspekt für die erfolgreiche Ansprache von Nicht-Besuchern.“²⁸³ Denn: Beim Besuchsverhalten bestehender Besucher existieren kaum Unterschiede nach soziodemografischen Merkmalen. Interne Aspekte wie das konkrete Vorstellungangebot spielen also kaum eine Rolle für die soziale Selektivität. Entscheidend ist, Nicht-Besucher überhaupt über die Theaterschwelle zu locken – was primär über Marketing funktionieren kann:

[Die Studie] **unterstreicht die Bedeutung des externen Marketings für die Publikumsgewinnung.** [...] Primär führen demnach die externen Zugangshürden **vor** dem Theaterbesuch zu sozialer Selektivität. Ist das Publikum einmal im Haus, reduzieren sich die Unterschiede zwischen Männern und Frauen, jüngeren und älteren Besuchern sowie zwischen Akademikern und formal niedriger Gebildeten deutlich. [...] Die Schwierigkeit ist also, ein breites Publikum überhaupt ins Haus zu bringen. Um die soziale Selektivität zu verringern, müssen vornehmlich die Zugangsschwellen **zum** Theater reduziert werden. Damit gerät das externe Marketing der Bühnen in den Fokus: [z.B.] Imagearbeit und überzeugende Kommunikation nach außen.²⁸⁴

Entsprechend fordert Reuband Forschung zur Frage, wie der Überalterung des Opernpublikums über „geeignete Marketingmaßnahmen“ entgegengesteuert werden kann.²⁸⁵ Nicht-Besucherforschung erscheint also gerade mit Fokus auf Theatermarketing als lohnenswert. Tatsächlich existieren inzwischen diverse anwendungsbezogene (Nicht-)Besucherstudien mit dem Ziel,

empirische Grundlagen für Planungs- und Entscheidungsprozesse zu generieren. [Häufig steht dabei] die Verbesserung der Kommunikation und des Marketings von Theatern im Mittelpunkt des Interesses. Entsprechende Fragestellungen zielen darauf ab, [...] die Anforderungen von Besuchern bzw. Nicht-Besuchern besser kennen zu lernen, um daraus Schlussfolgerungen für [...] eine zielgruppengerechte Gestaltung des Theatermarketings ableiten zu können.²⁸⁶

,Besseres‘ Marketing ist also oft das Ziel derartiger Studien. Um dies zu erreichen, stehen das Publikum, sein Besuchsverhalten sowie teils die Theaterprogramme und ihre Rezeption im Fokus. Das Marketing selbst und seine Wirksamkeit scheinen dagegen nur äußerst selten Gegenstand zu sein.²⁸⁷ Diese Arbeit stellt daher das Theatermarketing an sich als potenzielle Barriere in Frage.

Wenn das Marketing derzeit ineffektiv in der Ansprache junger Nicht-Besucher ist, könnte es mit den richtigen Strategien womöglich zu einer Brücke werden. Das Ziel dieser Arbeit ist daher einerseits, den Status Quo des Marketings öffentlicher Theater zu erörtern. Der Anspruch ist aber auch,

²⁸³ Renz 2016b: 148

²⁸⁴ Kliment 2016; Hervorh. d. Verf.; Studie mit n = über 1.600 Theater- und Opernbesucher (vgl. 2.1.2).

²⁸⁵ Reuband 2005: 136

²⁸⁶ Föhl & Lutz 2011: 64

²⁸⁷ vgl. Föhl & Lutz 2011: 63ff.

effektive und realistisch umsetzbare Strategien für die Ansprache dieser Zielgruppe zu identifizieren und so praxisrelevante Erkenntnisse für die Theaterkommunikation hervorzubringen. Die Publikumsforschung bewegt sich zunehmend in Richtung Kulturmanagement, mit dem Ziel, nicht mehr nur Daten über (Nicht-)Besucher zu erheben, sondern darüber hinaus Strategien für Audience Development abzuleiten.²⁸⁸ Trotzdem formulieren wissenschaftliche Studien bislang nur selten Handlungsempfehlungen. Mehr anwendungsbezogene Ansätze erscheinen daher wünschenswert.²⁸⁹ Dabei muss klar sein, dass es kein immer gültiges ‚Rezept‘ für erfolgreiches Theatermarketing gibt.

2.3 Vorgehen für den Theorieteil

Der Theorieteil im Kapitel 3 ist der Forschungsfrage 1) nach Marketingstrategien für junge Nicht-Besucher laut Fachliteratur gewidmet; dabei stehen vier übergeordnete Bereiche im Fokus:

- **Kommunikationstheorie:** Es geht um die Betrachtung des Kommunikationsakts zwischen Theatern und Nicht-Besuchern, für dessen Gelingen Probleme überwunden werden müssen.
- **Marketingtheorie:** Hier hat v.a. die Betriebswirtschaftslehre relevante Ansätze hervorgebracht, die sich die Theater in adaptierter Form zunutze machen können.
- **Sprachtheorie:** Um Eigenschaften einer ‚geeigneten‘ Theatermarketing-Sprache zu entwickeln, erscheint eine Auseinandersetzung mit Theorien zur Wirkung von Sprache fruchtbar.

Es gilt, diese Bezugstheorien stets auf die spezielle Situation von öffentlichen Theatern als Sender sowie von jungen Nicht-Besuchern als Empfänger zu übertragen.

- **Theorie speziell zu Theatermarketing:** Zudem soll einschlägige Literatur zu Theatermarketing und -vermittlung Anwendung finden, um bestehende Erkenntnisse zu nutzen.²⁹⁰ Diese Quellen fließen an allen geeigneten Stellen in die anderen drei Bereiche ein.²⁹¹

²⁸⁸ Balme 2014: 146

²⁸⁹ Föhl & Lutz 2011: 88; Renz bspw. leitet aus seinen Interviews mit Gelegenheitsbesuchern konkrete Handlungsempfehlungen für das Kulturmanagement ab (2016b: 255ff.).

²⁹⁰ Dabei nutze ich nur Publikationen, die nach 2000, idealerweise nach 2010 oder gar 2015 erschienen sind, da sonst die Gefahr überholter Inhalte in einem so dynamischen Feld wie Marketing besteht. Einige Standardwerke wie *Marketing für öffentliche Theaterbetriebe* von Harald Hilger (1985) finden somit keine Verwendung. Sie sind dennoch indirekt vertreten, da die neuere Literatur oft auf ihnen aufbaut (ps).

²⁹¹ Neben diesen vier gäbe es noch weitere denkbare Bezugsbereiche, bspw. die Didaktik. Aus forschungökonomischen Gründen muss ich diese jedoch ausklammern (ps).

3 Bezugstheorien und Übertragung auf Marketing für Musiktheater

3.1 Besonderheiten von (Musik-)Theatermarketing

Theater können sich bewährte Marketingmethoden aus anderen Branchen zunutze machen. Jedoch unterscheidet sich Theater deutlich von anderen Produkten. Theatermarketing muss daher immer auch theaterspezifischen Regeln folgen.²⁹² Das Produkt ‚(Musik-)Theater‘ zeichnet sich insb. durch folgende Merkmale aus, die auch Auswirkungen auf das Marketing haben:

Immateriell

Eine Theateraufführung ist kein physisches Produkt, sondern sie vollendet sich erst im Rezipienten; Produktion und Konsum fallen also zusammen, weshalb ein Interessent das Angebot vor Kauf nicht testen kann. Das Risiko, enttäuscht zu werden, ist daher besonders hoch. Deswegen ist ein Vertrauensvorschuss vonseiten des Käufers nötig. Es ist jedoch schwer, ein Theaterprodukt im Vorfeld – z.B. im Marketing – adäquat zu beschreiben, da es eben immateriell und daher schwer fassbar ist und seine Beurteilung zudem immer subjektiv ausfällt. Gleichzeitig ist der ideelle Charakter ein großer Vorteil, der eine Welt von Assoziationen eröffnet.²⁹³

Die spezifische Qualität einer Produktion zu kommunizieren, erfordert daher besondere Transformationsleistungen: Theatermarketing muss das ‚Unsagbare‘ vermitteln, ohne den Gegenstand zu ‚entzaubern‘. Dafür ist es nötig, eine geeignete (Marketing-)Sprache zu ‚erfinden‘.²⁹⁴ Die musikalische Komponente stellt speziell das *Musiktheater*-Marketing vor besondere Herausforderungen.

Einzigartigkeit

Jede Theaterproduktion, ja letztlich jede Aufführung ist ein Unikat.²⁹⁵ Daher stehen Marketingabteilungen bei Neuinszenierungen vor der Schwierigkeit, dass ihre Aktivitäten Monate vor Premiere beginnen müssen – das nie dagewesene Regiekonzept aber erst knapp davor finalisiert wird. Dies erschwert die Vermarktung der spezifischen Stimmung einer Produktion enorm. Zudem finden die Proben erst kurz vor Premiere im Kostüm mit Bühnenbild etc. statt, weshalb lange keine Fotos und Videos zur Verfügung stehen, um einen treffenden Eindruck zu vermitteln.²⁹⁶ Gewisse Maßnahmen sind bei Wiederaufnahmen daher wohl leichter umzusetzen als bei Neuproduktionen.

²⁹² Mandel 2009: 29

²⁹³ Mandel 2009: 30f.

²⁹⁴ Mandel 2009: 33

²⁹⁵ Mandel 2009: 32; im Gegensatz dazu sind Musicalproduktionen privater Anbieter wie *The Lion King* oft auf der ganzen Welt identisch inszeniert, um die Erwartungen der Zuschauer – die durch massives Marketing in eine bestimmte Richtung gelenkt werden – weitgehend zu erfüllen (vgl. Bering 2006: 146f.).

²⁹⁶ Mandel 2009: 32, 64

Unberechenbarkeit

Öffentlich geförderte Theaterprodukte sind in aller Regel nicht auf die Erwartungen des Publikums zugeschnitten – ja versuchen sogar gezielt, Unerwartetes zu bieten. Daher sind Enttäuschungen auf Seiten der Kunden noch einmal wahrscheinlicher als bei anderen Produkten (vgl. o.).²⁹⁷

Interpretation

Theater ist ein höchst komplexes Produkt und daher grundsätzlich schwierig zu deuten; insb. zeitgenössische Werke²⁹⁸ und Inszenierungsstile sind für die Rezipienten oft schwer zu interpretieren, weil in ihnen kein allgemeingültiger ‚Sinn‘ zu erkennen ist und sie ästhetisch nicht die konventionellen Vorstellungen vom ‚Schönen‘ bedienen. Zudem kann Musiktheater spezielle Herausforderungen mit sich bringen, aufgrund der Dominanz des Zeichensystems Musik sowie spezieller Gesangsstile (z.B. Koloratur), bei denen der Text teils nur mit Mühe verständlich ist (vgl. 2.2.3). In der Oper wird außerdem oft Italienisch, Französisch etc. gesungen, im Musical teils Englisch. Diese grundsätzlichen Verständnisschwierigkeiten können Übertitel nur bedingt wettmachen. In einer Befragung stuften Studenten das parallele Mitlesen zudem als störend ein.²⁹⁹

Auch die im Musiktheater üblichen Tanzeinlagen sind nicht ohne Weiteres zu deuten, insb. wenn sie Emotionen oder Charakter-Entwicklungen ausdrücken. Außerdem unterscheidet sich die Dramaturgie von Musiktheaterwerken grundsätzlich von Schauspiel- oder Filmdramaturgien: Erstens, weil Singen (und Tanzen) schlicht viel länger ‚dauert‘ als Sprechen. Und zweitens, weil die Musik (und der Tanz) nicht immer die Handlung vorantreibt, sondern auch punktuelle Situationen (z.B. eine Erkenntnis, den Tod einer Figur) ‚unnatürlich‘ lange darstellt und den Fokus auf den meisterhaften, aber eben recht ausgedehnten Ausdruck von Emotionen legt.³⁰⁰

Wertigkeit

In der heutigen Kommunikationsgesellschaft wird der Einzelne von Werbebotschaften überflutet und muss die für sein Leben relevanten Informationen herausfiltern. Auch auf dem Kultur- und Freizeitmarkt wirkt das Angebot inzwischen unüberschaubar. Dabei ist Kultur gesamtgesellschaftlich gesehen eher von marginaler Bedeutung und kämpft um Relevanz. Gerade das Theater hat seit den 1960ern in den Augen der Bevölkerung an Wert verloren und gilt nicht mehr per se als be-

²⁹⁷ Mandel 2009: 32

²⁹⁸ In Oper und Operette spielen zeitgenössische Werke heute eine untergeordnete Rolle, auch wenn es teils noch Uraufführungen gibt. Betrachtet man das Problem, ‚Zeitgenössisches‘ an Nicht-Besucher zu vermarkten, sind in Oper und Operette eher ‚moderne‘ Inszenierungen von alten Werken relevant (s.a. 3.3.2).

²⁹⁹ Stockmann & Tröndle 2019: 100; n = ca. 80 Studierende in Berlin und Potsdam, die zu Besuchen u.a. in der Deutschen und Neuköllner Oper eingeladen und zu ihren Erfahrungen interviewt wurden

³⁰⁰ Taylor & Symonds 2014: 23f.

sonders wertvoll. Viele sehen Theater auch immer noch als Luxusgut und Statussymbol einer kleinen ‚Elite‘ an.³⁰¹ Die Bewertung ist also paradox: Theater erscheint vielen als Luxusprodukt – für das eigene Leben ist es ihnen jedoch nicht viel ‚wert‘.

Trotzdem erachten viele Menschen Kultur und Theater prinzipiell als (gesellschaftlich) wertvoll – auch wenn kaum jemand den realen Herstellungspreis dafür bezahlen möchte. Gleichzeitig genießen Kultur und Theater in der öffentlichen Meinung höheres Vertrauen als andere Produkte – selbst bei den Menschen, die sich eigentlich nicht dafür interessieren. Entsprechend steht Marketing für öffentliche Theaterprodukte weniger unter dem Verdacht, aus reinem Profitstreben etwas verkaufen zu wollen.³⁰²

Nicht nur die öffentlichen Theaterprodukte an sich, auch das Marketing dafür weist einige Besonderheiten im Gegensatz zum kommerziellen Marketing der freien Wirtschaft auf:

Berichterstattung

Anders als andere Produkte sind Theaterproduktionen selbstverständlicher Teil der unabhängigen Berichterstattung, insb. im Feuilleton – wenn auch mit abnehmender Tendenz. Theater können also mittels Pressearbeit auch ‚kostenlose‘ Verbreitung ihrer Botschaften erreichen. Dabei haben sie oft großen Einfluss darauf, was die Medien über ihre Angebote kommunizieren, denn sie versorgen Zeitungen, Radiosender etc. mit Pressemitteilungen – und Journalisten übernehmen diese häufig quasi unverändert, um Zeit und Kosten zu sparen.³⁰³

Die individuelle Sprache eines Theaters wird also auch über die Massenmedien weiterverbreitet und so stark multipliziert – was umso mehr dafürspricht, sie von Anfang an sorgsam und effektiv zu konzipieren.

Produktpolitik

Anders als in der freien Wirtschaft hat das Marketing am Theater nur extrem geringen Gestaltungseinfluss auf die (künstlerischen) Produkte an sich (s. nächstes Kapitel).³⁰⁴ U.a. Mandel fordert zwar, dass die für Vermittlung zuständigen Personen auch Eingriffsrechte in die Programmhoheit erhalten sollten, um thematisch wie dramaturgisch speziell für Nicht-Besucher geeignete Produktionen zu schaffen. Jedoch ist dies in der Praxis bislang nur in minimalen Ansätzen der Fall.³⁰⁵

³⁰¹ Mandel 2009: 10, 31, 120

³⁰² vgl. Mandel 2009: 31

³⁰³ Mandel 2009: 27

³⁰⁴ Mandel 2009: 11

³⁰⁵ Mandel 2018

Die Marketingabteilungen der öffentlich geförderten Theater müssen daher aktuell in aller Regel schlicht so mit den Produkten ‚arbeiten‘, wie sie die Intendanz und künstlerischen Teams auswählen bzw. umsetzen.

Käufermarkt

Spätestens seit den 1980ern übersteigt das öffentliche Kulturangebot bei Weitem die Nachfrage. Dies hat auch den Konkurrenzdruck der Anbieter untereinander erhöht. Aus Marketing-Perspektive ist der deutsche Theatermarkt daher ein klarer Käufermarkt, d.h. nicht die Anbieter, sondern die potenziellen Kunden halten die ‚Macht‘ – insb. in Ballungsgebieten und Großstädten.³⁰⁶

3.2 Allgemeines Marketing-Modell für öffentliche Theater

Marketing wird klassischerweise mit den ‚fünf P‘ des Marketing-Mix ausgestaltet, welche auch im Musiktheater-Marketing relevant sind:

- **Produkt** (engl. *product*): künstlerische Produktionen, Spielplangestaltung
- **Distribution** (*place*): insb. Ticketvertrieb
- **Preis** (*price*): Preise von Tickets, Vermittlungsangeboten, Merchandise etc.
- **Kommunikation** (*promotion*): Außenkommunikation mit Werbung, Social Media etc.
- **Service** (*people*): Service-Angebote inkl. Personal, z.B. die Mitarbeiter an Einlass und Theaterkasse; die Angestellten in Vermittlung und Pädagogik können ebenfalls dazugezählt werden – wobei ihre Arbeit auch hohen Anteil an der Kommunikationspolitik hat und eng mit den künstlerischen Produkten zusammenhängt.³⁰⁷

Um sich zu vergegenwärtigen, was die Marketingansätze der freien Wirtschaft für öffentliche Theater leisten können, schlägt Klein vor, zunächst einen Blick auf das Marketing-Modell zu werfen, wie es seit Jahren erfolgreich von privaten Musicalanbietern eingesetzt wird – als Anhaltspunkt dafür, wie Marketing für kulturelle Produkte aussehen kann:

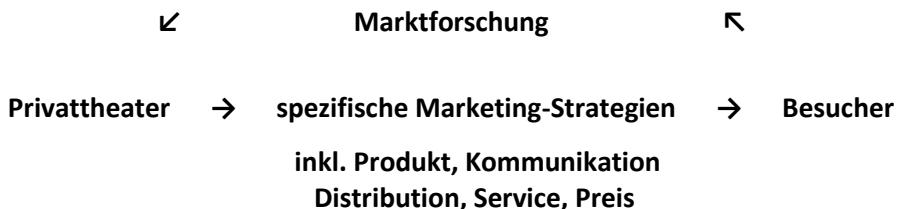
Das Ziel privater Theater ist finanzieller Gewinn; ihr kommerzielles Marketingkonzept lässt sich vereinfacht wie folgt beschreiben: Um Erfolg zu haben, gehen die privaten Anbieter vom Markt aus, also von den Erwartungen und Präferenzen der Besucher; diese Vorlieben werden mit Hilfe eines ausgefeilten *state-of-the-art* Marktforschungs-Instrumentariums erörtert. Das künstlerische

³⁰⁶ Mandel 2009: 20

³⁰⁷ Knava 2009: 133

Produkt wird an diesen Ergebnissen ausgerichtet – d.h. es kommt kaum etwas auf die Bühne, was die Rezipienten bewusst herausfordert. Zudem betreiben private Theater eine stark differenzierte Zielgruppen-Segmentierung, um die Kunden mit möglichst spezifischen Strategien anzusprechen; dabei setzen sie alle fünf Marketinginstrumente (= Produkt, Distribution, Preis, Service und Kommunikation) ein.³⁰⁸

Schematisch lässt sich dieses *Modell für kommerzielles Theatermarketing*³⁰⁹ folgendermaßen darstellen:



Das Ziel öffentlich geförderter Theater ist ein völlig anderes: Sie arbeiten nicht gewinnorientiert, und sie wollen nicht nur unterhalten, sondern die Zuschauer auch herausfordern, weshalb sie ihnen teils weniger Angenehmes zumuten.³¹⁰ Ausgangspunkt ist bei öffentlichen Theatern daher nicht der Markt oder die Besuchererwartung, sondern ein entsprechend formulierter kulturpolitischer Auftrag. Dieser kann bspw. ästhetisch, bildungs- oder sozialpolitisch (z.B. „Oper für alle“) begründet sein – aber er zielt keinesfalls auf finanziellen Gewinn ab.³¹¹

Dies hat weitreichende Folgen für die Ausgestaltung des künstlerischen Produkts: Es wird gänzlich unabhängig vom Besucher kreiert – was so weit gehen könnte, dass niemand eine bestimmte Produktion besuchen mag. Öffentliche Theater wollen das bislang Ungehörte, gar das Unerhörte.³¹² Der Schweizer Schriftsteller Adolf Muschg pointiert dazu: „Nichts, was das Kunstwerk zu bieten hat, war vorher auf dem Markt; also konnte es auch keine Nachfrage danach geben.“³¹³

Diese Produktorientierung (im Gegensatz zur Marktorientierung privater Anbieter) führt laut Klein in der Praxis der öffentlichen Theater jedoch oft zu einem fatalen Fehlschluss – vor welchem auch

³⁰⁸ Klein 2004: 133f.; dabei können Privattheater durchaus auch künstlerisch-ästhetische Ziele verfolgen (ps).

³⁰⁹ s. Klein 2004: 134 für eine detailliertere Schematik

³¹⁰ Wobei unterhaltendes und „anspruchsvolles“ Theater keineswegs einen Gegensatz darstellen (ps).

³¹¹ Klein 2004: 135; dass die finanzielle Seite in der Praxis tatsächlich nicht vollständig ignoriert werden kann, zeigt sich eindrucksvoll in den Experteninterviews (s. 4.2ff.).

³¹² Klein 2004: 135f.

³¹³ Muschg 2003

Muschg nicht gefeit ist, wenn er weiter schreibt: „Wer Kunst kann, müsste per se [!] ein Gegenstand des Interesses sein. Er braucht sich nicht weiter interessant zu machen oder seine Dienstleistung zu empfehlen.“³¹⁴

Diese Haltung prägt laut Klein das Marketing vieler öffentlicher Theater: Die gesamte Energie wird auf die Herstellung eines hochwertigen künstlerischen Produkts verwendet. Dabei machen sich die Häuser Klein zufolge aber viel zu wenig Gedanken darüber, wie wessen Interesse für welches Produkt geweckt werden könnte. Da sich die Theater selbst so stark für ihre Produkte interessieren, tendieren sie zu der Erwartungshaltung, ihre Angebote seien eben „per se Gegenstand des Interesses“. Das hochwertige Produkt wird darum oft mit einer einzigen undifferenzierten Strategie auf den Markt „geworfen“.³¹⁵

Dieses „falsch verstandene“ Marketing-Modell für öffentliche Theater³¹⁶ lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:



Jedoch sind die Verhältnisse eben nicht so wie von Muschg postuliert – Theaterprodukte sind für die meisten Menschen nicht automatisch interessant. Deswegen müssen sich die Theater laut Klein aktiv interessant machen und ihre Angebote als attraktive Dienstleistungen empfehlen.³¹⁷ Wie kann also Marketing aussehen, das nicht rein kommerziell ist und trotzdem die „totale“ Produktoorientierung vermeidet? Dafür schlägt Klein ein neues Modell vor: Ausgangspunkt ist hier der kulturpolitische Auftrag; nur diesem ist das Theater in seiner Produktgestaltung verpflichtet. Das Produkt fällt daher weg aus dem Marketing-Mix, denn es wird keinesfalls nach den Erwartungen der Besucher konzipiert.³¹⁸

³¹⁴ Muschg 2003; Klein 2004: 136

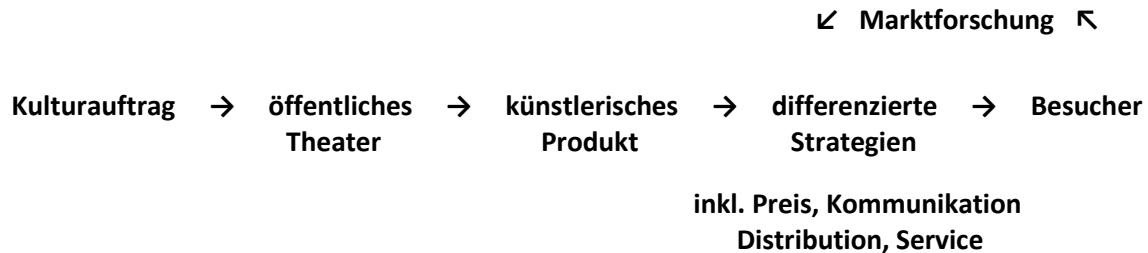
³¹⁵ Klein 2004: 136

³¹⁶ s. Klein 2004: 135 für eine detailliertere Schematik

³¹⁷ Klein 2004: 136f.

³¹⁸ Klein 2004: 137; in der Praxis öffentlicher Theater ist dieser völlige Ausschluss der Besuchererwartungen allerdings nicht unbedingt so strikt gegeben (s. 3.8) (ps).

Ein solch ‚richtig verstandenes‘ Marketing-Modell für öffentliche Theater³¹⁹ lässt sich schematisch wie folgt darstellen:



Entscheidend dabei ist: Das öffentliche Theater betreibt intensiv Marktforschung und ‚weiß‘ daher sehr viel über seine potenziellen Zuschauer, z.B. über kulturelle Vorlieben, Informationsverhalten, Erwartungen an den Service und mögliche Barrieren.³²⁰ Nur basierend auf diesen Informationen – z.B. aus Kundendatenbanken oder (Nicht-)Besucherstudien – kann das Theater nämlich die restlichen vier ‚P‘ des Marketing-Mix gewinnbringend für sich nutzen:

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.³²¹

Alle fünf P des Marketing-Mix sind zusammen kaufentscheidend und prägen die Außenwirkung eines Hauses – alle fünf sind also Teil der Marketing-Sprache. Im öffentlichen Theatermarketing geht es Klein zufolge darum, die vier Aspekte, die tatsächlich im Handlungsspielraum liegen, möglichst optimal den Produkten, aber auch den individuellen Publikumsbedürfnissen anzupassen. Ziel ist ein Marketing, das den spezifischen Inhalten und Ästhetiken der jeweiligen Produktion gerecht wird – das die Produkte aber auch über Preis, Service, Distribution und Kommunikation zielgruppengerecht vermarktet. „Dabei hat die Kommunikationspolitik sicherlich den größten Einfluss als Steuerungsinstrument.“³²² Entsprechend umfasst Theatermarketing laut Mandel zunehmend

ein strategisches Audience Development, das sich mit den Lebensweisen und kulturellen Interessen ihrer Zielgruppen beschäftigt und diese berücksichtigt, [und] das neue Wege findet, Kunst und Kultur rezipientenorientiert zu präsentieren und zu kommunizieren.³²³

³¹⁹ s. Klein 2004: 137 für eine detailliertere Schematik

³²⁰ Klein 2004: 137f.

³²¹ Klein 2004: 137f.; Knava (2009: 18) und Kliment (2016) kommen zu demselben Schluss.

³²² Mandel 2009: 9, 11

³²³ Mandel 2009: 7

Doch dieser Ansatz ist in der deutschen Theaterpraxis nicht ohne Weiteres umzusetzen, aufgrund der jahrzehntelang integralen Fokussierung auf die Produkte bei gleichzeitiger Ablehnung von ‚nachfrageorientiertem‘ Marketing. Wenn Häuser das Publikum explizit zum Thema machen, geschieht dies laut Reuband entsprechend fast nur aus Sicht der Produzenten, nicht der Besucher. Umso mehr herrschen unter Theaterleuten immer noch „Mutmaßungen“ über die Sichtweisen der (potenziellen) Besucher auf die Theaterangebote vor, die oft mehr durch eigene Vorlieben als durch gesicherte Fakten bestimmt sind – und dennoch „wie Selbstverständlichkeiten“ behandelt werden.³²⁴ Für echte Publikumsorientierung müssten die Häuser also ihre Selbstverständnisse anpassen und statt des Produkts das Publikum und seine Bedürfnisse ins Zentrum rücken:

[Es] ist ein radikales Umdenken gefordert: Für Kultureinrichtungen heißt das, von der bevorzugten Angebots- zur differenzierten Nachfragepolitik umzuschwenken. Das Publikum als vorhandene, potentielle und Nicht-Nutzer rückt in den Fokus der planerisch-konzeptionellen, vermittlungsstrategischen und servicebezogenen Arbeit.³²⁵

Entgegen manchen Befürchtungen ist Publikumsorientierung dabei nicht mit Populismus oder Verflachung von Kunst gleichzusetzen. Im öffentlichen Theatermarketing geht es nicht um Masse um jeden Preis, sondern darum, effektiv verschiedene Zielgruppen für die hochwertigen Produkte zu mobilisieren.³²⁶ Dafür bedarf es geeigneter Strategien für Inhalt, Ansprache und Erreichen.

3.3 Inhaltliche Schwerpunkte im Theatermarketing an junge Nicht-Besucher

Die drei Komponenten Inhalt + Ansprache + Erreichen stehen in enger Wechselwirkung und können nur bedingt trennscharf betrachtet werden. Dennoch soll es nachfolgend speziell um geeignete **inhaltliche Schwerpunkte** im Marketing für junge Nicht-Besucher gehen.

3.3.1 Erwartungen junger Menschen an den Kultur- und Theaterbesuch

Um Menschen zu motivieren, an Kultur teilzuhaben [...] und kulturelle Erfahrungen in ihr Leben zu integrieren, müssen Kulturinstitutionen die Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen der Menschen verstehen, die zu den Besuchern gehören oder gehören könnten.³²⁷

Das (potenzielle) Publikum hat eine umfangreiche Erwartungshaltung an den Kulturbesuch und die Freizeitgestaltung im Allgemeinen, und will mittels der gewählten Aktivitäten diverse Bedürfnisse

³²⁴ Reuband 2010a: 248f.

³²⁵ Siebenhaar 2007: 2

³²⁶ Mandel 2009: 7

³²⁷ Mandel 2009: 27

erfüllt bekommen.³²⁸ Welche individuellen Nutzen sich ein Zuschauer von einer Aktivität erwartet, unterscheidet sich insb. nach Alter, Geschlecht sowie kultureller Prägung.³²⁹

Wie ausgeprägt der Wunsch nach den verschiedenen Nutzen ist, beeinflusst auch die Wahl des Hauses, Genres und Stücks: Besucher von Boulevardtheater betonen die Funktion von Theater zur Entspannung und Abwechslung – Besuchern von ‚ernsthaftem‘ Theater sind dagegen Anregungen zum Nachdenken und neue Erkenntnisse wichtiger.³³⁰ Diese Unterscheidungen sind jedoch gradueller, nicht grundsätzlicher Natur: Auch Besucher ‚anspruchsvoller‘ Produktionen wünschen sich Unterhaltung, und auch Besucher von Unterhaltungsstücken haben ein gewisses Bedürfnis nach intellektueller Herausforderung.³³¹ Insgesamt stiftet nicht nur die Aufführung an sich Bereicherung – auch das ‚Drumherum‘ des gesamten Besuchs ist entscheidend, bspw. die Spielstätte.

Gerade junge Nicht-Besucher haben jedoch oft kein konkretes Bild davon, was sie bei einem Theaterbesuch erwartet und welche Bedürfnisse Theater erfüllen könnte – insb., wenn sie vor dem Erwachsenenalter nie oder nur sporadisch Aufführungen besucht haben. Anders als bei anderen Freizeitangeboten wie bspw. Kino können sie aus dem Theaterprogramm daher nicht ohne Weiteres mögliche Bereicherungen für sich ableiten.³³² Theatermarketing muss deshalb gerade für sie klar herausstellen, worin und für wen der spezifische Nutzen eines Angebots besteht: „Persuading customers is about recognizing their needs and describing how your product satisfies them.“³³³

Dafür müssen Theater zunächst wissen, welche Nutzen sich junge Nicht-Besucher überhaupt wünschen. Daher sind nachfolgend die *Top 7* Erwartungen der deutschen Bevölkerung an den Kulturbesuch dargestellt. Grundlage dafür ist insb. das *8. KulturBarometer* (2005); Altersunterschiede lassen sich durch das *KulturBarometer 50+* (2008) sowie die beiden *Jugend-KulturBarometer* (2004 und 2010/11) herausarbeiten. Interviewt wurden jeweils Besucher wie Nicht-Besucher. Die meisten Menschen versprechen sich dabei nicht nur einen Nutzen, sondern mehrere.

1) Gute Unterhaltung (Erwartung)

An erster Stelle der Erwartungen an den Kulturbesuch steht bei sämtlichen befragten Gruppen der Wunsch nach guter Unterhaltung, z.B. bei beiden Geschlechtern gleichermaßen. Bevölkerungsgruppen Ü50 haben jedoch einen wesentlich stärker ausgeprägten Wunsch nach guter Unterhal-

³²⁸ Knava 2009: 19f.

³²⁹ Knava 2009: 41

³³⁰ Reuband & Mishkis 2005: 248

³³¹ Reuband & Mishkis 2005: 249; ohnehin schließen sich ‚Unterhaltung‘ und ‚intellektueller Anspruch‘ nicht gegenseitig aus (vgl. 3.2) (ps).

³³² vgl. Knava 2009: 42

³³³ O’Donnell 2011: 26

tung (61 %). Die 14–24-Jährigen geben diese Erwartung deutlich seltener (45 %) an – es ist dennoch auch bei ihnen das am häufigsten genannte Bedürfnis.³³⁴ Entsprechend bevorzugen insb. weniger theatererfahrene Menschen ‚populäre‘ Gattungen, die das so wichtige Bedürfnis nach Unterhaltung ihrem Empfinden nach am besten stillen. Es zeigt sich aber auch, dass die Angaben von Besuchern darüber, was für Stücke sie im Theater am liebsten sehen wollen, nicht unbedingt mit ihren tatsächlichen Besuchserfahrungen übereinstimmen.³³⁵

2) Live-Erlebnis (Erwartung)

Der Wunsch nach Live-Erlebnissen ist bei den U25-Jährigen im Vergleich zur Bevölkerung ab 50 Jahren besonders stark ausgeprägt. Für jüngere (Nicht-)Besucher stellt dies entsprechend den zweitwichtigsten Nutzen dar.³³⁶ Männer – insb. die weniger im klassischen Sinne kulturinteressierten – äußern dieses Bedürfnis ebenfalls überproportional.³³⁷

3) Emotionen erleben (Erwartung)

„Spaß und Action“ ist jungen Menschen viel wichtiger als Älteren und wird insb. von Nicht-Kulturinteressierten und Männern als Erwartung genannt. Frauen stimmen häufiger für „überraschende Eindrücke und künstlerische Impulse“. Allen ist gemein: Sie wollen Emotionen erleben.³³⁸

4) Kulturelle Bildung und ästhetischer Genuss (Erwartung)

Sich weiterbilden, etwas lernen und ästhetischer Genuss sind ebenfalls wichtige Motive für Kulturnutzung. Jedoch steht für die meisten potenziellen Besucher unabhängig von Bildungsgrad und Alter das Bedürfnis nach besonderen sowie sozialen Erlebnissen im Vordergrund.³³⁹ Das ‚klassische‘ Bildungswissen geht zudem zurück; Theater können nicht mehr voraussetzen, dass jeder weiß, worum es bspw. in *Der Ring des Nibelungen* geht. Trotzdem gibt es viele Menschen, die ihren (Bildungs-)Horizont mit Freude laufend erweitern und intellektuelle Herausforderungen suchen.³⁴⁰

Auffallend ist, dass Befragte im Jahr 2005 den Bildungswert von Kultur stärker hervorheben als noch 1973.³⁴¹ Und gerade junge Menschen (30 %) betonen im Vergleich zu älteren (20 %) den Bildungsaspekt von Kultur. Womöglich hat die zunehmende Verlagerung von kulturellen Bildungsan-

³³⁴ Keuchel 2014

³³⁵ Sauter 2014a: 275

³³⁶ Keuchel 2013: 26

³³⁷ Knava 2009: 48

³³⁸ Knava 2009: 57

³³⁹ Mandel 2009: 23

³⁴⁰ Knava 2009: 45

³⁴¹ Keuchel 2005b: 3

geboten in den schulischen Sektor nachteilige Effekte in der Form, dass Jüngere Kunst und Kultur zunehmend als Lernstoff des Lehrplans wahrnehmen und nicht als bereicherndes Freizeitangebot mit Unterhaltungswert. Deshalb mündet eine Heranführung an Theater, die ausschließlich in der Schule stattfindet, nicht automatisch in ein lebhaftes Theaterinteresse unter Jüngeren.³⁴²

Entsprechend werden Dramen, deren Analyse oft einen signifikanten Teil im Deutschunterricht ausmacht, von jungen Leuten teils explizit abgelehnt und noch stärker mit Bildung assoziiert. Diese Effekte finden sich in Bezug auf Musiktheaterwerke wohl eher selten. Denn dem Musikunterricht kommt generell geringere Relevanz zu und das Musiktheater ist kein so zentraler Bestandteil dafür wie Dramen im Deutschunterricht.³⁴³ Eine Ablehnung von konkreten Werken oder Komponisten erscheint im Musiktheater daher unwahrscheinlich, ist aber nicht auszuschließen – gerade bei der Beschäftigung mit Wagner, Schönberg und anderen von Schülern als ‚schräg‘ empfundenen Komponisten; zudem lehnen Jugendliche den ‚typischen‘ Operngesang eher ab.³⁴⁴

Als Folge all dessen wird klassischen Kulturinstitutionen wie Theatern mehrheitlich ein Image als Bildungseinrichtungen zugeschrieben, welches nicht positiv konnotiert ist.³⁴⁵ Und auch das ästhetische Erlebnis im Theater stellen sich Nicht-Besucher oft anstrengend vor – obwohl das tatsächliche Theaterprogramm diese Befürchtungen gar nicht unbedingt erfüllt:

Tendenziell schrecken Nicht-BesucherInnen vor Verständnisschwierigkeiten zurück und lehnen moderne Ästhetik beispielsweise im Theater [...] ab. Allerdings beruhen diese Zuschreibungen vor allem bei besuchsunerfahrenen Nicht-BesucherInnen weniger auf dem tatsächlichen Kulturangebot und mehr auf subjektiven Imagezuschreibungen.³⁴⁶

Bemerkenswert ist, dass junge Menschen insb. Popmusik, Filme, Comedy und Romane dem Theater vorziehen, diese Hobbys jedoch oft nicht als ‚Kultur‘ definieren – obgleich sie das ja sind. Die jüngere Bevölkerung differenziert also bewusst zwischen einem gesellschaftlich etablierten Verständnis von ‚echter‘ (Hoch-)Kultur und ihrem persönlichen, als kulturell und bildungstechnisch ‚irrelevant‘ angenommenen Geschmack.³⁴⁷

5) Gute Atmosphäre (Erwartung)

„Atmosphäre“ bezeichnet das Erleben der eigenen Befindlichkeit innerhalb einer räumlichen Situation. Die Atmosphäre eines Raumes kann aus unwillkürlich zusammenwirkenden oder bewusst ins-

³⁴² Keuchel 2014

³⁴³ Ziepert o.J.: 6ff.

³⁴⁴ vgl. Keuchel 2012

³⁴⁵ Renz 2016a

³⁴⁶ Renz 2016a

³⁴⁷ Keuchel 2005b: 1

zenierten Qualitäten entstehen.³⁴⁸ Gemeint ist dabei immer der Gesamteindruck einer Örtlichkeit, bestehend aus Temperatur, Gerüchen, Geräuschkulisse, Beleuchtung etc. Die Umgebung kann die Stimmung der Anwesenden beeinflussen, z.B. als (Un-)Behagen.³⁴⁹ Der Wunsch nach ‚guter Atmosphäre‘ ist also in erster Linie eine Erwartungshaltung an die Spielstätte: Gastronomie, Räumlichkeiten, Service und Personal – die Rahmenbedingungen des Theaterbesuchs.³⁵⁰

„Gute Atmosphäre“ ist der Bevölkerung Ü50 wichtiger als den U25-Jährigen.³⁵¹ Jüngere Menschen bevorzugen tendenziell moderne, weniger ‚protzige‘ Räumlichkeiten – wobei ein schmucker Theaterbau dennoch die Besonderheit eines Besuchs unterstreichen kann.³⁵² Allgemein sind in der deutschen Bevölkerung unabhängig vom Alter Event-hafte, gesellige und lockere Veranstaltungen mit Gastronomieangebot am beliebtesten.³⁵³ Nicht-Besucher haben entsprechend oft Sorge, dass ein Theater ihre Grundbedürfnisse nach entspanntem Ambiente mit Essen und Trinken nicht ausreichend befriedigen würde. Gerade jüngere Nicht-Nutzer erwarten im Theater oft einen steifen Rahmen und befürchten, sich dort unwohl zu fühlen.³⁵⁴

6) Soziales Erlebnis (Erwartung)

Der soziale Nutzen ist eine vergleichsweise nachrangig genannte Erwartung. Gerade Jüngere nehmen Theater oft als Aktivität für Singles oder Paare wahr, nicht für Gruppen – insb. sehr jungen Erwachsenen ist die Einbindung des Freundeskreises in der Freizeit aber enorm wichtig. Gleichzeitig nehmen sie an, dass nur Ältere ins Theater gehen und sie dort kaum Gleichaltrige treffen können. Sie wünschen sich also stark soziale Erlebnisse – erwarten dies aber kaum von Theater.³⁵⁵

7) Alltagsflucht (Erwartung)

Menschen wollen durch den Kulturbesuch zudem dem Alltagstrott entfliehen und Neues erleben. Den U25-Jährigen sind ‚neue Ideen bzw. Anregungen‘ dabei wichtiger als Personen Ü50. ‚Etwas Außergewöhnliches tun‘ ist bei der jungen Zielgruppe dagegen seltener eine Erwartung als bei Älteren – was darauf hindeutet, dass Jüngere einen Kulturbesuch nicht als Möglichkeit für ein positiv besetztes außergewöhnliches Erlebnis einschätzen.³⁵⁶

³⁴⁸ Schouten 2014: 13

³⁴⁹ Schönhammer 2013: 292ff.

³⁵⁰ Knava 2009: 51f.

³⁵¹ Keuchel 2013: 26

³⁵² Knava 2009: 51f.

³⁵³ Mandel 2009: 23

³⁵⁴ Mandel 2014

³⁵⁵ Knava 2009: 55

³⁵⁶ Keuchel 2013: 26

3.3.2 Besuchsmotive und Präferenzen speziell im Musiktheater

Es erscheint lohnenswert, zu erörtern, welche Aspekte bereits bestehende (junge) Besucher speziell am Musiktheater anziehend finden – denn diese könnten potenziell auch valide Besuchsmotive für junge Nicht-Besucher sein. Es gibt allerdings kaum Daten dazu, warum Menschen gerade ins Musiktheater gehen.

Einer der wenigen gezielten Umfragen unter Operngästen zufolge ist den 18–29-Jährigen ‚musikalisches Erleben‘ am Opernbesuch am wichtigsten (von 66 % als ‚sehr wichtig‘ eingestuft), gefolgt von der sängerischen Leistung (57 %). Mittlere Relevanz haben Inszenierung (41,5 %), Bühnenbild (33 %) und die schauspielerische Leistung (33 %). Weniger prävalent sind ‚Abwechslung vom Alltag‘ (15 %) sowie ‚Anregungen zum Nachdenken‘ (11,5 %). Diese Rangfolge an Besuchsmotiven ist über alle Altersgruppen konstant – jedoch sind den U30-Jährigen musikalisches Erleben und sängerische Leistung im Verhältnis weit weniger wichtig als den Befragten Ü30 (81 % bzw. 71 %), und Aspekten wie Bühnenbild und Inszenierung eher gleichrangig.³⁵⁷

Die von Theaterschaffenden gern geäußerte Behauptung, jüngere Menschen seien gegenüber dem ‚Regietheater‘, d.h. ‚modernen‘, nicht ‚werkgetreuen‘ Inszenierungen (hier vereinfach definiert als ‚Geschehen ins 21. Jahrhundert verlagert‘) aufgeschlossener, wird durch die Studie nicht bestätigt. Im Gegenteil: Gut die Hälfte der U30-Jährigen (52,5 %) bevorzugt Inszenierungen, die ‚in der Zeit der Handlung‘ angesiedelt sind; nur 14,5 % mögen ‚moderne‘ Inszenierungen lieber.³⁵⁸

Die Bayerische Staatsoper führt etwa alle drei Jahre eine umfangreiche Besucherbefragung durch. Die Ergebnisse von 2019 zeigen: Die wichtigsten Motive für einen Besuch in der BSO sind ‚Liebe zur Oper‘ (80,1 %), hochwertige Sänger (58,9 %), der gute Ruf als ‚Top-Haus‘ (51,9 %), ‚Besonderheit im Leben‘ (50,8 %) und das hochwertige Orchester (47,4 %). Interesse an bestimmten Aspekten der Produktionen sind weitere Gründe, wie Besetzung (41,3 %), Inszenierung (31,5 %) und Dirigent (24,8 %). Unterhaltung ist für 26,0 % ein Motiv, ‚Abstand zum Alltag‘ für 18,9 % und Weiterbildung für 15,4 %.³⁵⁹ Diese besuchsaktiven und eher älteren (= durchschnittlich 45–60 Jahre) Befragten interessieren sich also intrinsisch stark für Oper sowie bestimmte Produktionselemente – aber auch sie schätzen Oper zudem allgemein als ästhetisches und außergewöhnliches Erlebnis.

³⁵⁷ Reuband 2010a: 261; n = 3.622 Opernbesucher in Köln und Düsseldorf; Prozentangaben: selbst errechneter Durchschnitt aus den Werten für Köln und Düsseldorf, bei Ü30-Jährigen kumulierter Durchschnitt aller relevanten Altersgruppen (ps)

³⁵⁸ Reuband 2010a: 256, 259f., 263; selbst errechnete Durchschnittswerte (s.o.), den restlichen Befragten ist die Inszenierung ‚gleichgültig‘ (15 %) oder sie bevorzugen ‚Sonstiges‘ (19,5 %) (Reuband 2010a: 263)

³⁵⁹ Bayerische Staatsoper 2019: 63; n = 10.178 in einer Online-Befragung

Weiterhin erscheint es zielführend, nachweislich beliebte Werke im Musiktheater zu betrachten, denn diese könnten potenziell auch Nicht-Besucher leichter überzeugen: Bei der Oper gibt es im Vergleich zum Sprechtheater viel weniger populäre zeitgenössische Werke (= Uraufführung nach 01.01.1945); vielmehr existiert ein Kanon mit etwa 50 Werken von bekannten Komponisten wie Verdi, Wagner und Rossini, die regelmäßig auf den Spielplänen stehen.³⁶⁰ Außer den Werken Puccinis wurden sie alle vor 1900 uraufgeführt.³⁶¹ Die *Werkstatistiken* zeigen, dass die bekannten Klassiker wie *Die Zauberflöte* oder *Carmen* seit Langem die größten Publikumsmagneten sind.³⁶²

Auch in der Operette haben sich seit dem Zweiten Weltkrieg kaum neue Werke mehr etabliert; trotzdem ist der Kanon weniger stabil als in der Oper. Komponisten wie Strauß, Offenbach und Lehár führen die Hitlisten an; jedoch lässt sich gerade bei diesen Erfolgsoperetten in den letzten Jahrzehnten eine deutliche rückläufige Tendenz in den Spielplänen feststellen.³⁶³

Das Musicalrepertoire unterliegt noch stärkerer Fluktuation. Insb. der private Musicalbetrieb zeigt auch neu komponierte Erfolgsshow, oft vom Broadway und West End. An den öffentlichen Bühnen dominieren Klassiker wie *My Fair Lady* oder *Cabaret*; in geringerer Zahl zeigen sie deutsche Originalkompositionen.³⁶⁴ Im Musical als jüngster Gattung überwiegen zeitgenössische Werke: Sie machten 2015/16 ganze 98 % aller Inszenierungen aus.³⁶⁵ In allen drei Gattungen des Musiktheaters ziehen also die jeweiligen Klassiker sowie bekanntesten Komponisten die meisten Besucher an.

3.3.3 Wie ein Besuch im Musiktheater ‚Nutzen‘ stiftet

Junge Nicht-Besucher erwarten sich von einem potenziellen Kulturbesuch also die Erfüllung gewisser Bedürfnisse, und auch das bestehende junge Musiktheater-Publikum kommt aus bestimmten Beweggründen. Im nächsten Schritt soll deshalb erörtert werden, auf welch vielfältige Weise speziell ein Musiktheater-Besuch ‚Nutzen‘, d.h. persönliche Bereicherungen, stiften kann.

1) Gute Unterhaltung (Erfüllung)

Unterhaltung und Kunst galten noch im 19. Jahrhundert als Gegensatzpaar: Das Bildungsbürgertum lehnte Unterhaltung als niveaulose Beschäftigung der Unterschicht ab. Das ‚Unterhaltungs-

³⁶⁰ Jacobshagen 2019: 269f.

³⁶¹ Jacobshagen 2019: 271

³⁶² Hampe & Bolwin 2005: 134, basierend auf allen Ausgaben von *Wer spielte Was?* des Deutschen Bühnenvereins von 1993 bis 2004, sowie Jacobshagen 2019: 267, in Bezug auf die Spielzeit 2016/17

³⁶³ Jacobshagen 2019: 271

³⁶⁴ Jacobshagen 2019: 271f.; Deutscher Bühnenverein 2017: 72

³⁶⁵ Deutscher Bühnenverein 2017: 81

theater' war dabei oft musikalisch geprägt (z.B. Varieté) und privatwirtschaftlich organisiert, während die öffentlichen Häuser bildungsbetonte ‚Hochkultur‘ produzierten; diese umfasste Sprechtheater und auch die Oper als ‚ernstzunehmende‘ Musiktheaterform.³⁶⁶ Entsprechend prägte „ein entlang der Dichotomie Unterhaltung/Bildung verlaufender Riss den Theaterbetrieb“.³⁶⁷

Das Musiktheater (mit Ausnahme der Oper) befriedigte also schon lange gezielt das Bedürfnis nach Unterhaltung. Im 20. Jahrhundert, insb. seit den 1960ern, wurde die Grenze zwischen Hoch- und Populärkultur dann zunehmend in Frage gestellt. Als Reaktion war eine Annäherung von öffentlichen Theatern an breitenwirksame Ästhetiken und Dramaturgien, die Integration von Popkultur in die Spielpläne sowie die Relativierung der eigenen Bildungsfunktion erkennbar.³⁶⁸ Demnach kann eine Oper auch unterhaltsam und ein Musical oder eine Operette auch künstlerisch anspruchsvoll sein. Aber auch heute noch haftet Unterhaltung aus Sicht der Hochkultur teils etwas Negatives an: „Dass Kunst, die auch unterhält, keine ästhetischen Erfahrungen ermöglicht und folglich wertlos sei, ist ein fester (nicht empirisch belegter) Glaubenssatz.“³⁶⁹ Trotzdem haben durchaus auch öffentliche Theater ‚Unterhaltung‘ als Teilfunktion ihres Schaffens anerkannt.³⁷⁰

Wie also kann Musiktheater unterhalten? Grundsätzlich besteht ein Musiktheaterwerk aus den Elementen Handlung, Figur, Sprache, Raum und Zeit.³⁷¹ Darüber hinaus spielen Musik, Gesang und bisweilen Tanz eine zentrale Rolle. Außerdem wird jedes Werk in einer bestimmten Inszenierung aufgeführt, mit jeweils spezifischer Ausgestaltung von Partitur, Libretto, Bühnenbild, Licht, Kostüm u.v.m. Insofern ist das Musiktheater die vermutlich einzige Kunstform, die praktisch alle anderen Kunstformen – wie Schauspiel, Bildende Kunst und Musik – in sich vereinen kann.³⁷²

Das Musiktheater bietet eine enorme Bandbreite an musikalischen Genres (Barockoper bis Rap-musical), Instrumentierungen (Jazzband bis Sinfonieorchester), Formaten (Ein-Personen-Stück bis hunderte Darsteller), Inszenierungen (minimalistisch bis Megamusical) und Sujets: Die Stoffe reichen von komischen, romantischen und satirischen bis zu tragischen Geschichten; historische und zeitgenössische Themen finden sich ebenso wie Märchen und Mythen.³⁷³

³⁶⁶ Hulfeld 2014: 399f.; Taylor & Symonds 2014

³⁶⁷ Hulfeld 2014: 400; Hervorh. im Original

³⁶⁸ Hulfeld 2014: 400f.

³⁶⁹ Mandel 2018

³⁷⁰ Knava 2009: 44

³⁷¹ vgl. Schößler 2012: 53ff.

³⁷² Schößler 2012: 235

³⁷³ vgl. Bering 2006: 7

Das Bedürfnis nach Unterhaltung geht oft einher mit dem Wunsch, zum Lachen gebracht zu werden.³⁷⁴ Grundsätzlich kann Theater auf drei Weisen Komik erzeugen: Sprachwitz, komische Figuren und komische Situationen. Speziell im Musiktheater sind zudem musikalische und tänzerische Komik denkbar.³⁷⁵ Das Bedürfnis zu lachen wird insb. von Genres wie Operette, *Opera buffa* und *Musical Comedy* gestillt. Aber auch eine tragische Geschichte kann fesselnd und dadurch ‚unterhaltsam‘ sein.³⁷⁶

2) Live-Erlebnis (Erfüllung)

Musiktheater findet per Definition immer live und in leiblicher Ko-Präsenz statt. Die unmittelbare Nähe zu Darstellern und Musikern, die in Echtzeit stattfindende Wechselwirkung zwischen Bühne und Zuschauerraum sowie Live-Musik, -Gesang und -Darstellung sind herausragende Merkmale einer Musiktheater-Aufführung; dadurch unterscheidet sich Musiktheater von Bildender Kunst oder Kino und auch vom bloßen Anhören von (klassischer) Musik.³⁷⁷ Im Theatersaal sind Musik und Gesang körperlich spürbar und die Darsteller sind dreidimensional, beinahe zum Anfassen.³⁷⁸

Als Zuschauer kann man seine Reaktion auf das Bühnengeschehen unmittelbar an die Darsteller mitteilen, die wiederum reagieren können.³⁷⁹ Das Publikum kann direkt angesprochen oder sogar selbst aktiv werden: Manche Inszenierungen setzen explizit auf die – verschieden stark ausgeprägte – Partizipation des Publikums. Theater ist eine der wenigen Kunstformen, die derart unmittelbar stattfindet.³⁸⁰ Gerade Musicalsongs und Operettenlieder regen die Zuschauer auch physisch zum Mitgehen mit der Musik an: Bspw. kollektives Mitklatschen ist im Musiktheater teils geduldet, ja gar erwünscht.³⁸¹ „Many performances also actively seek to invoke audience response [...] through the way the performance is structured, directed or designed.“³⁸²

3) Emotionen erleben (Erfüllung)

Die Geschichten im Musiktheater sind oft emotionsgeladen, und diese Emotionen können auf das Publikum überspringen; sie sind dabei aufgrund der Live-Darbietung unmittelbarer als im Kino, Fernsehen etc., und werden zudem mit den anderen Zuschauern geteilt, was sie verstärkt.³⁸³

³⁷⁴ Knava 2009: 30

³⁷⁵ Schößler 2012: 41

³⁷⁶ Knava 2009: 44

³⁷⁷ Knava 2009: 48f.

³⁷⁸ Knava 2009: 312, 320

³⁷⁹ Pavis 2014: 418

³⁸⁰ Taylor 2016: 156; Schößler 2012: 8f.

³⁸¹ Taylor 2016: 153ff.

³⁸² Taylor & Symonds 2014: 244

³⁸³ Knava 2009: 60

Musiktheater zeigt Konflikte voller Intrigen, abenteuerhafte Heldenreisen, Geschichten über (un-)glückliche Liebe (*boy-meets-girl*), die Macht des Schicksals oder das Streben nach Erfolg (*rags-to-riches*). Dies sind Narrative, mit denen auch Nicht-Besucher aus Filmen, Romanen etc. vertraut sind und die sie teils aus ihrem eigenen Leben kennen.³⁸⁴ Oft sind die Hauptfiguren junge Menschen, die ihren Platz in der Welt und Liebe suchen (*coming-of-age*).³⁸⁵ Die Sujets, Charaktere und ihre Schicksale im Musiktheater bieten jungen Besuchern daher mannigfaltige Möglichkeiten, sich zu identifizieren, z.B. über Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft oder Lebenssituation: „This is the human experience of musical theatre, the ability to empathize, to experience high emotions and shattering events and to feel for others.“³⁸⁶

Insb. aber der so zentrale Aspekt der Musik ermöglicht im Musiktheater das Erleben von Emotionen. Denn die musikalischen Ausdrücke übertragen sich auf den Hörer, sozusagen als „emotionale Ansteckung“.³⁸⁷ Emotionen sind dabei keine rein psychischen, sondern auch physische Phänomene. Entsprechend hat Musik – insb. über Melodie und Rhythmus – auch unmittelbare physiologische Wirkung auf den menschlichen Körper; so ruft Musik bspw. physische Reaktionen wie Gänsehaut oder ‚Herzklopfen‘ hervor, und wird im (gedachten) körperlichen Mitgehen genossen.³⁸⁸

Musik [involviert] diejenigen, die sie vernehmen, körperlich. Seit Menschengedenken ist bekannt, dass Musik beruhigen (Wiegenlieder) oder erregen (Kriegsgesänge) kann. Moderne Messverfahren registrieren vegetative (Herzrate, Hautwiderstand), hormonelle [...] und motorische Effekte von Musik.³⁸⁹

Die Darsteller im Musiktheater vermitteln die Emotionen ihrer Figuren nicht nur durch Sprechen, Mimik, Gestik und Körperhaltung, sondern insb. über Gesang, wodurch die Darstellung die Zuschauer besonders berühren kann.³⁹⁰ Singstimmen ‚verzaubern‘ die Menschen seit Jahrtausenden – darauf deuten Begriffe hin wie im Englischen *to chant* (= singen) und *to enchant* (= verzaubern). Gesang ist in besonderem Maße dazu geeignet, Emotionen wie Schmerz, Glück oder Angst auszudrücken, und auch, diese Emotionen im Zuhörer auszulösen.³⁹¹ Die ausgebildete Singstimme vermag es, über die räumliche Distanz im Theatersaal einen „Nahraum des Hörens zu schaffen und den Zuhörer leiblich zu affizieren“.³⁹²

³⁸⁴ Taylor & Symonds 2014: 10, 13

³⁸⁵ Taylor & Symonds 2014: 21

³⁸⁶ Taylor & Symonds 2014: 244

³⁸⁷ Kreutz 2008: 556

³⁸⁸ Schönhammer 2013: 36; Kreutz 2008: 561.

³⁸⁹ Schönhammer 2013: 229; Hervorh. im Original entfernt

³⁹⁰ Kolesch 2014b: 127

³⁹¹ Galler & Risi 2014: 325

³⁹² Galler & Risi 2014: 325

Beim Betrachten von Tanz spüren die Zuschauer die Bewegungen der Tänzer ebenfalls im eigenen Körper.³⁹³ Musiktheater-Besucher erleben das Werk also wahrhaftig ‚am eigenen Leib‘:

Scientists [...] discovered that the brain of a person watching a dancer lit up in almost the same way that the dancer’s own brain was activated while dancing. Similarly, the brain of someone listening to a song is activated almost as though they were actually singing. [...] Those audience members are not simply using their intelligence to understand the consequences of the events in the plot. But they are recreating the experiences of the characters in their own minds and bodies.³⁹⁴

Musiktheater bietet mit seinen Handlungen und Figuren in Kombination mit Live-Gesang, -Musik und -Tanz also eine herausragende Möglichkeit, um intensiv unterschiedlichste Emotionen zu erleben.

4) Kulturelle Bildung und ästhetischer Genuss (Erfüllung)

Allgemein stellt Kunst aufgrund der zeichenhaft in ihr enthaltenen verdichteten menschlichen Erfahrungen ein besonders gutes Mittel dar, um Wahrnehmung und Geschmack zu entwickeln und zu schulen und um ästhetische Erfahrungen zu ermöglichen – was auch der Kern der sog. Ästhetischen Bildung ist.³⁹⁵ Es liegen neurowissenschaftliche Belege vor, dass die (sowohl ausübende als auch konsumierende) Beschäftigung mit den Künsten positive Auswirkungen auf das psychische und physische Wohlbefinden sowie die menschliche Entwicklung hat.³⁹⁶

Menschen erschaffen und besuchen zudem gezielt – architektonisch oft herausragende – Orte wie Museen oder Konzert- und Theaterhäuser, um sich unterschiedlicher Aspekte ihrer Wahrnehmung wie Sehen oder Hören bewusst zu werden. Die situative Rahmung (= Theatergebäude) und die Akzentuierung des Wahrnehmens im Saal bereiten Genuss und werden als umfassendes ästhetisches Erlebnis erfahren.³⁹⁷

Im Musiktheater haben (zumindest heutzutage) akustische wie auch visuelle Aspekte hohe Relevanz. Dadurch unterscheidet sich Musiktheater von anderen Kunst- und Unterhaltungsformen, die primär visuelle (z.B. Bildende Kunst) oder akustische (z.B. Konzert) Reize einsetzen. Musiktheater spricht also mehr Sinne an und bietet so besonders reichhaltigen ästhetischen Genuss.³⁹⁸ Gerade

³⁹³ Schönhammer 2013: 36

³⁹⁴ Taylor & Symonds 2014: 243

³⁹⁵ Ästhetische Bildung ist Prozess bzw. Resultat der Auseinandersetzung mit künstlerischen und anderen als ästhetisch qualifizierten Gegenständen und Formen. Dabei wird über die eigene Wahrnehmung reflektiert und das Wahrgenommene nach Herkunft, Bedeutung und Funktion eingeordnet (Reinwand-Weiss 2013).

³⁹⁶ Reinwand-Weiss 2013

³⁹⁷ Schönhammer 2013: 291

³⁹⁸ Knava 2009: 319

von der ausgebildeten Gesangsstimme geht dabei eine besondere Faszination aus: Insb. Opernsänger und -sängerinnen beeindrucken mit ihrer Stimmgewalt und Virtuosität.³⁹⁹

Zudem erlaubt jedes Werk und jede Inszenierung im Musiktheater unzählige individuelle Assoziationen und Interpretationen.⁴⁰⁰ Musiktheater kann so die Vorstellungskraft der Zuschauer beflügeln und neue Gedankengänge und Sichtweisen inspirieren.⁴⁰¹ „[T]heatre audiences – and more specifically musical theatre audiences – can experience moments of hope at the theatre, feeling the flow of life and their own potential, that may indeed cause or inspire transformation.“⁴⁰²

Ein Musiktheater-Besuch bietet also den idealen Rahmen für ästhetischen Genuss und kulturelle (Weiter-)Bildung. Dabei nehmen jedoch nicht alle Besucher das Dargebotene auf gleiche Weise wahr. Jörg Rössel bspw. definiert für das deutsche Opernpublikum sechs Rezeptionsformen: analytisch, konzentriert, affektiv, eskapistisch, körperlich und oberflächlich. Ältere Besucher nehmen Oper eher auf konzentrierte und eskapistische Weise wahr, Jüngere dagegen tendenziell oberflächlich und affektiv, d.h. gefühlsbetont. Analytische Rezeption findet man insb. bei Personen, die sich intensiv mit Oper und Musik beschäftigen.⁴⁰³ Je nach den persönlichen Voraussetzungen sind also individuelle Modi für die Wahrnehmung von Musiktheater möglich.

5) Gute Atmosphäre (Erfüllung)

Die i.d.R. nicht-alltägliche Architektur von Theatergebäuden mit bspw. großen Sälen, Samtsitzen, Kronleuchtern o.Ä. schafft ein oft als schön empfundenes und außergewöhnliches Ambiente, was dem Erlebnis zusätzlichen Mehrwert verleiht.⁴⁰⁴

Ein Theaterbesuch besteht zudem nicht nur aus der Aufführung, sondern auch aus rahmenden Elementen wie Garderobe, Gastronomie, Vermittlungsformaten wie Einführungen und mehr. Musiktheater kann dabei durch zuvorkommenden Service, freundliches Personal und begleitende Angebote für eine angenehme Atmosphäre sorgen. Für viele Zuschauer gehört bspw. ein Glas Sekt in der Pause einfach zum Besuch dazu; im Gegensatz zu während der Vorstellung kann man sich dabei zudem angeregt unterhalten, weshalb eine gute Atmosphäre auch für den sozialen Nutzen von Theater relevant ist.⁴⁰⁵

³⁹⁹ Galler & Risi 2014: 325

⁴⁰⁰ Taylor & Symonds 2014: 205

⁴⁰¹ Knava 2009: 347

⁴⁰² Taylor & Symonds 2014: 247

⁴⁰³ Weingartner 2019: 5; diese Einteilungen wurden empirisch anhand einer Besucherbefragung erhoben.

⁴⁰⁴ Taylor & Symonds 2014: 48

⁴⁰⁵ Knava 2009: 52f.

6) Soziales Erlebnis (Erfüllung)

Theaterbesucher erwerben nicht nur Zugang zu einem ästhetischen, sondern insb. auch zu einem sozialen Ereignis.⁴⁰⁶ Theater bietet die Möglichkeit, gemeinsam mit Partner, Familie, Freunden etc. ‚etwas Schönes‘ zu erleben.⁴⁰⁷ Darüber hinaus ist Theater immer ein kollektives Ereignis, bei dem eine Gruppe von Besuchern (= das Publikum) einer Gruppe von Darstellern (= das Ensemble) zuschaut. Theater wird aufgrund des gemeinschaftlichen Konsums intensiver erfahren als andere Formate und intensiviert so auch die durchlebten Emotionen (s.o.):

[S]cience has something to add here too. Mirror neurons don't only lead the audience to mirror the stage, but to mirror each other. [...] Many people note that they're more likely to laugh out loud at a live performance where everyone else is laughing than in their own home watching television alone. [...] The shared experience is likely to be greater than the individual one.⁴⁰⁸

Zudem fördert Musiktheater das Gruppengefühl des Publikums, was eine befriedigende Wirkung im Gehirn auslösen kann:

[N]ot only does doing an activity as a group (like singing in a choir or playing in an orchestra) activate the reward areas of the brain and bind the participants together [...] but sharing the experience of watching music and dance as a group could activate the same reward areas.⁴⁰⁹

Des Weiteren bietet Musiktheater die Möglichkeit für ein breiter gefasstes Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation: Der aktive Konsum von bestimmten Theaterprodukten prägt die eigene Identität, drückt Werte und Haltungen aus und grenzt gegen andere ab.⁴¹⁰

7) Alltagsflucht (Erfüllung)

Generell kann Theater über Bühnenbild, Kostüme etc. an andere Orte und in andere Zeiten ‚entführen‘. Jedoch eignet sich insb. Musik dazu, um Bühnenräume zu gestalten und Zeitbezüge herzustellen, indem gezielt Assoziationen ausgenutzt werden (z.B. Horn bei der Jagd) – auch in der Kombination mit Bewegung und Tanz. Teils ist diese Verwendung zwar klischeehaft (z.B. schottische Volkstänze in Tracht zu Dudelsackklängen) – sie eröffnet jedoch ein Füllhorn an Möglichkeiten für inszenatorische Tricks und regt die Assoziationskraft der Zuschauer an.⁴¹¹

Dank dieser Assoziationen kann man speziell im Musiktheater besonders leicht in das Stück ‚eintauchen‘: „Thus theatre allows audiences to experience another time and place and another mode

⁴⁰⁶ Sauter 2014a: 274

⁴⁰⁷ Sauter 2014a: 274

⁴⁰⁸ Taylor & Symonds 2014: 245; die Spiegelneuronen im menschlichen Gehirn sind sowohl beim eigenen Agieren als auch beim Beobachten der Handlungen anderer aktiv (Schönhammer 2013: 144).

⁴⁰⁹ Taylor & Symonds 2014: 246

⁴¹⁰ Knava 2009: 50

⁴¹¹ Bullerjahn 2001: 81

of being, but *musical* theatre releases a greater ability to feel the emotions of that time and place and to empathize with situations and characters.”⁴¹² So kann man potenziell auch seinen ‚Alltags-trott‘ hinter sich lassen.

Ein Besuch im Musiktheater kann zudem durch seine Rahmenbedingungen aus dem Alltag herausstechen: Man ‚reist‘ an einen Ort, an dem man sich nicht täglich aufhält – womöglich gar in eine andere Stadt. Man macht sich besonders schön zurecht, um die Besonderheit des Erlebnisses zu unterstreichen. Häufig wird ein Theaterbesuch auch in andere Aktivitäten wie einen Restaurantbesuch oder einen Tag in der Stadt eingebunden.⁴¹³ Ein Besuch im Musiktheater kann insgesamt also ein außergewöhnliches Erlebnis sein, über das man spricht und an das man sich noch lange erinnert.⁴¹⁴

3.3.4 Nutzen-Kommunikation als inhaltliche Strategie für junge Nicht-Besucher

Alles in allem scheint Musiktheater prinzipiell gut dafür geeignet zu sein, die erwünschten Nutzen auch von jungen Nicht-Besuchern zu stiften. Entsprechend sollte es im Marketing inhaltlich insb. um einen ‚Match‘ gehen von konkreten Bedürfnissen der Zielgruppe mit der spezifischen Art und Weise, wie eine bestimmte Musiktheater-Produktion und ein -Besuch allgemein diese erfüllen könnten. Denn Nicht-Besucher können in den Angeboten von Theatern oft keine Relevanz für sich und keinen Bezug zu ihrem Leben erkennen.⁴¹⁵ Entsprechend müssen diese Verbindungen in der Kommunikation gezielt hergestellt und Vorurteile abgebaut werden:

Zu fragen ist also: Welche Anknüpfungspunkte gibt es zwischen den Interessen und der Alltagswelt der Zielgruppen und den angebotenen Programmen? Was könnte Menschen an unseren Programmen besonders interessieren? Aber auch: Welche Vorurteile könnten Menschen gegenüber unserer Kultureinrichtung haben? [...] Wie können wir diese Vorbehalte gezielt entkräften?⁴¹⁶

Dafür erscheinen insb. folgende inhaltliche Strategien zielführend:

1) Gute Unterhaltung (Kommunikation)

Da junge Nicht-Besucher sich von einem Theaterbesuch kaum Unterhaltung und Spaß versprechen, sollte das Marketing vermitteln, dass Musiktheater mit seinen Handlungen, oft bekannten Melo-

⁴¹² Taylor & Symonds 2014: 243; Hervorh. d. Verf.

⁴¹³ Tylor & Symonds 2014: 48

⁴¹⁴ Knava 2009: 312f.

⁴¹⁵ Mandel 2014

⁴¹⁶ Mandel 2009: 53

dien, raffinierten Bühnentechniken und insgesamt künstlerischen Meisterleistungen durchaus unterhaltsam, mitreißend und teils komisch sein kann. Susanne Keuchel sieht insb. die Tatsache, dass Theater und Oper heute noch stärker eine Bildungsassoziation anhaftet, als Argument dafür, ihre unterhaltenden Aspekte mehr zu betonen.⁴¹⁷

An die Nicht-Besucher, denen Unterhaltung besonders wichtig ist, sind Musical und Operette dabei vermutlich leichter zu vermitteln als Oper.⁴¹⁸ Des Weiteren sollte das Marketing kommunizieren, dass Musiktheater dank seiner Bandbreite für jeden Geschmack die passenden Formate und Sujets bietet – vergleichbar mit Kino oder Netflix.

2) Live-Erlebnis (Kommunikation)

Musiktheater ist als Live-Kunstform an sich perfekt geeignet, diese gerade für junge Menschen wichtige Erwartung zu erfüllen. Das Marketing sollte also die spürbare Nähe, Unmittelbarkeit und ‚Echtheit‘ von Theaterraufführungen verdeutlichen – was eine Herausforderung darstellt, denn das Marketing kann Musiktheater ja eben nicht in Live-Form kommunizieren, sondern nur ‚konserviert‘ auf analogen oder digitalen Medien. So gesehen ist die inhärente Live-Eigenschaft von Theater für das Marketing Vor- und Nachteil zugleich.

3) Emotionen erleben (Kommunikation)

Junge Nicht-Besucher wollen Emotionen erleben, stellen sich Theater und Oper aber oft trocken, langweilig und schwierig vor. Das Marketing sollte also zeigen, dass Musiktheater mit spannungsreichen Inhalten, Live-Darbietung, Musik und Gesang sowie kollektiver Wahrnehmung tatsächlich eine herausragende Möglichkeit darstellt, intensiv Emotionen zu erleben. Auch Angebote jenseits der künstlerischen Produktionen wie Backstage-Führungen oder Workshops können überraschende Eindrücke sowie Spaß und Action bringen – bspw. ein Gang über den Schnürboden.

Es sollte im Marketing also nicht nur um die auf der Bühne dargestellten Emotionen gehen, sondern insb. auch um die vom Publikum im Rahmen der diversen Angebote empfundenen. Für junge (Nicht-)Besucher besonders relevant erscheinen dabei die Möglichkeiten zur Identifikation mit (v.a. jüngeren) Charakteren und ihren Herausforderungen.

4) Kulturelle Bildung und ästhetischer Genuss (Kommunikation)

Gerade junge Menschen schreiben Theater heutzutage noch stärker das Image einer Bildungseinrichtung zu als früher und stellen sich die ästhetischen Bedingungen einer Aufführung eher an-

⁴¹⁷ Keuchel 2005b: 3

⁴¹⁸ vgl. Knava 2009: 298

strengend und kompliziert vor. Theatermarketing sollte demnach klarstellen, dass man Musiktheater nicht zwingend analytisch wahrnehmen und ‚durchschauen‘ muss, sondern sich auch rein emotional ‚einfühlen‘ und das Dargebotene auf sich wirken lassen kann. Entsprechend sollte das Marketing das sinnliche Erleben in den Vordergrund stellen. Dabei kommt der Musik und insb. den visuellen Aspekten einer Produktion eine bedeutende Rolle zu. Denn jungen Besuchern sind Bühnenbild und Inszenierung verhältnismäßig wichtig (s. 3.2.2), und auch allgemein messen Jüngere dem Visuellen aufgrund ihres Konsums von Kino, Computerspielen etc. hohe Bedeutung bei.⁴¹⁹

Nichtsdestotrotz bieten die musiktheatralen Meisterwerke, die sängerischen und allgemein künstlerischen Höchstleistungen sowie die individuellen Interpretationen verschiedener Inszenierungen im Musiktheater viele Ansatzpunkte für neue Erfahrungen und Anregungen zum Nachdenken – dies kann insb. für junge Menschen interessant sein, die stärker das Ziel verfolgen, den eigenen (kulturellen) Horizont zu erweitern, und denen persönliche Weiterbildung wichtig ist.

5) Gute Atmosphäre (Kommunikation)

Von den Örtlichkeiten der Theater- und Opernhäuser geht ein eher elitäres Image als ‚Kunsttempel‘ aus. (Junge) Nicht-Besucher nehmen sie daher nicht als Wohlfühlort für Geselligkeit und Gastronomie wahr. Theatermarketing sollte also proaktiv mit Vorurteilen bzgl. der Lokalität aufräumen und die Atmosphäre im Theatersaal, Pausenfoyer oder bei Vermittlungsangeboten greifbar machen – und so an Nicht-Besucher vermitteln, dass das Haus auch ‚ihr‘ Ort sein könnte.⁴²⁰

Bspw. virtuelle Rundgänge sowie Fotos und Videos können dabei Einblicke in die Räumlichkeiten geben.⁴²¹ Jedoch führen sie nicht automatisch zu einer positiven Bewertung der Lokalität, wenn diese als protzig oder ‚kalt‘ wahrgenommen wird. Entsprechend sollte das Marketing die Eindrücke sorgsam auswählen: Ein Foto vom menschenleeren Saal kann abschrecken, aber mit abgebildeten Personen füllt er sich automatisch mit Leben; idealerweise tragen dabei nicht alle Smoking oder Abendkleid.⁴²² So könnte es gelingen, den abgelehnten Prunk eines Theaterbaus zu einer passenden Kulisse für ein besonderes, aber auch geselliges und lockeres Erlebnis umzudeuten.

Im Theater gelten gewisse Regeln – z.B. ist Applaus nur an bestimmten Stellen erwünscht. Diese Leitlinien sind bei vielen Aufführungen schllichtweg notwendig, jedoch kann ihre schiere Formalität abschrecken. Allerdings haben Nicht-Besucher oft viel zu strenge Vorstellungen von den Regeln

⁴¹⁹ Knava 2009: 47

⁴²⁰ Mandel 2018

⁴²¹ Knava 2009: 156

⁴²² Knava 2009: 169

und Kleiderordnungen im Theater. Entsprechend sollte das Marketing vermitteln, welche Gepflogenheiten tatsächlich gelten.⁴²³ Junge Menschen sind aus dem Kino zudem gewöhnt, im Saal zu essen und zu trinken. Im Theater ist dies i.d.R. nicht erlaubt – umso mehr erscheinen explizite Hinweise auf Gastronomieangebote vor der Vorstellung und in der Pause lohnenswert.⁴²⁴

6) Soziales Erlebnis (Kommunikation)

Junge Nicht-Besucher erwarten nicht, dass Theater auch eine soziale Funktion erfüllt. Daher sollte das Marketing auch die geselligen Aspekte eines Besuchs betonen, wie den Austausch mit der Begleitung oder die kollektive Wahrnehmung im Saal. Da junge Menschen Theater tendenziell als Aktivität nur für Paare und Singles einschätzen, sollte das Marketing sie auch gezielt als Gruppe ansprechen. Zudem können gezielt ‚Vorstellungen für junges Publikum‘ deklariert werden.⁴²⁵

7) Alltagsflucht (Kommunikation)

Da junge Nicht-Besucher sich Theateraufführungen eher als konzentrierte, kognitive (d.h. das Denken betreffende) Tätigkeit vorstellen, sollte das Marketing die immersiven Qualitäten von Musiktheater vermitteln – z.B., dass ein Besuch als außergewöhnliches und sinnliches Erlebnis Abwechslung, Abstand vom Alltag, Gesprächsstoff und sogar Erholung bieten kann.

Insgesamt sollten all diese Möglichkeiten, wie Musiktheater Bedürfnisse erfüllen und Nutzen stiften kann, die Inhalte des Marketings an junge Nicht-Besucher maßgeblich bestimmen.⁴²⁶

3.3.5 Weitere inhaltliche Strategien für junge Nicht-Besucher

Vereinzelt befragen Studien junge Nicht-Besucher gezielt zu ihren Vorschlägen für erhöhte Teilnahme ihrerseits. Als ‚Maßnahmen für mehr Kulturinteresse‘ nennen ‚mittelmäßig bis überhaupt nicht kulturinteressierte‘ junge Menschen an erster Stelle die ‚Senkung der Eintrittspreise‘ (von 45 % gefordert) – wobei sie Theater ja häufig teurer einschätzen als es ist. Es folgen die stärkere Berücksichtigung eines ‚jugendgerechten Ambientes‘ (43 %) sowie aktueller Rezeptionsgewohnheiten wie ‚mehr Action und Spannung‘ (36 %). Des Weiteren fordern die jungen Menschen Maßnahmen, die den Wunsch nach einer stärkeren Einbindung ihrer Lebenswelten unterstreichen, z.B. mehr ‚Jugendthemen bei Kulturangeboten‘ (29 %) und ‚Mehr junge gleichaltrige Künstler‘ (14 %).⁴²⁷

⁴²³ Knava 2009: 79

⁴²⁴ Knava 209: 165

⁴²⁵ Knava 2009: 55f.

⁴²⁶ Knava 2009: 83

⁴²⁷ Keuchel 2014; Quelle der Daten: 2. Jugend-KulturBarometer

Für das *Düsseldorfer Jugend-Kulturkonzept* wurden 16–21-Jährige befragt, welche Aspekte aus den Bildungsangeboten und dem Marketing der ortsansässigen Kulturinstitutionen sie positiv ansprechen und was verbessert werden könnte. Förderlich für den Erfolg kultureller Produkte in der Zielgruppe sind demnach insb.: neue Technologien in der Kunstpräsentation, Themen aus der jugendlichen Lebenswelt, Einbindung von Prominenten, Crossover-Produktionen aus klassischen und populären Sparten, ein ‚junges‘ Ambiente mit preiswerter gastronomischer Versorgung sowie Spielorte jenseits der klassischen Kulturgebäude.⁴²⁸ Speziell im Bereich von Marketing und Vermittlung nennen die jungen Menschen insb. offene kulturelle Bildungsangebote ohne Verpflichtungen sowie kurzfristige Kartenerwerbsmöglichkeiten.⁴²⁹

Basierend auf diesen Anregungen sowie allen bisherigen Ausführungen erscheinen neben forcierter Nutzen-Kommunikation auch folgende inhaltliche Strategien im Theatermarketing zielführend:

Geeignete Produkte

Nicht jedes Musiktheater-Stück ‚eignet‘ sich für jede Zielgruppe im Sinne von als gewinnbringend empfundener Rezeption. Da die künstlerischen Produkte aber ‚außen vor‘ sind, können Theatermarketing-Verantwortliche derzeit kaum darauf hinwirken, dass speziell Stücke für bspw. junge Nicht-Besucher produziert werden (s. 3.2). Daher sollten sie in der Kommunikation an diese Gruppe gezielt diejenigen Produktionen aus dem verfügbaren Programm auswählen, die für sie besonders geeignet erscheinen und somit effektiv vermarktet werden können.⁴³⁰ Dabei existieren keine Patentrezepte – aber gewisse Produktionen sind doch tendenziell leichter an Nicht-Besucher zu vermitteln als andere:

[B]estimmte Sparten und künstlerische Formate sind insofern populärer als andere, da sie den wahrgenommenen Rezeptionsansprüchen der Nicht- und GelegenheitsbesucherInnen eher entsprechen. Im Theater sind das Inszenierungen, welche sich quasi selbst vermitteln. Die Handlung ist ohne notwendige weitere Informationen oder Anregungen nachvollziehbar und eine mögliche Dekodierung theatraler Zeichen ist keine zwangsläufige Voraussetzung für eine gewinnbringende Rezeption bzw. kollidiert zumindest nicht mit den Ansprüchen beispielsweise der ZufallsbesucherInnen. Im Theater betrifft das vor allem Genres wie z.B. Krimis, Komödien, Musicals, aber auch stellenweise bekannte Klassiker der Literaturgeschichte.⁴³¹

Als spezifisch für junge Nicht-Besucher geeignet erscheinen im Musiktheater v.a. Musicals und komische Stücke sowie die Klassiker aller Gattungen. Dabei sind Nicht-Besucher mit bekannten Titeln

⁴²⁸ Keuchel & Weber-Witzel 2009: 6f.; das Untersuchungsdesign bestand aus drei Modulen: qualitative Interviews ($n = 34$), Besuchererhebung in den beteiligten Kultureinrichtungen ($n = 946$) sowie Nicht-Nutzerbefragung ($n = 1.019$); es ging um außerschulische Angebote, die sich speziell an junge Zielgruppen richten.

⁴²⁹ Keuchel 2013: 17

⁴³⁰ Knava 2009: 45

⁴³¹ Renz 2016a

und entsprechend vertrauten Handlungen und Melodien einfacher zu locken als mit gänzlich unbekannten Werken. Denn der Zugang ist insb. für weniger erfahrene Besucher einfacher, wenn sie den Inhalt kennen.⁴³² Trotzdem können gerade neue oder unbekannte Stücke spannend sein, speziell für junge Leute mit kulturellem Geschmack jenseits der ‚alten Eliten‘. Derartige Werke erfordern in ihrem Marketing aber noch gezieltere Anknüpfungspunkte und Motive für eine positive Kaufentscheidung.⁴³³

Aufführungen in alternativen, kleineren Spielstätten oder Open Air erscheinen für junge Nicht-Besucher teils besser geeignet als jene in prunkvollen Sälen.⁴³⁴ Ebenfalls interessant sind Stücke, in denen bei der Zielgruppe beliebte Prominente mitwirken – was in der Oper wohl nur selten der Fall, im Musical aber durchaus denkbar ist. Weiterhin zielführend erscheinen Produktionen unter Einbeziehung Neuer Medien und Crossover-Formate mit popkulturellen Bezügen. Besonders geeignet sind auch Werke, die die Lebenswelt der Zielgruppe betreffen – z.B. mit jungen Charakteren/Darstellern, ‚jungen‘ Themen wie Identitätssuche, Klimawandel etc., sowie betont actionreiche Produktionen. Je nach konkreter Zielgruppe könnten zudem Vorstellungen auf Deutsch oder auch Englisch⁴³⁵ für einen ersten Besuch zielführender sein als auf Italienisch, Französisch etc.

Auch in der Kommunikation von Rahmenangeboten gilt es, für die Zielgruppe geeignete Formate auszuwählen – und nach Möglichkeit spezifisch zu schaffen, denn dieser Bereich liegt deutlich eher im Handlungsspielraum der Marketingabteilungen (vgl. 3.2), ggf. in Kooperation mit der Theaterpädagogik oder Dramaturgie. Zielführend erscheinen für Gastronomie- wie Vermittlungsangebote insb. unverbindliche, preisgünstige Konzepte in lockerer Atmosphäre.

Gesamterlebnis

Ein Theaterbesuch umfasst viel mehr als ‚nur‘ den Konsum einer künstlerischen Produktion. Das Produkt ‚Theater‘ besteht aus mehreren Komponenten, die der Besucher als Gesamtpaket erlebt: das Kernprodukt (i.d.R. eine Aufführung), damit verbundene Serviceleistungen (z.B. Einführung, Shop) sowie der individuelle Wert, den ein Besucher dem Produkt zuschreibt (z.B. Kunstgenuss).⁴³⁶

Insb. junge Nicht-Besucher nehmen (Musik-)Theater stark als Gesamterlebnis wahr:

Mögen Experten sich eher auf künstlerische Aspekte konzentrieren [...], steht bei Laien [...] das Zusammenspiel aller wahrgenommenen Faktoren im Vordergrund. Sitzkomfort, Bar/Café oder die Atmosphäre, aber auch die Sozialität des Ortes [sind] genauso wesentliche Aspekte ihres

⁴³² Renz & Mandel 2010: 4

⁴³³ Mandel 2009: 63

⁴³⁴ vgl. Knava 2009: 117

⁴³⁵ Viele junge Leute konsumieren Filme, Serien etc. in der Originalsprache Englisch (Education First 2020).

⁴³⁶ Mandel 2009: 30

Besuches wie die Erzählgeschwindigkeit der Oper, [...] die Inszenierung und die schauspielerische Leistung. Das bedeutet nicht [...], dass Nichtbesucher kein Interesse an künstlerischen Aspekten haben, sondern dass diese nur einen Teil ihres Gesamterlebens prägen.⁴³⁷

Gleichzeitig offenbart die Publikumsforschung, dass das tatsächliche Theaterangebot – d.h. Spielplan und Inszenierungspraxis – gerade für weniger Affine nur ein Besuchsmotiv von vielen ist. Stattdessen greifen viele weitere Besuchsmotive, z.B. Sympathie für die Spielstätte oder schlicht die Lust am Ausgehen mit Freunden – oder gar erhoffter Prestigegewinn.⁴³⁸

Da sich die Arbeit von Theatern meist stark um ihre künstlerischen Projekte dreht, erscheint es für Theatermarketing-Verantwortliche oft naheliegend, die Produktionen auch in der Außenkommunikation ins Zentrum zu stellen. Marketing für Nicht-Besucher sollte jedoch nicht nur das künstlerische Produkt bewerben, sondern das Gesamterlebnis aus Vorstellung, Atmosphäre usw. Denn die Zielgruppe wird sich nur angesprochen fühlen, wenn es Übereinstimmungen gibt zwischen ihren Lebenswelten und Ansprüchen einerseits und den Möglichkeiten zur Lebensgestaltung, für die ein Haus steht, andererseits. Nicht-Besucher müssen einen ‚Sinn‘ für sich und ihr Leben in den Theaterangeboten erkennen – und das Marketing muss diesen Sinn deutlich aufzeigen.⁴³⁹

Der Erfolg einer PR-Maßnahme hängt davon ab, ob sie den Erwartungshorizont ihrer zentralen Zielgruppen treffen konnte, ob die Botschaft deren Werthaltungen entspricht und ob sie entschlüsselt werden konnte. Es reicht nicht aus, die eigenen, vorwiegend kunstimmanenten Vorstellungen einer Einrichtung zu kommunizieren, auch die Wünsche und Erwartungen der anzusprechenden Zielgruppen müssen berücksichtigt werden.⁴⁴⁰

Das *Victoria and Albert Museum* in London bspw. führte eine erfolgreiche Image-Kampagne durch, mit dem Slogan „Eine tolles Café mit einem recht netten Museum dabei“⁴⁴¹. Hier wurde offensiv und ironisch eine eigentliche Nebensache des Museumsbesuchs zum Kerninhalt erhoben.⁴⁴²

Erwartungsmanagement

Da Theaterprodukte eben immateriell, unberechenbar und oft gezielt unerwartet konzipiert sind (s. 3.1), fällt es potenziellen Kunden besonders schwer, eines konkret für ihren Besuch auszuwählen – denn das Risiko einer Enttäuschung ist hier überproportional hoch. Aufgrund dieses ‚Dienstleistungscharakters‘ von Theater sollte das Marketing gezielt bei der Kaufentscheidung unterstützen sowie Vertrauen zur eigenen Institution aufbauen, um die wahrgenommenen Risiken zu minimie-

⁴³⁷ Stockmann & Tröndle 2019: 105, bzgl. der Interviews mit ca. 80 Studierenden (s. 3.1)

⁴³⁸ Mandel 2009: 53

⁴³⁹ Knava 2009: 230f.

⁴⁴⁰ Mandel 2009: 44

⁴⁴¹ Original: „Victoria and Albert Museum – An ace caff with quite a nice museum attached“; eine ‚Kampagne‘ ist eine konzentrierte, befristete Kommunikationsoffensive über diverse Kanäle (Mandel 2009: 87f.).

⁴⁴² Mandel 2009: 70; Zusatzangebote wie Shops, Cafés oder Events jenseits von Theater (z.B. Firmenfeiern, Clubnächte) sind auch Möglichkeiten, um Nicht-Besucher über Umwege ins Haus zu holen (Knava 2009: 83).

ren.⁴⁴³ Zielführend dafür erscheint ein proaktives Erwartungsmanagement, das über Texte, Fotos, Videos etc. einen umfassenden Eindruck von der jeweiligen Produktion vermittelt und auch die Gesamterfahrung eines Theaterbesuchs greifbar macht.

Gezielte Vermittlung und Emanzipation zum eigenen Urteil

Die Vernachlässigung von Musiktheater in der Schulbildung bedeutet, dass junge Menschen dort oft kaum an diese Theaterform im Speziellen herangeführt werden. Deshalb muss das Marketing hier noch mehr Vermittlungsarbeit leisten als im Schauspiel. Vermittelndes Marketing kann unerfahrene Besucher enorm entlasten, indem es klarstellt, dass es keine ‚richtige‘ Interpretation einer Produktion gibt, die es unbedingt zu entschlüsseln gälte.⁴⁴⁴ Marketing sollte daher dazu ermutigen, eigene Wertmaßstäbe für Theater zu entwickeln und sich individuelle Deutungen zuzutrauen.⁴⁴⁵

Um das Informationsdefizit von jungen Nicht-Besuchern bzgl. (Musik-)Theater zu verringern, muss das Marketing sie an ihrem Wissensstand abholen und die nötigen kulturellen Codes mitliefern – d.h. bereits Interpretationshilfen für die jeweilige Produktion bieten, und auch Anregungen, wie man sich ihr nähern könnte. Dann können Rezeptionsprozesse glücken.⁴⁴⁶ Dabei sollte man jedoch nicht vergessen, dass Kunst und Kultur nun einmal komplexe Phänomene sind – eine zu starke Vereinfachung würde ihnen womöglich nicht gerecht.⁴⁴⁷

Darum gilt es, Mittelwege zu finden – bspw. indem die vermittelten Inhalte an sich durchaus komplex sind, aber auf niederschwellige, d.h. verständliche, zugängliche und ermutigende Weise kommuniziert werden. Dabei sollte die Vermittlung unbedingt auch auf eine gewisse Anstrengung vorbereiten und Lust darauf machen – denn sie geht zwangsläufig mit neuen, ungewohnten und herausfordernden Wahrnehmungen von Kunstwerken einher.⁴⁴⁸ Die nachfolgenden Kapitel befassen sich ausführlich damit, wie eine geeignete Sprache dafür aussehen könnte.

Gegendarstellung zu Vorurteilen

Unbegründeten oder überzogenen Vorurteilen – wie Theater sei altmodisch, exklusiv oder streng – könnte das Marketing mit der Präsentation eines ‚Gegen-Image‘ begegnen – z.B., indem es die junge Zielgruppe selbst und ohne Dresscode in den Theaterräumlichkeiten zeigt. Auch dem Vorurteil von den ‚ausschließlich sehr teuren‘ Theatertickets sollte das Marketing entgegenwirken:

⁴⁴³ Pöllmann 2019: 163

⁴⁴⁴ Mandel 2018

⁴⁴⁵ Mandel 2014

⁴⁴⁶ Mandel 2009: 69, 81

⁴⁴⁷ vgl. Schinke 2021: 31

⁴⁴⁸ Mandel 2014

Preisangebote

Für die Gewinnung junger Nicht-Besucher erscheinen insb. deutliche Preisreduktionen erfolgsversprechend. So ist in dieser Zielgruppe bspw. durchaus Nachfrage nach Angeboten wie dem U30-Programm der BSO vorhanden: Im Jahr 2019 wurden mehr als 4.100 Karten für 10 Euro verkauft – über die Hälfte der U30-Käufer waren dabei Personen, die noch nie zuvor Tickets an der BSO erworben hatten, also Erstkäufer.⁴⁴⁹ Dabei stellt sich aber auch die Frage, wie man Angebote schaffen kann, die den ‚Sprung‘ von derart starker Ermäßigung im jungen Alter zum Vollpreis ‚abfertigen‘ – denn die Steigerung von 10 Euro (auch für Plätze in der ersten Kategorie) zu den regulären Preisen dürfte aus Sicht der jungen Besucher doch heftig sein.

Des Weiteren ermöglichen moderne Ticketing-Systeme eine flexible Preisgestaltung, bspw. über Unterscheidungen nach Stück, Vorstellungsart (z.B. Premiere), Wochentag, Platzkategorie, Käufern (z.B. Rabatte für Studenten) sowie Abonnements. Mittlerweile ist sogar die dynamische Preisanpassung basierend auf Angebot und Nachfrage möglich, vergleichbar mit Flugpreisen – diese Option nutzen bislang vorwiegend Privattheater.⁴⁵⁰ Entscheidend ist, dass ein breites Preisspektrum geeignete Angebote für diverse, auch weniger zahlungskräftige Käufer garantiert; ein solches sollten die Theater also bieten⁴⁵¹ und zudem in der Kommunikation proaktiv über Preisstrukturen sowie die Verfügbarkeit von Ermäßigungen und generell günstigen Ticketkategorien aufklären.

Beim Preis gilt außerdem zu bedenken: Besucher zahlen nicht nur für das Theaterticket, sondern auch die Anreise sowie ggf. Vermittlungsangebote, Gastronomie, Garderobe, Programmheft oder Merchandise.⁴⁵² Hinweise auf Möglichkeiten, diese Kosten gering zu halten, erscheinen daher zielführend. Bspw. bieten öffentliche Häuser ihre Tickets oft inkl. kostenlosem ÖPNV an,⁴⁵³ was sie insb. an Zielgruppen jenseits von Schüler- und Studentenfahrkarten kommunizieren könnten.

Serviceangebote

Zielführend erscheinen auch Marketing-Inhalte zu – idealerweise für junge Menschen konzipierten oder zumindest für sie ausgewählten – Vermittlungs-, Rahmen- oder Gastronomieangeboten. Des Weiteren könnte das Marketing insb. das Personal an der Theaterkasse, im Callcenter und im Vorderhaus, letztlich aber sämtliche Mitarbeiter des Hauses gezielt für die Bedürfnisse von (jungen) Nicht-Besuchern sensibilisieren, um eine stets einladende Außenwirkung zu fördern.⁴⁵⁴

⁴⁴⁹ Bayerische Staatsoper 2019: 56

⁴⁵⁰ Glaap & Heilgenberg 2019: 141

⁴⁵¹ Jedoch betreiben öffentliche Theater tendenziell eine wenig differenzierte Preispolitik (Klein 2004: 136).

⁴⁵² Knava 2009: 132, 158

⁴⁵³ z.B. Gärtnerplatztheater 2020a

⁴⁵⁴ vgl. Klein 2004: 133

Zugang über Bekanntes jenseits von Musiktheater

Eine gute Möglichkeit für inhaltliche Anknüpfungspunkte bieten Verweise auf Werke, Figuren oder Personen, mit denen die Zielgruppe vertraut ist, insb. aus der Popkultur. Referenzen auf die Heimatstadt des Theaters sowie geschichtliche oder aktuelle Ereignisse sind ebenfalls möglich. Die Zielgruppe versteht die Anspielungen, was auch das Gefühl vermitteln kann, der angebotenen Kunst intellektuell locker gewachsen zu sein.⁴⁵⁵ Bekannte Bezüge sollten allerdings nicht erzwungen, sondern nur eingesetzt werden, wenn es sich inhaltlich anbietet; alles andere birgt die Gefahr, falsche Erwartungen zu wecken.

Im Gegensatz dazu können Nicht-Besucher mit ‚Insider‘-Referenzen, z.B. auf andere Theaterwerke oder Inszenierungen, i.d.R. nichts anfangen; sie sind daher mit Bedacht zu verwenden.⁴⁵⁶

Zugang über künstlerische Hobbys

Da gerade höher gebildete junge Menschen während des Heranwachsens oft künstlerische Hobbys (z.B. Ballett, Instrument spielen, Chor) ausgeübt haben, bietet die Anknüpfung daran inhaltliche Möglichkeiten für das Marketing. Menschen, die als Amateure selbst künstlerisch tätig sind oder waren, nehmen kulturelle Angebote auch deutlich intensiver wahr als künstlerisch inaktive.⁴⁵⁷

Zugang über andere künstlerische Sparten

Da sich gerade höher gebildete junge Menschen z.T. durchaus für andere Kulturinstitutionen (z.B. Museen, Konzerthäuser) und Kultursparten im weiteren Sinne (z.B. Sprechtheater, Design, Fotografie, Literatur, Geschichte) interessieren, aber eben nicht explizit für Musiktheater, bieten sich über diese ‚verwandten‘ Interessen inhaltliche Anknüpfungspunkte an.⁴⁵⁸ Manche junge Nicht-Besucher könnten auch über die technischen ‚Künste‘ im Musiktheater wie Bühnentechnik und -effekte oder Licht- und Tontechnik zu begeistern sein.

All diese erfolgversprechenden Inhalte von Marketing müssen auch auf effektive Weise an die jeweils anvisierten Zielgruppen kommuniziert werden. Junge Nicht-Besucher bedürfen dabei einer grundsätzlich anderen Ansprache als das Fachpublikum aus Presse, Stammbesuchern usw.⁴⁵⁹ In den nachfolgenden Kapiteln nehme ich daher diesen zweiten Bestandteil von Theatermarketing (= Inhalt + **Ansprache** + Erreichen) in den Blick.

⁴⁵⁵ Mandel 2009: 210

⁴⁵⁶ Knava 2009: 102

⁴⁵⁷ Mandel 2017; wobei aus der Ausübung eines künstlerischen Hobbys nicht automatisch Interesse am und Besuchsaktivität im (Musik-)Theater resultiert (Renz 2016b: 204f.).

⁴⁵⁸ Keuchel 2012; Knava 2009: 227f.

⁴⁵⁹ Knava 2009: 65

3.4 Theatermarketing als Kommunikationsprozess

Moderne Gesellschaften zeichnen sich durch eine starke Ausdifferenzierung von Lebensstilen aus. Zudem führte die Entstehung moderner Massenmedien zu einer Zunahme an Kommunikationskanälen sowie einer steigenden Komplexität der Kommunikationsbeziehungen. Vor diesen Hintergründen ist es für Unternehmen jeder Art inzwischen elementar, strategisch zu kommunizieren.⁴⁶⁰

Als Hilfsmittel dafür kann man sich diverser Modelle des Kommunikationsprozesses mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten bedienen.⁴⁶¹ Aus dieser Bandbreite möchte ich drei ausgewählte Konzepte vorstellen und auf die Situation des Theatermarketings an junge Nicht-Besucher übertragen, um so Hinweise für erfolgreiche Kommunikationsstrategien abzuleiten:

- 1) Das grundlegende Kommunikationsmodell nach **Shannon und Weaver** als Ausgangspunkt.
- 2) Das praxisorientierte Modell nach **Schulz von Thun**, welches die vier Ebenen jedes Kommunikationsakts hervorhebt, die für erfolgreiche Kommunikation gezielt gesteuert werden sollten.
- 3) Die Überlegungen zur ‚Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation‘ des Soziologen **Niklas Luhmann**, inkl. Ansätzen zur Überwindung der Kommunikationshindernisse.

3.4.1 Grundlegendes Modell der Kommunikation nach Shannon und Weaver

Dieses einflussreiche Modell wurde in den 1940ern von Claude E. Shannon und Warren Weaver entwickelt. Ursprünglich behandelte es rein technisch die Aspekte Übertragung und Empfang in der Telekommunikation, unter Vernachlässigung der Bedeutung der Inhalte.⁴⁶² „The fundamental problem of communication is that of reproducing at one point either exactly or approximately a message selected at another point.“⁴⁶³ In der abstrahierten und vereinfachten Form

Sender → Botschaft → Empfänger

ist das Modell auf Kommunikation in verschiedensten Kontexten übertragbar. Grundlegend für diese Auffassung von Kommunikation ist, dass die Botschaft vom Sender zwar – absichtlich oder unabsichtlich – hergestellt wird, aber von diesem unabhängig existiert, z.B. auf Trägern wie Rundfunkwellen oder Print-Produkten.⁴⁶⁴

⁴⁶⁰ Mandel 2009: 9

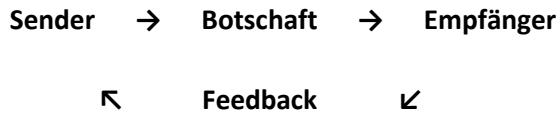
⁴⁶¹ Röhner & Schütz 2016: 19

⁴⁶² Röhner & Schütz 2016: 21

⁴⁶³ Shannon 1948: 1

⁴⁶⁴ Sauter 2014b: 186

Für die erfolgreiche Übermittlung einer Botschaft ist beiderseitige Aufmerksamkeit nötig. Außerdem muss die Nachricht vom Empfänger in vorhandenes Wissen integrierbar sein; dafür ist ein zumindest tw. identisches Zeichen- und Bedeutungswissen (z.B. eine gemeinsame Sprache⁴⁶⁵) erforderlich. Des Weiteren sollte eine Rückinformation, d.h. ein Feedback zurück zum Sender, möglich sein – z.B. in Form von Rückfragen.⁴⁶⁶



Laut Shannon und Weaver liegen die Ursachen für ausbleibende oder unerwartete Reaktionen des Empfängers in insb. technischen Fehlern bei der Kodierung oder Dekodierung von Botschaften. Diese führen dazu, dass sich die gesendete und empfangene Botschaft nicht entsprechen.⁴⁶⁷

Im Theatermarketing ist das Theater i.d.R. der Sender und die Nicht-Besucher sind mögliche Empfänger. Dem Modell von Shannon und Weaver zufolge ist für erfolgreiches Marketing beiderseitige Aufmerksamkeit nötig – d.h. die Zielgruppe muss das Marketing aktiv wahrnehmen (wollen) und die Theater sollten offen für Rückmeldungen (= Feedback) zur ihren ‚Sendungen‘ sein. Die Botschaften müssen von den Empfängern in vorhandenes Wissen integrierbar sein; dafür ist erforderlich, dass die Theater eine gemeinsame ‚Sprache‘ mit den Nicht-Besuchern finden. Außerdem existiert eine einmal versandte Botschaft losgelöst vom Theater und ist nicht mehr kontrollierbar – was umso mehr dafürspricht, sie von Anfang an strategisch sinnvoll zu formulieren.

3.4.2 Die vier Ebenen von Kommunikation nach Schulz von Thun

Das Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun von 1981 zu den Beziehungen zwischen Sender und Empfänger besticht durch starken Anwendungsbezug.⁴⁶⁸ Kritiker merken an, dass das Modell empirisch nicht abgesichert sei und eher heuristischen, also lösungsorientierten Wert aufweise. Trotzdem oder gerade deshalb kommt es in der Praxis oft zum Einsatz, um Probleme in der Kommunikation effektiv zu identifizieren und zu überwinden.⁴⁶⁹ Schulz von Thun schlägt vor, menschliche Kommunikation aus jeweils vier Perspektiven zu betrachten, nämlich die

⁴⁶⁵ Gemeint sind wohl Sprachen wie Deutsch oder Englisch. Aber auch eine bestimmte Fachsprache kann nur dann richtig übermittelt und verstanden werden, wenn Sender und Empfänger sie beide sprechen (ps).

⁴⁶⁶ Röhner & Schütz 2016: 22

⁴⁶⁷ Röhner & Schütz 2016: 22f.

⁴⁶⁸ Röhner & Schütz 2016: 23

⁴⁶⁹ Röhner & Schütz 2016: 23

„vier Schnäbel“ des Senders sowie die „vier Ohren“ des Empfängers.⁴⁷⁰ Die ‚vier Schnäbel‘ des Senders sind:

- 1) **Sachinhalt:** Die Information, die der Sender mitteilen möchte.
- 2) **Selbstoffenbarung:** Jede Nachricht enthält auch Informationen über den Sender selbst, die aus bewusster Selbstdarstellung oder unbeabsichtigter Selbstenthüllung bestehen können.
- 3) **Beziehungsaussage:** Die spezifische Art und Weise, wie der Sender den Empfänger anspricht, gibt Aufschluss darüber, wie der Sender den Empfänger einschätzt (= Du-Botschaft) und wie er die Beziehung zwischen den beiden beurteilt (= Wir-Botschaft).
- 4) **Appell:** Der Sender möchte den Empfänger mit seiner Nachricht i.d.R. dazu bringen, bestimmte Dinge zu denken, zu fühlen, zu tun oder zu unterlassen.⁴⁷¹

Aus dieser Vierteilung folgt, „dass in ein und derselben Nachricht viele Botschaften gleichzeitig enthalten sind [...]. Dies ist ein folgenschwerer Tatbestand, denn der arme Empfänger hat auf alle (innerlich) zu reagieren und kommt dabei leicht durcheinander“.⁴⁷² Es ist für den Empfänger also schwer, die Botschaft zu identifizieren, die der Sender im Kern ausdrücken möchte. Um die Bedeutung zu erschließen, hört er die Nachricht mit ‚vier Ohren‘:

- 1) **Sachohr:** Wie ist die Sachinformation zu verstehen?
- 2) **Selbstoffenbarungsohr:** Was für eine Person ist der Sender?
- 3) **Beziehungsohr:** Wie redet der Sender mit mir? Wie schätzt er unser Verhältnis ein?
- 4) **Appellohr:** Was soll ich tun, denken, fühlen oder unterlassen auf Basis dieser Nachricht?⁴⁷³

Die Qualität von Kommunikation hängt demnach davon ab, wie gut dem Empfänger die Entschlüsselung des vom Sender Gemeinten gelingt. Hier zeigt sich eine Parallele zu Shannon und Weaver, wobei es nun gezielt um die inhaltliche Bedeutung einer Nachricht geht.⁴⁷⁴

Das Ergebnis der Dekodierung hängt dabei nicht nur von den Intentionen und Fähigkeiten des Senders ab, sondern auch ganz entscheidend von den Erwartungen, Befürchtungen und Vorerfahrungen des Empfängers. Die Botschaft existiert eben unabhängig vom Sender – deswegen ist der Empfänger beim „Akt der Bedeutungsverleihung“ stark auf sich allein gestellt, und die ankommende Nachricht ist nicht das ‚Werk‘ des Senders, sondern des Empfängers; sie ist Ergebnis seiner indivi-

⁴⁷⁰ Röhner & Schütz 2016: 23

⁴⁷¹ Schulz von Thun 2020: 28ff.; 183

⁴⁷² Schulz von Thun 2020: 16

⁴⁷³ Schulz von Thun 2020: 48ff.

⁴⁷⁴ Schulz von Thun 2020: 27

duellen Entschlüsselung.⁴⁷⁵ Daher können intendierte und wahrgenommene Botschaft auch ganz unterschiedlich lauten – insb. bei differierenden ‚Sprachhintergründen‘:

Wenn Sender und Empfänger aus verschiedenen Sprachmilieus stammen, liegen Verständigungsfehler besonders nahe. [...] Spezifische Sprachgewohnheiten behindern den Umgang von Angehörigen verschiedener [...] Subkulturen nicht nur auf der Sachebene, sondern auch und vor allem auf der Beziehungsebene.⁴⁷⁶

Gerade die Beziehungsebene ist aber sehr heikel, denn auf dieser ist der Empfänger persönlich betroffen (à la ‚Was, so ein Mensch soll ich sein?!‘). Darum richtet der Empfänger ein starkes „Ohrenmerk“ auf die Beziehungsseite jeder Nachricht.⁴⁷⁷ Sender können Empfänger auf der Beziehungsebene in zwei Dimensionen gut bzw. schlecht ‚behandeln‘: 1) Wertschätzung vs. Geringsschätzung und 2) Bevormundung vs. Einräumen von Entscheidungsfreiheit.⁴⁷⁸ Bei 1) ist entscheidend, ob die Kommunikation eine Beziehung als gleichwertige Partner oder aber ein (Macht-)Gefälle vermittelt, also symmetrische oder asymmetrische Kommunikation:

[Wertschätzung bedeutet:] In dem, was der Sender sagt, bringt er zum Ausdruck, dass er den Empfänger als achtenswerte, vollwertige, gleichberechtigte Person ansieht und dass er ihm Wohlwollen entgegenbringt. Dazu gehören Höflichkeit und Takt [und] freundliche Ermutigung. [...] Mit Geringschätzung ist gemeint: Der Sender behandelt den Empfänger als minderwertige Person – abweisend, herabsetzend, demütigend, emotional kalt, von oben herab. Weiter gehören dazu: nicht ernst nehmen, lächerlich machen, beschämen, Abneigung zeigen.⁴⁷⁹

Zu 2): Fühlt sich ein Empfänger bevormundet, löst dies inneren Widerstand aus, denn er strebt nach Selbstbestimmung, Eigeninitiative und freier Entfaltung. Daher sollte der Sender den Empfänger mit seiner Kommunikation in die Lage versetzen, das nötige Wissen zu erlangen, um eigenständig zu entscheiden.⁴⁸⁰ Die Wirksamkeit eines Appells hängt stark von der wahrgenommenen Beziehung zwischen Sender und Empfänger ab, weshalb auf dieser Ebene Vertrauen, Wertschätzung und Ermutigung aufgebaut werden sollten.⁴⁸¹

Um dies zu erreichen, muss ein Sender dafür sensibilisiert sein, was seine Kommunikation über sein Bild vom Empfänger aussagt. Und dies gilt nicht nur für Menschen, sondern auch Institutionen – denn Beziehungsbotschaften kommen nicht nur aus dem Mund von Personen, sondern gehen auch von institutionellen Rahmenbedingungen aus.⁴⁸²

⁴⁷⁵ Schulz von Thun 2020: 68

⁴⁷⁶ Schulz von Thun 2020: 70f.

⁴⁷⁷ Schulz von Thun 2020: 180

⁴⁷⁸ Schulz von Thun 2020: 184

⁴⁷⁹ Schulz von Thun 2020: 187

⁴⁸⁰ Schulz von Thun 2020: 188

⁴⁸¹ Schulz von Thun 2020: 248

⁴⁸² Schulz von Thun 2020: 182

Gerade Selbstdarstellungs- und Beziehungsbotschaften werden aber häufig nur unterschwellig gesendet. Denn sämtliche Nachrichten enthalten sowohl explizite (= ausdrückliche) als auch implizite (= mitschwingende) Anteile – wobei den nicht bewusst formulierten oft größere Bedeutung zu kommt:

Man könnte geneigt sein, anzunehmen, dass die expliziten Botschaften die eigentlichen Hauptbotschaften sind, während die impliziten Botschaften etwas weniger wichtig am Rande mitlaufen. Dies ist keineswegs der Fall. Im Gegenteil – die ‚eigentliche‘ Hauptbotschaft wird oft implizit gesendet.⁴⁸³

Explizit sind dabei konkrete sprachliche Äußerungen, implizit sind ‚nicht-sprachliche‘ Anteile wie Mimik oder Tonfall. Diese Aspekte können sich unterstützen, wenn alle Signale stimmig in dieselbe Richtung weisen (= kongruente Nachricht). Dagegen sorgen einander widersprechende Signale für Verwirrung.⁴⁸⁴ Bei inkongruenten Nachrichten muss der Empfänger nämlich entscheiden, ob er der expliziten Sachebene oder den impliziten Anteilen Glauben schenkt – und je nachdem lässt sich teils gar ein gegensätzlicher Appell ableiten.⁴⁸⁵ Beispiel: Wenn ein Theater Nicht-Besucher zwar inhaltlich auffordert, eine Aufführung zu besuchen, über Aufmachung und ‚Tonfall‘ aber abweisend oder ‚abgehoben‘ wirkt, fühlen sich die Empfänger nicht eindeutig eingeladen.

Warum also sendet ein Sender überhaupt inkongruente Nachrichten? Zum einen können sich Sender mit solchen Botschaften ‚aus der Affäre ziehen‘. So könnte das Theater im Beispiel behaupten: ‚Wir haben die Nicht-Besucher doch eingeladen!‘ – musste sich dafür aber nicht wirklich mit dem eigenen Image oder den Bedürfnissen der Empfänger auseinandersetzen. Zum anderen hat ein Sender womöglich ‚zwei Seelen in seiner Brust‘ – also sich widersprechende Zielsetzungen – und will sich daher nicht recht auf eine klare Botschaft festlegen (s.a. 4.2.1).⁴⁸⁶

Als Mittel zur Verbesserung von Kommunikation propagiert Schulz von Thun daher die Metakommunikation, d.h. die Kommunikation über die Kommunikation; diese beinhaltet z.B. die Reflexion über die eigenen Kommunikationsweisen, um sie mit seinen Zielen und Werten, aber auch mit der Verfassung des Gegenübers und der aktuellen Situation in Einklang zu bringen.⁴⁸⁷ Dafür ist auch eine ‚Selbstklärung‘ des Senders nötig, in der er sich dessen bewusst werden soll, was er eigentlich mit seiner Kommunikation erreichen will.⁴⁸⁸

⁴⁸³ Schulz von Thun 2020: 36

⁴⁸⁴ Schulz von Thun 2020: 39; ‚nicht-sprachlich‘ meint all jene Anteile menschlicher Kommunikation, die über das explizit Gesagte hinausgehen – dieser Arbeit zufolge zählen aber auch sie zur ‚Sprache‘ (s. 2.2.2) (ps).

⁴⁸⁵ Schulz von Thun 2020: 41f.

⁴⁸⁶ vgl. Schulz von Thun 2020: 43f.

⁴⁸⁷ Schulz von Thun 2020: 20

⁴⁸⁸ Schulz von Thun 2020: 44

Weiterhin betont auch Schulz von Thun die Wichtigkeit von Feedback – zur Überprüfung, ob die Absicht des Senders mit dem Empfangsresultat übereinstimmt.⁴⁸⁹ In der Feedback-Situation wird ein Theater vom Sender selbst zum Empfänger; mögliche Kritik an der eigenen Institution oder Kommunikation sollte das Theater dabei nicht auf die Nicht-Besucher abwälzen, indem es sie als Sender ‚psychologisiert‘, à la ‚Warum sagen die so was über uns? Was stimmt nicht mit ihnen?‘. Stattdessen sollte das Theater die Rückmeldungen wirklich ‚an sich heranlassen‘.⁴⁹⁰ Dafür ist laut Schulz von Thun ein aktiver Dialog hilfreich.⁴⁹¹

In der Kommunikation mit (Nicht-)Besuchern sind also nicht nur sachliche Informationen entscheidend, sondern die Theater sollten auch die mitschwingenden Selbst- und Beziehungsdarstellungen gezielt steuern. Aber selbst, wenn sie dies nicht aktiv tun, gibt jede Marketing-Botschaft immer auch Auskunft über diese Aspekte. Unbeabsichtigte oder missglückte Darstellungen können bei Nicht-Besuchern z.B. den Eindruck erwecken, das Theater sei überheblich (= Selbstdarstellung), oder sie fühlen sich nicht als gleichwertige Gesprächspartner wertgeschätzt, sondern bevormdet, ignoriert etc. (= Beziehung). Für erfolgreiche Kommunikation erscheint es daher zielführend, diese Aspekte bewusst einzusetzen und auf die Nicht-Besucher und ihre Erwartungen und Wahrnehmungsweisen zuzuschneiden. Dafür ist Metakommunikation hilfreich, z.B. mittels Dialogs mit den Empfängern sowie Reflexion über die eigenen Werte, Ziele und Kommunikationsweisen.

Praktisch alle Marketing-Botschaften enthalten einen Appell, z.B. Tickets kaufen oder ‚ein positives Image vom Theater erlangen‘. Je eindeutiger Nicht-Besucher eine Botschaft mit all ihren Aspekten entschlüsseln können und je klarer der Appell ist, desto wahrscheinlicher werden sie ihm Folge leisten; sie müssen also wissen, was sie mit den empfangenen Informationen anfangen sollen.

3.4.3 Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation nach Luhmann

Der einflussreiche System- und Kommunikationstheoretiker Niklas Luhmann legte 1981 die Theorie vor, dass Kommunikation entgegen der allgemeinen Wahrnehmung nicht selbstverständlich, sondern vielmehr äußerst unwahrscheinlich ist – obwohl sie jederzeit und überall stattfindet.⁴⁹² Entsprechend benennt Luhmann drei Unwahrscheinlichkeiten, d.h. Hindernisse, die Kommunikation überwinden muss, um zu Stande zu kommen:

⁴⁸⁹ Schulz von Thun 2020: 27

⁴⁹⁰ Schulz von Thun 2020: 61

⁴⁹¹ Schulz von Thun 2020: 63

⁴⁹² Luhmann 1981: 55f.

- 1) **Verstehen:** Es ist unwahrscheinlich, dass jemand überhaupt versteht, was ein anderer meint, da Sinn nur kontextgebunden verstanden werden kann. Kontext ist für jeden das, was das eigene Gedächtnis bereitstellt.⁴⁹³
- 2) **Erreichen:** Es ist unwahrscheinlich, dass Kommunikation Personen außerhalb des Kreises von unmittelbar Anwesenden erreicht, z.B. über Medienträger. Wenn Ort und Zeit von Senden und Empfangen nicht übereinstimmen, ist die Aufmerksamkeit beim Empfänger nicht garantiert.⁴⁹⁴
- 3) **Erfolg:** Selbst wenn ein Empfänger die Kommunikation versteht und aufmerksam wahrnimmt, ist es unwahrscheinlich, dass er sie annimmt, d.h. dass er den Inhalt der Nachricht als Prämisse für sein eigenes Verhalten übernimmt.⁴⁹⁵

Die drei Unwahrscheinlichkeiten verstärken sich wechselseitig. D.h. das Transformieren von einer Unwahrscheinlichkeit in Wahrscheinlichkeit verstärkt die anderen Unwahrscheinlichkeiten: Bspw. kann eine richtig verstandene Information leichter abgelehnt werden.⁴⁹⁶ Daraus folgt, dass es keinen direkten Weg zu immer besserer Kommunikation gibt. Die Verwendung von Medienträgern mag laut Luhmann zwar in Redaktionen und Rundfunkanstalten den Eindruck wecken, alle Unwahrscheinlichkeiten seien gelöst, weil nicht mehr sichtbar ist, wenn Kommunikation nicht verstanden, wahr- oder angenommen wird. Jedoch sind die Hindernisse immer noch vorhanden, und die Lösung eines Problems ruft immer Folgeprobleme hervor.⁴⁹⁷

Luhmann definiert drei Arten von ‚Medien‘; der Begriff bezeichnet bei ihm alle Phänomene, die der Transformation von unwahrscheinlicher in wahrscheinliche Kommunikation dienen (= funktionaler Medienbegriff).⁴⁹⁸ Jede der drei Arten von Medien schwächt jeweils eine der drei Unwahrscheinlichkeiten ab:

- 1) **,Sprache‘:** Sie nutzt symbolische Generalisierungen, um Wahrnehmungen zu vermitteln, die der Empfänger nicht selbst erlebt hat. Sprache versucht daher, einen gemeinsamen Bezugsrahmen als Basis für weitere Kommunikation zu schaffen.⁴⁹⁹

⁴⁹³ Luhmann 1981: 56

⁴⁹⁴ Luhmann 1981: 56f.

⁴⁹⁵ Luhmann 1981:57

⁴⁹⁶ Luhmann 1981: 57

⁴⁹⁷ Luhmann 1981: 58; Trevor O‘Donnell konstatiert zu dieser Diskrepanz in der Wahrnehmung speziell in Bezug auf Kulturmarketing: „On some level we all know that the overwhelming majority of our messages are ignored or dismissed; but the comfortable, mediated distance we preserve between our artsy egos and the chronic rejection we actually suffer prevents us from being aware of how inconsequential we are to the majority of people to whom we speak.“ (2011: 36f.).

⁴⁹⁸ Luhmann 1981: 58

⁴⁹⁹ Luhmann 1981: 58f.

- 2) **Verbreitungsmedien:** Sie überschreiten die Grenzen der *face-to-face*-Kommunikation durch die Fixierung von Informationen (z.B. mittels Schrift) und sollen so die Unwahrscheinlichkeit des Erreichens außerhalb von Anwesenden überwinden. Da die fixierten Informationen immer bewusst ausgewählt werden, schränken sie ein, was für die anschließende Kommunikation an Inhalten zur Verfügung steht. Aufgrund der Distanz sind verbreitete Inhalte auch schwerer zu verstehen. Zudem führt Verbreitungstechnik zu einer Abnahme der Erfolgswahrscheinlichkeit von Kommunikation, die bei körperlicher Anwesenheit höher ist.⁵⁰⁰
- 3) **Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien:** Will man die dritte Unwahrscheinlichkeit reduzieren und Kommunikation erfolgreicher gestalten, muss man laut Luhmann die Kommunikationsprobleme in der Gesellschaft ganzheitlich ins Auge nehmen. Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien umfassen die wichtigsten zivilisatorischen Bereiche, wie bspw. Macht, Einfluss, Werte und Liebe. Sie erhöhen die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikation.⁵⁰¹

Diese Steigerung der Kommunikationschancen wirkt dabei systembildend. Denn die Unwahrscheinlichkeiten sind nicht nur Hindernisse für das Ankommen einer Botschaft beim Empfänger, sie wirken zugleich als Schwellen der Entmutigung auf Seiten des Senders: Man unterlässt Kommunikation, die man für aussichtslos hält, d.h. wenn Verstehen, Erreichen und Erfolg nicht als hinreichend gesichert erscheinen. Durch diesen selektiven Prozess entstehen soziale Subsysteme immer dort, wo Kommunikation aussichtsreich erscheint.⁵⁰²

Auch wenn Luhmanns Kritiker seinen Anspruch einer allumfassenden Betrachtung der Gesellschaft sowie den praktischen Nutzen davon in Frage stellen, bleiben Luhmanns Ansätze bis heute eine wichtige Grundlage, um gesellschaftliche (Kommunikations-)Vorgänge vielleicht nicht endgültig zu erklären, aber zumindest fundiert zu betrachten und besser zu verstehen.⁵⁰³

Übertragen auf das Marketing von Musiktheatern kann man ableiten: Die Theater sollten sich bewusst sein, dass erfolgreiche Kommunikation nicht selbstverständlich ist. Sie können nicht davon

⁵⁰⁰ Luhmann 1981: 59

⁵⁰¹ Luhmann 1981: 59

⁵⁰² Luhmann 1981: 57; auch Schulz von Thun betrachtet Kommunikation systemtheoretisch: Grundlegend dafür „ist die Annahme, dass ‚Störungen‘ nicht so sehr die Eigenarten eines Individuums widerspiegeln, sondern sozusagen auf einer systematisch missglückten Form des Aneinandergeratens beruhen.“ D.h., dass nicht nur die Eigenschaften von Sender und Empfänger, sondern insb. die spezielle Situation ihres ‚Aufeinanderprallens‘ für den Erfolg von Kommunikation entscheidend ist (Schulz von Thun 2020: 97). Während Schulz von Thun Kommunikation eher auf der Mikroebene (z.B. Schüler – Lehrer) betrachtet, fokussiert Luhmann die gesellschaftliche Makroebene. Theatermarketing findet i.d.R. dazwischen, d.h. auf der Mesoebene statt (ps).

⁵⁰³ Lindemann 2008

ausgehen, dass ihre Botschaften insb. bei Nicht-Besuchern auf Verständnis und Aufmerksamkeit stoßen bzw. diese überhaupt erreichen oder dass die Empfänger den Aufforderungen Folge leisten. Es ist davon auszugehen, dass die Barrieren zum Theaterbesuch die erfolgreiche Kommunikation zwischen Theatern und Nicht-Besuchern noch deutlich unwahrscheinlicher machen als zwischen Theatern und bestehenden Besuchern.

Die Theater können aber die drei ‚Medien‘ zur Überwindung der Unwahrscheinlichkeiten nutzen: 1) verständliche Sprache, die den Kontext berücksichtigt, d.h. Vorwissen, Bedürfnisse und Lebensrealität der Nicht-Besucher; 2) sorgsame Auswahl der Verbreitungsmedien und der darin fixierten Inhalte, um Nicht-Besucher effektiv zu erreichen und ihre Aufmerksamkeit zu erlangen; 3) Aufbau eines Subsystems, in welchem die neu entdeckte oder wieder entfachte ‚Liebe‘ (vielleicht eher: Interesse, Begeisterung) der Nicht-Besucher für das Musiktheater eine Annahme der Kommunikation wahrscheinlicher macht.

Abschließend zu den Modellen sei folgendes Zitat über den langen Weg zu erfolgreicher Kommunikation genannt, das dem Ethnologen Konrad Lorenz zugeschrieben wird:

Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.⁵⁰⁴

Basierend auf diesen Erörterungen zum Kommunikationsprozess fokussiere ich nachfolgend Ansätze zu dessen erfolgreicher Gestaltung aus der Marketing- und Sprachtheorie. Dabei geht es insb. um Möglichkeiten für Theater, als Sender im Kommunikationsakt über die eigene Institution, Kommunikation und Außenwirkung zu reflektieren sowie diese Aspekte gezielt zu steuern. Weiterhin geht es um Strategien für die geeignete ‚Formulierung‘ der zu sendenden Botschaften sowie um die Analyse der jungen Nicht-Besucher und ihren Kommunikationsweisen als Empfänger.

3.5 Marketingansätze für erfolgreiche Außenkommunikation

3.5.1 Das Theater als Sender: Corporate Identity, Image, Marketingstrategie

Die Beschäftigung mit der Kommunikationstheorie zeigt: Damit ein Haus seine individuelle Sprache finden kann, muss es ‚sich selbst kennen‘. Der erste Schritt ist daher die Analyse der eigenen Institution. Daraus kann ein Haus seine (heutzutage unerlässliche) Kommunikationsstrategie ableiten. Dem Marketing eines Hauses sollte also ein mehrphasiger Managementprozess zugrunde liegen:

⁵⁰⁴ zit. n. Röhner & Schütz 2016: 37

- 1) Formulierung eines **Mission Statements**: Was ist unsere Mission und zentrale Botschaft?
d.h. Festlegen der langfristigen, insb. künstlerischen Grundausrichtung und Ziele des Hauses
- 2) **Analyse der Bedingungen**, unter denen das Haus diese Ziele erreichen kann:
 - 2a) **interne Analysen**: Was ist unsere spezifische Identität?
z.B. Potenzialanalyse der Stärken und Schwächen; Was sind unsere Alleinstellungsmerkmale (= Unique Selling Propositions)? Welche Zielgruppen sind für uns besonders wichtig/„geeignet“?
→ Ableiten der **Corporate Identity (CI)**
 - 2b) **externe Analysen**: Wie werden wir von außen wahrgenommen? Wo stehen wir?
z.B. Analyse der Nachfrage bei (Nicht-)Besuchern; Konkurrenzanalyse; Analyse der Umweltentwicklungen; Analyse der benötigten externen Ressourcen
→ Ableiten des aktuellen **Image**
- 3) möglichst präzise, mittelfristige Fixierung der **Marketingziele**, z.B. für die nächste Spielzeit
- 4) Entwicklung einer grundlegenden, übergreifenden **Marketingstrategie** als roter Faden, um die angestrebten Marketingziele unter den analysierten Umständen bestmöglich zu erreichen
- 5) sorgfältige Planung von konkreten **Marketingmaßnahmen** (= Kommunikation, Service, Distribution, Preis) basierend auf der Gesamtstrategie
- 6) kontinuierliche **Evaluation** des Marketings: Kontrolle der Zielerreichung, Analyse der Gründe bei Nicht-Erreichen, Anpassung bei Planänderungen⁵⁰⁵

Zu 1) Mission Statement

Zum Thema Zielsetzungen von Theatern sei gesagt, dass es seit den frühen 1980ern vermehrt Diskussionen gibt, ob nicht die Kulturpolitik hier ihre Steuerungskompetenzen stärker wahrnehmen sollte – anstatt den Häusern quasi völlige Freiheit in ihrem Handeln zu lassen. Befürworter fordern, die Vergabe von finanzieller Förderung an messbare Zielvorgaben zu knüpfen, z.B. gewisse Auslastungszahlen oder die Verpflichtung, Angebote für bestimmte Zielgruppen bereitzustellen.⁵⁰⁶

Allerdings mangelt es dafür in der deutschen Kulturpolitik-Praxis bis heute meist an der administrativen und methodischen Umsetzung sowie dem politischen Willen zur Steuerung – auch aus Angst vor Verletzung der grundgesetzlich garantierten Kunstfreiheit.⁵⁰⁷ Zudem sind derartige Zielvorgaben schwer zu formulieren und es stellt sich die Frage, wie Sanktionen bei Nicht-Erreichen aussehen könnten.⁵⁰⁸ Aufgrund dieser Schwierigkeiten wurden in Deutschland bislang kaum Ziele

⁵⁰⁵ Mandel 2009: 37ff.; Klein 2004: 138f.

⁵⁰⁶ Renz 2016b: 72, 74

⁵⁰⁷ Renz 2016b: 74, 85; vgl. Art. 5 (3) Grundgesetz: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“

⁵⁰⁸ Renz 2016b: 78, 81

der Kulturpolitik in Bezug auf Audience Development definiert.⁵⁰⁹ Aktuell sind die öffentlichen Theater in der Ausarbeitung ihres Mission Statements also insb. in künstlerischer Hinsicht, aber auch mit Blick auf die Definition neu zu gewinnender Zielgruppen weitgehend frei.

Zu 2) interne und externe Analysen

Die Corporate Identity ist das Selbstbild einer Institution, das Image dagegen das Fremdbild – also das, was extern als überindividuelle Vorstellung vom Haus ankommt. Dabei strahlt jedes Theater ein spezifisches Image aus – egal ob dieses gezielt geplant und verbreitet wird oder nicht.⁵¹⁰

Zu 3) Marketingziele

Ein übergeordnetes Ziel von Theatermarketing sollte sein, das Image möglichst nah an die CI heranzuführen. Besonders wirkungsvoll ist dabei ein sog. Markenimage. Marken reduzieren Komplexität und geben Orientierung. Sie stehen für Bekanntheit, Konsistenz, Unverwechselbarkeit, Glaubwürdigkeit und hohe Qualität, weshalb ihnen ein Grundvertrauen entgegengebracht wird; dieses ist in der Kultur besonders wichtig, da Kunden das Produkt vor Kauf nicht prüfen können (s. 3.1).⁵¹¹

Zudem stechen etablierte Marken aus dem unüberschaubaren Unterhaltungsangebot hervor:

Brands have two key functions. The first is an „awareness function“: a brand can generate immediate attention. [... Given] the enormous costs of advertising, such „built-in“ awareness can mark a particularly crucial competitive advantage. The second key function of brands is their „image function.“ [... This] is particularly crucial for entertainment because of the problems consumers have in being unable to evaluate the quality [...] prior to experiencing it. A strong brand image can promote trust which helps to overcome such evaluation hurdles.⁵¹²

Zu 4) Marketingstrategie und 5) Marketingmaßnahmen

Die positiven Marken-Eigenschaften sollen sich also in den Köpfen der Rezipienten festsetzen. In diesem Prozess der Marken-Etablierung – dem sog. Branding – spielt die Kommunikationsstrategie eine zentrale Rolle. Dabei ist insb. das visuelle Erscheinungsbild der Außenkommunikation wichtig: Es erhöht den Wiedererkennungswert und festigt das gewünschte Image. Dieses sog. Corporate Design sollte in sämtlichen Marketingmaßnahmen einheitlich verwendet werden.⁵¹³ Es ist zudem ratsam, ein sog. Corporate Wording zu entwickeln, d.h. eine einheitliche Sprachlinie, die sich durch sämtliche Marketing-Texte zieht. Das Corporate Design und Wording spiegeln die Persönlichkeit der Institution wider.⁵¹⁴

⁵⁰⁹ Renz 2016b: 75

⁵¹⁰ Mandel 2009: 38

⁵¹¹ Mandel 2009: 38

⁵¹² Hennig-Thurau & Houston 2019: 372

⁵¹³ Mandel 2009: 38, 41, 62

⁵¹⁴ Doppler 2020

Jedoch manifestiert sich eine Marke nicht einfach als Logo, Design oder Slogan – sie ist der Ruf der Institution. Daher existiert sie nicht in materieller Form, sondern nur in den Köpfen aller Personen, die je mit dem Haus in Berührung gekommen sind.⁵¹⁵ Alles, was ein Theater sagt und tut ist Teil seiner Außenkommunikation (vgl. 2.2.2). Folglich wird seine Außenwirkung nicht nur durch gezielte Imagekampagnen, sondern jegliche Form von externer Kommunikation geprägt; d.h. jede Werbeanzeige für eine bestimmte Produktion ist gleichzeitig immer auch Imagewerbung für das gesamte Haus.⁵¹⁶

Speziell bei Nicht-Besuchern basiert das Image, das sie von einer Einrichtung haben, nicht unbedingt auf tatsächlichen Besuchserfahrungen, sondern entsteht tendenziell unkoordiniert und teils nur auf Annahmen basierend. Deswegen ist die aktive und glasklare Image-Kommunikation generell, aber insb. an Nicht-Besucher äußerst wichtig.⁵¹⁷

Als unverzichtbar gilt ein [...] Aufmerksamkeitsmanagement sowohl als Re-Branding von Kulturinstitutionen, um sich neu zu positionieren und bestehende Hochkultur-Images zu verändern [...], wie auch durch kommunikative Maßnahmen, die sich gezielt an neue Zielgruppen [...] richten. Durch Markenbildungsprozesse [...] kann Bekanntheit und Vertrauen in eine Kultureinrichtung und Interesse am Besuch geschaffen werden.⁵¹⁸

Zu 6) Evaluation

Zu effektivem Marketing gehört auch unbedingt die Erfolgskontrolle von Maßnahmen (z.B. „Wie viele Nicht-Besucher haben erstmalig Tickets gekauft?“) sowie übergreifenden Strategien (z.B. „Wie hat sich unser Image gewandelt?“). Evaluieren können Häuser bspw. anhand von Ticketverkäufen oder Seiten-Aufrufen; im besten Fall nutzen sie auch systematische (Nicht-)Besucherbefragungen.⁵¹⁹ Evaluation beinhaltet zudem, dass erfolgreiche Strategien weiterverfolgt und kontinuierlich an neue Gegebenheiten angepasst, während erfolglose Ansätze ausrangiert werden.⁵²⁰

Das größte Problem in der PR vieler Kulturinstitutionen besteht darin, dass die Arbeit in Routine erstarrt. Methoden und Mittel, die einmal für gut befunden wurden, werden fraglos immer weiter angewandt. PR ist aber ein dynamischer Prozess, der ständig auf sich ändernde Rahmenbedingungen und neue künstlerische Programme reagieren muss⁵²¹ [...] analog zu den rasanten Veränderungen der Kommunikationsformen und -mittel in der Gesellschaft und den Veränderungen des Kulturbetriebs.⁵²²

⁵¹⁵ O'Donnell 2011: 87

⁵¹⁶ Mandel 2009: 60

⁵¹⁷ Renz 2016b: 153f.

⁵¹⁸ Mandel 2014; dabei sind für den Erfolg von konkreten Marketingmaßnahmen die Dramaturgie und das Timing der Aktivitäten fast genauso entscheidend wie die Inhalte (Mandel 2009: 227).

⁵¹⁹ Mandel 2009: 111f.

⁵²⁰ O'Donnell 2011: 94

⁵²¹ Mandel 2009: 57f.

⁵²² Mandel 2009: 225

Jedoch beinhaltet ein effizientes strategisches Theatermarketing auch, unnötige (kurzfristige) Abweichungen vom langfristigen Kommunikationskonzept zu vermeiden.⁵²³

Zusammengefasst erscheinen aus Management-Sicht insb. folgende Aspekte maßgeblich für effektives Theatermarketing:

- Anerkennung des Marketings innerhalb der Institution als äußerst wichtige Funktion zur (auch künstlerischen) Imagebildung jenseits von bloßer kommerzieller Vermarktung
- Entwicklung und klare Formulierung einer Gesamtstrategie für das Marketing sowie verbindliche Orientierung des ganzen Hauses daran – lange bevor irgendwelche konkreten Maßnahmen geplant und umgesetzt werden⁵²⁴

In beiden Punkten scheint an öffentlichen deutschen Theatern aktuell noch viel Verbesserungsbedarf zu bestehen. So stellt Renz fest, dass die Häuser das Marketing – anders als es Managementtheorien fordern – nicht als Philosophie einer ganzheitlichen Unternehmensführung und grundsätzlichen Ausrichtung etabliert haben. Stattdessen war und ist Marketing oft ein isolierter Funktionsbereich.⁵²⁵ Des Weiteren setzen die Theater inzwischen zwar standardmäßig auf operativer Ebene Maßnahmen zur Besuchergewinnung um – es mangelt aber oft an übergreifenden Strategiekonzepten inkl. Evaluation der Effektivität dieser Aktivitäten:

Dies erfolgt allerdings selten bis nie im Rahmen einer Gesamtstrategie. Insbesondere fehlt eine Implementierung dieser (sinnvollen) Einzelprojekte in strategische Planungen, welche z.B. die Veränderung der Teilhabe der anvisierten Zielgruppe empirisch messen und somit die Wirksamkeit der Intervention überprüfen.⁵²⁶

Zudem existiert an Theatern bis heute häufig keine klar formulierte Corporate Identity. Daher haben die Mitarbeiter oft ganz unterschiedliche Vorstellungen von den Kommunikationszielen der eigenen Institution. Und solange es intern kein eindeutiges Leitbild gibt, kann ein Haus auch nach außen kein klares Profil kommunizieren. Die aus den internen und externen Analysen erarbeiteten Ergebnisse und Leitlinien sollten daher sämtlichen Mitarbeitern mitgeteilt und als Referenz für alle künftigen Strategieplanungen vorgegeben werden. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass gerade Mitarbeiter in Kulturinstitutionen sich von ihren Vorgesetzten schlecht über die hauseigene Kommunikationsstrategie informiert und zu wenig eingebunden fühlen.⁵²⁷

⁵²³ Mandel 2009: 43

⁵²⁴ Mandel 2009: 225ff.; s.a. O'Donnell 2011: 84

⁵²⁵ Renz 2016b: 54

⁵²⁶ Renz 2016b: 70

⁵²⁷ Mandel 2009: 38f., 45

3.5.2 Marketing als Botschaft: Wahrnehmung, Wirkung und Customer Journey

Wie kann Theatermarketing eine positive Wirkung auf potenzielle Besucher ausüben? Damit Außenkommunikation überhaupt in irgendeiner Form wirken kann, müssen die Empfänger sie – zumindest ansatzweise – bewusst wahrnehmen.⁵²⁸ Die fünf Sinne des Menschen für Wahrnehmung sind Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten.⁵²⁹ Menschen erfassen ihre Umgebung stets mit allen Sinnen gleichzeitig.⁵³⁰ Jedoch sind Hören und insb. Sehen klar dominant.⁵³¹

Entsprechend sind gerade im Marketing für das audiovisuelle Produkt ‚Musiktheater‘ akustische und insb. optische Reize wichtig. Denn sie wirken effektiver als reine Textbeschreibungen – ein Bild sagt eben mehr als tausend Worte. Insb. Bilder lösen Emotionen stärker und direkter aus als Texte, weil sie schneller aufgenommen und verarbeitet werden. Bilder werden zudem als glaubwürdiger wahrgenommen.⁵³²

Aufgrund der Omnipräsenz von (audio-)visuellen Medien wie Fernsehen, Computer und Smartphone haben ‚Bilder‘ jeglicher Art seit den 1980ern im Vergleich zu Text stark an Bedeutung gewonnen.⁵³³ Entsprechend bevorzugen junge, dem Theater aufgeschlossen gegenüberstehende Nicht-Besucher ‚Theaterwerbung mit Bildern auf Plakaten oder im Internet‘ gegenüber reiner Textinformation.⁵³⁴ Bilder erleichtern auch den inhaltlichen Zugang zu zugehörigen Texten.⁵³⁵

Die Erfahrungen und Emotionen, die mit einem Theaterbesuch einhergehen, können im Marketing dabei nicht nur durch audiovisuelle Eindrücke von der Produktion selbst, sondern insb. von den Publikumsreaktionen vermittelt werden – z.B. Lachen in der Vorstellung oder angeregte Gespräche in der Pause.⁵³⁶ Es scheint daher zielführend, in Bildern, Videos, Tonaufnahmen etc. nicht nur das Produkt, sondern insb. auch die Zielgruppe zu präsentieren.⁵³⁷ Personen wirken als Motive grundsätzlich am besten, da sie mehr Leben ausstrahlen als Gegenstände.⁵³⁸ Über optische und akustische Reize kann Marketing zudem die Atmosphäre in Saal, Pausenfoyer etc. vermitteln.⁵³⁹

⁵²⁸ Moser 2007: 14

⁵²⁹ Schönhammer 2013: 16; in seinem Standardwerk *Einführung in die Wahrnehmungspsychologie* behandelt Rainer Schönhammer insb. auch die Wahrnehmung von Werbung, Medien und Kunst (vgl. Ebd.: 15, 121f.).

⁵³⁰ Schönhammer 2013: 253; Ausnahmen stellen Personen mit sensorischen Einschränkungen dar (ps).

⁵³¹ Schönhammer 2013: 140

⁵³² Mandel 2009: 62

⁵³³ Kolesch 2014a: 45

⁵³⁴ Renz 2016b: 147; Deutscher Bühnenverein 2003: 9, 16

⁵³⁵ Schneider & Raue 2008: 170

⁵³⁶ Knava 2009: 60

⁵³⁷ O’Donnell 2011: 80

⁵³⁸ Schneider & Raue 2008: 176

⁵³⁹ vgl. Schönhammer 2013: 249

Bei haptischen Marketingmitteln (z.B. Flyern) werden neben visuellen Eindrücken auch Eigenschaften wie Gewicht, Form und Oberflächentextur wahrgenommen und bewertet.⁵⁴⁰ Ein entsprechend gewähltes Material und Format kann also bspw. Hochwertigkeit kommunizieren – damit aber womöglich gerade junge Zielgruppen auch abschrecken, da sie Theater und Oper ohnehin für ein exklusives Luxusgut halten (Stichwort: Hochglanz Broschüre).

Theatermarketing sollte also insb. das Sehen und Hören, idealerweise aber noch mehr Sinne wirkungsvoll ansprechen – so wie auch ein Theaterbesuch mit Vorstellung, Gastronomie, Sitzen auf Samtstühlen etc. alle Sinne aktivieren kann. Die Erfahrung eines Besuchs sollte bereits im Marketing auf verschiedenste Weise wahrnehmbar gemacht werden.⁵⁴¹ Neben Sachinformationen über eine Produktion sollte sich daher auch deren spezifische Stimmung in der ‚Stimmung‘ des Marketings widerspiegeln: Für moderne vs. klassische bzw. ernste, romantische oder komische Produktionen ist jeweils eine unterschiedliche Sprache in den Texten, Bildern etc. angemessen.⁵⁴²

Machen Sie Ihr Haus und Ihre künstlerischen Angebote angreifbar [...] Machen Sie die Unterschiede zu Couch, Fernsehen und Chips spürbar! Stellen Sie dar, wie sich Ihre Spielstätte ‚anfühlt‘, was man bei Ihren Aufführungen erleben kann [...] Theater ist Wow! Machen Sie das Wow angreifbar, anhörbar, ansehbar.⁵⁴³

Des Weiteren existieren als nützliches Hilfsmittel für das Marketing diverse sog. Werbewirkungsmodelle, die versuchen, die Wirkung von Außenkommunikation nicht nur zu beschreiben, sondern auch zu begründen. Typisch sind Stufen- oder Hierarchiemodelle; auch wenn sie als unzulänglich kritisiert werden, sind sie aufgrund ihrer Praktikabilität sehr beliebt.⁵⁴⁴ Das erste dieser Modelle war die sog. AIDA-Formel (1898); demnach sollten Kommunikationsmittel so gestaltet werden, dass sie möglichst alle der folgenden Stufen (chronologisch) erfüllen: *Attention* (Aufmerksamkeit), *Interest* (Interesse), *Desire* (Begehr) und *Action* (Handlung).⁵⁴⁵

Zentrale Annahme derart früher Wirkungsmodelle war, dass Kaufentscheidungen rational ablaufen und Werbung demnach keinen Einfluss auf grundsätzliche Konsumentenpräferenzen hat.⁵⁴⁶ Je doch erkannte man zunehmend, dass nicht die Botschaft allein, sondern insb. die persönliche ‚Disposition‘ des Empfängers entscheidend für die Wirkung von Werbung ist.⁵⁴⁷ In neueren Modellen

⁵⁴⁰ Schönhammer 2013: 46

⁵⁴¹ Knava 2009: 44; Klenk & Michels 2007: 110ff.

⁵⁴² Mandel 2009: 63

⁵⁴³ Knava 2009: 43

⁵⁴⁴ Sieglerschmidt 2008: 51f.

⁵⁴⁵ Sieglerschmidt 2008: 50

⁵⁴⁶ Sieglerschmidt 2008: 58

⁵⁴⁷ Sieglerschmidt 2008: 50

wird der Verlauf der Werbewirkung deshalb durch externen Kontext (= die jeweilige Kommunikation) und internen Kontext (= Disposition des Rezipienten gegenüber dieser Kommunikation) bestimmt.⁵⁴⁸

Dabei laufen kognitive und affektive Verarbeitungsprozesse gleichrangig und interaktiv ab.⁵⁴⁹ Das *Elaboration-Likelihood-Modell* (1986) beschreibt entsprechend zwei mögliche ‚Routen‘ der Rezeption, je nach Motivation und Fähigkeit eines Empfängers zur Verarbeitung der Botschaft; Einflussgrößen darauf sind bspw. Verständlichkeit, Vorwissen und die persönliche Relevanz des Produkts für den Rezipienten.⁵⁵⁰ Ist ein Empfänger stark motiviert und fähig, setzt er sich eher kognitiv und kritisch mit der Botschaft auseinander und prüft die Qualität der Argumente. Bei niedriger Motivation und Fähigkeit orientiert er sich dagegen weniger an konkreten Inhalten, sondern v.a. an oberflächlichen Reizen, wie die optische Aufmachung oder Glaubwürdigkeit des Senders.⁵⁵¹

Bei jungen Nicht-Besuchern ist also eher von der zweiten Route auszugehen, weshalb der vermittelte Gesamteindruck und das ausgestrahlte Image min. genauso wichtig sind wie die vorgetragenen Argumente; gut verständliche Botschaften, die die Relevanz für die Zielgruppe verdeutlichen, erhöhen dabei die Motivation und Fähigkeit, sich eingehender mit diesen zu beschäftigen.

Wie kann dies in der Praxis aussehen? Um herauszufiltern, wie Werbetreibende die Empfänger zur Befolgung ihrer Konsum-Appelle bewegen, hat Schulz von Thun diverse Werbespots analysiert. Explizit ausgesprochene Appelle sind demnach selten. Stattdessen versucht die Außenkommunikation meist, die Adressaten unterschwellig zu überzeugen, und zwar insb. mit drei Strategien:

- 1) **Vormachen:** d.h. Personen zeigen, die das gewünschte Verhalten ausüben – das Nachahmen des Verhaltens wird als Möglichkeit präsentiert, das eigene Image ‚aufzupolieren‘.
- 2) **Konsequenzen darlegen:** d.h. Vorteile des gewünschten Konsumverhaltens präsentieren.
- 3) **Assoziationen stiften:** Ob ein Empfänger einem Appell gerne Folge leistet, hängt stark davon ab, welche Gefühle die Botschaft in ihm auslöst. Werbung verknüpft das angebotene Produkt daher häufig mit Konzepten, die für viele Empfänger mit positiven Erfahrungen verknüpft sind, z.B. Attraktivität, Gesundheit, Freiheit oder Genuss. Werbetreibende streben danach, solche Assoziationen systematisch neu zu erzeugen.⁵⁵²

⁵⁴⁸ Sieglerschmidt 2008: 52

⁵⁴⁹ Sieglerschmidt 2008: 51; dabei bezieht sich ‚kognitiv‘ auf das Denken und ‚affektiv‘ auf Gefühle.

⁵⁵⁰ Sieglerschmidt 2008: 63

⁵⁵¹ Sieglerschmidt 2008: 50f.

⁵⁵² Schulz von Thun 2020: 272

Dabei geht von allen fünf P im Marketing-Mix eine Wirkung aus. Während dies bei Produkt, Preis, Service und Kommunikation naheliegend ist, mag es bei der Distributionspolitik überraschen – handelt es sich doch „nur“ um die Umsetzung des (Ticket-)Kaufs. Jedoch ist die Distribution tatsächlich äußerst wichtig für die Gesamtwirkung von Marketing: Junge Erwachsene haben gerade in diesem Bereich hohe Ansprüche, insb. an den Webseiten-Auftritt inkl. Webshop. Sie messen das Theater in Bezug auf den organisatorischen Aufwand für Programminformation und Ticketkauf „an der medialen Präsenz und Bequemlichkeit von Sportveranstaltungen“.⁵⁵³

Entsprechend empfinden sie den Auswahl- und Kaufprozess von Theaterkarten als vergleichsweise aufwendig und umständlich.⁵⁵⁴ Diese Erfahrungen mit der Distribution finden dabei oft schon Tage oder Wochen vor dem eigentlichen Besuch statt, mit den Abläufen beim Ticketkauf, dem Kontakt an der Hotline etc. – sie sind also mit der ‚erste Eindruck‘, den ein neuer Besucher von einer Institution erhält.⁵⁵⁵ Dabei kann ‚Knappheit‘ von Tickets prinzipiell eines der wirkungsvollsten Marketingmittel sein, da knappe Güter als besonders begehrswert gelten. Jedoch kann ein Image des ständigen Ausverkaufs gerade weniger eingeschworene Besucher entmutigen und die jeweilige Institution (noch stärker) in den Ruf geraten, nur für einen ‚ausgewählten Kreis‘ zu spielen. Daher sollten Theater mehr Tickets im freien Verkauf verfügbar machen und diesen Umstand auch gezielt kommunizieren.⁵⁵⁶

Je nach Konzeption wirkt die Ticketdistribution also ganz unterschiedlich auf junge Nicht-Besucher: Sind kurzfristig günstige Karten verfügbar? Gibt es mobile Tickets? Muss man für einen Studentenrabatt extra zur Tageskasse gehen?⁵⁵⁷ Angesichts der zahlreichen Fallstricke, potenzielle Kunden auf dem Weg zum Ticket zu verlieren, gilt es, die sog. Customer Journey zu optimieren – d.h. die bestmögliche Entwicklung eines potenziellen neuen Kunden vom Erstkontakt zum (idealerweise) Stammkäufer. Heutzutage stehen Konsumenten enorm viele Optionen offen, um ein bestimmtes Bedürfnis zu erfüllen, und sie können sich im Internet (z.B. auf Vergleichsportalen) über verschiedene Angebote, Preise, Erfahrungen anderer Nutzer usw. informieren, bevor sie sich entscheiden. Dies macht es für Anbieter schwerer, Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu nehmen.⁵⁵⁸

⁵⁵³ Deutscher Bühnenverein 2003: 14

⁵⁵⁴ Renz 2016b: 221; bspw. muss man im Gegensatz zum Kino i.d.R. das Programm eines jeden Theaterhauses in der Stadt einzeln aufrufen, da es keine ‚zentrale‘ Anlaufstelle mit allen Angeboten gibt (ps).

⁵⁵⁵ Knava 2009: 140

⁵⁵⁶ Mandel 2009: 146

⁵⁵⁷ vgl. Renz 2016b: 148; kann eine Buchung nur telefonisch oder persönlich erfolgen, bedeutet dies oft auch, dass abends und am Wochenende keine Karten gekauft werden können – dies ist insb. für Berufstätige nicht praktikabel (ps).

⁵⁵⁸ Edelman & Singer 2015

Ein zeitgemäßer Ansatz zur Customer Journey ist daher, Kunden basierend auf gesammelten Daten so perfekt anzusprechen und durch den Kaufprozess zu führen, dass sie gar nicht auf die Idee kommen, andere Anbieter in Betracht zu ziehen.⁵⁵⁹ Für eine erfolgreiche Journey sind demnach vier Aspekte entscheidend: 1) *Automatisierung*, d.h. Digitalisierung und Optimierung von Kaufprozessen, z.B. Vermeiden umständlicher Registrierung. 2) *Proaktive Personalisierung*, d.h. basierend auf vergangenen Interaktionen mit diesem oder vergleichbaren Kunden den Kaufprozess dynamisch anpassen (vgl. Empfehlungen auf Amazon). 3) *Kontextabhängige Interaktion*, d.h. wissen, bei welchem Schritt der Journey sich ein Kunde gerade befindet. 4) *Innovation im Kaufprozess*, d.h. kontinuierliches Experimentieren und aktive Analyse von Kundenwünschen, Technologien und Dienstleistungen, um neue Gelegenheiten zu entdecken (z.B. mittels A/B-Tests).⁵⁶⁰

Dieser moderne Ansatz für die Customer Journey wird öfter zitiert,⁵⁶¹ erfordert aber auch mächtige Algorithmen sowie das Tracking der Kunden über diverse Plattformen hinweg. In Europa werden derartige Konzepte kritischer gesehen als in den USA, und der Datenschutz ist deutlich strenger geregelt – wenn auch Cookies und Tracking durchaus zum Einsatz kommen.⁵⁶² Die technologische Umsetzung erfordert zudem finanzielle Investitionen und entsprechendes Know-How.

Trotzdem können auch öffentliche Theater nützliche Hinweise für sich ableiten: Auch wenn eine dynamische Anpassung an einzelne Kunden nicht möglich ist, könnte es lohnenswert sein, bspw. einzelne Teile der Webseite gemäß den Nutzungsgewohnheiten von verschiedenen Zielgruppen zu optimieren – z.B. über einen dezidierten Bereich für junge oder weniger theateraffine Besucher. Zudem sollten die Theater offen sein für (z.B. technische) Innovationen im Vertrieb.

Weiterhin sollte insb. der Kaufvorgang möglichst geradlinig verlaufen, wie es junge Menschen von anderen Anbietern gewohnt sind – d.h. keine umständliche Registrierung, gängige Zahlungsoptionen, Ermäßigungen/Gutscheine sind online einlösbar, QR-Codes auf Plakaten mit Verlinkung in den Webshop etc. Dabei sollten die Informationsbeschaffung und der Kaufprozess auch für neue Besucher einfach zu navigieren sein und sie bis zum Ticketkauf geleiten. Bei einem ersten Kauf ist es nämlich besonders wichtig, dass der neue Kunde eine möglichst optimale Erfahrung macht und sich gut betreut fühlt – denn er beurteilt den Prozess deutlich aufmerksamer und kritischer als ein Stammkunde, der viel eher bereit ist, Fehler oder Enttäuschungen zu verzeihen.⁵⁶³

⁵⁵⁹ Edelman & Singer 2015

⁵⁶⁰ Edelman & Singer 2015

⁵⁶¹ z.B. Szmigin & Piacentini 2018: 104

⁵⁶² Datenschutz.org 2020

⁵⁶³ Dannenberg 2008: 36f.

Dabei sollte die Begleitung auf der ‚Reise‘ nicht mit dem Ticketkauf enden, sondern weitergehen, bis ein (neuer) Besucher im Saal sitzt – und noch darüber hinaus: Dies kann z.B. ein Pre-Show-Mailing leisten, mit nützlichen Informationen und geeigneten (digitalen) Vermittlungsformaten. Wichtig ist aber auch, was sich an einen (ersten) Theaterbesuch anschließt, da ein Vorstellungsbesuch allein oft nicht ausreicht, um neue Besucher wirklich zu binden. Denn jeder Zuschauer wird im Theater mit etwas Neuartigem und Mehrdeutigem konfrontiert – dies ist immer eine Herausforderung, insb. aber für besuchsunerfahrene Personen. Der anschließende Austausch ist daher enorm wichtig und sollte nicht alleine, sondern geführt stattfinden – z.B. in Form von Nachgesprächen.⁵⁶⁴ Weniger persönlich, dafür deutlich einfacher skalierbar sind Post-Show-Mailings.

Das gesamte Marketing, d.h. die angebotenen Produkte und Preise, der Service und Kaufvorgang sowie insb. die formulierten Botschaften müssen also zur Disposition der potenziellen Besucher passen. Denn Menschen sind nicht für alle Argumente gleich zugänglich, sondern selektiv und voreingenommen, basierend auf Wertvorstellungen und Vorwissen.⁵⁶⁵ Empfänger haben große Augen und Ohren für alles, was ihre Art zu leben, denken und handeln rechtfertigt. Um sog. kognitive Dissonanz zu vermeiden, sind sie äußerst empfänglich für Botschaften, die den eigenen Lebensstil als ‚gut‘ erscheinen lassen.⁵⁶⁶ Für die erfolgreiche Ansprache neuer Besucher ist es daher von zentraler Bedeutung, deren spezifische Lebenswelten zu kennen.

3.5.3 Empfänger im Theatermarketing: Analyse und Segmentierung

[Ein] Durchschnittskonsument in Deutschland [kommt] pro Tag auf ca. 6.000 Werbekontakte. Das führt dazu, dass Informationen flüchtiger, bruchstückhafter, mit sehr viel weniger Beteiligung aufgenommen, wenn nicht sogar vollständig ignoriert werden. Der Rezipient hat gelernt, zu überhören, zu überblättern, zu übersehen, was ihn nicht interessiert. Umso höher werden die Ansprüche an die Originalität von Werbung und ihr Vermögen, den ‚Nerv‘ und das Lebensgefühl einer Zielgruppe zu treffen.⁵⁶⁷

Heutzutage werden wir alle von Werbebotschaften überflutet. Gleichzeitig differenziert sich die deutsche Bevölkerung zunehmend in verschiedenste Lebensstile aus und kann deshalb immer weniger als Masse angesprochen werden. Aus diesen Gründen hat die Effektivität von breit angelegten Anzeigen- und Plakat-Kampagnen stark abgenommen – heute dienen sie meist nur noch dazu, als Anbieter allgemein präsent zu bleiben. Dagegen bieten gerichtetes Zielgruppen-Marketing oder

⁵⁶⁴ vgl. Mandel 2014; Schößler 2012: 241

⁵⁶⁵ Moser 2007: 62

⁵⁶⁶ Schulz von Thun 2020: 255

⁵⁶⁷ Mandel 2009: 60

gar Direkt-Marketing⁵⁶⁸ deutlich mehr Potenzial, Menschen wirksam anzusprechen.⁵⁶⁹ Aufgrund dieser Trends sind es Rezipienten inzwischen auch gewohnt, stark personalisierte Inhalte präsentierte zu bekommen. Gerade die Kulturbranche hinkt diesbezüglich jedoch hinterher:

Mit [den] maßgeschneiderten Feeds [auf sozialen Netzwerken...] haben wir uns an einzigartig auf uns zugeschnittene Online-Erlebnisse gewöhnt – basierend auf dem, was wir mögen und was wir sehen wollen. Kultureinrichtungen haben bis heute nichts Vergleichbares geschaffen und haben [...] auch keine aussagekräftigen zusätzlichen Erkenntnisse über das Interesse ihrer Besucher:innen gewonnen. So weiß bis heute kein Veranstalter, Theater, Opernhaus oder Orchester genug über sein Publikum, um diesem personalisierte Feeds anbieten zu können.⁵⁷⁰

Gerade (Musik-)Theater ist aber ein höchst komplexes Produkt (vgl. 3.1) – und je komplexer das Produkt, desto stärker zielgerichtet muss das Marketing dafür sein, d.h. inhaltlich und formal auf bestimmte Empfänger zugeschnitten.⁵⁷¹ Zudem verringert ein zielgenaues Marketing maßgeblich Streuverluste und ist daher nicht nur effizienter, sondern auch deutlich günstiger.⁵⁷²

Um möglichst maßgeschneiderte Marketingmaßnahmen entwickeln zu können, müssen Theater daher Informationen über ihre potenziellen Besucher sammeln und basierend darauf deren Gesamtheit in klar definierte Kundensegmente unterteilen.⁵⁷³ Dabei sollten sich die Marketing-Verantwortlichen keinesfalls auf ihre eigenen Ansichten oder Intuitionen in Bezug auf die Zielgruppen verlassen, sondern nur auf empirisch überprüfte Fakten.⁵⁷⁴

Um also im ersten Schritt stichhaltige Informationen über potenzielle Besucher zu sammeln, können Theater aus diversen Quellen schöpfen: Insb. sollten sie Sekundärforschung betreiben und sich z.B. relevante Zielgruppen-Modelle zunutze machen – bspw. die *Lebensführungstypologie* von Gunnar Otte, die *ARD/ZDF-Mediennutzertypologie* (s. 3.7.3) oder die *Sinus-Milieus*.⁵⁷⁵ Weiterhin interessant sind vorhandene (Nicht-)Besucherstudien wie die *KulturBarometer* sowie einschlägige Medien anvisierter Zielgruppen (z.B. Jugendmagazine), die Aufschluss über deren Interessen geben können.⁵⁷⁶

⁵⁶⁸ D.h. Kunden sind in einer Datenbank bekannt und werden z.B. per E-Mail persönlich, d.h. mit Namen und auf sie zugeschnitten kontaktiert. Das Besondere ist, dass dabei kein Mittler (z.B. Werbemedium) zum Einsatz kommt. Direkt-Marketing wird seit einigen Jahren als die effizienteste Form der Ansprache propagiert – setzt aber voraus, dass ein Kunde dem Theater bekannt ist. Dies ist also insb. in Bezug auf Nicht-Mehr-Besucher relevant (Mandel 2009: 56).

⁵⁶⁹ Knava 2009: 259

⁵⁷⁰ Tronsberg 2022

⁵⁷¹ Mandel 2009: 60

⁵⁷² Knava 2009: 236

⁵⁷³ Mandel 2009: 44

⁵⁷⁴ O'Donnell 2011: 73

⁵⁷⁵ Mandel 2009: 26f.

⁵⁷⁶ O'Donnell 2011: 56f., 71

Aber auch Primärforschung ist essenziell: Zwar haben öffentliche Theater i.d.R. nicht das Budget für umfassende Marktforschungsstudien. Aber kleinere Erhebungen sind auch für sie umsetzbar, wie Interviews mit Experten (z.B. Marketing-Fachkräfte aus der freien Wirtschaft) sowie insb. Befragungen oder Fokusgruppen mit (Nicht-)Besuchern, die kontinuierlich durchgeführt werden sollten.⁵⁷⁷ Wichtig bei all diesen Forschungen ist, vereinzelte Anekdoten von echten Trends zu unterscheiden; daher müssen genug Daten gesammelt werden, um vergleichen zu können.⁵⁷⁸

Basierend auf diesen aggregierten Informationen können Theater im nächsten Schritt aussagekräftige Zielgruppen-Segmente in ihrem bestehenden und potenziellen Publikum definieren. Die Segmentierung kann nach zahlreichen Kriterien geschehen, z.B. soziodemografischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen, Familienstand und Herkunft.⁵⁷⁹ Möglich ist zudem die Einteilung nach geografischen Merkmalen, d.h. Wohnort (z.B. Stadt, Stadtviertel), was auch lokal spezifisches Marketing ermöglicht. Darüber hinaus kann nach Interessen im (Musik-)Theater, im Kulturbereich oder nach Freizeitverhalten allgemein diversifiziert werden.⁵⁸⁰

Die Unterscheidung nach Besuchsverhalten (z.B. Gelegenheitsbesucher, Nicht-Mehr-Besucher) ermöglicht ebenfalls stärker zielgerichtetes Marketing.⁵⁸¹ Auch eine Segmentierung nach Informationsverhalten (z.B. online vs. offline) ist sinnvoll.⁵⁸² Am komplexesten, aber adäquatesten ist die Unterteilung nach Lebensstilen und Milieus (s.u.).⁵⁸³ Insgesamt können (potenzielle) Besucher also insb. nach demografischen, geografischen, ethnischen und milieuspezifischen Gesichtspunkten in Cluster eingeteilt werden.⁵⁸⁴ Bei jeglicher Zuordnung gilt jedoch zu berücksichtigen, dass diese Einteilungen nie perfekt trennscharf sind und Menschen gerade in Bezug auf Interessen und Konsum auch in viele unterschiedliche Cluster fallen können.⁵⁸⁵

Dabei sind soziodemografische Merkmale für die Segmentierung nach wie vor relevant.⁵⁸⁶ Jedoch reichen sie im modernen Marketing nicht mehr aus, um Zielgruppen hinreichend zu beschreiben. Denn auch insb. komplexere Zugehörigkeiten zu verschiedenen sozialen Milieus beeinflussen die Präferenzen in der Kulturrezeption: Der Konsum von Kultur kann ein wesentliches Mittel sein, um

⁵⁷⁷ Allmanritter 2019: 35

⁵⁷⁸ O'Donnell 2011: 71

⁵⁷⁹ Knava 2009: 221

⁵⁸⁰ Knava 2009: 226f.; Mandel 2009: 53

⁵⁸¹ Knava 2009: 228

⁵⁸² Mandel 2009: 53

⁵⁸³ Knava 2009: 230f.

⁵⁸⁴ Siebenhaar 2007: 6

⁵⁸⁵ vgl. FutureDemand 2022b

⁵⁸⁶ Renz 2016b: 175

einen gewünschten Lebensstil zu verwirklichen und in der Öffentlichkeit darzustellen. Menschen prägen mithilfe von Kultur ihr individuelles ‚Image‘.⁵⁸⁷ Der Lebensstil – d.h. Einstellungen, Werte, Lebensziele und Alltagspraktiken – bestimmt, wie Personen die verfügbaren Ressourcen (= ihre soziodemografischen Voraussetzungen) tatsächlich einsetzen, und hat daher tendenziell höhere Erklärungskraft für Kulturelle Teilhabe als Soziodemografie; darum kann man aus dem Lebensstil treffsicherer als bspw. aus dem Alter ableiten, ob eine Person Nicht-Besucher ist.⁵⁸⁸

Daher ist es bei der Zielgruppen-Segmentierung sinnvoll, soziodemografische Kriterien um soziokulturelle und psychografische Aspekte zu ergänzen – um nicht nur herauszufinden, von *wem*, sondern auch *warum* Kultur (nicht) genutzt wird. Jedoch wurden Lebensstile bislang nur selten herangezogen, um Kulturelle Teilhabe zu erklären.⁵⁸⁹ In der Nicht-Besucherforschung kamen sie bisher ebenfalls nur ansatzweise zur Anwendung.⁵⁹⁰ Allerdings sind Lebensstilstudien methodisch auch hochkomplex und erfordern viele Befragte. Sie sind daher relativ aufwendig und teuer.⁵⁹¹

Somit ist es wohl für viele öffentliche Kultureinrichtungen (aktuell) realistischer, sich die bestehenden Studien zunutze zu machen, und zudem einfachere und kostengünstigere Werkzeuge anzuwenden. Ein nützliches Tool in der Zielgruppen-Segmentierung können z.B. sog. Personas sein. Dabei werden prototypische Personen kreiert, die eine Zielgruppe möglichst treffend repräsentieren; eine Persona erhält detaillierte Merkmale wie Name, Alter, Beruf, Familiensituation, Bedürfnisse und Abneigungen in Bezug auf Unterhaltung usw.⁵⁹² Gemäß aktueller Marketing-Trends gelten Personas allerdings tendenziell als zu ‚starr‘.⁵⁹³

Als sinnvoller für erfolgreiches Zielgruppen-Marketing gilt dagegen, möglichst große Mengen an Kundendaten in geeigneten Datenbanken zu sammeln und systematisch zu analysieren, um (neue) Besucher kontaktieren, weiterentwickeln und langfristig binden zu können – das sog. Customer Relationship Management (CRM).⁵⁹⁴ Dabei sollten Theater in ihren CRM- und Mailing-Systemen nicht nur Kontaktdaten speichern, sondern auch nach soziodemografischen und idealerweise noch spezifischeren Merkmalen wie eben Besuchsverhalten oder Vorlieben filtern können. Die australische Operngesellschaft Opera Australia (OA) bspw. pflegt eine umfangreiche Kundendatenbank,

⁵⁸⁷ Mandel 2009: 26f.

⁵⁸⁸ Allmanritter et al. 2020: 31, 34; bzgl. einer Bevölkerungsbefragung des IKTf in Berlin mit n = 3.402

⁵⁸⁹ Allmanritter et al. 2020: 9

⁵⁹⁰ Renz 2016b: 257

⁵⁹¹ Allmanritter et al. 2020: 31

⁵⁹² O’Donnell 2011: 78f., 81

⁵⁹³ Tronsberg 2022

⁵⁹⁴ Dannenberg 2008: 17ff.

die nicht nur Soziodemografie erfasst, sondern ca. 40.000 Profilen auch ein ‚Culture Segment‘ zuordnet, das Besuchsverhalten und -motivationen sowie Wertvorstellungen abbildet.⁵⁹⁵

Voraussetzung für diesen Ansatz ist, dass Theater bei jeder Marketingaktion von jedem potenziellen Käufer zumindest eine Kontaktmöglichkeit abgreifen und die Daten dann immer weiter ausbauen.⁵⁹⁶ Mithilfe dieser Informationen wissen Mitarbeiter im Marketing sowie im direkten Kundenkontakt (z.B. Kasse) stets, mit ‚wem‘ sie gerade sprechen.⁵⁹⁷ Demnach reichen selbst umfangreiche Besucherstudien nicht mehr wirklich aus, um effektiv Zielgruppen zu definieren und anzusprechen. Stattdessen gewinnt auch im Kulturbereich die sog. Data Science zunehmend an Bedeutung, d.h. die tiefgreifende Auswertung von Kundendaten, insb. von ihrem Kaufverhalten: Wer kauft wann wie viele Tickets für welches Angebot – und warum? Der Vorteil der Analyse von echtem Nutzungsverhalten liegt auf der Hand: Anders als in der empirischen Forschung vermeidet man erwünschte Antworten, Beeinflussung usw. Inzwischen existieren technische Möglichkeiten – teils unter Zuhilfenahme von Künstlicher Intelligenz –, um auch in der öffentlichen Kulturbranche stark personalisiert Produkte anbieten und kommunizieren zu können.⁵⁹⁸

Doch egal, ob ein Theater über das Budget für derartige Lösungen verfügt oder sich auf ‚Handarbeit‘ stützen muss: Basierend auf den definierten Zielgruppen muss ein Haus im nächsten Schritt bestimmen, welche Segmente jeweils an einer spezifischen Produktion, einem Gruppenrabatt, einem Vermittlungsformat etc. Interesse haben könnten – für welche Segmente der potenzielle Nutzen eines Angebots also besonders hoch ist. Je mehr Wissen ein Theater über die verschiedenen Gruppen gesammelt hat und je feiner es diese einteilen kann, desto treffender können sie diesen ‚Match‘ (s. 3.3.4) vornehmen – und im wiederum nächsten Schritt effektive Botschaften formulieren.⁵⁹⁹ Eine zielgruppengerechte Ansprache kann dabei nur gelingen, wenn diese Botschaften nicht nur inhaltlich, sondern auch formal an den Bedürfnissen des jeweiligen Segments ausgerichtet sind.⁶⁰⁰ Mit welcher ‚Form‘ von Sprache könnten Theater also speziell junge Nicht-Besucher erfolgreich ansprechen?

⁵⁹⁵ Rivers et al. 2020; OA produziert die Musiktheater-Aufführungen im Sydney Opera House (ps)

⁵⁹⁶ Bspw. konnte die BSO in ihrem Projekt *V-Aria* 10.000 Personen erreichen und mittels eines Gewinnspiels nachverfolgen, wer sich anschließend Karten kaufte und wer davon Erstbesucher war (Schloderer 2021a).

⁵⁹⁷ Renz 2016b: 49

⁵⁹⁸ vgl. Future Demand 2022; dennoch sind Ticketkäufer nicht mit Besuchern gleichzusetzen, denn Kartenkäufe sind teils Geschenke für andere Personen; außerdem kauft i.d.R. eine Person mehrere Tickets (bei Stage Entertainment bspw. durchschnittlich 2,5) – über die Begleitpersonen ist entsprechend nichts bekannt. Die Datenanalyse sollte daher trotzdem stets mit Besucherbefragungen komplementiert werden (vgl. Glaap & Jakob 2022).

⁵⁹⁹ Mandel 2009: 52f.

⁶⁰⁰ Mandel 2009: 56

3.6 Marketing-Sprache für junge Nicht-Besucher

3.6.1 Die Bedeutung von Sprache für Denken und Empfinden

Lange Zeit war unklar, ob der Gebrauch einer bestimmten Sprache wie Deutsch oder Mandarin zu spezifischen Wahrnehmungen und Überlegungen führt – ob unsere Sprache also unser Denken beeinflusst oder gar determiniert. Insb. der Linguist Benjamin Lee Whorf mutmaßte in den 1930ern unter Berufung auf Vorreiter Edward Sapir: Wenn Menschen grundverschieden sprechen, denken sie auch unterschiedlich – die sog. Sapir-Whorf-Hypothese, auch ‚linguistische Relativität‘ genannt.⁶⁰¹

Demnach sind bestimmte Denkkonzepte überhaupt nicht zugänglich, wenn die Sprache dafür keinen Ausdruck kennt: „Diese Tatsache [...] besagt, daß kein Individuum Freiheit hat, die Natur mit völliger Unparteilichkeit zu beschreiben, sondern eben [...] auf bestimmte Interpretationsweisen beschränkt ist.“⁶⁰² George Orwell spielt im Roman *1984* mit dieser Idee: Der totalitäre Staat versucht, das Denken der Bevölkerung durch Sprach-Manipulation zu kontrollieren – die Menschen sollen nicht einmal an Aufstand denken können, weil ihnen die Worte dafür fehlen.⁶⁰³

Das linguistische Relativitätsprinzip hatte immer viele Kritiker, und einzelne von Whorfs Behauptungen sind inzwischen widerlegt worden.⁶⁰⁴ Der Sprachexperte Philipp Hübl vertritt folglich die Ansicht, dass jeder Mensch Fähigkeiten wie bspw. Farbtöne zu unterscheiden und sie entsprechend zu benennen erlernen kann – unabhängig von seiner jeweiligen Muttersprache.⁶⁰⁵

Hübl geht aber durchaus davon aus, dass ein erweitertes begriffliches Repertoire uns befähigt, nun anckerter über unsere Empfindungen zu sprechen – und dies wiederum ermöglicht es, differenzierter und tiefer zu erleben: Wer bspw. den Begriff ‚Dominantseptakkord‘ lernt, kann von da an aufmerksamer auf das Phänomen in der Musik achten. In Hübls Augen konstatiert dies keine linguistische Relativität, also keine Beeinflussung des Denkens durch Sprache – aber doch einen nachweislichen Zusammenhang zwischen Sprache und kognitiven Vorgängen. Selbst in unserer Muttersprache können uns demnach Ausdrucksmöglichkeiten fehlen. Erlernt man die Begrifflichkeiten, eröffnet dies Zugang zu neuen Erfahrungen: „Wenn man sich mit Musik auskennt, kann man plötzlich Sachen heraushören, die man vorher nicht heraushören konnte“.⁶⁰⁶

⁶⁰¹ Boroditsky 2012

⁶⁰² Whorf 1963: 12

⁶⁰³ Kara & Wüstenhagen 2017

⁶⁰⁴ Boroditsky 2012

⁶⁰⁵ Bossart 2018: 00:37:57 – 00:40:58 (hh:mm:ss)

⁶⁰⁶ Bossart 2018: 00:40:58 – 00:42:13

Daher kann Sprache uns befähigen, aber eben auch als Mittel der Unterdrückung eingesetzt werden (vgl. Orwell). Die Sozialpsychologin Berit Ås bspw. formulierte die fünf sog. Herrschaftstechniken (1979); dabei handelt es sich um sprachliche Strategien, mit denen in alltäglichen Kommunikationsvorgängen bestimmte Gruppen, insb. Minderheiten, unterdrückt werden. Die fünf Taktiken lassen sich auf viele Situationen zwischenmenschlicher Kommunikation übertragen:

- 1) **Unsichtbar machen**, d.h. bestimmte Personengruppen werden vergessen oder ignoriert, oder sie kommen nicht zu Wort.
- 2) **Lächerlich machen**, d.h. bestimmte Personengruppen werden verhöhnt.
- 3) **Zurückhalten von Information**, d.h. Inhaber von Informationen wenden sich nur an bestimmte Personengruppen und enthalten anderen wichtige Inhalte vor.
- 4) **Doppelbotschaften** (engl. *double bind*): Bei inkongruenten Nachrichten weiß der Empfänger nicht, auf welchen Appell er reagieren soll, und kann daher nur falsch handeln (vgl. 3.4.2).⁶⁰⁷
- 5) **Auftragen von Schuld und Scham**, z.B. durch Bloßstellung.⁶⁰⁸

Wenn Nicht-Besuchern also die Ausdrucksmöglichkeiten fehlen, um über (Musik-)Theater zu sprechen, trägt dies vermutlich weiter dazu bei, dass ihnen ein Besuch gar nicht ‚in den Sinn kommt‘. Theatermarketing muss daher dafür sorgen, dass auch Nicht-Besucher ‚mitreden‘ können – denn erst eine stärker nuancierte Sprache ermöglicht die tiefer greifende Erfahrung von Theaterkunst.

Jedoch setzen Theater aktuell womöglich vermehrt eine Sprache ein, die Nicht-Besucher nicht nur nicht befähigt, sondern sogar aktiv ausgrenzt. Die selbst oft theateraffinen Marketing-Verantwortlichen verfallen wohl – bewusst oder unbewusst – nur allzu leicht in diese Muster: Sie beziehen (junge) Nicht-Besucher nicht in ihre Überlegungen ein und berücksichtigen deren Bedürfnisse daher nicht. Stattdessen kommunizieren sie primär mit ebenfalls theaterbegeisterten Stammbesuchern und setzen entsprechend Erfahrung und Wissen, z.B. zu Begrifflichkeiten, voraus. Daher geben sie Nicht-Besuchern womöglich das Gefühl, nicht willkommen oder der dargebotenen Kunst nicht gewachsen zu sein. Selbst ein interessierter Nicht-Besucher befürchtet angesichts solcher Sprache wohl schnell, bei einem potenziellen Besuch überfordert oder als ‚Exot‘ gar schief angeschaut zu werden, z.B. vom Personal oder (älteren) Stammbesuchern.⁶⁰⁹

⁶⁰⁷ vgl. a. Schulz von Thun 2020: 42ff.

⁶⁰⁸ Mananzan 2004

⁶⁰⁹ Womöglich sollten Theater daher auch verstärkt Kampagnen für (ältere) Stammbesucher umsetzen, zur Sensibilisierung gegenüber den Bedürfnissen und Gewohnheiten (jüngerer) Nicht-Besucher sowie zur Relevanz von Audience Development für das Überleben von Kultur. Denn manche Stammbesucher sehen derartige Bemühungen wohl eher kritisch – insb. in stark nachgefragten Häusern (ps).

3.6.2 „Sprach-Sünden‘ im Theatermarketing

Für Theater war es jahrzehntelang ‚ausreichend‘, an Stammbesucher gerichtet zu kommunizieren, um ihre Säle zu füllen. Als Folge finden sich in ihrem Marketing heute Sprachmuster, die mit Blick auf die modernen Anforderungen problematisch sind. Dieses Kapitel fokussiert daher das Buch *Marketing the Arts to Death: How Lazy Language Is Killing Culture* von Trevor O’Donnell. O’Donnell ist US-Amerikaner und bezieht sich folglich primär auf öffentliche und teils private Kultureinrichtungen in den USA. Dennoch sind viele seiner Handlungsempfehlungen auf öffentliche deutsche Häuser übertragbar, da es um ganz grundlegende Marketing- und Sprachstrategien zur Publikumsgewinnung geht. Deren Umsetzung ist laut O’Donnell ohne erhebliche Zusatzkosten möglich.⁶¹⁰

Als Ausgangspunkt formuliert er prävalente ‚Sünden‘ in der aktuellen Sprache des Kulturmarketeings, d.h. überholte Konzepte, die bei jungen Zielgruppen nicht mehr ‚ziehen‘ – gepaart mit ersten Strategien zu ihrer Überwindung (s. dazu insb. a. 3.6.5):

Die Sprache ist in der Zeit eingefroren

D.h. Inhalt und Stil der Botschaften enthalten keinerlei aktuelle Bezüge und hätten auch vor 50 Jahren so verfasst werden können. O’Donnell prangert insb. Verallgemeinerungen an, z.B. ‚Erleben Sie...‘, ‚etwas für Jedermann‘ oder ‚ein Abend voller...‘.⁶¹¹ Er fordert stattdessen eine auf jüngere Zielgruppen zugeschnittene, dialoghafte Kommunikation:

We need to start talking to younger audiences in a language they understand – a language that’s meant for them. [...]f we’re serious about getting them to buy tickets, we have to stop talking *about* them and start talking *to* them – or better yet *with* them.⁶¹²

Auch laut Mandel erwarten potenzielle Besucher direkte und persönliche Kommunikation inkl. der Möglichkeit, als Empfänger selbst zu Wort zu kommen.⁶¹³

Die Sprache setzt voraus, dass die Empfänger ohnehin Interesse haben

D.h. die Sprache ist so formuliert, dass Kulturbegisterter sich davon angesprochen fühlen – nicht aber weniger passionierte Nutzer, die für ein breites Spektrum an kulturellen Aktivitäten offen sind und daher aktiv motiviert werden müssen, sich für ein bestimmtes Angebot zu entscheiden. Selbstlob der eigenen Institution und die ‚Glorifizierung‘ der Kunstprodukte funktionieren daher nicht mehr, sondern nur das Eingehen auf die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe.⁶¹⁴

⁶¹⁰ O’Donnell 2011: 6

⁶¹¹ O’Donnell 2011: 12

⁶¹² O’Donnell 2011: 13; Hervorh. im Original.

⁶¹³ Mandel 2009: 7; dies stellt auch die Angemessenheit des Begriffs ‚Zielgruppe‘ in Frage, da Jüngere nicht nur passives Ziel, sondern auch aktiver Kommunikationspartner sein wollen (vgl. Mörsch 2018).

⁶¹⁴ O’Donnell 2011: 14f.

Die Sprache ist bedeutungslos

O'Donnell listet ‚Unarten‘ auf, die im Theatermarketing sehr häufig verwendet werden – jedoch ohne strategische Planung und Evaluation. Stattdessen befindet er diese Formulierungen für klichehaft, unoriginell, beliebig und letztlich gehaltlos. Beispiele sind: vermeintlich clevere Wortspiele mit dem Stücktitel, Zitate von Shakespeare und Co., große Ankündigungen einer Jubiläumsaison oder ‚abgedroschene‘ Motive wie Musiknoten oder rote Bühnenvorhänge.⁶¹⁵

O'Donnell zufolge funktionieren diese Klischees zwar bei Stammnutzern, die man ohnehin kaum von einem Besuch überzeugen muss, nicht aber bei jungen Nicht-Besuchern. Lange Zeit hat Theatermarketing lediglich darin bestanden, Informationen ‚nett‘ zu verpacken – für Personen, die nur darauf gewartet haben, Tickets zu kaufen.⁶¹⁶ Doch damit ist es laut O'Donnell nun vorbei:

[What if] those pre motivated people die and their heirs aren't sitting around waiting for the next season brochure? What happens if younger fence-sitting audiences don't understand the language, or, worse, do understand it but think it's goofy or hopelessly out of touch?⁶¹⁷

Die Sprache ist passiv

D.h. die Sprache motiviert nur scheinbar zum Besuch, z.B. über vermeintlich ‚verführerische‘ Formulierungen („eine Extravaganza“) oder *Calls to Action* („Verpassen Sie nicht diese einmalige Gelegenheit...“). Derartige Botschaften liefern aber keine echten Kaufanreize für Nicht-Besucher.⁶¹⁸

Auch laut Mandel sollte Theatermarketing Verallgemeinerungen („ein wunderbarer Abend“), abgegriffene Metaphern und Sprachklischees sowie Übertreibungen und Superlative („sensationell“) vermeiden – denn sie sagen nichts aus und sind nicht wirklich animierend.⁶¹⁹

Die Sprache ist geziert

D.h. die Sprache versucht mit pseudo-strategischen Mitteln, Aufmerksamkeit zu generieren – jedoch ist Aufmerksamkeit erregen nicht dasselbe wie zum Ticketkauf zu motivieren. Besonders problematisch ist, wenn kein inhaltlicher Bezug zwischen den aufmerksamkeitserregenden Aktivitäten und der beworbenen Produktion besteht – z.B. Aktionen im öffentlichen Raum oder kunstvoll designte Keyvisuals⁶²⁰, die aber nicht die tatsächlichen Eigenschaften des Produkts vermitteln.⁶²¹

⁶¹⁵ O'Donnell 2011: 16f., 76

⁶¹⁶ O'Donnell 2011: 17f.

⁶¹⁷ O'Donnell 2011: 18; *fence-sitting*: dt. unentschlossen

⁶¹⁸ O'Donnell 2011: 23f.

⁶¹⁹ Mandel 2009: 65

⁶²⁰ Das Keyvisual ist das visuelle, teils auch akustische Schlüsselbild, welches untrennbar mit einem Produkt verbunden ist – z.B. die lila Milka-Kuh (tw. mit Muhen). Das Keyvisual ist nicht identisch mit dem Logo (im Beispiel: der Milka-Schriftzug als Wortmarke), sondern ein Zusatzelement (Agentur junges Herz 2017).

⁶²¹ O'Donnell 2011: 25f.

Die Sprache ist künstlich

D.h. die Sprache ist abgehoben und gestelzt; dies wird besonders deutlich, wenn man sich Theatermarketing als Dialog zwischen zwei Personen vorstellt. Viele Formulierungen wirken distanzierend anstatt zu verbinden – denn sie haben nichts mit den Personen zu tun, die angesprochen werden sollen.⁶²² Kommunikation ist demnach am effektivsten, wenn die ‚Gesprächspartner‘ eine gemeinsame Sprache sprechen (vgl. 3.4ff.). Darum sollte sich das Marketing an einer Sprache orientieren, die alltagstauglich und auch unter jungen Nicht-Besuchern gebräuchlich ist (s.a. 3.6.7).⁶²³

Die Sprache ist überheblich

D.h. die Sprache wirkt imposant, achtungsheischend und von oben herab. Gerade herrschaftliche Spielstätten strahlen dieses Image traditionell aus – und das Marketing verstärkt es noch, anstatt die Räumlichkeiten bildlich und buchstäblich zugänglicher zu machen.⁶²⁴

Die Sprache ist narzisstisch

D.h. die Sprache ist selbstverliebt und stets darauf fokussiert, die Institution in einem möglichst guten Licht darzustellen, z.B. über Hochglanzbroschüren, gute Kritiken oder Prominente bei der Premierenfeier – anstatt dem breiteren Publikum ehrlich zu vermitteln, wie sich ein Besuch für sie anfühlen könnte.⁶²⁵ Auch laut Mandel sind Selbstbelobigungen zu vermeiden.⁶²⁶

Die Sprache ist exklusiv

D.h. die Sprache richtet sich nur an die kleine Gruppe der Stammnutzer, während sie Nicht-Besuchern das Gefühl vermittelt, sie seien nicht willkommen – z.B. über Fachbegriffe, Insider-Witze und vorausgesetztes Wissen (vgl. 3.3.5 u. 3.6.1); dabei sind Verweise auf Komponisten, Darsteller und andere Werke der tragende Inhalt anstatt nur Zusatzinformation zu wirklich motivierenden Botschaften zu sein.⁶²⁷

Hanssen prangert hier noch eine weitere Dimension im insb. deutschen Kulturmarketing an: Ihm zufolge streben die künstlerischen Leiter stark danach, die politische Relevanz ihrer Institution zu betonen, und stellen daher gesellschaftspolitische Themen in der Kommunikation oft über die künstlerischen Inhalte und die Besuchserfahrung.⁶²⁸ Der Theaterkritiker Peter Laudenbach schreibt ebenfalls: „Schwierig wird es, wenn die Bühnen sich mit dem gängigen Diskursvokabular aus den

⁶²² O'Donnell 2011: 19

⁶²³ O'Donnell 2011: 19f.

⁶²⁴ O'Donnell 2011: 27f.

⁶²⁵ O'Donnell 2011: 21f.

⁶²⁶ Mandel 2009: 103

⁶²⁷ O'Donnell 2011: 40

⁶²⁸ Hanssen 2015

[...] *cultural studies* gegen die uneingeweihten Normalos aus der lästigen Außenwelt abschotten.

Hier wird dann der Sprachstil zum Distinktionsspiel. Botschaft: Wir wollen unter uns bleiben.“⁶²⁹

Tatsächlich kommt eine Befragung von Intendantinnen und Intendanten öffentlicher Theater zum Ergebnis, dass die Leiter es als wichtigste Aufgabe ansehen, in ihren Häusern gesellschaftliche Diskurse zu verhandeln.⁶³⁰ Sie stufen diese Verpflichtungen als deutlich wichtiger ein als den künstlerischen Auftrag, Bildung oder Unterhaltung – insb. wollen sie Demokratie und Meinungsfreiheit fördern.⁶³¹ Den Kritikern zufolge wirken diese Haltungen aber exkludierend. Zudem klaffen die Prioritäten der Leiter und die Wünsche des breiten Publikums an einen Theaterbesuch offenbar auseinander (vgl. 3.3.1f.).

Die Sprache basiert auf subjektiven Quellen

D.h. die Sprache wird gemäß persönlichen Meinungen und spontanen Inspirationen verfasst – von Ticketpreisen über die Wahl des Werbemediums bis hin zur Bestimmung neuer Zielgruppen. Auch wenn Kreativität für die Erschaffung der künstlerischen Produkte eine zentrale Rolle spielt, sollte sie im Marketing nur gezielt im Rahmen der definierten Strategie eingesetzt werden. Denn Marketing ist keine subjektive und künstlerische, sondern eine objektive und systematische Aufgabe.⁶³²

Die Sprache ist überbeansprucht

D.h. die Sprache soll zu viele Ansprüche gleichzeitig befriedigen, z.B. Sponsoren rühmen, Abonnements bewerben, die Stars gebührend anpreisen, Schulklassen ansprechen – und womöglich auch noch Tickets verkaufen. Zu viele Botschaften führen dazu, dass keine ihr Ziel erreicht.⁶³³

Die Sprache ist nicht für Neue Medien geeignet

Das genutzte Medium bestimmt in hohem Maße die Sprache, die wir sprechen. Kulturinstitutionen haben jahrzehntelang primär via Printmedien an eine breite Masse kommuniziert (z.B. Anzeigen in Zeitungen); die Kommunikation verlief also nur in eine Richtung. Die modernen digitalen Medien (v.a. Social Media) bieten dagegen die Möglichkeit, gezielter mit verschiedenen Interessensgruppen zu kommunizieren, und zwar als Dialog. Jedoch verwenden laut O'Donnell viele Häuser in den Neuen Medien dieselbe Sprache wie in den herkömmlichen, und animieren die Adressaten daher nicht dazu, sich mit den Botschaften zu beschäftigen, zu reagieren oder zu antworten.⁶³⁴

⁶²⁹ Laudenbach 2020: 9; Hervorh. im Original

⁶³⁰ Mandel 2021c: 337

⁶³¹ Mandel 2021c: 343

⁶³² O'Donnell 2011: 31

⁶³³ O'Donnell 2011: 34

⁶³⁴ O'Donnell 2011: 36ff.

3.6.3 Ansätze für verständliche Sprache

Damit sie auch für Nicht-Besucher zugänglich ist, sollte die Sprache im Theatermarketing insb. gut verständlich sein.⁶³⁵ Beim Thema Verständlichkeit kommt häufig das *Hamburger Verständlichkeitsmodell* zum Einsatz: Anfang der 1970er versuchten die drei Psychologen Schulz von Thun, Inghard Langer und Reinhard Tausch objektive Kriterien für die Verständlichkeit von Texten zu identifizieren. Sie gingen davon aus, dass Verständnisschwierigkeiten nicht an den Lesern oder an schwer verständlichen Inhalten liegen, sondern an der umständlichen Ausdrucksweise des Autors.⁶³⁶

Das Resultat ihrer Forschung sind vier Merkmale von Verständlichkeit. Wenn ein Text diese vier Kriterien möglichst optimal erfüllt, wird er besser verstanden, aber auch lieber gelesen und einfacher im Gedächtnis behalten; die Nichterfüllung eines oder mehrerer Aspekte erschwert das Verständnis und Behalten der Informationen.⁶³⁷ Die vier Merkmale sind:

Einfachheit in der sprachlichen Formulierung (statt Kompliziertheit)

Eigenschaften von Einfachheit sind insb. kurze Sätze sowie geläufige Begriffe. Einfachheit ist das wichtigste, aber nicht das einzige Kriterium für Verständlichkeit.⁶³⁸

Gliederung und Ordnung im Aufbau des Textes (statt Unübersichtlichkeit)

Texte sind besser verständlich, wenn sie inhaltlich folgerichtig aufgebaut sind, d.h. ein roter Faden erkennbar ist (= innere Ordnung). Optische Gliederungen sorgen zusätzlich für Orientierung (= äußere Ordnung).⁶³⁹

Kürze und Prägnanz (statt Weitschweifigkeit)

Ein zu weitschweifiger Text erschwert das Verständnis ebenso wie ein extrem knapper. Das Informationsziel eines Textes sollte stets erkennbar sein.⁶⁴⁰

zusätzliche Stimulanz (statt keiner zusätzlichen Stimulanz)

Sprachliche Stilmittel können die Verständlichkeit eines Textes verbessern, wenn sie wohlüberlegt und in Maßen eingesetzt sind. Sie sprechen den Empfänger nicht nur intellektuell, sondern auch emotional an, während Sprache ohne Stimulanz langweilig und unpersönlich wirkt.⁶⁴¹

⁶³⁵ Mandel 2009: 63f.

⁶³⁶ Schulz von Thun 2020: 160ff.

⁶³⁷ Schulz von Thun 2020: 160ff.

⁶³⁸ Schulz von Thun 2020: 163f.

⁶³⁹ Schulz von Thun 2020: 164f.

⁶⁴⁰ Schulz von Thun 2020: 166f.

⁶⁴¹ Schulz von Thun 2020: 167ff.

Die Schöpfer haben das *Verständlichkeitsmodell* in zahlreichen Tests u.a. mit Studenten überprüft. Demnach können die vier Merkmale selbst höher gebildeten Empfängern das Verständnis signifikant erleichtern.⁶⁴² Das Modell kann nur dann zielführend eingesetzt werden, wenn die individuelle Disposition der Zielgruppe in Bezug auf Vorwissen, Bildungsgrad, Aufmerksamkeit etc. Berücksichtigung findet.⁶⁴³ Ein optimal verständlicher Text ist also einfach formuliert, prägnant aber nicht zu knapp, inhaltlich wie optisch logisch strukturiert und mit einigen, aber nicht zu vielen Zusätzen versehen. Ich folgere daraus, dass im Marketing nicht nur Texte, sondern sämtliche Formate wie Videos, Podcasts etc. einfach, aussagekräftig, sinnvoll gegliedert und anregend sein sollten.⁶⁴⁴

Als fruchtbare Quelle zur Verständlichkeit erscheinen auch bewährte Ansätze aus dem Journalismus, da sich Journalisten ja täglich damit befassen, Informationen nachvollziehbar zu vermitteln. Entsprechend fordert Mandel, die Sprache in der Kommunikation für Kultur solle eine journalistische sein.⁶⁴⁵ Die journalistischen Sprachschulen propagieren konkrete Maßnahmen für Verständlichkeit, mit denen die vier Merkmale des *Verständlichkeitsmodells* erfüllt werden können:

Mittel für Einfachheit

Kurze Wörter sind fast immer verständlicher und zugleich kraftvoller als lange; besonders schwer zu verstehen sind zusammengesetzte Wörter.⁶⁴⁶ Absolut zu vermeiden sind Schachtelsätze mit eingeschobenen Nebensätzen, Attributen etc. – die mehrheitliche Verwendung von Hauptsätzen erleichtert das Verständnis dagegen.⁶⁴⁷

Schädlich für die Verständlichkeit sind insb. Fachjargon und Fremdwörter – die aber gerade von Autoren mit Expertenwissen gern verwendet werden, um ihre Kenntnisse zu demonstrieren.⁶⁴⁸ Sie sollten aber durch alltägliche Begriffe ersetzt, oder (falls unvermeidlich) zumindest erklärt werden.⁶⁴⁹ Gleiches gilt für vermeintlich ‚allseits bekannte‘ (fremdsprachige) Redensarten.⁶⁵⁰ Im Musiktheater stellt sich hier zudem die Frage, wie mit fremdsprachigen Werktiteln zu verfahren ist. Ebenfalls problematisch können Abkürzungen sein – wie BWV für Bach-Werke-Verzeichnis.⁶⁵¹

⁶⁴² Schulz von Thun 2020: 178

⁶⁴³ Deutsch 2018

⁶⁴⁴ Zu den nicht-textlichen Marketing-Elementen zählen insb. Videos, Audio-Aufnahmen, Bilder, Design (z.B. Farben, Schriftart) und Layout (z.B. Anordnung, Hervorhebungen) (ps).

⁶⁴⁵ Mandel 2009: 33

⁶⁴⁶ Schneider & Raue 2008: 193f.

⁶⁴⁷ Schneider & Raue 2008: 195f.

⁶⁴⁸ Schneider & Raue 2008: 60

⁶⁴⁹ Schneider & Raue 2008: 77)

⁶⁵⁰ Gerhardt 2005: 45

⁶⁵¹ Schneider & Raue 2008: 163

Der Verständlichkeit abträglich sind zudem abstrakte, nicht eindeutige Formulierungen, z.B. „Es ist keine Seltenheit“.⁶⁵² Vorsicht ist auch bei Synonymen für sinntragende oder handelnde Substantive geboten; auch wenn abwechslungsreicher Ausdruck erwünscht ist, muss immer unmissverständlich klar sein, um was oder wen es gerade geht.⁶⁵³ Im Musiktheater sind z.B. Synonyme wie ‚Salzburger‘ für Mozart potentiell problematisch in der Kommunikation an unerfahrene Besucher. Zudem sollte bei der Verwendung von Zitaten aus literarischen Quellen deren Herkunft nicht vorausgesetzt, sondern Urheber und ggf. Werk genannt werden – auch bei Goethe und Shakespeare.⁶⁵⁴

Entsprechend gilt für Texte, Videos, Bilder etc. im Theatermarketing: Vermeintlich ‚bekannte‘ Musikbeispiele, Handlungen, Charaktere, Komponisten, Sänger, Gebäude usw. sollten nicht vorausgesetzt, sondern immer klar benannt (z.B. in Bildunterschriften) und ggf. erklärt werden; dabei gibt es Signalwörter, die darauf hindeuten, dass gerade Wissen vorausgesetzt wird – z.B. ‚bekanntlich‘ oder ‚bekanntermaßen‘.⁶⁵⁵ Diesbezüglich besteht im aktuellen Theatermarketing offenbar Verbesserungsbedarf: Renz attestiert hier einen „Mangel an zugänglichen inhaltlichen Beschreibungen“.⁶⁵⁶ Gleichzeitig sollten die Theater nicht zu stark simplifizieren – ansonsten entsteht bei den Empfängern noch der Eindruck, man halte sie für schwer von Begriff.⁶⁵⁷

Mittel für Gliederung und Ordnung

Der Aufbau von Sätzen und ganzen Texten (und Videos, Podcasts etc.) sollte inhaltlich logisch sein, sodass der Empfänger auch beim erstmaligen Konsum sofort folgen kann.⁶⁵⁸ Zielführend sind dafür eine nachvollziehbare Reihenfolge der Inhalte, die klare Herausstellung der zentralen Informationen und das Aufzeigen von Zusammenhängen und Hintergründen.⁶⁵⁹

Die inhaltliche Gliederung hängt eng mit der optischen zusammen: In jedem Marketingmittel sollten die wichtigsten Informationen daher gut sichtbar und zusammengefasst ganz oben bzw. am Anfang stehen; Details folgen später.⁶⁶⁰ Das Layout sollte übersichtlich sein und ein ausgewogenes Text-Bild-Verhältnis aufweisen, so dass Informationen schnell gefunden werden können.⁶⁶¹ Daher sollte inhaltlich Zusammengehöriges auch optisch zusammenhängen; eigenständige Elemente sind

⁶⁵² Schneider & Raue 2008: 230

⁶⁵³ Schneider & Raue 2008: 206

⁶⁵⁴ Gerhardt 2005: 45

⁶⁵⁵ Gerhardt 2005: 40

⁶⁵⁶ Renz 2016b: 253

⁶⁵⁷ Gerhardt 2005: 32

⁶⁵⁸ Reiners 2001: 37ff.

⁶⁵⁹ Schneider & Raue 2008: 195ff.

⁶⁶⁰ vgl. Schneider & Raue 2008: 188

⁶⁶¹ Mandel 2009: 67

klar abzugrenzen.⁶⁶² Hilfreich dafür sind insb. Leerräume.⁶⁶³ Ebenfalls wichtig ist, den Blick des Be- trachters zu lenken.⁶⁶⁴ Der optischen Gliederung zuträglich sind zudem Absätze, Zwischenüberschriften und Auflistungen.⁶⁶⁵ Gerade für Neulinge im Haus können betont übersichtliche Informationen hilfreich sein, z.B. Infografiken, Programmübersichten sowie Lage- und Saalpläne.⁶⁶⁶

Mittel für Kürze und Prägnanz

Zentral für verständliche Sprache ist die Fokussierung auf die wesentlichen Inhalte ohne unnötige Abschweifungen, Redundanzen oder Überflüssiges, also knapp, konkret und präzise.⁶⁶⁷ Wichtig für die Verständlichkeit ist zudem, dass der Empfänger den Zweck der Kommunikation klar erkennen kann. Im Journalismus sind die unterschiedlichen Formate daher meist explizit als solche betitelt (z.B. „Reportage“).⁶⁶⁸ Es erscheint also sinnvoll, bspw. einen Trailer im Theatermarketing konkret als solchen zu benennen. Insb. im Internet, aber auch generell sind knappe Texte in Kombination mit schnell zu erfassenden, aussagekräftigen grafischen Darstellungen oder kurzen Videos am effektivsten für die Verständlichkeit; unbedingt zu vermeiden sind dagegen lange Textwüsten.⁶⁶⁹

Mittel für zusätzliche Stimulanz

Möglichkeiten für Stilmittel, die beim Verständnis unterstützen, sind u.a. Zitate, Beispiele und grafische Illustrationen.⁶⁷⁰ Zudem zeigt die Lernforschung, dass insb. Metaphern und Analogien ein effektives Mittel sind, um komplizierte Sachverhalte verständlich zu machen, wie ‚Schlüssel-Schloss-Prinzip‘.⁶⁷¹ Gerade in Kombination mit visueller und auditiver Unterstützung könnten sie demnach im Theatermarketing hilfreich sein, um komplexere musikalische Phänomene oder Interpretationsansätze von Inszenierungen zu vermitteln.

Insgesamt sollte sich Theatermarketing um einfache, strukturierte und knappe Sprache bemühen. D.h. aber nicht, dass es nicht aufwendig, clever oder ungewöhnlich konzipiert sein darf. Denn – wie das nächste Kapitel ausführt – es soll auch anregend sein: „[G]ebt euch Mühe, es euren Lesern und Hörern so mitzuteilen, dass sie es verstehen *können* und dass sie es lesen *wollen*.“⁶⁷²

⁶⁶² Schneider & Raue 2008: 173

⁶⁶³ Schneider & Raue 2008: 167f.

⁶⁶⁴ Schneider & Raue 2008: 174

⁶⁶⁵ Schulz von Thun 2020: 164f.

⁶⁶⁶ Schneider & Raue 2008: 181

⁶⁶⁷ Schneider & Raue 2008: 59

⁶⁶⁸ Schneider & Raue 2008: 149ff.

⁶⁶⁹ Mandel 2009: 78

⁶⁷⁰ Schulz von Thun 2020: 167ff.

⁶⁷¹ Kara & Wüstenhagen 2017

⁶⁷² Schneider & Raue 2008: 22; Hervorh. im Original

3.6.4 Ansätze für anregende Sprache

Die Konsumgewohnheiten der Empfänger sind inzwischen stark von digitalen (Unterhaltungs-)Medien geprägt: „Der typische Leser von heute, welchen Bildungshintergrunds auch immer, erwartet rasche Information und permanentes Lesevergnügen.“⁶⁷³ Daher sollte die Sprache im Theatermarketing nicht nur verständlich, sondern auch inhaltlich wie formal anregend sein:

anregende Inhalte

In Datenanalysen wurden vier erfolgversprechende Faktoren identifiziert, um Texte inhaltlich anregend zu gestalten: 1) Das Thema muss etwas mit dem Leben der Empfänger zu tun haben. 2) Der Inhalt gibt Orientierung, d.h. er ist nützlich. 3) Der Inhalt spricht Gefühle an. 4) Prominente treten auf. Je mehr von diesen vier Aspekten erfüllt sind, desto größer ist die Chance, dass ein Medieninhalt konsumiert wird.⁶⁷⁴ Diese Ansätze sind auch auf Bilder, Videos etc. übertragbar.

Relevanz für die Lebenswelt von Empfängern haben dabei insb. persönliche Sujets wie Familie, Tod und Liebe, aber auch wichtige aktuelle Geschehnisse (insb. in näherer Umgebung), bekannte historische Ereignisse, Tragisches (z.B. Unglücke, Konflikte), große Events wie eine Fußballmeisterschaft sowie Kurioses.⁶⁷⁵ Menschen und die Schicksale, die ihnen widerfahren – ‚das Menschliche‘ – sind dabei grundsätzlich interessanter als kalte Objekte, abstrakte Konzepte oder reine Ereignisse.⁶⁷⁶

Dabei animiert es Empfänger, wenn ihnen nicht alle Schlussfolgerungen vorweggenommen werden.⁶⁷⁷ Es ist daher anregend, an unnötigen Details zu sparen, Fragen offenzulassen und Cliffhanger einzubauen, anstatt die Inhalte direkt zu bewerten und dem Empfänger so ein Urteil aufzuzwingen.⁶⁷⁸

anregender Anfang

Insb. die Überschrift und der erste Satz eines Textes sind wichtig, um die Aufmerksamkeit von Lernern zu gewinnen; diese ersten Zeilen entscheiden darüber, ob sie weiterlesen. Speziell bei Werbung geben viele Empfänger den Anzeigen nur etwa eine halbe Zeile lang eine Chance.⁶⁷⁹ Die Überschrift sollte daher klar, kurz und reizvoll formuliert sein, und man sollte von ihr auf den Kern des restlichen Inhalts schließen können. Ohnehin lesen viele Menschen ausschließlich die Über-

⁶⁷³ Schneider & Raue 2008: 290

⁶⁷⁴ Schneider & Raue 2008: 273

⁶⁷⁵ Schneider & Raue 2008: 63ff., 141, 166, 273

⁶⁷⁶ Schneider & Raue 2008: 131, 272

⁶⁷⁷ Schneider & Raue 2008: 208f.

⁶⁷⁸ Schneider 2011: 30f.

⁶⁷⁹ Schneider 2011: 62f.

schriften, deutlich weniger konsumieren den gesamten Text.⁶⁸⁰ Ähnliches gilt für Audio- und Video-Formate: Nutzer geben einem Video nur etwa drei Sekunden Zeit bevor sie abspringen, wenn der Inhalt nicht augenblicklich interessant oder nützlich erscheint; gerade auf Smartphones sind es sogar nur ca. 1,5 Sekunden.⁶⁸¹

Aus diesen Gründen sollte ein Marketingmittel schnelle Orientierung ermöglichen und in sich einen Nutzen und Mehrwert bieten – welcher auch sofort erkennbar sein muss.

anregendes Layout

Das Layout spielt nicht nur eine wichtige Rolle für die Verständlichkeit (s. 3.6.3), sondern auch dafür, ob der Empfänger dem Inhalt überhaupt eine Chance gibt. Bspw. ziehen Bilder und Farben unweigerlich den Blick auf sich und erregen so Aufmerksamkeit – erst dann nimmt man Schrift wahr.⁶⁸² Des Weiteren werden kurze Texte deutlich eher gelesen als lange, v.a. im Internet. Lange Texte sind für Leser geeignet, die sich explizit für ein Thema interessieren und tiefgreifende Informationen wollen. Ideal ist daher eine Kombination von kurzen Texten mit der Möglichkeit, sich mit einem Klick – z.B. auf einen verlinkten Blogartikel – ausführlicher zu informieren.⁶⁸³

Ein klar führendes Layout und knappe Inhalte erleichtern es Nicht-Besuchern also, sich zurechtzufinden, obwohl sie bislang nur selten mit Marketingmitteln von Theatern in Berührung gekommen sind. Auch Audios und Videos, die (insb.) an Nicht-Besucher gerichtet sind, sollten daher effektiv aufgebaut und kurz sein; für Stammbesucher können auch umfangreichere Formate geeignet sein.

anregender Stil

Sendende Personen versuchen häufig, durch betont sachliche und abstrakte Sprache ihre (emotionale) Innenwelt zu verbergen. Typische textliche Symptome davon sind z.B. Man-Sätze („Man erhält den Eindruck...“) und Es-Sätze („Es ist bedauerlich...“), die wenig anregend wirken.⁶⁸⁴ Stilistisch ansprechend ist dagegen direkte Rede.⁶⁸⁵ Sie vermittelt Authentizität und ein Stück von der Persönlichkeit des Senders.⁶⁸⁶ Auch ein Theater kann als ‚Persönlichkeit‘ begriffen werden, die mittels Marketing mit den Empfängern kommuniziert. Abstrakte Formulierungen wirken dabei unpersönlich und distanziert; zielführender erscheint eine dialoghafte, persönliche, nahbare Sprache, z.B. mit direkter Anrede, Fragen, Zitaten oder ‚intimen‘ Einblicken hinter die Kulissen.

⁶⁸⁰ Schneider & Raue 2008: 182f.

⁶⁸¹ Malhotra o.J.

⁶⁸² Schneider & Raue 2008: 164f.

⁶⁸³ Schneider & Raue 2008: 166f.

⁶⁸⁴ Schulz von Thun 2020: 123ff.

⁶⁸⁵ Schneider & Raue 2008: 76

⁶⁸⁶ Gerhardt 2005: 92

Weiterhin stilistisch nicht ansprechend ist, Wörter unnötig ‚aufzublähen‘ (z.B. ‚Motivationsstrukturen‘ statt ‚Gründe‘).⁶⁸⁷ Texte sollten zudem nicht mit Adjektiven und Adverbien überfrachtet sein, denn diese sind oft überflüssig.⁶⁸⁸ Zu vermeiden sind auch abgegriffene Modewörter wie ‚hochkarätig‘.⁶⁸⁹ Die Häufung von ‚aufbauschenden‘ Vorsilben wie ‚Top-‘ oder ‚Star-‘ (z.B. ‚Star-Dirigent‘) führt ebenfalls dazu, dass die Worte bald ihre Wirkung verlieren.⁶⁹⁰

Auch Nominalstil gilt es zu vermeiden: Verben wirken besser als Substantive, da Tätigkeiten einem Text Schwung verleihen.⁶⁹¹ Statt einer übermäßigen Verwendung des Konjunktivs ist dabei der Indikativ wo immer möglich zu bevorzugen.⁶⁹² Zudem wirken aktive Verbformen grundsätzlich ansprechender als passive – schon allein, weil das Passiv umständlicher gebildet werden muss (siehe da!).⁶⁹³ Demnach sollten auch Fotos, Videos etc. die Personen möglichst ‚in Aktion‘ zeigen.

überraschende Sprache

Slogans, Bildmotive etc. erzeugen eher Aufmerksamkeit, wenn sie Ungewöhnliches oder Unerwartetes enthalten. Die Sprache im Theatermarketing sollte daher auch verblüffend sein.⁶⁹⁴ Sie sollte die charakteristischen Merkmale der jeweiligen Produktion vermitteln, anstatt beliebig und allgemein zu sein.⁶⁹⁵ Dies ist besonders für Marketingmittel relevant, bei denen nur wenig Raum für Erklärungen zur Verfügung steht, z.B. Plakate oder Online-Anzeigen.⁶⁹⁶ Dabei erwecken insb. Gegensätze oder gar Paradoxes Interesse.⁶⁹⁷ Denkbar sind außerdem sprachliche Mittel wie Alliterationen, Wortspiele oder Neologismen. Eine originelle, spielerische und unterhaltsame Sprache ist dabei auch dem besonderen Produkt ‚Theater‘ angemessen:

In der Kombination von Texten und Bildern, die überraschen, ungewöhnliche Perspektiven zeigen, evtl. ironisch mit Kulturkonventionen spielen, die Spaß machen, zum Nachdenken anregen, kann Kultur-Werbung auf ihren Gegenstand Kunst vorbereiten.⁶⁹⁸

Aufmerksamkeit zu wecken und anregend zu kommunizieren führt jedoch nicht automatisch zum Verkauf von Tickets (s. 3.6.2). Stattdessen muss die Sprache auch aktiv vom Besuch überzeugen.

⁶⁸⁷ Schneider & Raue 2008: 193f.

⁶⁸⁸ Gerhardt 2005: 78ff.

⁶⁸⁹ Gerhardt 2005: 39

⁶⁹⁰ Gerhardt 2005: 43

⁶⁹¹ Schneider 2013: 136

⁶⁹² Schneider & Raue 2008: 76

⁶⁹³ Reiners 2001: 35ff.

⁶⁹⁴ Mandel 2009: 62f.

⁶⁹⁵ vgl. Mandel 2009: 104

⁶⁹⁶ Mandel 2009: 71

⁶⁹⁷ Schneider & Raue 2008: 277

⁶⁹⁸ Mandel 2009: 62

3.6.5 Ansätze für überzeugende Sprache

Man stelle sich vor: Eine Spielstätte mit 100 Sitzplätzen. 65 davon sind für die Aufführung heute Abend verkauft. Die Plätze 1–30 wurden schon vor Monaten von Stammbesuchern und Abonnierten erworben. Die Plätze 31–55 gingen in den letzten Wochen an interessierte Gelegenheitsbesucher. Die Plätze 56–65 wurden direkt vor der Aufführung von sporadischen Selten-Besuchern gekauft. Wer ist der wichtigste Besucher aus Sicht des Marketings?⁶⁹⁹

Tradition would suggest that the first [...] thirty buyers [...] are the most important. [...] But if I were to pick the most important customers in this example it would be a tossup between numbers 65 and 66 – the last one to purchase a seat and the one who came closest to filling the next seat but for some reason didn't make it. [...W]hat moved [number 65] to get here in time? We have 35 empty seats and if we can learn what motivated this guy, we should be able to use that information to persuade more people like him to come to our events.⁷⁰⁰

Es geht laut O'Donnell also darum, potenzielle Kunden aktiv von einem Besuch zu überzeugen. Demnach existiert eine strukturierte, strategische Methode der Überzeugung⁷⁰¹, mittels derer Theatermarketing die erwünschten Ergebnisse erzielen kann: „[P]ersuasion is using communication – in specific, logical, pre-meditated ways – to get people to do what we want them to do.“⁷⁰² Die Basis für diesen Ansatz stellt die *Rhetorik* des Aristoteles dar, d.h. die ‚Redekunst‘.

Die aristotelische *Rhetorik* berücksichtigt (im Gegensatz zur *Dialektik*) die Einstellungen der Zuhörer einer Rede. Sie trägt der Tatsache Rechnung, dass das Publikum evtl. nur begrenzt Bildung oder Wissen bzgl. des Inhalts der Rede aufweist. Daher ist die Rhetorik eine situationsabhängige Überzeugungstechnik.⁷⁰³ Dabei sind drei Elemente relevant: „Eine Rede besteht nämlich aus dreierlei: einem Redner, einem Gegenstand, worüber er spricht, und einem Publikum“⁷⁰⁴

In der Trias *Redner* → *Sache* → *Publikum* zeigt sich eine Analogie zum Kommunikationsmodell *Sender* → *Botschaft* → *Empfänger* (s. 3.4.1). Heute gilt die *Rhetorik* nicht mehr nur als Handbuch der Redekunst, sondern weit darüber hinaus als universelle Theorie der Kommunikation.⁷⁰⁵ Demnach sind ihre Prinzipien keineswegs überholt, sondern immer noch gültig und alltagstauglich.⁷⁰⁶

⁶⁹⁹ O'Donnell 2011: 65

⁷⁰⁰ O'Donnell 2011: 65f.; Hervorh. im Original

⁷⁰¹ „Mit [„Überzeugung“ bzw. „Persuasion“] wird struktural der Wechsel von einem mentalen Zustand in einen anderen bezeichnet, der bei Menschen als erwünschte Reaktion auf kalkulierte, Widerstand umgehende oder überwindende rhetorische Handlungen eintritt. Dies wird meistens als das [...] Erfolgsziel rhetorischer, also strategisch-kommunikativer Praxis angesehen.“ (Knape 2003: 874; Hervorh. im Original entfernt)

⁷⁰² O'Donnell 2011: 48; Hervorh. im Original; *pre-meditated*: dt. vorsätzlich

⁷⁰³ Natterer 2008: 2

⁷⁰⁴ Aristoteles 2007: 19 (*Rhetorik I.3, 1358a37ff.*)

⁷⁰⁵ Natterer 2008: 4

⁷⁰⁶ Sentker 2016

An einer Rede sind also drei Komponenten beteiligt, weshalb es laut Aristoteles auch drei Mittel der Überzeugung gibt; diese Mittel erlauben es einem Sprecher, jenseits von Zufall jederzeit, planbar und methodisch fundiert überzeugend zu sein.⁷⁰⁷

1) Durch die persönliche Glaubwürdigkeit des Redners (altgr. *ethos*)

Ein guter Redner erkennt in jeder Situation das, was am ehesten überzeugend wirkt.⁷⁰⁸ Dabei geht es nicht um Überreden oder Übertölpeln der Zuhörer. Stattdessen wird ‚das Überzeugende‘ basierend auf objektiver Wahrscheinlichkeit bestimmt.⁷⁰⁹ Viele Themen entziehen sich jedoch exaktem Wissen und lassen Platz für unterschiedliche Interpretationen. Daher ist es so wichtig, dass der Redner als glaubwürdig gilt.⁷¹⁰ Überzeugen kann ein Sprecher also durch seinen Charakter und seine Glaubwürdigkeit, indem er Sachkompetenz, praktische Vernunft, Verantwortungsbewusstsein und guten Willen verkörpert. Dabei ist entscheidend, dass der Redner vermag, diese Eigenschaften dem Publikum im Moment der Rede zu vermitteln.⁷¹¹

2) Durch sachliche, logische Begründung (altgr. *logos*)

Das sachbezogene Argument ist das wichtigste Mittel der Überzeugung.⁷¹² Die Beherrschung der Sachebene besteht im Beweis; dieser kann durch zwei Argumentationstypen erfolgen: a) *Deduktion* ist die logische Ableitung von Folgerungen aus allgemein akzeptierten oder hoch wahrscheinlichen Prämissen.⁷¹³ Laut Aristoteles besteht eine große Affinität zwischen dem ‚Wahren‘ und dem Überzeugenden.⁷¹⁴ Der deduktive Schluss ist das *Enthymem*; es ist die wichtigere der beiden Argumentationsformen. b) *Induktion*: Der induktive Beweistyp ist das Beispiel; dieses kann nach einem Enthymem stehen, als eine auf wenige Fälle verkürzte Bestätigung.⁷¹⁵

3) Durch das Ansprechen oder Lenken der Gefühle des Publikums (altgr. *pathos*)

Die erfolgreiche emotionale Überzeugung der Zuhörer setzt beim Redner das Wissen um Ursachen und Wirkungsweisen von Emotionen voraus.⁷¹⁶ Entsprechend ging es in dieser Arbeit bereits insb. um mögliche Bedürfnisse der Empfänger im Theatermarketing sowie die Wirkung von Kommunikation und Werbung (s. insb. 3.3.1 u. 3.5.2).

⁷⁰⁷ Rapp 2010

⁷⁰⁸ Aristoteles 2007: 11 (*Rhetorik I*, 2, 1, 1355b)

⁷⁰⁹ Natterer 2008: 3

⁷¹⁰ Rapp 2010

⁷¹¹ Natterer 2008: 4; vgl. ‚Selbstoffenbarung‘ bei Schulz von Thun (s. 4.3.2)

⁷¹² Rapp 2010

⁷¹³ Natterer 2008: 4f.

⁷¹⁴ Rapp 2010

⁷¹⁵ Natterer 2008: 4f.

⁷¹⁶ Natterer 2008: 4

Demnach können auch Theaterhäuser grundsätzlich auf drei – miteinander verknüpften – Ebenen Überzeugungsarbeit leisten: **Theater → Marketing → Nicht-Besucher**. Die **Theater** müssen glaubwürdig wirken, indem sie ein vertrauensvolles Image vermitteln; gemäß Aristoteles sollten sie dafür ‚Charakter‘ und Sachkompetenz, aber auch Verantwortungsbewusstsein und guten Willen demonstrieren – z.B. in ihrem Bestreben, ihr Haus einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Zudem sollten die Theater die **Nicht-Besucher** und deren Wahrnehmungsweisen kennenlernen, um sie erfolgreicher in wohlwollende, aufgeschlossene Emotionen und Haltungen zu versetzen. Das **Marketing** schließlich sollte auf fundierten Prämissen basieren. Dafür überträgt O'Donnell Aristoteles' Enthymem-Formel für Reden breiter auf die gesamte Sprache im Kulturmarketing:

Aussage 1: Fakt über die Zielgruppe, der ein Bedürfnis oder eine Vorliebe beschreibt

Aussage 2: Fakt über das Produkt, der das Bedürfnis oder die Vorliebe erfüllt
unweigerliche Schlussfolgerung aus beiden Aussagen⁷¹⁷

Junge Nicht-Besucher haben eine Vorliebe für Themen aus ihrer Lebenswelt.

Unsere Produktion behandelt das ‚Erwachsenwerden‘ mit vorwiegend jungen Darstellern.

Junge Nicht-Besucher könnten sich realistisch für unsere Produktion interessieren.

Es geht also um die Kombination (den ‚Match‘, s. 3.3.4) von zwei relevanten, aufeinander bezogenen Aussagen, die als wahr – oder so wahr wie nur möglich – gelten und die gemeinsam zu einer Schlussfolgerung führen, die das Publikum von sich aus erkennt.⁷¹⁸ Aussage 1 und 2 müssen dabei tatsächlich logisch zusammenhängen, um ausschließlich die gewünschte Schlussfolgerung zuzulassen. Zudem ist die logische Folgerung umso stärker, je treffender die erste Aussage die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe beschreibt. Allgemeine Aussagen wie ‚Ältere Menschen gehen gerne in die Oper‘ sind dagegen sehr schwach. Die Kunst ist, spezifische Details über die Zielgruppe zu kennen, die gleichzeitig für möglichst viele Personen innerhalb der Zielgruppe zutreffen.⁷¹⁹

Effective strategic persuasion demands that we identify actual desires and then describe how our product will satisfy them. We must connect the dots. Older audiences come prepared to connect those dots on their own [...], but younger audiences don't automatically make the connection so we have to do it for them.⁷²⁰

⁷¹⁷ O'Donnell 2011: 45

⁷¹⁸ O'Donnell 2011: 45; ‚wahr‘ sind für O'Donnell ‚Fakten‘ über die Zielgruppe, die durch methodisch fundierte und strategisch ausgerichtete empirische Forschung erhoben wurden (O'Donnell 2011: 45ff.). Um ‚Wahrheiten‘ über die eigenen Produkte zu identifizieren, können Theater z.B. weniger affine Besucher befragen, warum sie bestimmte Produktionen besuchen und andere nicht (O'Donnell 2011: 71).

⁷¹⁹ O'Donnell 2011: 46

⁷²⁰ O'Donnell 2011: 78

Wie erläutert ist es daher unumgänglich, Zielgruppenforschung zu betreiben (s. 3.5.3). Denn die Marketing-Sprache kann nicht überzeugend sein, wenn die Annahmen über das Publikum falsch sind und/oder die Fakten über das Produkt nicht wirklich das in Aussage 1 definierte Bedürfnis erfüllen. Betrachtet man bspw. die Marketing-Botschaft ‚Feiern Sie den Frühling – mit unseren klassischen Kammerkonzerten‘, wäre das angenommene Enthymem:

Die Adressaten wollen den Frühling feiern.

Unsere Konzerte sind eine gute Möglichkeit, den Frühling zu feiern.

Die Adressaten werden den Frühling mit unseren Konzerten feiern wollen.

Dieses Enthymem funktioniert jedoch nicht: Denn Aussage 1 beruht höchstwahrscheinlich nicht auf geprüften Fakten – und die Annahme ist vermutlich schlichtweg falsch. Außerdem gibt es keinen logischen Grund, warum gerade die Konzerte eine gute Möglichkeit sein sollten, das Bedürfnis nach Frühlingsfeierlichkeiten zu stillen. Die Schlussfolgerung kommt somit nicht zustande.⁷²¹

Um stärker überzeugende Botschaften zu identifizieren, unterscheidet O'Donnell zwischen drei Arten von Marketing-Botschaften: Botschaften, die dazu konzipiert sind 1) zu informieren, 2) zu verlocken (engl. *to entice*) und 3) zu überzeugen. Die ersten beiden Formen überzeugen zwar auch, basieren aber primär auf intuitiv angenommenen Argumenten, während der dritte Typ eine methodische Herangehensweise erfordert. Laut O'Donnell stützen sich Kulturinstitutionen nach wie vor zu stark auf die ersten beiden Formen.⁷²²

1) Botschaften, die informieren

Dies sind Botschaften, die nur die zentralen Fakten zum Angebot (d.h. insb. Titel, Ort, Preis, Künstler, Kurzbeschreibung) enthalten. Diese bloßen Informationen reichten Jahrzehntelang aus, um die zahlreich vorhandenen Kulturenthusiasten zum Ticketkauf zu bewegen (vgl. 3.6.2).⁷²³

2) Botschaften, die verlocken

D.h. die Botschaften werden ‚verlockender‘ formuliert, um auch weniger enthusiastische Besucher zu stimulieren. Verlockender werden Botschaften (angeblich) durch Adjektive und Beschreibungen wie ‚berühmt‘, ‚hochgelobt‘, ‚exklusiv‘, ‚nur für kurze Zeit‘ etc.; auch lobende, aber oft recht ‚hochtrabende‘ Rezensionen von Kulturkritikern zählen dazu.⁷²⁴

⁷²¹ O'Donnell 2011: 76f.

⁷²² O'Donnell 2011: 50

⁷²³ O'Donnell 2011: 51

⁷²⁴ O'Donnell 2011: 52

Wie in den ‚Sprach-Sünden‘ dargelegt, wirken derartige Botschaften laut O’Donnell nichtssagend, emotionslos, vorgefertigt und überheblich (s. 3.6.2); man könnte zwar Enthymeme darin erkennen, allerdings nur recht schwache, da die zugrundeliegenden Annahmen nicht fundiert sind – z.B., dass sich weniger theaterbegeisterte Personen einfach von Kritikerurteilen überzeugen ließen. Solche Verlockungen machen eine Botschaft zwar interessanter, sind aber nicht an sich überzeugend.⁷²⁵

Most of what we think of as persuasion in our promotional language is nonstrategic enticement. When we add fillers like „renowned... acclaimed by critics [...]“, we may make the message more attractive, but not necessarily more persuasive. [...]It doesn’t matter how enticing we are, if we’re not telling our audience what’s in it for them, we’re not being persuasive.⁷²⁶

O’Donnell resümiert, dass derartige Botschaften das Resultat seien von fehlender Zielgruppenforschung und -segmentierung, Zeitdruck, einer gewissen Behäbigkeit (à la ‚das haben wir schon immer so gemacht‘) sowie einfach zu verwendenden Sprach-Schablonen.⁷²⁷

3) Botschaften, die überzeugen

Die Grundlage für überzeugende Botschaften ist also Zielgruppenforschung. Basierend darauf kann das Marketing die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen den verschiedenen Aspekten des Produkts zuordnen, die diese Bedürfnisse erfüllen: z.B. lobende Kritiken für die Stammnutzer, Bedeutung des sozialen Flairs für jüngere Besucher, nicht-akademische Aufarbeitung für neues Publikum oder die Wahl eines Keyvisual-Motivs, das spezielle Zielgruppen wie die LGBTQ+-Community anspricht.⁷²⁸

Das Publikum rückt also ins Zentrum der strategischen Kommunikation:

The fundamental distinction that separates information and enticement from persuasion is the role of the audience. Information and enticements tend to focus exclusively on the product while persuasion places the audience front and center. The fundamental flaw in the old-fashioned approach is that we put ourselves front and center [...]. If we want to keep our theaters, concert halls and galleries full, we’re going to have to assume that audiences don’t care and we’re going to have to convince them to care.⁷²⁹

Überzeugende Botschaften enthalten daher annähernd genauso viele Aspekte zum potenziellen Publikum wie zum Produkt. Die Sprache ist dabei bodenständig, einladend, nicht herablassend oder akademisch sowie enthusiastisch, aber nicht ‚aufgeplustert‘. Die Botschaften werfen ein positives Licht auf die Einrichtung, ohne selbstgefällig zu sein.⁷³⁰ Auch visuelle und akustische Elemente

⁷²⁵ O’Donnell 2011: 52f.

⁷²⁶ O’Donnell 2011: 53f.

⁷²⁷ O’Donnell 2011: 55f.

⁷²⁸ O’Donnell 2011: 57ff.

⁷²⁹ O’Donnell 2011: 61; Hervorh. im Original entfernt

⁷³⁰ O’Donnell 2011: 60

müssen der zugrundeliegenden Strategie dienen; demnach sind betont ‚kreatives‘ Design oder abstrakte Bilder kontraproduktiv, wenn sie eine ungeeignete Botschaft ausstrahlen und/oder im Konflikt mit der Sprache der Texte stehen.⁷³¹ Jedes Produkt erfordert dabei ein individuelles strategisches Design unter dem übergreifenden Schirm der Corporate Identity. Dafür ist zentral, dass die Gestalter dieser Designs klare Anweisungen erhalten und in die Überzeugungsstrategien des Theaters eingeweiht sind: „When it comes to persuasion, form must follow function.“⁷³²

Voraussetzung für überzeugende Sprache ist also, dass sich die Verantwortlichen keinesfalls auf ihre eigenen Sichtweisen oder Intuitionen in Bezug auf die Zielgruppen verlassen, sondern sich ausschließlich auf die ‚harten Fakten‘ sowie die übergreifende Strategie stützen – spontane Eingebungen oder ‚Hauruck-Aktionen‘ sind nicht zulässig.⁷³³ Nur dann kann Marketing effektiv überzeugen:

[Marketing is] more of a science than an art. [...]Marketing is about gathering facts and applying rational methodologies to those facts in order to bring about predictable outcomes. [...] Determining what the target audience *needs to hear* is far more important than trying to figure out what we think we should say.⁷³⁴ [...]Never force a satisficer into an equation because you think the audience *should* find it satisfying.⁷³⁵

O'Donnell gibt zu, dass die Umsetzung einer derartigen Strategie anspruchsvoll und kräftezehrend ist und dass es Jahrzehnte dauert, bis alteingesessene Kulturinstitutionen diese neue Denkhaltung verinnerlichen, in großem Stil umsetzen und positive Ergebnisse erzielen können. Letztlich ist dieser Wandel ein immerwährender Prozess, weil sich die Kulturbranche, Gesellschaft, Medien, Tourismusindustrie etc. fortlaufend verändern.⁷³⁶

Zudem hat man laut O'Donnell mit Gegenwind von ‚eingesessenen‘ Theatermarketing-Verantwortlichen zu rechnen, die diese Ansätze womöglich missverstehen. Es geht aber explizit nicht darum, aus einer Produktion kramphaft Aspekte zu pressen oder gar zu erfinden, die junge Nicht-Besucher ansprechen. Vielmehr gilt es, aus den mannigfaltigen Komponenten eines Theaterprogramms basierend auf Wissen über die Zielgruppe diejenigen Aspekte auszuwählen, die in der Kommunikation besonders betont werden können, um Zugang zu schaffen.⁷³⁷

Um den Übergang zu erleichtern, rät O'Donnell, die Marketing-Sprache möglichst immer so zu gestalten, dass sie sowohl Stamm- als auch Nicht-Besucher anspricht – was aber durchaus schwierig

⁷³¹ O'Donnell 2011: 86; vgl. Hanssen 2015

⁷³² O'Donnell 2011: 87

⁷³³ O'Donnell 2011: 57ff.

⁷³⁴ O'Donnell 2011: 32; Hervorh. im Original

⁷³⁵ O'Donnell 2011: 80; Hervorh. im Original tw. entfernt

⁷³⁶ O'Donnell 2011: 60, 99

⁷³⁷ O'Donnell 2011: 60

sei.⁷³⁸ Gelingen kann es, wenn die Theater Bedürfnisse identifizieren, die auf regelmäßige ebenso wie auf potenzielle Besucher zutreffen – wenn auch oft mit unterschiedlicher Gewichtung. Je mehr gemeinsame Bedürfnisse man über verschiedene Marktsegmente hinweg entdeckt, desto einfacher ist es, eine allgemein ansprechende Botschaft zu formulieren.⁷³⁹

O'Donnell geht davon aus, dass eine Botschaft, die eine spezifische Zielgruppe überzeugt, zu einem gewissen Grad auch für die meisten anderen Zielgruppen überzeugend ist, da einige grundlegende Bedürfnisse auf fast alle Segmente zutreffen (vgl. 3.3.1f.).⁷⁴⁰ Dass eine neue Marketing-Sprache nicht automatisch Stammbesucher abschreckt, zeigt sich tatsächlich in der deutschen Theatermarketing-Praxis: „Das befürchtete Schreckensszenario, man könnte möglicherweise mit neuen inhaltlichen und marketingspezifischen Aspekten das Stammpublikum ‚vergraulen‘, ist ausgeblieben.“⁷⁴¹

Dass diese Balance aber durchaus schwer zu halten ist und auch missverstanden wird, zeigt sich in einem dem öffentlichen Theatermarketing verwandten Beispiel: Der öffentlich-rechtliche Kulturradiosender *WDR 3* wird von intern und extern dazu gedrängt, eine breitere Hörerschaft anzusprechen. Entsprechend müssen sich die Moderatoren – ihres Zeichens Klassik-Experten – in verpflichtenden Schulungen sagen lassen, sie sollten über Anmoderationen nachdenken wie „Wollen wir wetten, meine Damen und Herren, dass die folgende Musik lauter ist als ihr [sic] Staubsau-ger?“.⁷⁴² Jedoch ist eine solche vermeintlich ‚zugänglichere‘ Sprache eben nicht zielführend, wenn die Vorzüge der Angebote und die Bedürfnisse der Zielgruppen nicht zusammenpassen:

Die „Tchibo-Hausfrau“ und „mein Fleischer“ [...] werden in den Schulungsseminaren immer als Beispiel für Adressaten einer hörfreundlicheren, zugänglicheren Ansprache des Publikums genannt. Was aber, wenn diese bisherigen Nichthörer von *WDR 3* ganz glücklich mit dem sind, was sie stattdessen hören, während die Stammhörer mit dem, was sie künftig geboten bekommen sollen, unglücklich werden?⁷⁴³

Das Kulturradio wie die öffentlichen Theater werden (über unterschiedliche Finanzierungsmodelle) von der gesamten Bevölkerung getragen, aber nur von einem kleinen Kreis intensiv genutzt; Rufe

⁷³⁸ O'Donnell 2011: 48

⁷³⁹ O'Donnell 2011: 79

⁷⁴⁰ O'Donnell 2011: 86; es sind aber auch andere Strategien möglich: Die Städtischen Theater Chemnitz bspw. arbeiten mit stark an verschiedene Besuchergruppen angepassten, voneinander abgegrenzten Sprachstrategien: „Das Marketing betreffend wird klar zwischen unterschiedlichen Zielgruppen der Sparten und deren Ansprache unterschieden. Das wird beispielsweise an den Stückbeschreibungen im Programmheft deutlich, wo in den Opernankündigungen eine gänzlich andere Sprache verwendet wird als in den Beschreibungen von vordergründig unterhaltenden Angeboten.“ (Burghardt & Nesemann 2021: 139)

⁷⁴¹ Keuchel 2011: 13; Hervorh. d. Verf.

⁷⁴² Brachmann 2021: 9; ähnliche Entwicklungen sind auch bei anderen Kultur-Sendern zu beobachten.

⁷⁴³ Brachmann 2021: 9; Hervorh. d. Verf.

nach mehr Zugänglichkeit erscheinen also berechtigt. Dabei dürfen aber die Stammnutzer als eine tragende Säule des Kultursystems nicht in Vergessenheit geraten. Zudem kann das Marketing nicht alle Angebote allein durch eine angepasste Sprache der breiten Masse ‚schmackhaft‘ machen. Dies ist nur bei Produkten zielführend, bei denen kausale Verbindungen zu den echten Publikumsbedürfnissen bestehen. Für solche erfolgsversprechenden ‚Matches‘ gibt O’Donnell Empfehlungen zu einer Marketing-Sprache, die realistisch Nicht- und Stammbesucher gleichzeitig überzeugen kann:

Das zugrundeliegende Enthymem wiedergeben

Dies muss nicht wortwörtlich geschehen – insb. die Schlussfolgerungen sollten die Rezipienten idealerweise selbst ziehen können.⁷⁴⁴ Auch Bilder, Videos etc. können dabei Besuchsargumente liefern sowie als Belege dienen.

Ehrlich sein

Gerade Millennials sind mit immensen Mengen an Werbung aufgewachsen und erkennen Überreibungen daher intuitiv. Damit das Theater als Sender glaubwürdig wirken kann, sollte die Sprache also ehrlich und bescheiden sein und nicht beschönigen.⁷⁴⁵ Dies kann bspw. beinhalten, dass negative Aspekte (z.B. die Kontroverse um einen Künstler) nicht wie oft üblich ignoriert, sondern offen angesprochen werden; so kann man auch das essenzielle Vertrauen zum Haus aufbauen.⁷⁴⁶

So oft wie möglich ‚du‘ oder ‚Sie‘ sagen

Dieses Vorgehen zwingt dazu, das Publikum in den Fokus zu rücken, anstatt nur über das Produkt oder Haus zu sprechen.⁷⁴⁷ Auch Videos etc. sollten demnach die Zielgruppe selbst zeigen.

3.6.6 Wer spricht?

Schon Aristoteles erkannte die zentrale Rolle des Redners für die Überzeugungskraft von Botschaften. Auch eine Theaterinstitution kann in ihrer Außenkommunikation sozusagen als ‚Persönlichkeit‘ auftreten. Da dies jedoch tendenziell anonym wirkt, ist Personalisierung eines der wichtigsten Marketingwerkzeuge, d.h. die Präsentation einer natürlichen Person als Stellvertreter für ein Haus; dadurch sind die kommunizierten Inhalte leichter fassbar und erhalten ein ‚Gesicht‘ und eine Emotionalität.⁷⁴⁸ Für die Wirkung von Theatermarketing ist also auch zentral, wer ‚zu Wort‘ kommt.

⁷⁴⁴ O’Donnell 2011: 88

⁷⁴⁵ O’Donnell 2011: 90f.

⁷⁴⁶ O’Donnell 2011: 57ff.

⁷⁴⁷ O’Donnell 2011: 92f.

⁷⁴⁸ Mandel 2009: 150

Bspw. können insb. Jugendliche und sehr junge Erwachsene effektiv über berühmte Vorbilder angesprochen werden, z.B. Sänger, Sportler oder Influencer – denn sie verehren solche Stars nicht nur, sondern ahmen sie auch aktiv nach. Zudem erfahren Prominente große Medienpräsenz, weshalb Aktionen mit ihrer Beteiligung große Verbreitung sicher ist.⁷⁴⁹ Diese ‚Botschafter‘ können also zielführend für ein Theater werben und idealerweise einen Besuch ‚vormachen‘. Meist haben sie eine geschlechterspezifische Zielgruppe, weshalb für junge Frauen und Männer je unterschiedliche Botschafter nötig sind; insb. männlichen Jugendlichen fehlen in ihrem sozialen Umfeld oft gleichgeschlechtliche Vorbilder für den Theaterkonsum, weshalb prominente Männer eine vielversprechende Möglichkeit sein können, sie anzusprechen.⁷⁵⁰

Auch im Musiktheater selbst gibt es Stars. Jedoch sind diese insb. in der Oper – bis auf sehr wenige berühmte Ausnahmen – Nicht-Besuchern wohl weitgehend unbekannt. Gerade im Musical spielen manchmal aber auch anderweitig bekannte Künstler – z.B. Schauspieler aus Film und Fernsehen – mit. Diese Personen erscheinen als besonders gut geeignete Botschafter, denn prominente Namen unter den Mitwirkenden eines Kulturangebots werden gerade von Nicht-Besuchern als Motiv genannt, sich dafür zu interessieren.⁷⁵¹ Generell können aber alle an einer Produktion Beteiligten (z.B. Darsteller, Regisseur, Bühnenbildner, Techniker) im Marketing auftreten, und insb. Anekdoten und Einblicke hinter die Kulissen beisteuern.⁷⁵²

Renz kommt in seiner Studie mit Gelegenheitsbesuchern zum Ergebnis, dass diese Personen aufgrund ihres begrenzten Wissens über Theater verstärkt Fremdbeurteilungen in den Kaufentscheidungsprozess einbeziehen. Daher erscheint es suboptimal, dass Theater zwar standardmäßig Pressestimmen auf ihre Webseite stellen, weitere externe Informationsquellen für besuchsunerfahrene Interessenten aber nur schwer zugänglich sind.⁷⁵³ Insb. subjektive Bewertungen bieten Potenziale, weniger affine Besucher zu überzeugen, denn sie wirken stärker entscheidungsfördernd als bloße Inhaltsbeschreibungen.⁷⁵⁴ Daher sollten Theater deutlich mehr Informationen und Möglichkeiten in diese Richtung bereitstellen.

⁷⁴⁹ vgl. Stainer 2021: 597f.

⁷⁵⁰ Knava 2009: 45; da die bezahlte Zusammenarbeit mit Top-Influencern oft die finanziellen Mittel von Kultureinrichtungen übersteigt, kann stattdessen die Zusammenarbeit mit sog. Micro-Influencern sinnvoll sein – und zwar theater-internen (z.B. künstlerisches Personal) und -externen (z.B. Medienvertreter, Sponsoren, Besucher). Auch wenn jeder Einzelne von ihnen über keine allzu große Reichweite verfügt, kommt in der Summe doch eine beachtliche Masse an Followern zusammen (Pöllmann 2019: 171ff.).

⁷⁵¹ Renz & Mandel 2010: 5

⁷⁵² Knava 2009: 100ff.

⁷⁵³ Renz 2016b: 230

⁷⁵⁴ Renz 2016b: 231

Dafür können natürlich Kritikerstimmen ins Marketing eingebaut werden; so erreichen die Rezensionen auch Menschen, die nicht zu den Feuilleton-Lesern zählen. Positive Pressezitate von extern wirken dabei glaubwürdiger und sympathischer, als wenn ein Haus sich selbst lobt. Andererseits messen gerade junge Nicht-Besucher klassischen Kritikerurteilen nicht so viel Gewicht bei.⁷⁵⁵

Stattdessen sind junge Menschen mit Rezensionsformaten zu Kinofilmen und Serien vertraut. Diese arbeiten oft mit Sternebewertungen⁷⁵⁶, Ratings (z.B. „83 % positive Bewertungen“), Likes/Dislikes oder Hitlisten/Rankings nach Kriterien wie Zuschauerzahlen. Diese Bewertungen treten oft in Verbindung mit Trailern, Cast-Informationen und Nutzer-Kommentaren auf; nicht nur professionelle Kritiker, sondern jeder Nutzer kommt hier also zu Wort.⁷⁵⁷ Entsprechend nennen im *Düsseldorfer Jugend-Kulturkonzept* (s. 3.3.5) 40 % der jungen Nicht-Besucher ‚Rankings von Kulturangeboten‘ als notwendigen Baustein einer Kultur-Webseite für junge Leute. Ebenfalls wichtig finden die Befragten Fotos/Videos von Kulturveranstaltungen (60 %) sowie Hintergrundinformationen zu Künstlern/Institutionen (37 %).⁷⁵⁸ Vermutlich ließen sich die Rezensionsformate aus dem Film- und Serien-Bereich also in abgewandelter Form auch zielführend im Theatermarketing einsetzen.

Ich plädiere zudem dafür, dass insb. auch (Nicht-)Besucher im Theatermarketing zu Wort kommen, z.B. in Form von Kommentaren auf der Webseite oder gezielt eingeholten Publikumsstimmen, die dann als Zitate dienen. Für die Ansprache junger Nicht-Besucher erscheinen dabei insb. Peers dieser Zielgruppe geeignet, die nicht nur von der konkreten Produktion, sondern vom Theatererlebnis insgesamt berichten. Denkbar sind auch Formate, die junge (Erst-)Besucher begleiten.

Die dargelegten Ansätze erscheinen auch vor dem Hintergrund zielführend, dass Nicht-Besucher sich am ehesten von persönlichen Empfehlungen überzeugen lassen und Mundpropaganda für sie einen besonders hohen Stellenwert einnimmt – aber auch bei aktiven Besuchern wirken diese Wege am effektivsten.⁷⁵⁹ Zudem bringen die meisten Menschen sog. *Earned Media* wie Kommentaren oder Likes wesentlich mehr Vertrauen entgegen als *Paid Media* in Form von bezahlten Anzeigen:

92 percent of consumers around the world say they trust earned media, such as recommendations from friends and family, above all other forms of advertising [...]. Online consumer reviews are the second most trusted source of brand information and messaging, with 70 percent of global consumers [...] indicating they trust messages on this platform.⁷⁶⁰

⁷⁵⁵ Mandel 2009: 27ff., 65

⁷⁵⁶ Diese nutzen z.B. auch die Kritiker auf dem Broadway und West End für neue Produktionen (ps).

⁷⁵⁷ z.B. Rotten Tomatoes 2020

⁷⁵⁸ Keuchel und Weber-Witzel 2009: 92

⁷⁵⁹ Knava 2009: 319

⁷⁶⁰ Nielsen 2012 zum Bericht *Global Trust in Advertising* mit n = über 28.000 Internetnutzer in 56 Ländern

3.6.7 Sprachwirklichkeit der jungen Nicht-Besucher

Um zu erörtern, wie eine ‚geeignete‘ und alltagstaugliche Sprache für junge Nicht-Besucher gestaltet sein könnte, erscheint eine Annährung über die Jugendsprache sinnvoll, von der diese Zielgruppe geprägt wurde. ‚Jugendsprache‘ ist jedoch schwer zu definieren: Allein wie lange Menschen der ‚Jugend‘ angehören, ist schwierig festzumachen, da komplexe soziale Kriterien über diesen Status entscheiden, z.B. ökonomische (Un-)Abhängigkeit und emotionale Ablösung vom Elternhaus.⁷⁶¹

Anders als Dialekt oder Soziolekt, die langfristig und meist generationenübergreifend an geografische Gebiete bzw. soziale Schichten gebunden sind, ist Jugendsprache eine generationsspezifische Übergangsvariante, die den Aufbruch zum Erwachsenenstatus in der Altersspanne von etwa 10 bis 30 Jahren sprachlich zum Ausdruck bringt. Die Jugendsprache wandelt sich dabei über die Jahre, d.h. sie entwickelt sich immer mehr in Richtung ‚Erwachsenensprache‘.⁷⁶² Auch grundsätzlich gilt: Wie Menschen sprechen, verändert sich im Laufe ihres Lebens stetig.⁷⁶³

Daher gibt es nicht ‚die eine‘ Jugendsprache, sondern die unzähligen soziokulturellen Gruppen und Szenen verwenden auch unterschiedliche Jugendsprachen – die sich zudem in ständigem Wandel befinden.⁷⁶⁴ Das aktuelle Alter, aber auch das Geschlecht, die soziale und regionale Herkunft sowie der Bildungsgrad beeinflussen die genutzte Jugendsprache.⁷⁶⁵ Zudem variiert die verwendete Sprache je nach Situation, Ort und Gesprächspartner.⁷⁶⁶

Auch Ältere verwenden jugendsprachliche Ausdruckweisen; jedoch setzen Jüngere sie stark verdichtet ein und ihre besonderen Sprachmuster haben für sie größere Bedeutung.⁷⁶⁷ Ihre spezifischen Äußerungsformen dienen v.a. dazu, sich gegenüber den älteren Generationen sowie anderen Gruppen Gleichaltriger abzugrenzen und die Zugehörigkeit zur eigenen sozialen Gruppe sowie den Gruppenzusammenhalt zu stärken. Außerdem dient Jugendsprache der Identitätsfindung und Benennung der jugendlichen Lebenswelt sowie als emotionale Ausdrucksmöglichkeit.⁷⁶⁸

Jugendsprache wird von älteren Generationen (v.a. der Großeltern, weniger der Eltern) und den Medien gerne als Symptom von ‚Sprachverfall‘ und ‚Dialogunfähigkeit‘ angesehen. Diese Meinungen sind aber i.d.R. nicht wissenschaftlich fundiert und es gibt zahlreiche Gegenargumente – insb.,

⁷⁶¹ Bahlo et al. 2019: 3

⁷⁶² Dittmar & Bahlo 2008

⁷⁶³ Bahlo et al. 2019: 1

⁷⁶⁴ Neuland 2018: 13f.

⁷⁶⁵ Neuland 2018: 185ff.

⁷⁶⁶ Dittmar & Bahlo 2008

⁷⁶⁷ Neuland 2018: 90f.

⁷⁶⁸ Bahlo et al. 2019: 5f.; Neuland 2018: 105

dass Ältere, Politiker etc. jungen Menschen häufig gar nicht den Raum geben, sich und ihre Sichtweisen mitzuteilen.⁷⁶⁹ Zudem unterscheidet sich die Jugendsprache weit weniger dramatisch vom Sprachgebrauch der Älteren als oft angenommen.⁷⁷⁰ Darüber hinaus birgt Jugendsprache durchaus sprachkritisches und -spielerisches Potenzial.⁷⁷¹

Werbetreibende jeder Art sollten sich jedoch davor hüten, ein Lexikon für Jugendsprache zu bemühen und dann mit aktuell angesagten Jugendphrasen um sich zu werfen. Dadurch allein tritt man noch lange nicht in einen gelungenen Dialog mit jungen Menschen, die diese oberflächlichen Strategien sofort durchschauen und negativ bewerten. Eine solche Sprache macht Produkte zudem weder attraktiver noch erschwinglicher für junge Leute – und irritieren obendrein die eigentlich geeigneten Zielgruppen: Bspw. der *Mercedes*-Slogan „I bims 1 fancy S-Klasse“ für eine Luxuslimousine im Wert von fast 85.000 Euro sorgte 2017 für einen regelrechten ‚Shitstorm‘.⁷⁷² Denn Jugendsprache besteht aus viel mehr als ein paar ‚trendigen‘ Phrasen, sondern schließt auch Mode, körperliches Gebaren, die Gestaltung des eigenen Zimmers u.v.m. ein:

Jugendsprache umfasst verschiedene Merkmale auf allen Ebenen unseres sprachlichen (und außersprachlichen) Systems. Auch die von der Linguistik bislang weniger beachteten Merkmale [...] der Raumgestaltung, der Kleidung, der Gestik, Mimik, Gebärden [...] etc. zählen dazu.⁷⁷³

Gerade (Neue) Medien bestimmen unser Zusammenleben zunehmend – insb. die Art und Weise unserer Kommunikation.⁷⁷⁴ Medienkonsum und -wissen bilden entsprechend eine wesentliche Ressource für den Sprachgebrauch junger Menschen, und zwischen Medien und Jugendsprache besteht eine komplexe Wechselbeziehung: Junge Menschen nehmen in spielerischer, oft kritisch-ironisierender Weise auf ihre Medienerfahrungen Bezug, z.B. mit Anspielungen auf Songtexte, Filme, Serien und Magazine, die sie kreativ in den eigenen Sprachgebrauch einarbeiten. Zudem sind gerade Messenger-Dienste wie *WhatsApp*, Chats und soziale Medien beliebte Kanäle, auf denen junge Menschen ihre Sprache ausleben.⁷⁷⁵ Entsprechend nennen 30 % der jungen Nicht-Besucher ‚Chatrooms für Jugendliche‘ als notwenigen Baustein von Kultur-Webseiten.⁷⁷⁶

Dank digitaler Medien weiten sich die zeitlichen, örtlichen und sozialen Grenzen von Kommunikation stetig aus: Inhalte sind jederzeit verfügbar, nicht mehr nur zum Sendezeitpunkt im TV oder

⁷⁶⁹ Neuland 2018: 22, 31

⁷⁷⁰ Neuland 2018: 185

⁷⁷¹ Neuland 2018: 25

⁷⁷² Neuland 2018: 29f.

⁷⁷³ Bahlo et al. 2019: 8

⁷⁷⁴ Dang-Anh et al. 2013: 72

⁷⁷⁵ Neuland 2018: 70f.

⁷⁷⁶ Keuchel und Weber-Witzel 2009: 92, in Bezug auf das *Düsseldorfer Jugend-Kulturkonzept* (s. 3.3.5)

Radio; Smartphones ermöglichen von überall her Zugriff auf das Internet, welches wiederum auch Informationen aus anderen Ländern bereitstellt; und mithilfe von Social Media können sich alle Nutzer translokal vernetzen sowie eigene Inhalte verbreiten.⁷⁷⁷ Diese Aspekte führen aber zu Misstrauen gegenüber unbekannten, insb. anonymen Online-Gesprächspartnern, da diese auch Bots (= Computer) oder Trolls (= bewusst provozierende Nutzer) sein könnten, oder gar Hacker, die Malware etc. verbreiten.⁷⁷⁸ Die Folge ist die „Suche nach realen, vor allem aber vertrauenswürdigen Gesprächspartnern [als] Reaktion auf [...] Verlust von Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Authentizität, Legitimation und generell die Verarmung der interpersonalen Beziehungen“.⁷⁷⁹

Um insb. online mit jungen Menschen zu kommunizieren, sollte ein Theater also vertrauenswürdig, ‚echt‘ und persönlich wirken. Darüber hinaus gilt es, den Sprachduktus der jungen Zielgruppe zu treffen: Wer mit Jüngeren generell und insb. im Internet kommunizieren oder sie zumindest verstehen möchte, muss die Eigenheiten ihrer Sprache kennen.⁷⁸⁰ Welche grundsätzlichen Tendenzen lassen sich also in der ‚Jugendsprache‘ identifizieren?

Im Gegensatz zur ‚Sprache der Erwachsenen‘ bevorzugen junge Menschen knappe Sätze, in denen auch Satzteile fehlen können.⁷⁸¹ Typisch für ihren Sprachgebrauch speziell in Neuen Medien ist, dass er sich trotz Schriftform an der gesprochenen Sprache orientiert. Daraus folgt der expressive Einsatz typografischer Ausdrucksformen, bspw. Emoticons, Versalien, graphostilistische Mittel wie Iterationen⁷⁸² sowie Abkürzungen. Hinzu kommen Kennzeichen des mündlichen Sprachgebrauchs, z.B. Interjektionen⁷⁸³ oder Vulgarismen.⁷⁸⁴ Weiterhin sind auf Social Media treffende Hashtags (z.B. ‚#fashion‘) zur Kennzeichnung der Inhalte üblich.⁷⁸⁵ Außerdem können die Kanäle anderer Nutzer (inkl. Institutionen) mit einer @-Referenz verlinkt werden.⁷⁸⁶ Neben eigenen Posts sind das ‚Folgen‘ von bspw. Influencern sowie Liken, Teilen und Kommentieren zentral für den Konsum.⁷⁸⁷

⁷⁷⁷ Dang-Anh et al. 2013: 72f.

⁷⁷⁸ Bublitz 2013: 44f.; ich selbst erhielt 2021 einen Newsletter von einem Theater mit Hinweis auf einen Live-Stream. Jedoch war aus den Angaben im Posteingang nicht ersichtlich, dass die Nachricht von eben diesem Haus stammte, da als Sender lediglich „info“ stand und auch der Betreff keinen Aufschluss über Absender, Funktion oder den konkreten Inhalt der Nachricht gab. Daher dachte ich zunächst tatsächlich, es sei Spam oder gar ein Phishing-Versuch (ps).

⁷⁷⁹ Bublitz 2013: 46

⁷⁸⁰ Siever 2013: 15; Hervorh. im Original

⁷⁸¹ Dittmar & Bahlo 2008

⁷⁸² d.h. Wiederholung von Buchstaben oder Satzzeichen, z.B. ‚Jaaa!!!‘ (Arens & Nösler 2014: 52f.)

⁷⁸³ d.h. Einwürfe wie ‚Ah!‘ oder ‚Mhmm‘ (Arens & Nösler 2014: 54)

⁷⁸⁴ Neuland 2018: 196

⁷⁸⁵ Siever 2013: 21

⁷⁸⁶ Dang-Anh et al. 2013: 69

⁷⁸⁷ Resch 2019

Wichtiger als Texte sind im Internet aber inzwischen Bilder und Videos. Eine Studie zur Medienutzung Jugendlicher schlussfolgert: „Bilder sind die neuen Worte“. 88 % der Befragten veröffentlichen pro Woche min. ein Foto oder Video im Internet; sie stecken dabei viel kreative Energie in das Erstellen dieser Inhalte und haben hohe Ansprüche – viele bearbeiten die Inhalte sogar digital nach. Die beliebtesten Motive sind dabei die Jugendlichen selbst (= Selfie), Freunde, besondere Momente sowie Lustiges und Originelles wie *gifs* oder Memes. Diese Selbstdarstellung spielt dabei eine wichtige Rolle bei der Identitätsfindung: Die jungen Menschen testen aus, wie sie auf andere wirken, und demonstrieren, wo sie dazugehören und wovon sie sich abgrenzen.⁷⁸⁸

Theater sollten also generell und insb. online nicht die aktuell angesagte Jugendsprache nachahmen, sondern vielmehr deren Modalitäten übernehmen: „The language of social media is a casual, friendly, spontaneous, two-way conversation among equals.“⁷⁸⁹ Die *Digital Natives* bevorzugen aufgrund ihrer Sozialisierung (inter)aktive, partizipative und selbstbestimmte Formate der Kommunikation.⁷⁹⁰ Die Zielgruppe ist es gewohnt, selbst zu Wort kommen und Inhalte posten zu können.⁷⁹¹ Formate wie offene Fragen, Umfragen, Gewinnspiele oder (Foto-)Wettbewerbe erscheinen als geeignete Möglichkeiten, um diese Aspekte im Theatermarketing zu gewährleisten.

Zudem muss die Kommunikation schnelllebig und flexibel sein; z.B. sollten Anfragen in Kommentaren oder Nachrichten zeitnah beantwortet werden.⁷⁹² Denkbar ist auch, eine Live-Chatfunktion auf der Webseite anzubieten, als moderne Alternative zu den üblichen Kontaktwegen. Dies würde entsprechend Personal und Schulung erfordern; jedoch bringen die meisten Häuser ja auch die Ressourcen für eine Telefon-Hotline auf. Zudem ist der Einsatz von unterstützenden Chatbots auch im Kulturbereich denkbar; diese müssten klar also solche erkennbar sein.⁷⁹³

Möglich wäre außerdem, für Aufgaben wie das Beantworten von Kommentaren sowie im Marketing insgesamt nicht nur erfahrende ältere, sondern auch gezielt junge Menschen bspw. als Werkstudenten einzustellen, die den passenden Sprachduktus ganz natürlich beherrschen. Diese müssten aber auch gemäß ihrer Jugendsprache kommunizieren dürfen und nicht in vermeintlich ‚hochwertigere‘ Sprachmuster gezwungen werden; trotzdem muss ihre Kommunikation der übergreifenden Marketingstrategie dienen.

⁷⁸⁸ Saferinternet.at & Jungwirth 2016; n = 507 Kinder und Jugendliche von 8 bis 17 Jahren in Österreich

⁷⁸⁹ O'Donnell 2011: 28

⁷⁹⁰ Mandel 2014

⁷⁹¹ Heiss 2018

⁷⁹² Heiss 2018

⁷⁹³ Pöllmann 2019: 165

3.7 Erreichen von jungen Nicht-Besuchern

Dieses Kapitel behandelt abschließend die letzte der drei Komponenten von Theatermarketing = Inhalt + Ansprache + **Erreichen**: Wie könnten Theater junge höher gebildete Nicht-Besucher effektiv erreichen? Diese Frage betrifft dabei sowohl potenzielle Medien (z.B. Video) und Formate (z.B. Videoblog) als auch Kanäle (z.B. Radio) und (interaktive) Plattformen (z.B. Instagram).⁷⁹⁴

3.7.1 Grundsätzlich verfügbare Kommunikationskanäle von Theatern

Private Radio- und Fernsehsender verzichten – mit Ausnahme von Beiträgen über Popstars – meist gänzlich auf das Thema Kultur, das als ‚Quotenkiller‘ gilt: Nur ca. 9 % der Bevölkerung interessieren sich für Kultursendungen. (Hoch-)Kultur ist im Rundfunk also primär bei öffentlich-rechtlichen Sendern zu finden; jedoch werden Kulturbeiträge auch dort oft in abgetrennten Spartenprogrammen gebündelt (z.B. *DLF Kultur*) oder zu Randsendezeiten ausgestrahlt.⁷⁹⁵ Klassischen Kulturinstitutionen stehen demnach kaum Optionen offen, die Bevölkerung via TV- und Radiobeiträgen zu erreichen.⁷⁹⁶

Unabhängige Berichterstattung über Theater ist in den deutschen Medien daher in erster Linie im Feuilleton zu finden: Im Printbereich berichten v.a. überregionale Blätter über Kultur, gefolgt von Großstadt-Tageszeitungen, Regionalzeitungen und an letzter Stelle Lokalzeitungen.⁷⁹⁷ Hinzu kommen überregionale Wochenzeitungen, Fachzeitschriften und Magazine. Jedoch nimmt Kultur auch hier nur wenig Raum ein – und dieser nimmt zudem ab.⁷⁹⁸ Kultur-Rezensionen werden aber auch nur von ca. 3 % der Leser wirklich gelesen.⁷⁹⁹ Vermutlich treffen diese Befunde auch auf die digitalen Versionen von Zeitungen und Zeitschriften zu. Für Nachrichtenagenturen ist Kultur ebenfalls kaum relevant: Am Beispieltag des 30.01.2003 lieferte die *Deutsche Presse-Agentur* 880 Meldungen, von denen lediglich 3 % unter ‚Kultur‘ fielen – womit dieses Ressort den letzten Platz belegt und z.B. im Vergleich zu ‚Sport‘ (13 %) deutlich auf der Strecke bleibt.⁸⁰⁰

Dennoch stehen diese Kanäle den Theatern zur Verfügung, denn sie können in Print- und Rundfunkmedien sowie insb. im Internet bezahlte Anzeigen schalten; je nach Größe, Inhalt (z.B. Video vs. nur Text) und Position (z.B. Rückseite eines Magazins) können diese durchaus spezifische Ziel-

⁷⁹⁴ vgl. ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 5ff.; dabei gilt vereinfacht ‚Medium‘ = Kommunikationsmittel

⁷⁹⁵ Mandel 2009: 28

⁷⁹⁶ Mandel 2009: 196

⁷⁹⁷ Mandel 2009: 28

⁷⁹⁸ Mandel 2009: 94f.

⁷⁹⁹ Schneider & Raue 2008: 272

⁸⁰⁰ Schneider & Raue 2008: 27f.

gruppen erreichen. Daneben ist über PR-Kooperationen kostenlose redaktionelle Vorberichterstattung diverser Art zu realisieren, sowie die Aufnahme in Veranstaltungskalender von z.B. Zeitungen oder Online-Anbietern.⁸⁰¹ Solche Veranstaltungstipps sind bei den Konsumenten sehr beliebt.⁸⁰²

Auch theatereigene Printmedien wie eine Programmvorstellung, Flyer oder Postkarten sind mögliche Kanäle; diese können an geeigneten Standorten ausgelegt oder verteilt werden (s.a. 3.7.2).⁸⁰³ Gleichtes gilt für Give-aways, also kleine Geschenke wie Aufkleber, Kugelschreiber etc.; diese Produkte müssen einen sinnfälligen Zusammenhang zum Haus oder zu einer Produktion aufweisen.⁸⁰⁴

Obwohl die Wirksamkeit von insb. kleineren Plakaten umstritten ist, plakatieren Theater üblicherweise regelmäßig. Plakate gelten dabei als wichtige Imageträger, weniger als Verkaufsförderung: Sie können neugierig machen und insb. Präsenz zeigen. Plakate reichen als alleiniges Werbemedium jedoch nie aus, sondern haben eher unterstützende Funktion. Sie können aufgrund der gerin- gen Textmenge nur begrenzt Inhalte vermitteln und wirken primär emotional über das Motiv. In der Bilderflut des öffentlichen Raums werden sie ohnehin meist nur flüchtig wahrgenommen.⁸⁰⁵

Insgesamt haben Online-Medien im Vergleich zu Print, Radio und TV deutlich an Relevanz gewonnen. Ein zentraler Kanal ist daher die theatereigene Webseite. Generell bietet das Internet im Vergleich zu ‚herkömmlichen‘ Medien deutlich mehr Möglichkeiten – z.B. um Aufführungen unabhän- gig von Fernseh- und Radiosendern live zu übertragen oder ‚On Demand‘ anzubieten.⁸⁰⁶ Insb. auf Social Media-Plattformen können Theater Informationen, Fotos, Trailer und vieles mehr verbrei- ten; diese Kanäle können sie sowohl mit bezahlten Anzeigen als auch organischen Posts bespie- len.⁸⁰⁷ Dabei bietet das Internet deutlich genauere Möglichkeiten zur Erfolgsmessung von Maß- nahmen als der Print- oder Radiobereich; gleiches gilt für digitale Newsletter.⁸⁰⁸

Die Digitalisierung hatte schon vor der Corona-Pandemie großen Einfluss auf den gesamten Kulturbereich, insb. in Marketing und Vermittlung: „Digitalisierung [durchdringt...] alle Ebenen sowie Handlungs- und Wirkungsbereiche des Kulturbetriebs [...]. Neben der internen Organisation ver- ändert sich insbesondere seine Präsentations- und Vermittlungsarbeit elementar.“⁸⁰⁹ Dabei spielen

⁸⁰¹ Mandel 2009: 72f., 80

⁸⁰² Schneider & Raue 2008: 184f.

⁸⁰³ Mandel 2009: 60f.

⁸⁰⁴ Mandel 2009: 75

⁸⁰⁵ Mandel 2009: 70

⁸⁰⁶ Knava 2009: 317

⁸⁰⁷ vgl. Mandel 2009: 80

⁸⁰⁸ Mandel 2009: 76f.

⁸⁰⁹ Pöllmann & Herrmann 2019: V

nicht mehr nur Social Media und User-generated Content⁸¹⁰ eine Rolle, sondern auch „Virtual und Augmented Reality sowie Künstliche Intelligenz, Robotik und 3-D-Technologie“.⁸¹¹

Digitalisierung bietet also diverses Potenzial, Kultur auf neue Weise zu vermitteln. Jedoch bestehen bzgl. ihres Digitalisierungsgrads deutliche Unterschiede zwischen den deutschen Kulturstituationen: Insb. Museen arbeiten schon länger an digitalen und virtuellen Strategien – die Häuser der Darstellenden Künste begannen erst vor Kurzem damit.⁸¹²

3.7.2 Strategien zum Erreichen von jungen Nicht-Besuchern

Um speziell junge Nicht-Besucher effektiver zu erreichen, müssen Theater deren Informationsverhalten stärker berücksichtigen.⁸¹³ So ist erheblich zu bezweifeln, dass sich diese Zielgruppe vom klassischen Feuilleton angesprochen fühlt, da hier oft ‚hochtrabende‘ Beiträge vorherrschen: „[Kultur-Journalisten] schreiben meist wenig verständliche Texte, bewusst für eine Minderheit [...]. Der typische deutsche Kulturredakteur möchte von Hinz und Kunz gar nicht verstanden werden.“⁸¹⁴ Dies ist natürlich ein Pauschalurteil – welches aber auch andere Vertreter des (Kultur-)Journalismus äußern.⁸¹⁵ Unter jüngeren Menschen ist das Lesen des Feuilletons grundsätzlich noch weniger verbreitet als bei älteren – und das nicht nur, weil Ältere grundsätzlich häufiger Tageszeitungen lesen: Auch wenn man nur aktive, regelmäßige Leser von Tageszeitungen jeden Alters berücksichtigt, lesen die jüngeren den Kulturteil seltener als die älteren.⁸¹⁶

Demnach sind junge Nicht-Besucher durch klassische Medienarbeit kaum zu erreichen. Bei weniger affinen Besuchern überwiegt vielmehr ein spontanes, situatives und sporadisches Informationsverhalten in Bezug auf Theater.⁸¹⁷ Um zu ihnen vorzudringen, eignen sich deshalb insb. unkonventionelle Formate und Aktionen – und zwar erstens online und zweitens direkt dort, wo die Zielgruppe verkehrt (s.u.).⁸¹⁸

⁸¹⁰ Im Gegensatz zu Prä-Online-Zeiten, als Massenmedien wie Rundfunk und Zeitungen das Monopol auf die Erstellung und Verbreitung von Inhalten hatten, kann dank Internet und insb. Social Media sowie deutlich erschwinglicherer Hard- und Software seit Anfang des 21. Jahrhunderts jeder, der möchte, Inhalte generieren und öffentlich teilen (vgl. Dawson 2016).

⁸¹¹ Pöllmann & Herrmann 2019: IV

⁸¹² Pöllmann & Herrmann 2019: IX

⁸¹³ Renz 2016a

⁸¹⁴ Schneider & Raue 2008: 245; Hervorh. im Original

⁸¹⁵ z.B. Richter 2005: 23f.; Feuilleton-Beispiel: „Der [...] Komponist verspinnt krude mikrotonale Klänge zu atmosphärischen Klangteppichen, die die Figuren auf einer Persiflage [...] begleiten.“ (Buschenhagen 2023)

⁸¹⁶ Reuband 2006: 277

⁸¹⁷ Renz 2016a

⁸¹⁸ Mandel 2009: 8

Erstens bieten sich also via Online-Marketing zahlreiche Kontaktpunkte: Wenn sich Gelegenheitsbesucher für ein Stück interessieren, ist die Webseite des Theaters bspw. oft ihre erste Anlaufstelle.⁸¹⁹ Speziell bei jungen Zielgruppen funktioniert zudem das sog. Search Engine Marketing (SEM) gut in der Neukundengewinnung, welches aus zwei Komponenten besteht: Dabei ist insb. Search Engine Optimization (SEO) – d.h. die Optimierung der eigenen Position in Suchergebnissen, ohne dafür zu bezahlen – effektiv und oft günstiger als große Kampagnen; in Deutschland werden fast 90 % aller Online-Suchanfragen auf Google gestellt.⁸²⁰ Jedoch setzen Kultureinrichtungen SEO bisher nur zögerlich ein, obwohl auch sie es mit relativ geringem Aufwand für sich nutzen könnten.⁸²¹ Die zweite SEM-Möglichkeit zur Neukundengewinnung sind kostenpflichtige Anzeigen (‘Ads’) in Suchmaschinen, das Search Engine Advertising (SEA).⁸²²

Auch auf externen Webseiten und Social Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, TikTok und YouTube können Theater bezahlte Anzeigen schalten; dieser Weg erscheint besonders zielführend, um junge Zielgruppen zu erreichen. Da Theaterprodukte tendenziell hohes Vertrauen genießen, funktioniert Online-Marketing dafür außerordentlich gut.⁸²³ Der große Vorteil dabei ist die Möglichkeit zur weitgehend exakten Eingrenzung der Empfänger nach Alter, Geschlecht, Standort, Interessen u.v.m. So werden Streuverluste im Vergleich zu bspw. Zeitungsanzeigen deutlich verringert, und es kann gelingen, effizient spezifisch junge Nicht-Besucher zu erreichen.⁸²⁴ Dafür erscheinen insb. Video-Ads geeignet, da sie einen lebendigeren Eindruck von den Produktionen vermitteln können als bspw. unbewegte Anzeigen in Zeitungen.

Während vor einigen Jahren in sozialen Netzwerken noch das sog. virale Marketing hoch im Kurs stand, ist dieses inzwischen aufgrund veränderter Algorithmen der Plattformen viel schwerer umzusetzen; sehr große Reichweite zu erzielen, ohne dafür zu bezahlen, ist daher zunehmend unmöglich.⁸²⁵ Bei Social Media-Marketing gilt entsprechend zu beachten, dass sich die Plattformen permanent verändern und einmal gültige Maßstäbe nicht zwangsläufig *state of the art* bleiben: So zeichnen sich soziale Medien wie TikTok inzwischen nicht mehr durch Netzwerke, sondern durch Algorithmen aus; d.h. die Nutzer sehen nicht mehr die für sie geeigneten Beiträge aus ihrem eigenen Netzwerk, sondern aus dem gesamten Angebot an Inhalten auf der Plattform.⁸²⁶

⁸¹⁹ Renz 2016b: 229

⁸²⁰ Zunke 2019

⁸²¹ Pawelzik 2020

⁸²² Van Looy 2016; d.h. SEM = SEO + SEA

⁸²³ Pawelzik 2020

⁸²⁴ Pflieger 2018

⁸²⁵ Mulvey 2018

⁸²⁶ Tronsberg 2022

Denn Social Media-Plattformen schlagen ihren Konsumenten standardmäßig weitere Inhalte vor, die zu ihren Interessen passen. Daher können auch organische (d.h. unbezahlte) Posts Personen außerhalb der eigenen Abonnenten erreichen – insb. jene, die sich für vergleichbare Angebote interessieren, also bspw. grundsätzlich Kulturinteressierte.⁸²⁷ Weitere geeignete Online-Kanäle für junge Nicht-Besucher neben Social Media sind wohl insb. theatereigene und -externe Newsletter sowie Apps und Webseiten – v.a. solche mit Veranstaltungskalendern oder -tipps.

Als zweite grundsätzliche Möglichkeit, um speziell junge Nicht-Besucher zu erreichen, erscheinen Maßnahmen sinnvoll, die lokal begrenzt dort durchgeführt werden, wo überproportional viele Personen dieses Segments regelmäßig verkehren.⁸²⁸ Die kulturinteressierte und höher gebildete junge Zielgruppe ist besonders mobil und ausgehfreudig. Geeignete Orte für Außenwerbung (= z.B. Flyer, Plakate, Video-Anzeigen auf Bildschirmen) sind daher bspw. Bars und Clubs, aber auch Fitnessstudios, Bibliotheken, der öffentliche Nahverkehr sowie Universitäten und Hochschulen.⁸²⁹ Außerdem ist mittels Kooperationen denkbar, Angebote in Unternehmen zu verbreiten, z.B. über interne Mitarbeiter-Newsletter oder Intranets. Diese Möglichkeit ist v.a. bei Firmen mit vielen Angestellten interessant und könnte insb. junge Berufseinsteiger erreichen.⁸³⁰

Zudem können Stadtfeste und Kulturveranstaltungen wie (Pop-)Konzerte oder Kultureinrichtungen wie Museen geeignete Orte für Marketingaktivitäten sein, da man dort die kulturinteressierte Bevölkerung antrifft.⁸³¹ Besonders effektiv erscheint Werbung im Kino – insb. in der Trailer-Vorschau, um das Genre Musiktheater visuell und auditiv gebührend zu vermitteln. Weiterhin sind Anzeigen oder redaktionelle Beiträge in den Publikationen anderer Kultureinrichtungen möglich.

Diesen Ausführungen entsprechend nennt der deutsche Theatermacher Maik Klokow als wichtigste Marketingkanäle für seine (privatwirtschaftliche) Produktion *Harry Potter und das verwunsche-ne Kind*: Facebook, Instagram und YouTube. Es folgen Werbung im Fernsehen und Nahverkehr, an Vorverkaufsstellen und in Reisebüros. Laut Klokow hat sich die Bedeutung von Online-Marketing in den vergangenen fünf Jahren verfünfacht, während TV und Printmedien an Relevanz verloren; so erreiche man insb. auch junge Erst-Besucher.⁸³² Private Anbieter setzen also tatsächlich insb. auf Online-Marketing sowie Maßnahmen an Orten, an denen sich (neue) Zielgruppen aufhalten.

⁸²⁷ vgl. Kabakci 2021

⁸²⁸ Knava 2009: 225

⁸²⁹ Mandel 2009: 68

⁸³⁰ Mandel 2009: 50

⁸³¹ Mandel 2009: 75

⁸³² Zinnecker 2020; Klokow war auch mehrere Jahre lang (bis 2008) Geschäftsführer der deutschen Stage Entertainment GmbH, die für ihre großformatigen Musical- und Showproduktionen bekannt ist (ps).

Die ‚Orte‘, die junge Nicht-Besucher frequentieren, kann man dabei auch abstrakter auffassen: So geben im *2. Jugend-Kulturbarometer* 20 % der Befragten an, dass ‚mehr Werbung in Jugendmedien‘ eine geeignete Maßnahme für ihre gesteigerte Teilhabe wäre; Medien, die sich speziell an Jüngere richten, könnten demnach ebenfalls vielversprechende Kanäle für Theater sein, z.B. entsprechende Zeitschriften, Blogs oder Webseiten.⁸³³

Als erfolgreiche Strategien zur Erstgewinnung insb. theaterferner Besucher gelten in der Kulturvermittlung zudem die Kooperation mit Einrichtungen aus diversen gesellschaftlichen Bereichen sowie der Einsatz von Multiplikatoren.⁸³⁴ Diese Ansätze sind auf Theatermarketing für Jüngere übertragbar, z.B. über Zusammenarbeit mit Universitäten, Studentenwerken und -verbänden, Hochschulgruppen, Begabtenförderwerken sowie Prominenten, Influencern (vgl. 3.6.6) und Firmen – sie alle verfügen i.d.R. über eigene Kommunikationskanäle, die Theater für sich nutzen könnten.

Als Kanäle, um speziell neue Besucher zu erreichen, nennt O’Donnell zudem Kooperationen mit Online-Rabatt-Anbietern (z.B. Groupon), Wieder- und Gruppenverkäufern sowie lokalen Vereinen und Organisationen. Diese Möglichkeiten sollten dabei nicht als weniger wichtig als die herkömmlichen oder gar als letzter Ausweg für schlechte Ticketverkäufe angesehen werden – sondern als wertvolle Zugänge zu grundsätzlich interessiertem Publikum.⁸³⁵

Für die effektive Gewinnung von Neukunden ist es insgesamt nötig, verschiedene Methoden der Akquise sinnvoll miteinander zu kombinieren.⁸³⁶ Jedoch zeigen Befragungen auch, dass sich nur wenige Personen aktiv über Theaterprogramme informieren – die meisten gehen lediglich als Begleitung mit oder aber verlassen sich primär auf persönliche Tipps von Freunden und Bekannten. Mund-zu-Mundpropaganda ist tatsächlich das wirksamste Mittel, um die Qualität einer Produktion unter die Menschen zu tragen.⁸³⁷ Bei Nicht-Besuchern hat Mundpropaganda sogar einen noch höheren Stellenwert als in der Gesamtbevölkerung (vgl. 3.6.6).⁸³⁸

Der informelle Prozess der Mundpropaganda lässt sich durchaus mit gezielten Marketingmaßnahmen unterstützen und stimulieren. So kann ein Post auf Social Media z.B. eine Aufforderung zum Liken, Kommentieren oder Teilen enthalten. Zunächst richtet sich eine derartige Aktion also an bestehende Besucher – dennoch sollten die Formate und Botschaften auch auf Nicht-Besucher zuge-

⁸³³ Keuchel 2014

⁸³⁴ Mandel 2017

⁸³⁵ O’Donnell 2011: 69

⁸³⁶ Pflieger 2018

⁸³⁷ Mandel 2009: 32f.

⁸³⁸ Renz 2016a

schnitten sein, die ja das eigentliche Ziel sind.⁸³⁹ Besonders geeignet ist dabei das ‚Freunde werben Freunde‘-Prinzip. Denn idealerweise erzählen aktive Besucher ihren weniger theateraffinen Freunden nicht nur von einer Produktion, sondern gehen gemeinsam mit diesen hin – dies senkt Hemmschwellen enorm.⁸⁴⁰ Als Anreiz dafür sind Belohnungen denkbar, wie Rabatte (z.B. 2-für-1) oder zwei Gläser Sekt, aber auch die Kombination mit speziellen Events wie ‚Einsteiger-Führungen‘.⁸⁴¹

Idealerweise sind die Marketing-Inhalte grundsätzlich so relevant und spannend, dass sie auch ohne spezifische Aufforderung oder Aktion weiterverbreitet werden.

3.7.3 Studien zur Mediennutzung der jungen deutschen Bevölkerung

Um die Mediengewohnheiten junger Nicht-Besucher noch eingehender zu erörtern, erscheint eine Auseinandersetzung mit Mediennutzungsstudien zielführend. In Deutschland existieren hierzu diverse (Langzeit-)Erhebungen. Eine der prominentesten ist die *Langzeitstudie Massenkommunikation*, seit 1964 im Auftrag der ARD/ZDF-Forschungskommission durchgeführt; sie ist eine Zeitbudgetstudie und erhebt zudem Nutzungsmotive.⁸⁴² Insgesamt zeichnet sich in der deutschen Bevölkerung eine klare Verlagerung ab – weg von Fernsehen, Radio und Print, und hin zum Internet als Informationsquelle; die regelmäßige Nutzung gedruckter Zeitungen und Zeitschriften bspw. sinkt stetig. Dabei werden Audio- und insb. Bewegtbild- immer häufiger genutzt als Text-Inhalte.⁸⁴³

Diese Entwicklungen treffen am deutlichsten auf die Bevölkerung U30 zu: Bei den 14- bis 29-Jährigen entfallen – im Gegensatz zur älteren Bevölkerung – beim Bewegtbild bspw. nur 28 % der Nutzungszeit auf lineares Fernsehen und die restlichen 72 % auf nicht-lineare Online-Optionen wie Video-Streamingdienste, YouTube oder Videos auf Social Media. Im Gegensatz zu Älteren bevorzugen die U30-Jährigen auch Musik-Streamingdienste gegenüber Radio – Tendenz steigend.⁸⁴⁴ Die stärksten Nutzungsmotive für Video- und Musik-Streaming sind, dass sie besonders viel Spaß und Entspannung bringen, man sie selbstbestimmt nutzen kann und es dort Inhalte gibt, die sonst nirgendwo zu finden sind; insb. Videos auf YouTube dienen auch der Informationsbeschaffung.⁸⁴⁵

⁸³⁹ Mandel 2009: 90ff.; dabei sind die jeweiligen Community-Richtlinien der Plattformen zu beachten – insb. bei Gewinnspielen sind bspw. Aufforderungen zum Teilen oft unzulässig (Großmann 2022).

⁸⁴⁰ Knava 2009: 319

⁸⁴¹ Knava 2009: 273f.; teils ist dabei wohl Vertrauen nötig, dass solche Aktionen nicht von bestehenden Besuchern ‚ausgenutzt‘ werden (ps).

⁸⁴² AS&S 2020a

⁸⁴³ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 3; n = 3.003 der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 14 Jahre

⁸⁴⁴ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 3, 18

⁸⁴⁵ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 40f.

65 % der U30-Jährigen nutzen insb. Instagram mindestens einmal pro Monat und damit deutlich häufiger als der Bevölkerungsdurchschnitt von 24 %.⁸⁴⁶ 44 % der gesamten Mediennutzung dieser Altersgruppe entfallen auf mediales Internet (= Video, Audio, Text), 32 % auf nicht-mediales Internet (z.B. Messenger-Dienste, Gaming, Shopping), und nur 23 % auf Medien ohne Internet.⁸⁴⁷ U30-Jährige nutzen Medien im Langzeitvergleich immer länger pro Tag und häufig auch parallel.⁸⁴⁸

Öffentlich-rechtliche Medienangebote werden immer noch von der gesamten Bevölkerung als am glaubwürdigsten eingestuft; U30-Jährige bewerten aber auch Streaming-Plattformen, YouTube und Social Media als glaubwürdig – deutlich stärker als die Gesamtbevölkerung.⁸⁴⁹

Ebenfalls von ARD und ZDF in Auftrag gegeben ist die *MedienNutzerTypologie* (MNT); Ziel ist, die erwachsene deutsche Bevölkerung in Gruppen mit ähnlicher Mediennutzung zu segmentieren. Die MNT inkorporiert zudem Freizeitverhalten, musikalische Präferenzen, Geschmack, Themeninteressen sowie Einstellungen, Werte und Lebensziele, und bietet so Einblick in die Lebenswelt der Nutzergruppen. Die erste MNT wurde 1997/98 entwickelt und 2006 bzw. 2015 je neu justiert.⁸⁵⁰ Ergebnis sind zehn sog. MedienNutzerTypen, die auch nach Alter, Geschlecht und Bildung aufgeschlüsselt sind; demnach gehören höher gebildete junge Nicht-Besucher insb. den folgenden beiden Typen an:

Spaßorientierte: Der jüngste NutzerTyp – 71 % in dieser Gruppe sind U30. 52 % der Angehörigen sind weiblich, 29 % haben Migrationshintergrund. Angehörige dieser Gruppe sind selbstbezüglich und unbekümmert. Das Internet ist ihr ständiger Begleiter, mit Smartphones, Streaming, Games usw.; Fernsehen und Radio konsumieren sie kaum. In ihrer Freizeit wollen sie möglichst viele aufregende Aktivitäten unternehmen. Sie sind oft mit Freunden unterwegs (z.B. Kino, Club, Sport), aber sie lieben auch gemeinsames Nichtstun. Die eigene individuelle Entfaltung steht für sie im Mittelpunkt. Ihr Einkommen ist eher gering. Ihr Interessensprofil ist relativ schwach ausgeprägt; am ehesten interessieren sie sich für die Online-Welt, die eigene Ausbildung, Mode und Stars.⁸⁵¹

Zielstrebige: Der zweitjüngste NutzerTyp – 63 % sind unter 30 Jahre alt. 60 % der Angehörigen sind männlich. Sie sind dynamisch erlebnisorientiert, spontan und empathisch. Lust und Erotik haben für sie einen hohen Stellenwert. Sie sind auf der Suche nach neuen Erfahrungen und Abenteuern,

⁸⁴⁶ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020b: 12; gemäß der jährlichen *ARD/ZDF-Onlinestudie* mit n = 1.504

⁸⁴⁷ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 38

⁸⁴⁸ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 4, 36

⁸⁴⁹ ARD/ZDF-Forschungskommission 2020a: 43

⁸⁵⁰ Hartmann & Schlomann 2017: 497; in 2015: n = 2.500

⁸⁵¹ ARD & ZDF 2015: 4

und daher stets unterwegs: z.B. Party, Kino, Konzerte, Kurzurlaube, Sport. Aber auch Home-Entertainment wie Spielekonsolen interessieren sie. Sie sind jung, haben aber bereits einen hohen Lebensstandard. Zu ihren Interessen zählen Mode, Stars, Reisen, Beruf und Wissenschaft. Sie sind sehr technikaffin und zählen zu den *Early Adoptern*: Neues wird ausprobiert und fällt leicht. Sie sind primär online unterwegs, Fernsehen und Radio nutzen sie nur unterdurchschnittlich.⁸⁵²

Des Weiteren lassen sich Inhalte und Formate identifizieren, die junge Menschen besonders gerne konsumieren: Sie haben vielfältige Interessen und sehen sich gern Inhalte von/mit ebenfalls jungen Menschen an. Humor und Comedy – auch in Kombination mit Musik – stehen ganz oben auf der Liste. Beliebt sind zudem politische Inhalte sowie *Let's Play*-Videos (= Vorführen von Games) und andere Gaming-Formate. Außerdem konsumieren sie Crossover-Formate aus Shopping und Comedy (z.B. Make up-Videos) sowie Tutorials (Stichwort: DIY = *Do it yourself*) zu diversen Themen wie Basteln. Des Weiteren folgen sie Prominenten, die durch Social Media oder jenseits davon bekannt sind, z.B. Fußballspieler, Influencer und Sänger.⁸⁵³ Weiterhin beliebt sind: persönliche Einblicke (z.B. Anekdoten, Tour des eigenen Hauses, Q&A = Fragen der Zuschauer beantworten, Vlogs), Interviews, Rankings (z.B. *Top 10*), Gewinnspiele, Reviews (z.B. von Filmen, Produkten), Challenges (z.B. Fitness), Eventberichte sowie (Life-)Hacks (= Tipps und Tricks). Neben Einzelvideos sind auch Serienformate beliebt. Diese Vorlieben unterliegen aber auch stetigem Wandel.⁸⁵⁴

Die Zielgruppe U30 ist also praktisch nur online und dabei insb. auf mobilen Endgeräten erreichbar. Video-, Bild- und Audiomedien erreichen sie deutlich eher als Text; dabei interessieren sie sich insb. für innovative (technische) Formate sowie persönliche, authentische, unterhaltsame und nützliche Inhalte. Neben sozialen Netzwerken sind sie auf weiteren digitalen Plattformen anzutreffen, insb. für Musik (z.B. Spotify), Filme und Serien (z.B. Netflix) sowie Live-Streaming (z.B. Twitch); diese erscheinen auch für Musiktheater interessant.⁸⁵⁵

Bzgl. der Inhalte und Formate hätte (Musik-)Theater Vieles zu bieten, was junge Nutzer prinzipiell interessiert: z.B. Einblicke hinter die Kulissen, verblüffende Zahlen, humorvolle Anekdoten, (interaktive) Interviews mit Künstlern, Erklärvideos (bspw. „Worum geht es in...?“), Musik, Veranstaltungen, Kostüme und Masken sowie Gewinnspiele; auch Games-Konzepte sind denkbar. Bei all dem könnten die Häuser auch innovative digitale Möglichkeiten nutzen.

⁸⁵² ARD & ZDF 2015: 5

⁸⁵³ Resch 2019

⁸⁵⁴ Wandiger 2018

⁸⁵⁵ ARD & ZDF 2015: 4f.

Die Anforderungen an erfolgreiche Kanäle auf Social Media und weiteren Plattformen sind dabei deutlich gestiegen: Sie sollten bspw. ein übergreifendes Design aufweisen, inkl. Logo und Video-Intro. Die Zeiten amateurhaften Social Media-Managements sind also vorbei.⁸⁵⁶ Zudem sind Community Building bzw. Management unerlässlich, um die eigene Reichweite zu steigern bzw. erhalten. Community-Betreuung ist ein Bereich des Social Media-Marketings und sollte gut in die übergreifende Strategie integriert sein. Denn Community und Marketing gehören zusammen: „Man kann sagen, dass einiges an Marketing in Community steckt – aber wenn man es richtig macht, dann steckt auch sehr viel Community im Marketing“; dies gilt explizit auch im Kulturbereich.⁸⁵⁷

Damit die Empfängerzahl tatsächlich organisch steigt, sind oft gemeinsame Aktionen des Community Buildings mit dem allgemeinen Marketing nötig, welches das Wachstum z.B. mit bezahlten Anzeigen unterstützt.⁸⁵⁸ Wichtig im *Community Management* wiederum sind die Moderation der Nutzer-Diskussionen sowie die souveräne Reaktion auf Kritik; zentral ist auch die Interaktion mit den Nutzern.⁸⁵⁹ Tina Lorenz, die ehemalige Digitalbeauftragte des Staatstheaters Augsburg, betont die Wichtigkeit von Chatfunktionen insb. während Live-Streams von Aufführungen inkl. „ganz extensive[m] Community Management. Es ist immer jemand von uns aktiv im Chat dabei, um zu diskutieren, die gesehenen Sachen einzurichten und zu erklären.“⁸⁶⁰ Die interaktiven Plattformen bieten also Möglichkeiten, auch während einer Vorstellung Vermittlungsarbeit zu leisten.

3.8 Kritischer Blick auf die Potenziale von Theatermarketing

Bei allen Bemühungen muss man sich im Klaren sein, dass es eine enorme Herausforderung darstellt, Nicht-Besucher zum Theaterbesuch zu motivieren. Marketing kann hier keine Wunder wirken und nicht alle Probleme lösen. Ein wichtiger Kritikpunkt ist z.B., dass Änderungen an Kommunikation, Service, Preis und Distribution allein wohl häufig nicht ausreichen, um neue Besucher zu gewinnen, wenn die angebotenen Produkte nicht zu ihren Interessen und Bedürfnissen passen:

[D]ie grundsätzlichen Probleme einer Programmpolitik, welche nicht mit den erlernten Rezeptionserfahrungen und Freizeitansprüchen von Nicht- und GelegenheitsbesucherInnen zusammenpasst, lassen sich nur bedingt im Rahmen von Marketing- und Vermittlungsmaßnahmen lösen.⁸⁶¹

⁸⁵⁶ Wandiger 2018

⁸⁵⁷ Kopka & Weber 2011: 139

⁸⁵⁸ Kopka & Weber 2011: 138f.

⁸⁵⁹ Heiss 2018

⁸⁶⁰ Glasl 2021: 22

⁸⁶¹ Renz 2016a

Da die künstlerischen Programme bislang als ‚unantastbar‘ gelten und (wohl gerade deswegen) oft kaum Relevanz für das Leben neuer Besucher aufweisen, sind die deutschen Hochkultur-Einrichtungen in den letzten Jahren trotz einer starken Zunahme an Vermittlungsangeboten nicht wirklich zugänglicher geworden.⁸⁶² Die Publikumsorientierung wurde nicht als Maxime der gesamten Institution übernommen (vgl. 3.2), sondern findet bisher fast nur in den Marketingabteilungen statt:

Die zentrale Bedeutung der Programmpolitik dafür, neues und anderes Publikum zu interessieren, kollidiert in Deutschland mit der Maxime der Kunstfreiheitsgarantie [...]. Derzeit werden Bemühungen um ein anderes Publikum in der Regel an die Abteilungen für Marketing und Vermittlung ausgelagert und berühren nicht das „Kerngeschäft“ der künstlerischen Arbeit und die Leitungsebene.⁸⁶³

Die Bestrebungen im Marketing können aber nur begrenzt neues und insb. diverses Publikum gewinnen, wenn die zentrale Produktpolitik nach wie vor an der Fachöffentlichkeit und dem Stamm-publikum ausgerichtet ist – und nicht an den (zahlenmäßig deutlich überwiegenden) potenziellen Besuchern. Doch „deren Bedürfnisse und Interessen [werden offensichtlich nicht] zur Sicherung der Legitimität und Anerkennung der Kultureinrichtung [...] als wesentlich wahrgenommen“.⁸⁶⁴

Entsprechend kommen diverse Studien im Bereich Audience Development zum Ergebnis, dass es zwangsläufig tiefgreifender struktureller Veränderungen in den Einrichtungen bedarf, um wirklich effizient neues und anderes Publikum zu gewinnen.⁸⁶⁵ Öffentlich geförderte Institutionen tendieren jedoch zur Verharrung, weil es sich für sie (scheinbar) als vorteilhafter erweist, resistent gegenüber Innovationen zu sein, wenn sie bereits gesellschaftliche Wertigkeit und enge Beziehungen zur (politischen) Macht etabliert haben.⁸⁶⁶ Selbst O’Donnell ist inzwischen der Ansicht, dass die traditionellen Kultureinrichtungen aufgrund ihrer festgefahrenen Strukturen kaum in der Lage seien, sich so grundlegend zu verändern, wie es notwendig wäre, um dem Publikumsschwund entgegenzuwirken.⁸⁶⁷ Hinzu kommt, dass Audience Development Jahre braucht, um Effekte zu zeigen.⁸⁶⁸ Neue Strategien erfordern hier also Investitionen (s.u.), ohne unmittelbar Erfolge herzubringen, weshalb die Institutionen wohl vor ‚zu großen‘ Änderungen zurückschrecken – obwohl auch ineffizientes Marketing Ressourcen verschlingt.

Allerdings ist die Behauptung, die Produktpolitik sei im öffentlichen Theatermarketing gänzlich außen vor, wissenschaftlich noch nicht ausführlich erforscht. Zudem gibt es Gegenargumente – denn

⁸⁶² Mandel 2014

⁸⁶³ Mandel 2017

⁸⁶⁴ Mandel 2018

⁸⁶⁵ Ludwig-Maximilians-Universität München 2021: 01:15:25 – 01:17:03 (hh:mm:ss); es spricht Birgit Mandel

⁸⁶⁶ Mandel 2017

⁸⁶⁷ O’Donnell 2019

⁸⁶⁸ Mandel 2017

auch öffentliche Theater in Deutschland betreiben oft eine gewisse marktorientierte Programmpolitik, anstatt sie rein auf künstlerische Überlegungen zu basieren: Dazu zählen bspw. die Berücksichtigung von Bedürfnissen der wichtigsten Besuchersegmente, das Angebot passender Stücke zum Lehrplan örtlicher Schulen oder die Bereitstellung eines ‚Mix‘ an Produktionen, um diverse Zielgruppen anzusprechen. Kritisch aus Marketing-Sicht ist dabei jedoch, dass diese Entscheidungen nur selten auf strategischen Überlegungen und empirischer Publikumsforschung basieren.⁸⁶⁹

Des Weiteren war in den letzten Jahren die zunehmende Einbeziehung der pluralisierten Gesellschaft in die Überlegungen der Institutionen zu beobachten – was sich als starker Motor für künstlerische und institutionelle Innovation erwies, die auch eine Erweiterung der Produkte nach sich zog.⁸⁷⁰ In Interviews mit Theaterleitern und -mitarbeitern zeigt sich zudem ein Bewusstsein dafür, dass das breite Gelegenheitspublikum primär Unterhaltung in Form von lustigen, ohne Anstrengung zu rezipierenden und doch geistreichen Produktionen wünscht.⁸⁷¹ Entsprechend sind gerade Musicals inzwischen in den Spielplänen vieler Stadttheater zu finden.⁸⁷² Aber: Auch wenn Musicals neue und diversere Besucher anziehen, führt dies nicht automatisch zu Zuwachs in anderen Sparten; viele der ‚Neuen‘ besuchen ausschließlich Musical-Aufführungen.⁸⁷³ Zusätzliche populäre Produktionen sind also nicht unbedingt die Lösung für den Besucherschwund bspw. in der Oper.

Insgesamt scheint aber begründete Hoffnung zu bestehen, dass Theater in Zukunft mehr Produktionen realisieren, die gezielt (auch) für Nicht-Besucher, insb. junge Erwachsene, interessant sind. Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte im Kinder- und Jugendtheater (s. 2.1.1) zeigen, dass die explizite Berücksichtigung bestimmter Zielgruppen in der Programmplanung nicht zwangsläufig eine Einschränkung der künstlerischen Freiheit bedeuten muss – sie kann im Gegenteil neue Potenziale eröffnen. Spezifische Stücke für junge Erwachsene könnten auch dem Problem entgegenwirken, dass Jüngere zwar im Kinder- und Jugendalter explizit geeignete Produktionen inkl. Ermäßigungen und spezieller Vermittlungsformate besuchen können – mit Eintritt ins Erwachsenenalter aber plötzlich keine passenden Programme mehr für sie vorhanden sind.

Allerdings ist die Segmentierung und gezielte Ansprache all der potenziellen Zielgruppen mit jeweils passenden Produktionen, Vermittlungsangeboten, Kommunikationskanälen etc. enorm auf-

⁸⁶⁹ Renz 2016b: 50f.

⁸⁷⁰ Mandel 2017; auch die quantitative Befragung von Intendanten (s. 3.6.2) kommt zum Ergebnis, dass das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Spielplangestaltung – neben den verfügbaren Ressourcen – die zu erwartende Publikumsresonanz ist (Mandel 2021c: 346).

⁸⁷¹ Burghardt 2021: 268f.

⁸⁷² Mandel 2021d: 37

⁸⁷³ Burghardt & Nesemann 2021: 117f.

wendig. Eine Fokussierung nur auf bestimmte, insb. unterrepräsentierte Segmente der Gesellschaft birgt jedoch die Gefahr der Vernachlässigung anderer Zielgruppen – v.a. der Mittelschicht, die auch nicht zwangsläufig von sich aus Theater besucht und für die es oft kaum Angebote gibt.⁸⁷⁴ Gleichzeitig kann Marketing aber eben nur dann erfolgreich sein, wenn es individuell anspricht:

Eine Aufteilung des potenziellen Publikums einer Kultureinrichtung muss [...] kritisch hinterfragt werden, ob dadurch – trotz bester Absichten – die soziale Teilung nicht noch manifestiert wird. Auf der anderen Seite zeigt die Marketingforschung, dass der Anspruch „one size fits all“ aufgrund der Ausdifferenzierung der Gesellschaft in verschiedene Lebensstile schon lange nicht mehr funktioniert.⁸⁷⁵

Ein weiterer Kritikpunkt am Theatermarketing ist, dass gewisse Zielgruppen darüber wohl nicht zu gewinnen sind. Der *Bühnenverein* bspw. resümiert, dass v.a. für jugendliche männliche Nicht-Besucher (sog. Vermeider) Kommunikationsmaßnahmen nicht ausreichen.⁸⁷⁶ Theatermarketing hat es grundsätzlich schwer, denn (insb. „kulturferne“) Nicht-Besucher blenden Informationen und Werbung für Kulturangebote weitgehend aus und sind daher kaum als Einzelbesucher zu gewinnen. Am ehesten sind sie im persönlichen Kontakt oder auf kulturexternen Umwegen zu erreichen, z.B. über Multiplikatoren (vgl. 3.7.2).⁸⁷⁷ Zudem müssten die Theater demnach noch mehr Kulturelle Bildung leisten. Jedoch sind die Erfolgsaussichten auch hier alles andere als rosig, insb. bei weniger kulturraffinen Zielgruppen: So existieren ernüchternde Befunde, dass bspw. Teilnehmer von partizipativen Theaterprojekten trotz positiver Erfahrungen nicht zu aktiven Besuchern werden.⁸⁷⁸ Die Theater haben ihre Audience Development-Projekte nämlich – analog zum Marketing (s.o.) – i.d.R. nicht in ihr künstlerisches Kerngeschäft integriert, sondern betreiben sie lediglich als „Add-ons“.⁸⁷⁹

Noch eine Herausforderung im Theatermarketing: Es ist deutlich teurer und schwieriger, neue Besucher zu gewinnen als bestehende zu erhalten. Daher ist das Stammpublikum von hoher Bedeutung für die Häuser, weshalb unweigerlich Budget und Arbeitsaufwand in dessen Erhalt fließen müssen.⁸⁸⁰ Darum stehen dem Marketing für Nicht-Besucher weniger Mittel zur Verfügung. Das zentrale Problem aller Marketing-Bemühungen ist, dass neue Strategien zusätzlicher finanzieller und personeller Ressourcen bedürfen: Ein breiteres Produktionsspektrum, neue pädagogische Formate, ergänzende Kompetenzen in der Besucherforschung usw. – all dies erfordert Aufwand und Investitionen, und zwar in Zeiten von sinkenden Kulturtats und steigenden Kosten.

⁸⁷⁴ Renz 2016b: 66

⁸⁷⁵ Renz 2016a; Hervorh. im Original

⁸⁷⁶ Deutscher Bühnenverein 2003: 14

⁸⁷⁷ Mandel 2018; Mandel 2009: 24

⁸⁷⁸ Mandel 2017

⁸⁷⁹ Ludwig-Maximilians-Universität München 2021: 01:14:30 – 01:15:23 (hh:mm:ss); es spricht Birgit Mandel

⁸⁸⁰ Knava 2009: 101, 293

Ungeachtet der in dieser Arbeit vorgestellten und entwickelten erfolgsversprechenden Strategien hat Theatermarketing – generell und v.a. in Bezug auf Nicht-Besucher – also auch diverse schwerwiegende Herausforderungen zu bewältigen, die sein Potenzial dämpfen; dazu zählen insb. „ungeeignete“ Produkte, vom Kerngeschäft losgelöste Audience Development-Bemühungen, generell geringe Erfolgsaussichten von Besuchergewinnung sowie die Komplexität der Zuteilung knapper Ressourcen. Im nun folgenden Empiriteil möchte ich mich daher der Frage nähern, wie öffentliche deutsche Theater in diesen Rahmenbedingungen aktuell Marketing betreiben (können).

3.9 Überleitung zum Empiriteil

3.9.1 Konzeption eines vorläufigen Modells für Musiktheater-Marketing

Die Auseinandersetzung mit den Bezugstheorien hat eine ganze Reihe von dreistufigen Modellen hervorgebracht, die für das Theatermarketing relevant sind, insb.:

Sender → Botschaft → Empfänger (Shannon und Weaver); Feedback sollte möglich sein

Glaubwürdiger Redner → sachliche Begründung → Disposition des Publikums (Aristoteles)

Selbstoffenbarung → Sachinhalt + Appell → Beziehungsaspekt (Schulz von Thun); inkl. Feedback

Theater bietet Nutzen → Nutzen-Kommunikation → Besucher erkennen Nutzen (z.B. O’Donnell)

Basierend auf diesen Schemata lässt sich folgendes stark vereinfachte Modell von (Musik-)Theatermarketing aufstellen:

Musiktheater → Marketing = Inhalt + Ansprache + Erreichen → Nicht-Besucher



Um die nachfolgende empirische Studie effizient auf die zentralen Aspekte der Außenkommunikation an Nicht-Besucher zu fokussieren, habe ich auf Basis der Bezugstheorien nachfolgendes vorläufiges Modell vom Marketing im öffentlichen Musiktheater erstellt (s. Abb. 2). Dieses wird in allen empirischen Schritten als Hilfswerkzeug dienen, um in der Fülle der Ansätze und Möglichkeiten den Blick für das Wesentliche nicht zu verlieren; dies erleichtert auch die Analyse und den Vergleich der gewonnenen Daten. Das Modell soll aber auch auf Basis der erhobenen Informationen laufend überarbeitet und so möglichst an die ‚Realität‘ angepasst werden.

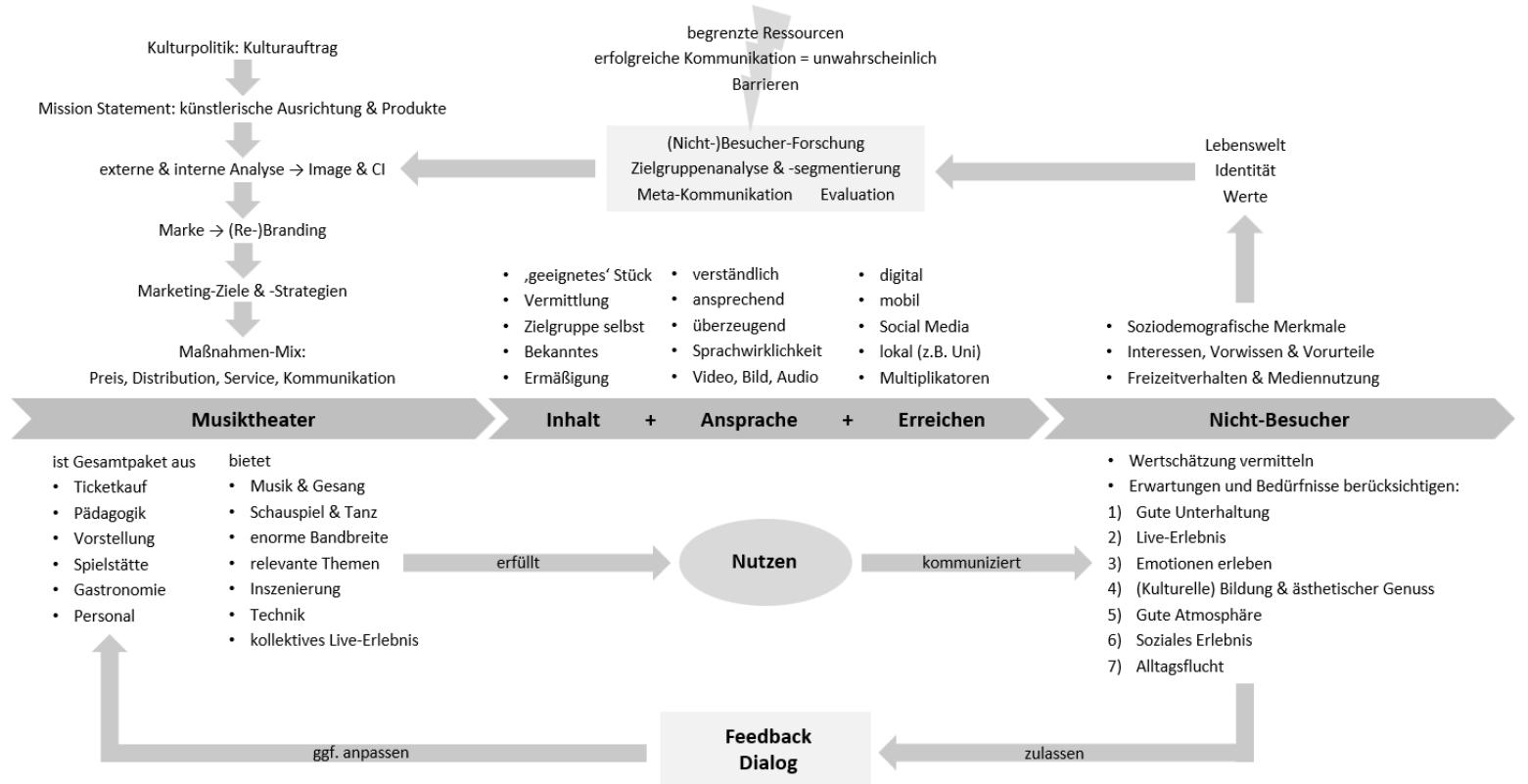


Abb. 2 – **Marketing im öffentlichen Musiktheater** (vorläufiges Modell)

Quelle: Eigene Darstellung; mit „ggf. Vorstellung anpassen“ sind Modalitäten wie Uhrzeit, Pause etc. gemeint

3.9.2 Verknüpfung von Theorie und Empirie

Zur Erforschung eines so praxisrelevanten Gegenstands wie Theatermarketing erscheint eine rein theoretische Annäherung unzulänglich; daher schließe ich nun eine empirische Studie an. Als Vorbereitung erscheint eine Auseinandersetzung mit Bedingungen zur zielführenden Verknüpfung von Theorie und Empirie sinnvoll. Das Verhältnis von theoretischer und empirischer Forschung stellt eines der zentralen wissenschaftstheoretischen Probleme dar.⁸⁸¹ Denn Theorie und Empirie gelten oft als gänzlich voneinander getrennte, antithetische Bereiche mit unterschiedlichen Materialien, Traditionen und Diskursen: Auf der theoretischen Seite steht die Arbeit an Begriffen, Konzepten und Modellen mithilfe von Texten und Meta-Texten – in der Empirie geht es um Methodik, Analyse und Interpretation in Bezug auf empirisch erhobene Daten aus der sozialen Wirklichkeit.⁸⁸²

Empirische Forschung verspricht also einen direkten Zugang zur ‚Realität‘. Jedoch ist Empirie gänzlich ohne Theorie unmöglich, denn die grundlegenden Annahmen für eine empirische Fragestellung können nur mithilfe relevanter Bezugstheorien schlüssig begründet und beschrieben werden:

⁸⁸¹ Kromphardt 1987: 579

⁸⁸² Kalthoff 2008: 8f.

Es sind theoretische Vorüberlegungen dazu erforderlich, welche Phänomene überhaupt existieren, wo – d.h. in welchen Kontexten – ein bestimmtes Phänomen sinnvoll empirisch erforscht werden kann und welche Forschungsinstrumente dafür geeignet sind.⁸⁸³

Vor jedweder empirischen Studie muss daher eine theoretische Klärung des verfügbaren Wissensstands erfolgen. Wissenschaftliche Theorien wiederum müssen mit den vorhandenen empirischen Erkenntnissen vereinbar sein; ‚Theorien‘, welche empirische Tatsachen ignorieren, sind nicht wissenschaftlich – z.B. religiöse Glaubenslehren. Theorie und Empirie bedürfen einander also gegenseitig: „Ohne Theorie keine Empirie, ohne Empirie keine wissenschaftliche Theorie.“⁸⁸⁴ Forschungsprozesse unterscheiden sich aber dahingehend, wie stark und in welchen Phasen sie theoretische Vorannahmen in Anspruch nehmen.⁸⁸⁵

Die Forschung ist demnach ein Prozess, in dem nicht zuerst die Arbeit an der Theorie und dann die empirische Forschung erfolgt (oder umgekehrt), sondern in dem es immer wieder erneute Phasen der Theoriearbeit und der empirischen Forschung gibt. [...] Dies geht solange weiter, bis man zu einem befriedigenden Ergebnis gelangt ist. D.h.: zu einer stimmigen, empirisch gehaltvollen und theoretisch fundierten Interpretation der eigenen Forschungsergebnisse.⁸⁸⁶

Während also zunächst die Theorie den Blick dafür schärft, welche Aspekte mit welchen Methoden in der Empirie untersucht werden sollten, können die empirischen Ergebnisse die ursprünglichen theoretischen Annahmen auf den Prüfstand stellen.⁸⁸⁷ Um potenziell auch Aspekte jenseits der Bezugstheorien zu identifizieren, möchte ich zu Beginn meiner Studie auf qualitative Methoden setzen und sie anschließend mit quantitativem Herangehen ergänzen.

3.9.3 Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Methoden

Qualitative und quantitative Methoden galten – ähnlich wie Theorie und Empirie – lange Zeit als zwei unvereinbare Bereiche, deren Vorteile von den jeweiligen Verfechtern gegeneinander ausgespielt wurden – insb. die Objektivität der quantitativen gegen die Validität der qualitativen Forschung.⁸⁸⁸

So definiert die quantitative Tradition die [...] Objektivität der Datenerhebung und -auswertung, die Theoriegeleitetheit des Vorgehens und die statistische Verallgemeinerbarkeit der Befunde als zentrale Ziele des Forschungsprozesses; Vertreter der qualitativen Tradition stellen

⁸⁸³ Scherr 2020

⁸⁸⁴ Scherr 2020

⁸⁸⁵ Scherr 2020

⁸⁸⁶ Scherr 2020

⁸⁸⁷ Gläser & Laudel 2010: 198

⁸⁸⁸ Reinhardt 2012: 232

dahingegen die Erkundung der [...] Sinndeutungsvorgänge der Akteure im Untersuchungsfeld, die Exploration kultureller Praktiken und Regeln und die genaue und tiefgehende Analyse und Beschreibung von Einzelfällen in den Mittelpunkt ihrer Forschungsbemühungen.⁸⁸⁹

Teils finden sich diese Haltungen noch heute. Inzwischen werden die Methoden jedoch meist unparteiisch gemäß ihrer Fruchtbarkeit ausgewählt – und auch miteinander kombiniert.⁸⁹⁰ Die Fusion quantitativer und qualitativer Forschung bedeutet die Verknüpfung von eher oberflächlichen Statistiken über viele Fälle mit wenigen Einzelfällen, welche die Realität tiefergehend, aber auch zufälliger beschreiben. Die beiden Ansätze können komplementär eingesetzt werden und bieten wechselseitige Information und Kontrolle: Quantitative Forschung prüft (Hypo-)Thesen und will eine Übersicht über Zustände und Zusammenhänge auf der Makro-Ebene erlangen; qualitative Forschung versucht, individuelle Sichtweisen und Prozesse zu ergründen und kann auch bislang unbekannte Sachverhalte entdecken.⁸⁹¹

Insb. die Kombination dieser Zugänge erlaubt es, sich auch einem komplexen Gegenstand zielführend zu nähern.⁸⁹² Denn „viele sozialwissenschaftliche Forschungsfragen erfordern zu ihrer Beantwortung sowohl qualitative als auch quantitative Methoden.“⁸⁹³ Zudem kann die Forscherin so die jeweiligen Schwächen der Ansätze besser kompensieren; dafür muss sie die Verfahren als gleichwertig behandeln.⁸⁹⁴ Die Verknüpfung von Methoden bedeutet die Triangulation⁸⁹⁵ von Theorien, Daten und Interpretationen. Zu beachten ist, dass – wie bei jeglicher empirischen Forschung – unterschiedliche Ansätze je eigene Grenzen haben, und sie möglicherweise nicht exakt denselben Gegenstand in den Blick nehmen (können).⁸⁹⁶ Es kann aber gerade zielführend sein, bewusst mit verschiedenen Methoden je unterschiedliche Aspekte desselben Gegenstands zu beleuchten.⁸⁹⁷

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Ziele sind qualitative und quantitative Methoden forschungspraktisch aber nur schwer in Einklang zu bringen: Die von quantitativen Herangehensweisen geforderte Objektivität und Verallgemeinerbarkeit erfordern einen hohen Grad der Standardisierung sowie große Fallzahlen. Die Identifikation und genaue Beschreibung bislang unbekannter Phäno-

⁸⁸⁹ Kelle 2008: 13

⁸⁹⁰ Reinhardt 2012: 232

⁸⁹¹ Reinhardt 2012: 231

⁸⁹² Reinhardt 2012: 232

⁸⁹³ Kelle 2008: 14

⁸⁹⁴ Renz 2016b: 187

⁸⁹⁵ Der Begriff der ‚Methoden-Triangulation‘ wird im Rahmen der sog. Mixed Methods unterschiedlich verwendet: Entweder dient eine zweite Methode zur Validierung der Ergebnisse der ersten – oder aber die ergänzende Kombination von als gleichwertig behandelten Methoden gilt als Blick aus unterschiedlichen Richtungen, um ein reichhaltigeres Bild des Gegenstands zu erzielen (Reinhardt 2012: 236). Für diese Arbeit gilt die zweite Definition (ps).

⁸⁹⁶ Reinhardt 2012: 236

⁸⁹⁷ Kelle 2008: 51

mene in qualitativen Methoden verlangt dagegen ein offenes, wenig standardisiertes Vorgehen.⁸⁹⁸
Zudem ist es für eine einzelne Forscherin schwer, tiefgreifend mit beiden Forschungspraktiken ver-
traut zu sein, die jeweils umfangreiches Methodenwissen erfordern.⁸⁹⁹

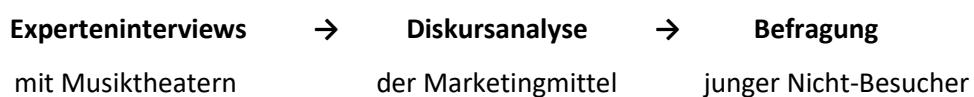
Ein praktisches Vorgehen für kooperative Triangulation kann daher wie folgt aussehen: Basierend auf dem übergeordneten Forschungsziel und relevanten Bezugstheorien trifft die Forscherin eine informierte Auswahl jeweils geeigneter qualitativer und/oder quantitativer Methoden zur Analyse verschiedener Aspekte des Gegenstands, unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Eigenschaften, Vorzüge und Nachteile. Nach Durchführung der Feldarbeit analysiert die Forscherin die gesammelten Daten zunächst für jede Methode getrennt. Anschließend erfolgt die einander ergänzende Integration der Ergebnisse aller Methoden in einem gemeinsamen Forschungsbericht.⁹⁰⁰

3.9.4 Ableiten des Vorgehens für die empirische Studie

Es erscheint also sinnvoll, die verschiedenen Aspekte von Theatermarketing an junge Nicht-Besucher mit jeweils unterschiedlichen empirischen Methoden zu beleuchten. Entsprechend ist die folgende empirische Studie dreistufig angelegt – ausgehend vom stark vereinfachten Modell von Musiktheater-Marketing an Nicht-Besucher (s. 3.9.1), dessen drei Elemente ich jeweils untersuchen möchte. Dieses Herangehen ermöglicht es, den Gegenstand tiefgehend und möglichst ganzheitlich zu beleuchten: Es geht nicht nur um Nicht-Besucher- oder Werbewirkungsforschung, sondern insb. auch um die Entstehungsmodalitäten und konkreten Ausgestaltungen des Marketings.



Entsprechend setzt sich die empirische Studie zusammen aus:



1) Experteninterviews mit Marketing-Verantwortlichen der Münchener Musiktheater-Häuser sowie weiteren Experten für Theatermarketing

Den ersten Schritt stellen Interviews mit Marketing-Verantwortlichen der drei Münchener Musiktheater dar – insb. zu ihren Strategien im Hinblick auf junge Nicht-Besucher. Zusätzliche Interviews

898 Kelle 2008: 13

⁸⁹⁹ de Souza Minayo 2017: 92

⁹⁰⁰ vgl. de Souza Minayo 2017: 93ff.

mit Experten außerhalb dieser drei Häuser ermöglichen es, deren subjektiv-interne Aussagen mit externen Perspektiven abzugleichen (Erhebung: März bis Juni 2021; Auswertung: Mai bis Dezember 2021).

2) Diskursanalyse der Marketing-Erzeugnisse der Münchener Musiktheater sowie weiterer Häuser

An zweiter Stelle steht eine Diskursanalyse der realen Marketing-Erzeugnisse der drei Münchener sowie weiterer ausgewählter Häuser aus einem festgelegten Zeitraum (Erhebung: Dezember 2021 bis April 2022; Auswertung: Februar bis September 2022).

3) Quantitative Befragung junger Nicht-Besucher im Großraum München

Den dritten Schritt stellt eine quantitative Befragung von 18- bis 29-jährigen Nicht-Besuchern sowie sinnvollen Vergleichsgruppen im Großraum München dar – zu ihrer Wahrnehmung und Bewertung von Theatermarketing (Erhebung: Dezember 2022 bis Januar 2023; Auswertung: Januar bis März 2023).

Die empirische Studie in ihrer Gesamtheit fokussiert die forschungsleitenden Fragen 2) bis 4), d.h.: 2) Wie betreiben öffentliche Theater derzeit Marketing, 3) wie kommt dieses bei jungen Nicht-Besuchern an und 4) welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie? Frage 2) wird dabei vorwiegend in den Experteninterviews und der Diskursanalyse beantwortet, Frage 3) in der quantitativen Befragung; Frage 4) spielt in der gesamten Studie eine Rolle, wenn auch nur eine untergeordnete. Die Studie soll dabei auch – soweit möglich – die Arbeitsthese (nämlich Theatermarketing = Barriere) bestätigen oder verwerfen.

Um die verschiedenen Methoden fruchtbar miteinander zu kombinieren, werde ich auch die qualitativen Methoden, soweit sinnvoll, standardisieren. Außerdem leite ich aus jedem empirischen Schritt jeweils relevante Aspekte für den nächsten ab, um die Verfahren auch inhaltlich zu verknüpfen. Zudem erörtern die Diskursanalyse und die quantitative Befragung insb., ob die Häuser ihre in den Experteninterviews dargestellten Marketingstrategien bzw. -ziele tatsächlich umsetzen bzw. erreichen.

3.9.5 Typologie der Münchener Musiktheater-Häuser

Als Orientierung für die nachfolgende Analyse der drei Münchener Musiktheater möchte ich diese in einer Typologie gegenüberstellen – denn die verschiedenen Charakteristiken der Häuser schlagen sich vermutlich auch in ihrem Marketing nieder. Allgemein lässt sich für alle öffentlichen Theater in München feststellen, dass die Zahl ihrer Spielstätten zugenommen hat. Dadurch hat sich von

2000 bis 2015 auch die Zahl ihrer Aufführungen um fast ein Fünftel erhöht. Die Gesamtbesucherzahl blieb jedoch weitgehend konstant; 2015 gab es insgesamt 1,6 Mio. Besuche an allen öffentlichen Bühnen Münchens.⁹⁰¹ Die Auslastung pro Aufführung muss demnach gesunken sein. Zudem sind für die Besuche nicht nur die Bewohner Münchens verantwortlich:

Bezogen auf die Einwohnerzahl ergaben sich demnach durchschnittlich 1,1 Theaterbesuche je Münchner Bürger/in. Mit dieser Aussage ist der Theaterfreudigkeit der städtischen Bevölkerung allerdings ein zu gutes Bild ausgestellt, denn das Einzugsgebiet der Münchner Bühnen geht weit über die Burgfriedensgrenze hinaus.⁹⁰²

Die Bayerische Staatsoper und das Gärtnerplatztheater sind sog. Staatstheater.⁹⁰³ Dies sind Häuser, die sich i.d.R. in alleiniger Rechtsträgerschaft eines Bundeslands befinden und zu min. 50 % aus dem Landeshaushalt finanziert werden.⁹⁰⁴ Das Deutsche Theater München dagegen ist eine GmbH und hundertprozentige Tochter der Landeshauptstadt München. Aus den Zuschüssen der Stadt benötigte das DTM 2015 ‚nur‘ 338.000 Euro – es trägt seine Kosten nämlich zu über 80 % selbst, primär aus Ticketverkäufen.⁹⁰⁵ Dies ist ungewöhnlich für ein öffentliches Haus: Die BSO bspw. finanziert sich zu knapp 29 % aus Ticketeinnahmen, und zu gut 64 % aus öffentlichen Zuschüssen.⁹⁰⁶

Das DTM spielt im sog. Stagione-System (ital. *stagione*: Saison), d.h. innerhalb eines Spielzeitab schnitts zeigt es durchgehend nur eine Produktion.⁹⁰⁷ Denn das DTM besitzt kein eigenes Ensemble, sondern lädt Gastspiele (oft Tourneeproduktionen) für Zeiträume von wenigen Tagen bis zu ca. drei Monaten ein. Vorteil davon sind erheblich niedrigere Kosten, da man auf ständige Umbauten verzichtet; zudem steigt die Aufführungsqualität, da alle Beteiligten länger an einem Stück arbeiten. Der Nachteil ist, dass das Haus nur eine geringere Vielfalt an Stücken anbieten kann.⁹⁰⁸

Die BSO und das GPT betreiben dagegen den bewährten Kompromiss aus dem traditionellen Repertoiresystem (= allabendlicher Stückwechsel) und dem Stagione-Betrieb: das sog. Semistagione- oder Blocksystem. D.h. sie unterteilen die Spielzeit in mehrere Blöcke, innerhalb derer sie nur eine begrenzte Anzahl verschiedener Produktionen zeigen; dies vereinfacht Prozesse und spart Kosten. An der BSO und am GPT sind die Blöcke dabei nicht ganz streng eingeteilt.⁹⁰⁹

⁹⁰¹ Lugauer 2016: 26; im Text steht „Besucher“, gemeint sind aber wohl „Besuche“ (vgl. 2.1.1) (ps).

⁹⁰² Lugauer 2016: 26

⁹⁰³ Jacobshagen 2019: 249

⁹⁰⁴ Jacobshagen 2019: 247

⁹⁰⁵ Deutsches Theater München 2021a; Deutsches Theater München 2021d

⁹⁰⁶ Bayerische Staatsoper 2019: 74; hinzu kommen kleinere Einnahmen aus Sponsoring, Gastspielen etc.

⁹⁰⁷ Jacobshagen 2019: 264f.; dagegen wird im sog. Serien- oder En-Suite-Theater beim rein kommerziellen Musical dasselbe Stück ununterbrochen über einen wesentlich längeren Zeitraum aufgeführt.

⁹⁰⁸ Jacobshagen 2019: 260ff.; Lugauer 2016: 23; zuletzt waren die Gastspiele nur bis zu ca. 14 Tage lang (ps).

⁹⁰⁹ Jacobshagen 2019: 260ff.

	Bayerische Staatsoper ⁹¹⁰	Gärtnerplatztheater ⁹¹¹	Deutsches Theater ⁹¹²
Allgemeines			
Eröffnung	1818 ⁹¹³	1865	1896
Auswahl der Glanzlichter	diverse Uraufführungen von Richard Wagner; internationale Opernstars wie Jonas Kaufmann	erste staatliche Operettenbühne (1937); zahlreiche hochkarätige Ensemblemitglieder, Regisseure etc.	Karl Valentin; <i>West Side Story</i> brachte 1961 erstmals das Musical und den Broadway nach München
Trägerschaft	Freistaat Bayern	Freistaat Bayern	GmbH, 100 % Tochter der Landeshauptstadt München
Sanierung	ausstehend ⁹¹⁴	2012 bis 2017	2008 bis 2013
Zuschuss	75,18 Mio. Euro (2019)	35,5 Mio. Euro (2014) ⁹¹⁵	338.000 Euro (2015)
pro Karte	129,35 Euro (2019)	k.A.	1,07 Euro (2015)
Spielstätten	Nationaltheater; auch: Prinzregententheater, Cuvilliéstheater, kleinere Spielstätten	Haupthaus, Studiobühne; auch: weitere kleinere Spielstätten	großer Saal, Silbersaal
Sitzplätze	2.101 (Nationaltheater)	893 (Haupthaus)	1.549 (Saal), 231 (Silbersaal)
Lage	prestigeträchtige Gegend mit Residenz und Maximilianstraße, großer Max-Joseph-Platz davor, gut angebunden	in ‚hippem‘ Ausgeh-Viertel an beliebtem kleinem Platz gelegen, gut angebunden	im eher ‚schäbigen‘ Bahnhofsviertel, eher versteckt im Innenhof, sehr gut angebunden
Gebäude	eher pompös und auffallend, beeindruckend („Tempel“)	eher klein, sehr schmuck, auffallend	eher unspektakulär, beleuchteter Schriftzug außen
Ausstattung	eher pompös (Kronleuchter, Königssaal etc.), aber auch edel	recht eng gedrängt, aber hübsch verziert und ‚charmant‘	Theatersaal und Foyer: sehr modern; Silbersaal: verspielter Original-Barock
Ticketpreise	4 Euro (Kategorie 8) bis 343 Euro (Kategorie 1); 16 verschiedene Preisniveaus	5 Euro (Kategorie 8) bis 125 Euro (Kategorie 1); 12 verschiedene Preisniveaus	ab ca. 15 Euro bis ca. 110 Euro
Ermäßigungen für junge Erwachsene	tw. U30-Kontingent für 10 Euro; 50 % Ermäßigung auf Stehplätze aller Vorstellungen für Studenten u. BFD-Leistende; Restkarten an der Abendkasse für Studenten (10 Euro in jeder Kategorie)	ab Spielzeit 2023/24: Umstellung auf U30-Programm mit tw. Kontingent für 10 Euro; Gruppenrabatt, insb. für Schulklassen; Studierenden-Abos (= ‚normale‘ Abos stark reduziert)	Last Minute-Angebot (27 Euro) auf Restkarten für BFD-Leistende, Studenten, Azubis bei vielen Vorstellungen; allgemeiner Gruppenrabatt ab 20 Personen

⁹¹⁰ Quellen: [staatsoper.de](#); Bayerische Staatsoper 2019: 4f., 62, 74; Lugauer 2016; Schloderer 2021b: 6, 23

⁹¹¹ Quellen: Lugauer 2016; [www.gaertnerplatztheater.de](#), insb.: Gärtnerplatztheater 2020b sowie 2021a & 2021b

⁹¹² Quellen: [www.deutsches-theater.de](#), insb.: Deutsches Theater München 2021a & 2021b; Lugauer 2016

⁹¹³ Eröffnungsjahr des Nationaltheaters; die BSO als Institution spielte vorher bereits an anderen Spielstätten.

⁹¹⁴ Argauer 2020

⁹¹⁵ ORH 2016; Bisky 2015

	Bayerische Staatsoper	Gärtnerplatztheater	Deutsches Theater
Produktion	Semistagione-System	Semistagione-System	kein Ensemble, Gastspielbetrieb, Stagione-System
Spielplan	Oper, Operette, (insb. klassisches) Ballett, (klassische) Konzerte, Liederabende	Oper, Operette, Musical, (insb. klassisches) Ballett, Konzerte, Liederabende	v.a. Musical, dazu Kabarett/Comedy, (Pop-)Konzerte, (insb. moderner) Tanz, Show
Produktionen für junge Erwachsene	nicht explizit, nur für Kinder (v.a. Kinderopern und -konzerte)	nicht explizit, nur für Kinder (v.a. Kindermusicals)	nicht explizit, nur für Kinder (Schauspiel, Musical); jährliche <i>Masterclass im Silberaal</i> mit Studenten der Theaterakademie
Abonnements	diverse, z.B. Premieren-Abo; i.d.R. alle ausverkauft	diverse, z.B. Familien-Abo, Opern-/Operetten-Abo; 2019/20: alle ausverkauft	keine; <i>Show-Card</i> für 20 % Rabatt auf viele Vorstellungen
Vermittlung junge Erwachsene	Podcast <i>How to Oper</i> , <i>Apollon Dossier</i> (digitales Magazin)	<i>Students & More</i> für Studenten (Paket von drei ausgewählten Vorstellungen für 45 Euro)	keine
Besuchszahlen			
Besuche	555.167 (2019)	172.100 (2018/19)	352.000 (2017) ⁹¹⁶
Auslastung	97 % (2019)	90 % (2018/19)	68,1 % (2015) ⁹¹⁷
Altersdurchschnitt	je nach Produktion zwischen 40 und über 60 Jahre; Gesamtdurchschnitt: 59 Jahre; 48 % sind Ü60 Jahre ⁹¹⁸	k.A.; 31.461 Schüler- und Studententickets (2018/19) = ca. 18,3 % aller Tickets	25 % sind Ü60 Jahre ⁹¹⁹
Geschlecht	ca. 60 % weiblich	k.A.	k.A.
Social Media-Präsenz ⁹²⁰			
YouTube	ja, ca. 55.600 Abonnenten	ja, ca. 2.620 Abonnenten	ja, ca. 1.480 Abonnenten
Facebook	ja, 82.112 Follower	ja, 15.585 Follower	ja, 27.134 Follower
Instagram	ja, ca. 73.000 Follower	ja, ca. 16.300 Follower	ja, ca. 14.100 Follower
TikTok	ja, 3.579 Abonnenten	nein	nein

Tab. 1 – Typologie der drei Münchener Musiktheater-Häuser

⁹¹⁶ muenchen.de 2018

⁹¹⁷ Lugauer 2016: 24f.; die DTM-Besuchszahlen sind hier im Gegensatz zu den anderen Münchener Theatern nicht nach Spielstätten aufgeschlüsselt; der Auslastungswert wurde mittels des ‚durchschnittlichen‘ Angebots an Sitzplätzen, nämlich 1.340 Plätzen pro Aufführung, errechnet.

⁹¹⁸ Bayerische Staatsoper 2022; zudem verfügen 27 % des BSO-Publikums über ein Haushalts-Nettoeinkommen von mehr als 6.000 Euro pro Monat.

⁹¹⁹ Jungblut 2020

⁹²⁰ Stand der Abonnentenzahlen auf Social Media: 11. April 2024

Tab. 1 gibt einen Überblick über die drei Institutionen in den für die Studie relevanten Kategorien. Es zeigt sich, dass die Theater zwar in einigen Punkten verschieden, aber gerade in Bezug auf ihr Musiktheater-Programm hinreichend vergleichbar sind: Alle drei spielen schwerpunktmäßig Musiktheater, bieten aber auch Tanz, Konzert sowie Kinder- und Jugendprogramm. Zudem haben alle drei kleinere Kontingente mit ermäßigten Karten für junge Erwachsene. Insb. BSO und GPT sind sehr gut ausgelastet. BSO und GTP bieten auch einige spezifische Vermittlungsformate für Kinder und Jugendliche, aber kaum für (junge) Erwachsene; das DTM bietet nur in Ausnahmefällen explizite Vermittlungsformate an, z.B. Werkeinführungen im Blog oder in Präsenz vor Aufführungen.⁹²¹

Das DTM unterscheidet sich also maßgeblich von den beiden anderen Häusern, da es kein eigenes Ensemble und keine eigene Dramaturgie, Werkstätten oder Pädagogik betreibt. Laut Satzung soll das Theaterprogramm des DTM „insbesondere Operette, Musical, Volkstheater und moderne Show umfassen“.⁹²² Beim DTM steht also Unterhaltungstheater im Fokus. Zudem muss sich das DTM bzgl. Marketing mit seinen Gastspiel-Partnern abstimmen bzw. erhält hier Vorgaben; um seine Säle zu füllen, muss das Haus aber auch eigenverantwortlich Marketing betreiben. Das DTM bietet also eine alternative Perspektive auf das Thema Marketing unter anderen Voraussetzungen als die beiden Staatstheater. Die drei Häuser der Stichprobe können so vermutlich ein vielfältiges Bild der Bandbreite von Musiktheater-Marketing zeichnen.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass auch die drei Münchner Häuser – trotz aktuell guter Auslastungen, Großstadt-Publikums und der starken wirtschaftlichen Situation der Stadt (s. 2.2.3) – von effizienterem Marketing speziell in Bezug auf jüngere Zuschauer profitieren könnten. Denn ihr Publikum ist tendenziell überaltert und die Besuchszahlen stagnieren insgesamt, obwohl die Zahl an Aufführungen und Spielstätten zugenommen hat (s.o.). Ganz ähnliche Entwicklungen lassen sich auch in den Münchner Kinos beobachten: Die Zahl der neuen Filme ist stark gestiegen, die der Kinobesucher dagegen gesunken.⁹²³ Der Münchner Kulturmarkt wirkt demnach härter umkämpft denn je. Umso wichtiger erscheinen erfolgversprechende Strategien für Audience Development an den Theatern.

⁹²¹ Deutsches Theater München 2021c

⁹²² Deutsches Theater München 2021a

⁹²³ Grübl 2020: R16

4 Experteninterviews zum Marketing für Musiktheater

4.1 Methodik der Experteninterviews

4.1.1 Wahl der Erhebungsmethode: leitfadengestützte Experteninterviews

Da bei einer Erhebung zu den individuellen Prozessen und Strategien von Theatermarketing-Abteilungen kaum generalisierbare Antworten zu erwarten sind, ist eine qualitative Herangehensweise nötig. Denn Segen und Fluch der qualitativen Methoden liegt darin, dass sie von der maximal möglichen Standardisierung abweichen, die in der quantitativen Forschung üblich ist. Der Vorteil davon ist die Offenheit, welche alle Antworten zulässt.⁹²⁴ So sind auch Überraschungen und neue Impulse möglich.⁹²⁵

Subjektive Beweggründe und Ansichten sind ohnehin oft zu komplex, um sie mit standardisierten Fragen zu erforschen. Ein Vorteil der bei qualitativen Methoden üblichen eher kleinen Stichproben ist zudem, dass man in der Erhebung wie Auswertung viel stärker in die Tiefe gehen kann als bei quantitativer Forschung.⁹²⁶ Außerdem entspricht bspw. ein qualitatives Interview viel eher der Natürlichkeit eines Alltagsgespräches, weshalb die Interviewten ihre Ansichten oft freier ausdrücken; dabei sind qualitative Interviews primär an der Subjektperspektive interessiert, d.h. an den „Sinndeutungen“ der Befragten selbst.⁹²⁷

Dies sind die drei zentralen Kriterien, die eine qualitative Erhebung zu erfüllen hat:

- **Offenheit** bzgl. der Fragen und Antworten
- Untersuchung in **alltäglichen Situationen** statt im ‚Labor‘
- **Subjektbezogenheit**⁹²⁸

Qualitative Methoden eignen sich insb. dann, wenn man zwar weiß, auf welche Aspekte man achten sollte, aber nicht, wie diese konkret aussehen können. Sie kommen daher insb. zur Anwendung, um Sachverhalte und Prozesse explorativ zu untersuchen und zu beschreiben – aber auch, um Forschungsthesen zu prüfen.⁹²⁹ Da derzeit nicht genügend empirische Daten zum Theatermar-

⁹²⁴ Diekmann 2009: 531

⁹²⁵ Reinhardt 2012: 235

⁹²⁶ Diekmann 2009: 531ff.

⁹²⁷ Diekmann 2009: 531

⁹²⁸ Diekmann 2009: 531; aufgrund der Kontaktbeschränkungen der Corona-Pandemie konnte ich die Experteninterviews größtenteils nicht persönlich durchführen. Jedoch sind auch via (Video-)Telefonie hochwertige und ergiebige Gespräche möglich; dabei gelten prinzipiell dieselben Regeln wie in einer *face-to-face*-Situation (Dröge 2020).

⁹²⁹ Diekmann 2009: 531ff.

keting vorliegen, gilt es also, sich zunächst ein Bild von den verschiedenen Aspekten dieses Gegenstands zu machen. Gleichzeitig kann ich beginnen, die Arbeitsthese zu überprüfen.

Dabei erscheinen Experteninterviews als geeignetste Methode, um sich den tatsächlich existierenden Strategien im deutschen Theatermarketing zu nähern. Denn ‚Experten‘ zeichnen sich meist nicht durch eine soziale Zugehörigkeit aus, sondern durch besonderes Wissen – und damit einher gehen Erfahrung, Zugang zu einschlägigen Informationen sowie die Fähigkeit zum Lösen spezieller Probleme. Experteninterviews dienen dazu, dieses Spezialwissen zu erschließen. Die Experten sind also nicht selbst Objekt des Forschungsinteresses, sondern lediglich das Medium, welches Auskunft über den Gegenstand liefert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Darstellungen der Experten immer ein Stück weit subjektiv geprägt sind.⁹³⁰

Jedoch haben qualitative Methoden und somit Experteninterviews auch einige Nachteile, deren negative Effekte es möglichst abzuschwächen gilt. Insb. drei Probleme sind zu nennen:

- **Ziehung‘ der Stichprobe:** I.d.R. erfolgt eine bewusste Auswahl nach im Vorfeld festgelegten Kriterien; dies führt zur Verzerrung der Realität, wodurch die Repräsentativität fraglich ist.
- **Objektivität:** Durch die direkte, offene Gesprächssituation kann es zu Beeinflussung, Fragereiheneffekten etc. kommen – insb., wenn Forscherin und Interviewerin dieselbe Person sind.
- **Datenauswertung:** Interviews müssen transkribiert werden; Nachteil ist hier der enorme Zeitaufwand und die Tatsache, dass Aussagen von Interviewten nicht immer eine klare Interpretation nach sich ziehen. Auch die Darstellung der umfangreichen Daten ist problematisch.⁹³¹

Um dem ersten Problem der bewussten Stichproben-Auswahl entgegenzuwirken, gibt es das bewährte Verfahren, möglichst breit gestreute und auch kontrastierende Fälle zu suchen und zu analysieren, um so die Bandbreite an Phänomenen auszuleuchten. Entsprechend erfolgt die Auswahl der Experten-Stichprobe möglichst breit und divers (s. 4.1.4).⁹³²

Um dem zweiten Problem mangelnder Objektivität zu begegnen, ist es zielführend, bei aller Offenheit doch einen gewissen Grad an Standardisierung einzuführen. Ein bewährtes Werkzeug dafür ist ein Interview-Leitfaden, der als ‚Richtschnur‘ bei allen Gesprächspartnern zur Anwendung kommt und so für die Vergleichbarkeit der Antworten sorgt (s. 4.1.3).⁹³³ Mit möglichst offen formulierten, nicht suggestiven Fragen kann es dabei gelingen, den Interviewten keine Antworten ‚in den Mund

⁹³⁰ Gläser & Laudel 2010: 11f.

⁹³¹ Diekmann 2009: 543ff.

⁹³² Reinhardt 2012: 236

⁹³³ Diekmann 2009: 537f.

zu legen'. Zudem gilt es, erwünschte Antworten zu umgehen, da Experten ein Interesse daran haben, die eigene Arbeit und Institution positiv darzustellen. Eine weitere Gegenstrategie ist ein neutraler Interviewstil, der den Verlauf des Gesprächs überwiegend den Interviewten überlässt.⁹³⁴

Dem dritten Problem der komplexen Datenauswertung und ausufernden Ergebnisdarstellung kann ich mit einer qualitativen Inhaltsanalyse entgegenwirken, welche ich nachfolgend kurz vorstelle.

4.1.2 Wahl der Auswertungsmethode: qualitative Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung von qualitativen Daten muss jede Forscherin im Grunde einen eigenen Ansatz entwickeln, der zum jeweiligen Forschungsgegenstand und -ziel passt. Dennoch gibt es methodische Hilfsmittel: Insb. qualitative Inhaltsanalysen haben sich zur Auswertung teilstandardisierter Erhebungen bewährt.⁹³⁵ Ziel ist dabei die Systematisierung und Interpretation von Daten.⁹³⁶ Das Prinzip der Inhaltsanalyse ist, die – vorher transkribierten – Aussagen aus den Interviews schrittweise zu bearbeiten.⁹³⁷

Dabei lassen sich drei Grundformen der Analyse unterscheiden:

- **Zusammenfassung**, d.h. das Material auf ein überschaubares Maß mit allen wesentlichen Aussagen herunterzubrechen
- **Explikation**, d.h. zu einzelnen interpretationsbedürftigen Textstellen zusätzliches Material zu beschaffen
- **Strukturierung**, d.h. einen Querschnitt durch das Material zu legen⁹³⁸

Bei der *Zusammenfassung* ist folgendes Vorgehen zielführend:

- 1) **Paraphrasierung**, d.h. Streichung aller irrelevanten Textstellen sowie Übertragung der inhaltstragenden Informationen in eine einheitliche Sprachebene
- 2) **Generalisierung** der Paraphrasierung auf das angestrebte Abstraktionsniveau
- 3) **Reduktion**, d.h. Bündelung von ähnlichen Aussagen sowie Integration verschiedener Aussagen zu einem Gegenstand⁹³⁹

⁹³⁴ Glogner-Pilz 2011: 63f.; Diekmann 2009: 537f.

⁹³⁵ Glogner-Pilz 2011: 102

⁹³⁶ Stamann et al. 2016: 1

⁹³⁷ Glogner-Pilz 2011: 104

⁹³⁸ Mayring 2010: 65

⁹³⁹ vgl. Mayring 2010: 70

Die *Explikation* dagegen zieht zusätzliche Quellen, z.B. externe Literatur, zu Rate, um unklare Textstellen im Transkript wie Begriffe, Konzepte oder Hintergründe besser interpretieren zu können.⁹⁴⁰

Die wichtigste Technik der Inhaltsanalyse ist jedoch die *Strukturierung* des Materials anhand eines theoriegeleiteten Kategoriensystems.⁹⁴¹ Entscheidend ist dabei nicht nur die Bestimmung von Kategorien, sondern insb. deren Ordnung und Zusammenhänge untereinander:

[Ein Kategoriensystem] zeigt die Relationen einzelner Kategorien zueinander, kann darüber hinaus aber auch auf die Relation zu vorab zugrunde gelegten Theorien verweisen. Die durch das Kategoriensystem begründete relationale Beziehung kann [...] linear-hierarchisch oder auch netzwerkartig aufgebaut sein.⁹⁴²

Entsprechend erscheint das theoriegeleitet entwickelte Modell des Theatermarketings als zugrundeliegendes Kategoriensystem geeignet (s. 3.9.1). In der Strukturierung werden dann Aussagen geeigneten Kategorien zugeordnet und unter diesen gesammelt. Bei Abgrenzungsproblemen gilt es, im Sinne des Forschungsziels abzuwegen; dafür kann es sinnvoll sein, das Kategoriensystem im Zuge der Strukturierung laufend zu überarbeiten.⁹⁴³ Neben der schrittweisen Analyse von Sinnesabschnitten empfiehlt es sich dabei, ein Auge auf Schlüsselbegriffe zu haben, die möglicherweise von diversen Interviewpartnern genannt werden und so auf zentrale Themen hindeuten.⁹⁴⁴

4.1.3 Konzeption und Optimierung des Interview-Leitfadens

Ein Leitfaden für qualitative Interviews sollte wie folgt aufgebaut sein: Als Einstieg stehen Sondierungsfragen, um den subjektiven Bezug der Befragten zum Thema zu eruieren. Es folgen Leitfadenfragen, die alle wesentlichen Komponenten des Gegenstands in wenige Themenblöcke unterteilt behandeln. Wenn die Interviewerin im Gespräch auf relevante Aspekte stößt, die nicht im Leitfaden verzeichnet sind, sollte sie zudem Ad-hoc-Fragen stellen.⁹⁴⁵ Bei der Frageformulierung gilt es, nicht bloß die Forschungsfragen wiederzugeben, sondern Gesprächssituationen herzustellen, in denen man den Experten relevante Aussagen und Bewertungen entlocken kann.⁹⁴⁶

⁹⁴⁰ Glogner-Pilz 2011: 105f.

⁹⁴¹ Stamann et al. 2016: 7

⁹⁴² Stamann et al. 2016: 7

⁹⁴³ Gläser & Laudel 2010: 210; Mayring 2010: 92; zudem sollte die Forscherin bei allen Analysen sog. Memos hinzufügen: „Unter einem Memo versteht man die von den Forschenden während des Analyseprozesses festgehaltenen Gedanken, Ideen, Vermutungen und Hypothesen. Es kann sich bei Memos sowohl um kurze Notizen handeln [...] als auch um reflektierte inhaltliche Vermerke“ (Kuckartz 2018: 58).

⁹⁴⁴ Gläser & Laudel 2010: 210

⁹⁴⁵ Glogner-Pilz 2011: 65

⁹⁴⁶ Bogner et al. 2014: 34; gerade Experteninterviews verleiten zur Verwechslung von Forschungs- und Interviewfragen, da die Befragten oft durchaus in der Lage wären, auch abstrakte Fragen zu beantworten.

Vor Beginn der eigentlichen Erhebung ist ein Pretest erforderlich, um den Leitfaden am Subjekt zu erproben und anzupassen. Der Pretest sollte jedoch das gesamte Studiendesign überprüfen, d.h. auch die Stichprobenziehung und -erreichbarkeit, Interview-Durchführung sowie Auswertung der Aussagen.⁹⁴⁷

Experteninterviews machen zudem häufig eine personen- bzw. funktionsbezogene Anpassung des Leitfadens an das Individuum notwendig. Es empfiehlt sich daher, einen Basisleitfaden zu konzipieren, auf dessen Grundlage man spezielle Fassungen für das jeweilige Gespräch erstellt – oft gibt es ebenso viele Leitfäden wie Interviews. Zudem wächst der Kenntnisstand der Forscherin mit jedem Gespräch, sodass es sinnvoll sein kann, den Leitfaden während des Forschungsprozesses weiterzu entwickeln und z.B. Fragen zu ergänzen oder umzuformulieren.⁹⁴⁸

Der finale Aufbau des Basisleitfadens ist wie folgt konzipiert:

- 1) **Kurze Vorstellung** meiner Person und Dissertation
- 2) Sondierungsfragen zu den **beruflichen Aufgaben des Experten** / der Expertin
- 3) Themenblöcke der Leitfadenfragen
 - 3.1 Das **Musiktheater als Sender**
 - 3.2 **Musiktheater-Marketing allgemein**
 - 3.3 **Kenntnisse über junge Nicht-Besucher**
 - 3.4 **Musiktheater-Marketing speziell für junge Nicht-Besucher**
 - 3.5 **Auswirkungen der Corona-Pandemie** auf das Musiktheater-Marketing
- 4) Abschlussfrage zur **Zukunftsperspektive der Besuchergewinnung** für Musiktheater

4.1.4 Auswahl der Experten-Stichprobe

Beim ‚Sampling‘ gilt es, eine begründete Auswahl an Personen zu treffen, die relevante Auskünfte über den Gegenstand (öffentliches) Theatermarketing erteilen können.⁹⁴⁹ Das Experten-Sample dieser Studie umfasst zehn Expertinnen und Experten, und ist bewusst von kontrastierenden Fällen gekennzeichnet, um möglichst die Bandbreite des Gegenstands abzubilden (s. 4.1.1):

Entsprechend vertreten – als Ergänzung zu Repräsentanten der drei Musiktheater-Häuser in München – weitere Experten auch Theater in anderen Städten; hinzu kommen theater-externe Fach-

⁹⁴⁷ Mohler & Porst 1996: 8

⁹⁴⁸ Bogner et al. 2014: 29f.

⁹⁴⁹ Bogner et al. 2014: 34f.

kräfte, die (aktuell) an keinem Haus angestellt sind. Weiterhin sind leitende Positionen ebenso vertreten wie ausführende Kräfte. Zudem decken die Experten Marketing für die drei Gattungen Oper, Operette und Musical ab und bringen darüber hinaus teils Expertise jenseits davon mit, z.B. zu zeitgenössischem Musiktheater oder Tanztheater.

Des Weiteren repräsentieren die Experten sowohl öffentlich geförderte als auch privatwirtschaftlich organisierte Theater sowie Häuser zwischen diesen Polen – z.B. Opera Australia als internationales Beispiel für eine Operninstitution, die weitgehend privatwirtschaftlich organisiert ist, im Stagione-System spielt und mit relativ wenig Kulturförderung agiert.⁹⁵⁰ Zusätzlich bietet das Sample punktuell Einblicke in die Freie Szene.

Während einige Experten auf die praktische Arbeit im Theatermarketing fokussiert sind, können andere auch einen wissenschaftlichen Blick auf das Feld geben. Speziell von der BSO steht eine vergangene Leiterin der Marketingabteilung, der Leiter der letzten ca. sieben Jahre sowie die neue Leiterin ab der Spielzeit 2021/22 auf der Liste, was einen Vergleich der Strategien im Zeitverlauf erlaubt. Zu guter Letzt besteht im Sample auch Expertise für angrenzende Bereiche zum Theatermarketing wie Dramaturgie, Kulturjournalismus und Theaterleitung.

4.1.5 Reflexion über die Forschungsmethode Experteninterviews

Die Methode der leitfadengestützten Experteninterviews mit qualitativer Inhaltsanalyse erwies sich als fruchtbar für den Forschungsgegenstand, aber auch als enorm zeitaufwendig; nicht nur die Transkription, auch die Inhaltsanalyse selbst ist sehr arbeitsintensiv: Das Transkript umfasst etwa 135 Seiten, die Dokumentation der Inhaltsanalyse über 300 Seiten.

Die interviewten Experten stellten sich als wertvolle Gesprächspartner heraus, die ihr Wissen verständlich mitteilen und so relevante und aller Wahrscheinlichkeit nach verlässliche Einblicke in den Status quo des (primär deutschen) Theatermarketings liefern konnten.

Aufgrund der Corona-Pandemie befanden sich die Theater zur Zeit der Interviews (Anfang 2021) immer noch im Ausnahmezustand. Es hätte daher potenziell problematisch sein können, die Experten nach den ‚normalen‘ Marketingprozessen zu befragen. Diese Befürchtung erwies sich jedoch als unbegründet, da die ‚Profis‘ problemlos zwischen dem Marketing vor, während und auch

⁹⁵⁰ Opera Australia 2019: 10; im Jahr 2019 hat Opera Australia 26,6 Mio. AU\$ an staatlicher Förderung erhalten und 81,5 Mio. selbst erwirtschaftet – v.a. über Ticketverkäufe. 2018 war ich Praktikantin bei OA im Bereich *Marketing & Publicity* (ps).

,nach' Corona unterscheiden konnten – wobei Letzteres zum Zeitpunkt der Interviews eben noch in der Zukunft lag.

Die Durchführung der Interviews via Video-Telefonie erleichterte aufgrund der örtlichen Flexibilität die Terminfindung mit den Experten. Andererseits beeinträchtigte sie die Gesprächsatmosphäre insgesamt leicht negativ, da es häufiger technische Probleme wie schlechte Tonqualität gab. Als punktuell hilfreich für die spätere Interpretation stellte sich heraus, dass mittels Video-Call nicht nur die Tonspur, sondern (mit Einverständnis der interviewten Person) auch das Videobild aufgezeichnet werden kann – nämlich dann, wenn Mimik oder Gestik der Interviewten relevant für die Bedeutung des Gesagten war; bei reinen Tonaufnahmen hätte ich mich hier auf mein Gedächtnis verlassen müssen. Gerade für die Befragung von Expertinnen und Experten an anderen Standorten stellen Interviews per Video-Telefonie also eine akzeptable Alternative dar; für Experten vor Ort sind persönliche Gespräche eher die bessere Wahl.

Wie vermutet (s. 4.1.3) war es nötig, den Interview-Leitfaden im Laufe der Erhebungsphase stellenweise zu überarbeiten sowie Themen hinzuzufügen, die sich als maßgeblich für die Theatermarketing-Praxis herausstellten. Dies betraf v.a. Aspekte der Macht und Steuerung an Theaterhäusern, die sich in zusätzlichen Fragen niederschlugen – insb. zur potenziell zu verstärkenden Einflussnahme durch die (Kultur-)Politik (vgl. 3.5.1) sowie zur richtungsweisenden Rolle von Intendantinnen und Intendanten für ihre Institutionen.

Weiterhin erwiesen sich die internen Strukturen und Prozesse an den Häusern ganz allgemein als entscheidende Einflussgröße auf das Marketing: Dabei geht es insb. um die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb der Marketingabteilungen sowie mit anderen Abteilungen – in erster Linie Intendanz, Dramaturgie und Pädagogik; als relevant stellte sich hier v.a. die interne Kommunikation an den Häusern heraus, als Pendant zur Außenkommunikation.

4.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Die Darstellung der Interview-Ergebnisse ist vom Aufbau her am erarbeiteten Theatermarketing-Modell orientiert, welches ja auch als Kategoriensystem der Inhaltsanalyse diente (s. 3.9.1).⁹⁵¹ In den Ergebnissen unterscheide ich immer wieder zwischen ‚internen‘ und ‚externen‘ Sichtweisen; interne Ansichten stammen dabei von Experten, die direkt an einem der öffentlichen Häuser tätig

⁹⁵¹ Einige Abschnitte aus der Ergebnisdarstellung der Experteninterviews sowie Diskursanalyse wurden bereits vorab veröffentlicht in: Stainer, Patricia (2022): „Von der Barriere zur Brücke? Teilhabe-fördernde Strategien im (Musik-)Theatermarketing“. In: *Kulturelle Bildung Online*.

sind – externe Perspektiven betreffen dagegen Experten, die für kein konkretes Haus, sondern z.B. in der Kulturberatung oder Wissenschaft arbeiten (vgl. 4.1.4).

Zudem unterscheide ich zwischen ‚öffentlichen‘ und ,(eher) privatwirtschaftlichen‘ Institutionen; die öffentlichen beinhalten dabei insb. BSO, GPT, das Staatstheater Augsburg sowie weitere Häuser, zu denen die Experten Erfahrungen teilen konnten – als (eher) privatwirtschaftlich zählen dagegen der private Musical- und Entertainment-Bereich sowie Opera Australia; das DTM ist wie dargestellt ein ‚Zwitter-Haus‘ zwischen öffentlich und privat, und fällt daher mal in die eine, mal eher in die andere Kategorie (vgl. 3.9.5).⁹⁵²

Die durchschlagende Erkenntnis der Experteninterviews lautet: Ein modernes, effizientes Marketing, welches sämtlichen Anspruchsgruppen und übergeordneten Zielen gerecht wird, ist unter den aktuellen finanziellen, personellen und politischen Voraussetzungen für öffentliche (Musik-)Theaterhäuser in Deutschland letztlich unmöglich zu leisten. Nachfolgend führe ich aus, warum das so ist.

4.2.1 Die Theater als Sender: Anforderungen, Ausrichtung, Zusammenarbeit

1) Kulturpolitik: Kulturauftrag

Öffentlich geförderte Theater haben einen Kultur- und Bildungsauftrag zu erfüllen – aber sie unterliegen auch einem ‚finanziellen‘ Auftrag, d.h. sie müssen möglichst wirtschaftlich haushalten und Eigeneinnahmen generieren.⁹⁵³ Problematisch aus Sicht der Marketingabteilungen ist dabei, dass sie derzeit bei Weitem nicht alle strategisch sinnvollen Maßnahmen für notwendige Modernisierungen in der Kommunikation umsetzen können. Denn diese sind im Finanzierungskonzept der politischen Träger praktisch nicht vorgesehen, würden aber hohe Investitionen erfordern – z.B. 200.000 Euro für eine hochwertige Besucher-App; auch technisches Equipment (z.B. für Live-Streams) und Software (z.B. für CRM-Systeme) bedürfen hoher Anfangsinvestitionen.

Um die finanziellen Mittel für zukunftsorientierte Projekte zu beschaffen, sind daher alternative Quellen nötig; insb. zwei sind relevant: Sponsoring und Sondergelder. Sponsoren-Gelder kann das

⁹⁵² Wörtliche Zitate aus den Interviews dienen der Illustration; zur besseren Lesbarkeit habe ich diese von Füllwörtern etc. bereinigt sowie gekürzt; längere Auslassungen sind gekennzeichnet. Vereinzelt wollten Experten ihre eigenen Zitate sprachlich leicht überarbeiten – diese sind entsprechend markiert. Die Experten haben der Zuordnung ihrer Klarnamen zu den jeweiligen Zitaten zugestimmt (ps).

⁹⁵³ Entgegen dem Marketing-Modell nach Klein (s. 3.2) spielen also auch für öffentliche Theater und ihr Marketing nicht nur die „Realisierung inhaltlicher/ästhetischer Ziele“ (Klein 2004: 137), sondern durchaus auch finanzielle Zielsetzungen eine entscheidende Rolle (ps).

Marketing relativ frei einsetzen – diese Beträge sind in Deutschland aktuell aber vergleichsweise gering. Ergänzende Förderprogramme existieren viele – sie sind jedoch aufwendig zu recherchieren und beantragen. Außerdem verstärkt die Lösung über zusätzliche Gelder laut externen Experten das Phänomen, dass zukunftsgerichtete Aktivitäten, z.B. Aktionen für Nicht-Besucher, als Zusatzprojekte laufen und nicht in das Kerngeschäft und die Gesamtstrategie eingebunden werden (vgl. 3.8).

Abgesehen von der Abhängigkeit in der Finanzierung verspüren die Theater zurzeit keinerlei direkte Einflussnahme der Kulturpolitik oder -verwaltung auf ihre (Marketing-)Arbeit.⁹⁵⁴ Dennoch müssen sie manche Entscheidungen oder Projekte von der Politik freigeben lassen: So können sie bspw. nicht ohne Weiteres die Abonnement-Preise anheben, selbst wenn dies ökonomisch sinnvoll wäre. Die Theater sollen also wirtschaftlich agieren und sich gleichzeitig bspw. im Marketing weiterentwickeln – sind dabei aber in ihrem Entscheidungs- und Handlungsspielraum eingeschränkt.

Angesichts der zwiespältigen Anforderungen muss sich das deutsche Theatersystem laut den Experten grundlegend verändern. Denn es ist offensichtlich, dass die Häuser mehr finanziellen Freiraum benötigen, um zukunftsfähig zu sein – und zwar entweder in Bezug auf die über Kulturförderung erhaltenen oder aber über deutlich mehr selbst beschaffte Gelder. Manche externen Experten halten hier politische Zielvorgaben für unabdingbar (vgl. 3.5.1) – unter der Voraussetzung, dass die Träger den Theatern gleichzeitig mehr Gestaltungsfreiraum einräumen. So könnten die eigentlich einschränkenden Vorgaben paradoxerweise zu mehr Freiheit führen, wenn die Häuser dann z.B. bestimmte Zielgruppen und Projekte⁹⁵⁵ fokussieren und andere ‚vernachlässigen‘ könnten.

Dagegen sehen theater-interne Experten jegliche potenzielle Einflussnahme durch die Politik sehr kritisch, unter Berufung auf die Kunstrechte: Jede Vorgabe könnte ja dazu führen, dass ein Intendant seine Vision nicht mehr frei realisieren kann, so die Befürchtung. Zum aktuellen Zeitpunkt setzt die Kulturpolitik praktisch keine Zielvorgaben, sondern lediglich eine Reihe von ‚sanften‘ Mitteln ein, um die Theater ein Stück weit zu beeinflussen, z.B. eben Ausschreibungen für Zusatzgelder, aber auch konkret ausgesprochene Empfehlungen sowie Workshops – zentrales Thema bei diesen ‚Fingerzeichen‘ ist oft die Digitalisierung.

Schlüsselbegriffe: Zielvereinbarungen, Zielvorgaben, Vorgaben, Freiräume, Freiheit

⁹⁵⁴ Auch die erwähnte Intendanten-Befragung (s. 3.6.2) kommt zum Ergebnis, dass die Theaterleiter so gut wie keine Einflussnahme durch die Kulturpolitik erfahren (Mandel 2021c: 345).

⁹⁵⁵ Dabei sollte die Definition ‚relevanter‘ Zielgruppen und Projekte wohl durch ein unabhängiges Gremium o.Ä. vollzogen werden (ps).

2) Mission Statement: künstlerische Ausrichtung & Produkte

Ein vielfältiges Programmangebot gilt durchweg als zentrale Voraussetzung für ein diverses Publikum – um nämlich ein breites Spektrum an ‚Einstiegsmöglichkeiten‘ für verschiedene Zielgruppen zu schaffen, da das erste Überschreiten der Theaterschwelle so schwer zu erreichen ist (vgl. 2.2.4).

Die Experten stimmen überein, dass sich nicht jedes Stück zum Einstieg ins Musiktheater eignet – was aber eine geeignete Produktion konstituiert und wie die künstlerische Ausrichtung entsprechend gestaltet sein sollte, bewerten sie ganz unterschiedlich (s.a. 4.2.2): Theater-interne Stimmen vertreten insb. die Ansicht, dass das ‚Regietheater‘ im Sinne von ‚Inszenierungen mit aktuellen gesellschaftlichen Bezügen‘ gerade für junge Menschen Relevanz herstellen könne. Offenbar hält sich diese Annahme hartnäckig unter Theaterschaffenden inkl. Marketing-Verantwortlichen.

Sie ist laut externen Experten aber mit Vorsicht zu genießen, da die meisten Menschen nachweislich lieber ‚klassische‘ Inszenierungen und populäre Werke besuchen (vgl. 3.3.2) – selbst gebildeten Erwachsenen fallen bei ‚modernen‘ Produktionen Verständnis und Genuss oft schwer. Jedoch sind den Externen zufolge gerade die beliebten Stilrichtungen wie Kleinkunst, Schlager, teils auch Musical sowie generell Unterhaltungsorientierung und ‚Boulevardisierung‘ an öffentlichen Theatern noch immer verpönt – obwohl sie für die Ticketverkäufe erfolgversprechender wären.

Eine Folge des aktuellen oft nicht-populären und ‚modernen‘ Produktangebots ist laut externen Stimmen, dass insb. die Theatererfahrungen, welche junge Menschen in ihrer Ausbildungszeit sammeln, häufig keine positiven Erinnerungen, sondern nur Verwirrung und Abneigung hinterlassen.⁹⁵⁶ Und auch allgemein zeigt sich demnach, dass Nicht-Besucher, wenn sie (wieder) einen Besuch wagen, die Produktionen häufig als langweilig oder ‚zu modern‘ empfinden.

Es zeigt sich aber, dass theater-interne und teils -externe Experten die Produktionen nach wie vor als unveränderliche Produkte ansehen, auf die das Marketing keinerlei Einfluss nehmen darf – und offenbar streben Marketing-Verantwortliche dies auch nicht an; entsprechend wirken sie auch nicht darauf hin, dass gezielt Produktionen für bspw. junge Erwachsene konzipiert werden. Selbst interne Experten müssen aber – teils recht widerwillig – anerkennen, dass insb. bekannte Stücktitel bei fast allen Besuchern besser ziehen als unbekannte und ein stärkeres Besuchsmotiv darstellen als die künstlerische Qualität. Der Titel entscheidet demnach, ob die Menschen hingehen, und die Inszenierung beeinflusst maßgeblich, ob ihnen der Besuch gefällt. Daher ist der Umgang mit den Theaterprodukten bei Institutionen ohne umfangreiche Kulturförderung anders geartet:

⁹⁵⁶ Weitere Gründe für negative Erfahrungen bei Schulbesuchen sind: i.d.R. Zwang zum Besuch, teils mit Arbeitsaufträgen; oft Fokus auf Unterrichtsstoff (z.B. Klassenlektüre); häufig reine Schulvorstellungen, dadurch Unruhe; oft mangelhafte Vorbereitung auf den Mehrwert der konkreten Inszenierung (Renz 2016b: 206ff.).

Marketing decides how many performances of a certain opera we can do or should do, based on historical [audience] data. [...For] *Opera on the Harbour*⁹⁵⁷, we make the opera a little bit shorter and the interval a little bit longer, because it's such a wonderful experience. And we offer concerts like *Great Opera Hits*, which is an hour and a half and it's just the famous songs. Our Artistic Director calls it „opera without the boring bits“.⁹⁵⁸

Wenn Opernhäuser zu 80 % auf Ticketeinnahmen angewiesen sind, werden ‚moderne‘ Inszenierungen offenbar nicht als der beste Weg zum Erfolg angesehen – sie können sich diese Kunstrechte gar nicht leisten und optimieren ihre Spielpläne, Rahmenprogramme und ein Stück weit die Produktionen selbst anhand der Wünsche des breiten Publikums: d.h. kürzere, tendenziell gefällige Inszenierungen von v.a. populären Werken mit starkem Event-Charakter; dabei hat auch das Marketing ein gewisses Mitspracherecht. Gänzlich private Produktionsfirmen konzipieren ihre Produkte noch viel stärker anhand der Vorlieben der ‚breiten Masse‘.

Die deutsche Kulturförderung macht ‚moderne‘, d.h. auch komplexe und unbequeme Inszenierungen sowie die einzigartige Kunstrechte hierzulande überhaupt möglich – diese Unabhängigkeit vom ‚Markt‘ kann aus Marketing-Sicht aber problematisch sein. Die Diskussion um Wahrung der Kunstrechte vs. Anpassung der Produktpolitik ist daher der entscheidende, aber gleichzeitig der kritischste Punkt. Denn das Produkt – da sind sich alle Experten einig – entscheidet letztlich darüber, ob ein neuer Besucher sich über die Schwelle traut, und insb. auch, ob die Person wieder kommt. Alle Veränderungen an Kommunikation und Rahmenbedingungen reichen demnach nicht aus, wenn das Produkt nicht gefällt. Dabei existieren laut externen Experten durchaus Möglichkeiten, Produktionen zugänglich und dennoch anspruchsvoll zu gestalten – dafür gebe es immer wieder gelungene Beispiele: „Das heißt eben nicht, und das wird oft verwechselt, dass ich nur noch [...] massentauglichen Schrott mache, dass ich sozusagen auf RTL-Niveau inszeniere.“⁹⁵⁹

Dabei gibt es laut externen Einschätzungen kaum ein Land, in dem die Theater so wenig nachfrageorientiert handeln wie in Deutschland. Demnach sind sie noch weit entfernt von einer Kommerzialisierung, unter der die Kunstrechte leiden würde. Demzufolge sollte die Produktpolitik – entgegen dem Status Quo und auch Armin Kleins Marketing-Modell (s. 3.2) – zumindest ansatzweise als Werkzeug des Marketings eingesetzt werden: Bspw. könnten nachweislich beliebte Produktionen häufiger gespielt werden anstatt nahezu jeden Abend eine andere wie im Repertoirebetrieb üblich. Aktuell ist die Programmplanung gerade im Musiktheater-Betrieb aufgrund diverser Anforderungen enorm unflexibel und kann kaum auf spezifische Zielgruppen eingehen:

⁹⁵⁷ jährliche bombastische Freilicht-Produktion im Hafen von Sydney (ps)

⁹⁵⁸ Quertermous 2021

⁹⁵⁹ Mandel 2021a; Hervorh. d. Verf.

Wir haben nur fünf Musiktheater-Produktionen [...] und müssen trotzdem alle Parameter berücksichtigen: Das Ensemble beschäftigen, niemand über- oder unterbelasten, Operette spielen – all diese Dinge, die für unser Abonnement wichtig sind. Da bleiben leider wenig Möglichkeiten, auch nochmal Zielgruppen-spezifischer bei einer Spielplanposition zu überlegen.⁹⁶⁰

Demnach wäre ein Wandel in den Strukturen (insb. bzgl. dem Abonnementsystem und Repertoirebetrieb) sowie im Wertesystem der Theater nötig, um konsequente Publikumsorientierung – auch in der Produktpolitik – zu erreichen; diese Grundausrichtung sollte zudem in einem verbindlichen Mission Statement niedergeschrieben werden:

Das hat was mit dem Denken zu tun. Damit, ob ich Interessen, Wünsche meines potenziellen Publikums ernst nehme oder nicht. Ob ich wirklich eine Breite an Publikum ernsthaft erreichen möchte. Und dann frage ich auch nach: „Mensch, was interessiert euch eigentlich?“⁹⁶¹

Schlüsselbegriffe: Paradigmen, Normen, Denken, Architektur, Selbstverständnis

3) externe & interne Analyse → Image & Corporate Identity

In den Interviews zeigt sich, dass die Beurteilung der internen Zustände an Häusern (z.B. Selbstbild, Mitarbeiterzufriedenheit) i.d.R. nicht auf gezielten internen Analysen, sondern vielmehr auf subjektiven Eindrücken beruht. Die Corporate Identity wird offenbar meist nicht klar formuliert und niedergeschrieben, sondern existiert mehr oder weniger konkret in den Köpfen der Mitarbeiter.

Wie das (potenzielle) Publikum die eigene Institution wahrnimmt (= Image), wird zwar manchmal in externen Befragungen thematisiert – häufig dominieren aber auch hier rein subjektive Einschätzungen der Verantwortlichen. Strukturierte externe sowie insb. interne Analysen sind an den Theatern also – anders als im Theorieteil propagiert – offenbar nicht Standard.

4) Marke und Re-Branding

Aufgrund der Unberechenbarkeit eines Theaterprodukts (vgl. 3.1) betonen insb. externe Stimmen die Wichtigkeit von konsequenter Marken-Kommunikation – generell, aber v.a. für junge Nicht-Besucher; denn diese wissen häufig nicht, wofür ein Haus steht, und haben entsprechend nicht das nötige Vertrauen für einen Ticketkauf. Daher bedarf es klarer Marken-Versprechen:

Wenn ich ein Theaterticket kaufe, ist das ein Vertrauenskauf. [...] Das ist gleichzusetzen mit dem Abschluss einer Versicherung: Da vertraue ich auch darauf, dass bei dem Unfall, der mir passiert, die Versicherung zahlen wird – ich weiß es aber nicht wirklich. Und deshalb kaufen die Leute lieber bei der Allianz als bei der neuen Versicherung 123 [...]. Deshalb muss die Marke höher aufgehängt werden als alles andere, was ich nach außen kommuniziere.⁹⁶²

⁹⁶⁰ Walz 2021; Zitat sprachlich leicht überarbeitet

⁹⁶¹ Mandel 2021a

⁹⁶² Kleeblatt 2021

Nach ihrer Marke gefragt betonen die drei Münchner Musiktheater alle ihre tiefgreifende Verankerung in der Stadtgesellschaft: Das GPT bspw. legt viel Wert darauf, „Theater dieses Viertels“ zu sein.⁹⁶³ Parallel dazu versucht das Haus aber auch, sich verstärkt europäisch zu positionieren, z.B. über Kooperationen mit anderen Theatern. Das Ziel-Image des DTM wiederum ist, „das Münchner Musicalhaus“, d.h. die „erste Adresse für das Genre Musical“ in München zu sein.⁹⁶⁴ Auch das Staatstheater Augsburg hat laut eigener Darstellung das Image eines Theaters „für die Stadt und für die Leute vor Ort“.⁹⁶⁵ Im Vordergrund der Marken-Identität steht also oft die lokale Verankerung – gerade größere Häuser haben aber auch ein internationales Renommee zu bedienen.

Zudem spielt die künstlerische Qualität der angebotenen Produktionen eine zentrale Rolle im Marken-Verständnis der Häuser. So strebt die BSO an erster Stelle Exzellenz, d.h. höchste künstlerische Standards, an, die entsprechend nach außen kommuniziert werden soll – an zweiter Stelle folgt das (trotzdem integrale) Bestreben nach Öffnung und Zugänglichkeit, sodass sich weniger opernafine Menschen nicht ausgeschlossen fühlen.

Der Spielplangestaltung messen die Experten einhellig eine, wenn nicht gar die entscheidende Rolle im Branding eines Hauses bei. Zentral aber äußerst schwierig ist dabei, einerseits eine konstante Marke der Institution nach außen zu kommunizieren und gleichzeitig jeder künstlerischen Produktion in ihrer Individualität gerecht zu werden. Programmvielfalt ist also förderlich für die Gewinnung neuer, diverser Besucher – jedoch „verwässert“ sie auch die übergreifende Marke, die gerade für weniger vertraute Besucher als Orientierung wichtig ist. Vielfalt eröffnet laut mehreren Experten zudem Möglichkeiten, die Besucher einer bestimmten Gattung oder Spielstätte zum Besuch einer anderen zu motivieren – ihren Geschmack also buchstäblich „stückweise“ auszuweiten. So kann man auch das bestehende Publikum eines Hauses „weiterentwickeln“ (von wegen Audience Development): Mit jeder positiven Besuchserfahrung wächst das „Grundvertrauen“⁹⁶⁶ ins Haus.

Analog zur Corporate Identity (s.o.) zeigt sich, dass offenbar keines der befragten öffentlichen Theater eine explizit formulierte übergreifende Marken-Identität hat – auch wenn durchaus ein mehr oder weniger konkretes Bewusstsein für die angestrebte Marke besteht. Verbindliche Corporate Wordings existieren an den Häusern entsprechend überhaupt nicht oder nur in Ansätzen. Tatsächlich schriftlich festgesetzt ist dagegen i.d.R. das Corporate Design mit Logo, Schriftart etc. – gerade

⁹⁶³ Schmuck 2021; auch die Befragung der deutschen Intendanten zeigt ja, dass der Großteil von einer starken Verbindung zur jeweiligen Stadtbevölkerung ausgeht (s. 2.2.7) (Mandel 2021c: 347f.).

⁹⁶⁴ Kleesattel 2021

⁹⁶⁵ Walz 2021

⁹⁶⁶ Walz 2021; vgl. Kawashima (2006: 57) zu Projekten „for existing audiences to broaden their cultural scope“

für Social Media-Inhalte gelten jedoch oft keine Design-Vorgaben, um die Kreativität der Verantwortlichen nicht einzuschränken.

Aus der privatwirtschaftlichen Musicalbranche wird dagegen berichtet, dass die Organisationen klar definierte Marken-Identitäten haben – darüber hinaus aber auch jeder Produktion eine individuelle ‚Marke‘ explizit zugeschrieben wird und sämtliche Texte, Bilder etc. zur jeweiligen Show diese spezifizierte Marke stimmig vermitteln sollen; derart individualisierte Ansätze sind an öffentlichen Häusern demnach nicht zu finden. Üblich bei (eher) privaten Anbietern (inkl. OA, exkl. DTM) sind zudem klar formulierte Corporate Wordings sowie weitere verbindliche Vorgaben für die Gestaltung der Marketingmittel. Diese Institutionen messen der konstanten Marken-Kommunikation offenbar große Wichtigkeit bei und nehmen dafür in Kauf, die kreative Freiheit der Marketing-Schaffenden (etwas) zu beschränken.

Was die Positionierung öffentlicher Häuser speziell im Rahmen gesellschaftlicher Diskurse anbelangt, vertreten die Experten unterschiedliche Ansichten: Die eine Seite plädiert hier für eine proaktive Kommunikation, da insb. junge Zielgruppen klare Haltungen zu Themen wie Klimaneutralität, Nachhaltigkeit, Diversität und Gleichberechtigung erwarten. Auf der anderen Seite sehen manche Experten die Gefahr, dass neben diesen allgemein relevanten Diskursen zu wenig Raum für die Auseinandersetzung mit den ‚eigentlichen‘ künstlerischen Inhalten bleibt.⁹⁶⁷

5) involvierte Abteilungen und Zusammenarbeit

Mehrere externe Experten betonen, dass die Etablierung der Funktion ‚Marketing‘ an den öffentlichen deutschen Häusern erst sehr spät um das Jahr 2000 herum erfolgte und dabei häufig nicht von deutschen, sondern von internationalen Intendanten, Künstlern etc. herbeigeführt wurde – insb. solchen, die im angelsächsischen Raum sozialisiert waren und es daher für völlig selbstverständlich erachteten, auch für Oper etc. Marketing zu betreiben, bspw. Sir Simon Rattle.

Externen Einschätzungen zufolge ist daher auch heute noch eine Skepsis an öffentlichen Theatern spürbar, wenn es um ein wirklich betriebswirtschaftlich verstandenes Marketing geht im Sinne der Steigerung von Ticketverkäufen unter Aspekten von Effizienz und Effektivität beim Mitteleinsatz (vgl. 3.5.1). Entsprechend kann man den strukturellen Stellenwert der Marketingabteilungen an öffentlichen Institutionen sowie ihren generellen Aufwand für das Marketing nicht mit der Situati-

⁹⁶⁷ Dem wäre zu entgegnen, dass gerade die Kulturbranche in gesellschaftlich relevanten Themen (v.a. Gender Pay Gap, Klima, Nachhaltigkeit, auch Inklusion und Digitalisierung) nicht nur nicht gut, sondern deutlich schlechter dasteht als andere Wirtschaftszweige: „In Sachen Geschlechtergerechtigkeit ist der Kulturbetrieb noch nicht einmal im 20., geschweige denn im 21. Jahrhundert angekommen.“ (Roth & Grundl 2021). Das geplante *Museum der Moderne* in Berlin ist „weit vom EU-Ziel der Klimaneutralität entfernt“ (Timm 2021).

on in privaten Produktionsfirmen vergleichen. Diese schreiben dem Marketing – konträr zu öffentlichen Häusern – tendenziell sogar höhere Relevanz zu als der künstlerischen Produktion:

[Dieser private Musicalanbieter] ist eine Riesen-Marketingfirma, da gibt's für jedes Ding eine eigene Fachkraft. [...] Natürlich gibt's da auch eine [künstlerische] Produktion, aber das Marketing hat einen ganz hohen Stellenwert.⁹⁶⁸

Nichtsdestotrotz sind Marketingabteilungen inzwischen an wohl allen öffentlichen Theatern etabliert und – zumindest laut interner Selbstdarstellung der Häuser – keine zweitrangige Funktion mehr. Auch wenn externe Experten dies anders einschätzen (s.o.), ist unbestritten: In den letzten zwei Jahrzehnten sind diese Abteilungen langsam, aber kontinuierlich gewachsen und haben sich stetig weiter professionalisiert; die zunehmende Komplexität des Handlungsfeldes erfordert immer mehr Personal, was sich insb. in zusätzlichen Stellen in den Bereichen digitale Kommunikation, Social Media und auch Tourismus niederschlägt. Bspw. umfasst die Marketing- und Presseabteilung der BSO im Jahr 2021 ca. doppelt so viele Stellen wie noch 2012.

Trotzdem sind die Marketingabteilungen öffentlicher Häuser sehr klein im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Anbietern und auch Firmen der freien Wirtschaft von etwa derselben Größe: Ca. vier bis max. zehn feste Mitarbeiter stemmen das Theatermarketing in all seinen Facetten, selbst an den größten Häusern. Dabei sind Teilzeitstellen sowie ein an den Abteilungsgrößen gemessen relativ großer Anteil an Praktikanten und Werkstudenten üblich. Zudem arbeiten diese Mitarbeiter häufig nicht ausschließlich dem Marketing, sondern auch anderen Abteilungen wie der Dramaturgie zu (z.B. Hausfotograf). Wohl als Folge der kleinen Teams sind enge Leitungsspannen⁹⁶⁹ typisch.

Die Theater versuchen also durchaus, den modernen Herausforderungen durch Ausbau, Umstrukturierung und Professionalisierung der Kommunikationsabteilungen zu begegnen. Diese Prozesse sind – insb. in Kombination mit häufigen Neubesetzungen und Vertretungen – jedoch äußerst langwierig und kräftezehrend. Weiter verkompliziert werden sie durch die Tatsache, dass nicht nur Marketing und Presse, sondern auch diverse weitere Abteilungen direkt oder indirekt an der Außenkommunikation beteiligt sind – denn das Marketing ist inhaltlich wie finanziell auf die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen angewiesen; insb. relevant sind hierbei: Dramaturgie, Theaterpädagogik / Kinder- und Jugendprogramm, Intendanz, Direktion, das künstlerische Personal und ggf. die Sponsoring-Abteilung.

⁹⁶⁸ Steinel 2021

⁹⁶⁹ Die Leitungsspanne drückt aus, wie viele Mitarbeiter einer Führungskraft unterstellt sind. Eine enge Leitungsspanne, d.h. relativ viele Vorgesetzte für relativ wenig Unterstellte, ermöglicht zwar ein engeres Verhältnis in den Teams, bringt aber auch die Tendenz zum Mikromanagement mit sich – d.h. die Mitarbeiter fühlen sich kontrolliert, wodurch Motivation und Eigenverantwortung sinken (Personio 2021).

Die interne Kommunikation an den Häusern hat sich entsprechend als genauso relevant für das Theatermarketing herausgestellt wie die Kommunikation ‚nach außen‘. Sowohl in Bezug auf übergreifende Kommunikationsstrategien als auch auf operative Notwendigkeiten (bspw. Beschaffung von Bildmaterial) sind Austausch und Koordination nötig – insb. der Dramaturgie kommt hier eine wichtige interne Vermittlerrolle zu. Diese Zusammenarbeit drückt sich z.B. in regelmäßigen, wenn auch vergleichsweise seltenen Jour Fixes (oft zweiwöchentlich) oder aber bedarfsabhängigen Meetings mit relevanten Abteilungen aus. Einige Experten äußern gar die Ansicht, dass das Marketing eigentlich mit sämtlichen Abteilungen eines Hauses in Kontakt stehen muss.

Dabei betonen mehrere interne Experten, die selbst keine Marketing-Mitarbeiter sind, dass man mit der Marketingabteilung zwar eng zusammenarbeiten und sie nach Kräften gemäß der eigenen Rolle unterstützen sollte – man aber auch lernen müsse, eigene Ansichten zurückzuhalten und den Marketing-Mitarbeitern als Fachkräften für eben diesen Bereich zu vertrauen:

Ehrlich gesagt halte ich mich da raus. Es gibt natürlich immer den Moment, wo man emotional reagiert, [weil z.B. das neue Werbeplakat] einem einfach nicht gefällt [...]. Ich versuche mich da aber eigentlich mehr zu distanzieren. [...] Es gibt dafür die Fachabteilung des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit. Und folglich muss ich ihnen auch vertrauen, dass sie das richtig machen.⁹⁷⁰

Wichtig in der internen Zusammenarbeit sind neben Absprachen und gegenseitiger Unterstützung also eine gewisse Distanz und insb. Vertrauen. Zudem zeigt sich, dass das Marketing als Fachgebiet mit entsprechenden Fachleuten und zugehörigem Fachwissen intern zunehmend anerkannt ist.

Trotz Zusammenarbeit agieren insb. die Theaterpädagogik-Abteilungen der befragten Theater relativ autark: Sie entwickeln eigenständig Aktivitäten und Formate, die ‚eigentlich‘ in den Bereich des Marketings fallen, z.B. Medien-Kooperationen bzw. die Produktion von Podcasts und Videos – wobei das Marketing diese auch in den eigenen Kanälen verbreiten und so mehr Empfängern zugänglich machen kann.

Aber nicht nur die interne Kommunikation mit den ‚angrenzenden‘ Abteilungen, sondern eben mit dem gesamten Haus ist relevant (s.o.) – denn das Marketing ist neben der Theaterleitung oft mitverantwortlich, dass sich sämtliches Personal gut informiert fühlt. Möglichkeiten für die interne Kommunikation im ganzen Haus sind z.B. Aushänge, Mitarbeiter-Newsletter oder Intranets. Dabei bleiben den Theatern trotz ihrer verhältnismäßig vielen Mitarbeiter oft Optionen verschlossen, die Unternehmen der freien Wirtschaft standardmäßig nutzen und welche die interne Kommunikation stark vereinfachen würden – z.B. eine Mitarbeiter-App, die jedoch ca. 60.000 Euro kosten würde.

⁹⁷⁰ Walz 2021; Zitat sprachlich leicht überarbeitet

Effektive und transparente interne Kommunikation wird als unabdingbar für effiziente Prozesse und auch die Mitarbeiterzufriedenheit angesehen – mangelhafte interne Kommunikation gilt dagegen als der größte Faktor für den Verlust an Motivation und „internem Image“⁹⁷¹.

Es existiert aber auch das gegenteilige Problem, dass das Marketing selbst nicht ausreichend vom Rest des Hauses informiert wird und so bspw. gar nicht alles mitbekommt, was (insb. künstlerisch) vor sich geht – wodurch Gelegenheiten für Marketingaktionen verstreichen. Die Unterbrechungen und Kontakt-Beschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie haben dieses Problem tendenziell noch verschärft. Offenbar muss eine Marketingabteilung auch heute noch bisweilen darum kämpfen, ein fest integrierter Bestandteil relevanter Vorgänge am Haus zu sein, insb. bzgl. der künstlerischen Produktion.

In Bezug auf die internen Prozesse zeigt sich in den Interviews zudem immer wieder der wegweisende Einfluss, den Intendanten heute noch auf ihre gesamten Häuser haben – also nicht nur auf künstlerische Aspekte, sondern gerade auch auf die Kommunikation. Dies kann sich positiv wie negativ auf die Bemühungen um Besuchergewinnung auswirken: Spielt das Thema eine große Rolle im Konzept der Intendanz, profitiert das Marketing von der Unterstützung.

Es wird aber auch von Intendanten berichtet, die das Thema nicht unbedingt in dem Maße forcieren, wie es angebracht scheint, und sich in erster Linie auf aktuelle Auslastungserfolge konzentrieren. Bei Verweigerung oder gegensätzlichen Vorgaben der Intendanz können die Marketing-Mitarbeiter jedoch nur stark begrenzt viel bewirken – auch, wenn sie selbst Besuchergewinnung und digitales Marketing nach Kräften anstreben und wissen, dass diese Strategien nötig und sinnvoll wären:

Parallel dazu braucht es natürlich auch einen Willen aus der Leitung heraus zu sagen, ja, genau diese Vorgehensweise ist notwendig, das müssen wir machen. Und wenn der Wille nicht da ist, dann kann eine einzelne Marketingabteilung auch nichts machen.⁹⁷²

Entsprechend könnte gerade die Besetzung der Intendanz einen potenziellen Ansatzpunkt für die Kulturpolitik darstellen, um das Marketing an den Theatern noch stärker voranzutreiben. Von extern kommt daher die Forderung, die Besetzungsprozesse der Intendanten transparenter zu gestalten, z.B. über allgemeine Ausschreibungen und Bewerbungen mit Konzept – die konzeptbasierte Auswahl könnte eine Chance sein, zielorientiert zu handeln und gleichzeitig die nötigen Freiräume zu sichern. Weiterhin wird gefordert, die Führungsmacht an Theatern stärker aufzuteilen,

⁹⁷¹ Gaul 2021

⁹⁷² Kleeblatt 2021

z.B. in Direktorien – wodurch nicht mehr eine Person allein alles überblicken müsste, sondern sich auch eine Stelle bspw. auf den Bereich Audience Development fokussieren könnte.

Schlüsselbegriffe: Absprache, Abstimmung, Austausch, Gespräche, Diskussionen, Meeting, Sitzungen, Briefings, Jour Fixe, zusammensetzen, zusammenarbeiten, Zusammenspiel, einbeziehen

6) Marketingziele und -strategien

Besuchergewinnung ist für alle befragten Theater und insb. ihre Marketingabteilungen ein erklärtes Ziel. Dieses Ziel wird aber i.d.R. nicht konkret formuliert oder offiziell niedergeschrieben, sondern eher als offensichtliches Bestreben und (persönlicher) Anspruch von Theatermarketing-Verantwortlichen aufgefasst. Das Marketingziel, neue und insb. jüngere Besucher zu gewinnen, geht an den befragten Häusern entsprechend nicht von einer bestimmten Stelle aus, sondern ist oft eine Mischung aus Vorgaben von Intendanz und Kulturpolitik sowie selbst auferlegten Bestrebungen des Marketings.

Externen Einschätzungen zufolge unternehmen die deutschen Theater jedoch immer noch viel zu wenig im Bereich Audience Development. Das aktuelle Angebot für Jugendliche und Studierende ist demnach an vielen (gerade aktuell gut ausgelasteten) Häusern nur eine „Alibi-Geschichte“ und „Feigenblatt-Nummer“⁹⁷³. Man bietet etwas, weil es die Öffentlichkeit erwartet, aber die Aktivitäten sind nicht ausreichend, systematisch oder nachhaltig – die durchaus vorhandenen Maßnahmen für Besuchergewinnung werden nämlich häufig nicht in eine klar formulierte Gesamtstrategie eingebettet, sondern es sind Einzelaktionen, welche zudem nicht evaluiert werden.

Als Beispiel dafür nennen Externe Kooperationen, die ‚zu weit‘ vom Kerngeschäft wegführen, wodurch die Nicht-Besucher zwar diese theaterfremden Angebote wahrnehmen, aber nie den Sprung ins ‚richtige‘ Theaterprogramm schaffen. Teils gibt es auch öffentlichkeitswirksame Aktionen (z.B.: ein Intendant lädt die Skater vor der Oper ins Haus ein), die zwar wie eine progressive Öffnungsstrategie anmuten, letztlich aber nicht strategisch konzipiert und überprüft werden.

Gerade Vermittlungsformate wie Jugendprojekte stehen zudem oft losgelöst vom Marketing für das ‚eigentliche Kerngeschäft‘ und werden in die autark agierende Pädagogik ‚ausgelagert‘ (s.o.). Weiterhin ist externen Experten nach zu beobachten, dass Theater Projekte für Nicht-Besucher oft nur kurzfristig verfolgen und die neuen Besucher dann ‚alleinlassen‘ – entsprechend verschwinden diese Zielgruppen schnell wieder.

⁹⁷³ Kleeblatt 2021

Laut den externen Experten mangelt es den öffentlichen Theatern also im Marketing insgesamt, aber insb. in der Ansprache von Nicht-Besuchern an klaren Zielsetzungen und langfristigen Strategien. Entsprechend fehlen auch übergreifende Konzepte zwischen Vermittlung, Marketing und den künstlerischen Teams, wie man gemeinsam verschiedene Zielgruppen erreichen könnte.

Die theater-internen Experten sehen dies allerdings ganz anders: Das U30-Progamm bspw. ist laut BSO „definitiv“⁹⁷⁴ in die Gesamtstrategie des Hauses integriert und die Marketingabteilung war in die Entwicklung des neuen Vermittlungsprogramms *Offstage 360* involviert – wenn auch die Hauptverantwortung bei der Pädagogik lag. Das GPT betont, dass die Ansprache von jungem Publikum eine „Gesamthaltung am Haus“⁹⁷⁵ sei. Und das DTM gibt an, dass es „natürlich immer das Ziel ist, noch mehr Leute ins Theater zu holen“⁹⁷⁶.

Externen Experten zufolge konzentrieren sich die öffentlichen Theater zudem immer noch zu stark darauf, Stammbesucher zu halten anstatt jüngere Besucher zu gewinnen. Die theater-internen Experten wiederum stufen es als schwierig bis unmöglich ein, die Balance zwischen altem und neuem Publikum zu halten – auch, da ältere Stammbesucher bisweilen negativ auf gezielte Aktionen für jüngeres Publikum reagieren. Demzufolge sind diverse Versuche dahingehend schon gescheitert, wo eine ‚Verjüngung‘ und ‚Modernisierung‘ von Programm und Kommunikation zwar jüngere Zielgruppen gewonnen, das Stammpublikum aber ‚vertrieben‘ haben.

Und es geht noch weiter: Vonseiten der Politik und Gesellschaft sind die öffentlich geförderten Theater letztlich verpflichtet, *alle* Zielgruppen in der Bevölkerung anzusprechen – d.h. sämtliche Altersgruppen, Milieus usw. Kein Unternehmen der Welt würde den Anspruch stellen, *jeden* zu erreichen und jedem ein passendes Produkt anzubieten – das Marketing öffentlicher Theater soll aber genau das leisten und zwar bei stark beschränkten Ressourcen (s. 4.2.4):

Das ist die mühsamste Herausforderung, die unsere Branche überhaupt hat, dieses ständige ‚Wir sind für alle da‘. [...] Wir müssen alle ansprechen – das ist aber eigentlich ein Ding der Unmöglichkeit.⁹⁷⁷

Insb. ‚bildungferne‘ oder migrantische Hintergründe machen eine breite Ansprache schwer, da ein Theater aus Effizienzgründen doch immer ein Grundniveau an Vorwissen und kultureller Sozialisation voraussetzen muss. Aber selbst an sich ‚prädestinierte‘ Zielgruppen wie Studenten künstlerischer oder kunstwissenschaftlicher Studiengänge, die bspw. an Vermittlungsangeboten teilneh-

⁹⁷⁴ Schloderer 2021c

⁹⁷⁵ Schmuck 2021

⁹⁷⁶ Kleesattel 2021

⁹⁷⁷ Gaul 2021

men, werden bei Weitem nicht alle zu Besuchern. Entsprechend verkommt der Leitspruch *Kultur für alle* den internen Experten zufolge allmählich zur Floskel – so erstrebenswert diese Vision ist, so unerreichbar wird sie letztlich wohl sein. Daher äußern mehrere Experten die Ansicht, dass die Publikumsgewinnung angesichts der geringen Erfolgsaussichten bisweilen für *zu* wichtig genommen wird – insb. auch aufgrund der Relevanz des bestehenden Kundenstamms:

Der Prozentsatz von Leuten, die dann regelmäßig ins Theater kommen, ist doch relativ klein. [...] Besuchergewinnung] muss eine Zukunftsinvestition sein. [...] Gleichzeitig muss ich aber an meinen bestehenden Publikumssatz denken, an meine Abonnenten, denn das ist ein wesentlicher Bestandteil meiner Finanzierung.⁹⁷⁸

Zudem steht der Anspruch, *alle* zu erreichen, im Widerspruch zur ebenfalls geforderten klaren Zielgruppen-Definition für effizientes Marketing (vgl. 3.8). Um all den Herausforderungen zu begegnen, hat das BSO-Marketing laut eigener Darstellung sehr viel Zeit in die strategische Vorbereitung der künftigen Spielzeiten gesteckt und dafür Zielgruppen-Cluster auf Basis der *Sinus Milieus* erstellt (vgl. 3.5.3). Eine derart tiefgreifende Segmentierung scheint allerdings nicht der Standard zu sein: In den Interviews zeigt sich, dass die Marketing-Mitarbeiter mögliche Zielgruppen offenbar häufig nur vage im Hinterkopf haben und diese auch nicht klar definieren oder analysieren – auch hier herrscht also oft ein Mangel an strategischen Ansätzen.

Schlüsselbegriffe: Alibi, Feigenblatt, Tropfen auf den heißen Stein, hilflose Aktivitäten, intuitiv alles Mögliche machen, keine klaren Ziele, keine langfristige Strategie, nicht systematisch

7) Maßnahmen-Mix

Auch auf Ebene der Maßnahmen arbeiten die öffentlichen Häuser durchaus daran, ihr Marketing weiter zu professionalisieren, z.B. über einen Relaunch der Webseite, neue Vermittlungsformate sowie das Experimentieren mit neuen Kanälen, Aktionen oder Zielgruppen. Bei der Planung von Maßnahmen haben insb. Premieren nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert – sie sind die „Pfeiler“, an denen sich auch das Theatermarketing über die Spielzeit hinweg „entlanghangelt“.⁹⁷⁹

Für Neuproduktionen betreiben die Marketingabteilungen klar den meisten Aufwand, z.B. mit speziellen Newslettern oder Sonderaktionen im öffentlichen Raum. Dabei betonen die Experten, dass die Maßnahmen- und Budgetplanung für jede Produktion ein dynamischer Prozess sein sollte; bspw. können erfolgreiche Werbemaßnahmen mehr Budget erhalten als ursprünglich geplant, welches von weniger erfolgreichen abgezogen wird.

⁹⁷⁸ Walz 2021; Zitat sprachlich leicht überarbeitet

⁹⁷⁹ Schmuck 2021

Bzgl. der Umsetzung von Maßnahmen ist es bei privaten Produktionsfirmen z.B. bei der Erstellung von Werbe-Texten üblich, viele (d.h. 20+) Überarbeitungen zu durchlaufen, bevor die finale Version steht; sie optimieren die Marketingmittel also mit erheblichem Aufwand. Im Gegensatz dazu werden an öffentlichen Theatern Texte teils nur von einer Person korrekturgelesen und dann direkt die erste Fassung veröffentlicht – wobei es auch Gegendarstellungen gibt. Im privaten Bereich ist es zudem üblich, Marketingmittel auch während der Laufzeit einer Produktion noch einmal grundlegend zu verändern, wenn die ursprüngliche Version nicht ‚zieht‘ – an öffentlichen Theatern bleibt dafür aufgrund der kurzen Laufzeiten und eingeschränkten Kapazitäten kaum Gelegenheit.

4.2.2 Ansätze der Theater für das Marketing an junge Nicht-Besucher

Auffällig bei den Interviews ist: Danach gefragt, wie man junge Erwachsene motivieren kann ins Theater zu gehen, geraten insb. die internen Experten bisweilen ein wenig ins Stocken. Theatermarketing-Verantwortliche setzen sich offenbar nicht zwangsläufig spezifisch damit auseinander, wie sie (junge) Nicht-Besucher gewinnen könnten. Allerdings ist dieses Thema ja auch recht komplex, und bereits die tiefergreifende Beschäftigung mit dem bestehenden Publikum erfordert viel Aufwand. Nachfolgend stehen die von den Experten genannten Ansätze zur Gewinnung junger Besucher in Bezug auf Inhalt, Ansprache und Erreichen im Marketing:

1) Inhalt

a) Übersetzungsleistung und vermittelnde Marketing-Sprache

In den Gesprächen zeigt sich deutlich, dass die Experten der Sprache im Theatermarketing und insb. der Verwendung von bei jungen Leuten üblicher Sprache tatsächlich hohe Bedeutung beimessen – wobei sie ‚Sprache‘ tendenziell im engen Sinne als die konkret formulierten Marketing-Botschaften und nicht breit als jegliche Außenkommunikation verstehen:

Ich muss nicht die *traviata* erklären mit irgendwelchen altertümlichen Begriffen über die Kurtisane. Da muss man in der Kommunikation anpassen, wie die Sprache funktioniert, und auch, wie die Sprache in der heutigen Zeit funktioniert.⁹⁸⁰

Deutlich wird die Wichtigkeit der Sprache auch in Aussagen wie das Marketing spreche „die Sprache des Hauses“⁹⁸¹. Immer wieder reden die Experten zudem davon, dass das Marketing eine ‚Übersetzungsleistung‘ vollbringe. Des Weiteren zeigt sich, dass ein gewisser Sprachstil – insb. der ‚hochgestochene‘ Stil von Theaterexperten wie Dramaturgen – aus Marketing-Sicht als durchaus

⁹⁸⁰ Gaul 2021

⁹⁸¹ Schloderer 2021c

problematisch in Bezug auf weniger affine Endkunden angesehen wird. Die Aussagen offenbaren, dass Sprache aus Sicht der (internen wie externen) Experten in der Praxis durchaus eine Barriere darstellen kann; dies betrifft die Inhalte ebenso wie den Sprachstil, also die Form der Ansprache:

Wir übersetzen das, was der Intendant macht und was die Dramaturgen machen. Die sprechen vielleicht die Sprache nicht so gut vom Endbesucher. Das würden die Dramaturgen nie zugeben, aber [...] wir sind vielleicht auch mal nicht so hochgestochen und Hochkultur-mäßig und [es ist nicht immer] alles ganz sauber, sondern wir übersetzen manchmal sehr saubere Aussagen eines Musikwissenschaftlers auch für Lieschen Müller.⁹⁸²

Es soll nicht so eine Mauer schon von Anfang an vor dem Text stehen.⁹⁸³

Die Tendenz zu bisweilen ‚übertrieben‘ intellektueller Sprache von insb. fachkundigen Vermittlern (s. 3.6.3) lässt sich in der Praxis offenbar noch heute beobachten. Die Experten erachteten es daher für notwendig, sich mit dem eigenen Fachwissen oft zurückzuhalten. Im Gegensatz zur Darstellung der Marketing-Mitarbeiter sehen sich Dramaturgen selbst ebenfalls z.B. als „Übersetzer in verschiedene Richtungen“⁹⁸⁴, was die Vermittlung der Produktionen intern am Haus sowie extern ans Publikum beinhaltet. Die Selbstverständnisse der verschiedenen Abteilungen in Bezug auf ihre Rolle und Sprache sowie ihre Auffassung von den jeweils ‚anderen‘ sind also z.T. nicht stimmig.

Schlüsselbegriffe: Sprache (des Hauses), sprechen, speak to them, Übersetzer(-Funktion), übersetzen, hochgestochen, wahnsinnig geschwollen, Dramaturgen-Deutsch, Mauer, barrier

Die im Theorieteil aufgestellte Behauptung (s. 2.1.1), Theatermarketing müsse immer gleichzeitig verkaufen und vermitteln, bestätigen die Praktiker klar: Alle dazu befragten Marketing-Experten bejahren, dass Kulturelle Bildung und Vermittlung selbstverständlich Teilaufgabe ihres Schaffens sind.⁹⁸⁵ Entsprechend der Theorie betonen auch die Praktiker, dass sie mit ihrem Marketing eine Emanzipation zu selbstständiger Wahrnehmung und eigenem Urteil bzgl. der Produktionen fördern wollen. Demnach soll das Marketing den Nicht-Besuchern konkrete Werkzeuge an die Hand geben und so Zugänge schaffen, Schwierigkeiten senken und einen bereichernden Besuch ermöglichen:

Wenn wir [...] ein Katalysator waren dafür, dass die Besucher das verstanden haben [und dass sie etwas aus der Aufführung mitgenommen haben,] dann haben wir als Marketing- und Kommunikationsabteilung einen guten Job gemacht.⁹⁸⁶

Schlüsselbegriffe: vermitteln, Katalysator, Tipps, Hints, Tools, Zugänge schaffen, abholen, Theaterschwelle, Hemmung, sich trauen

⁹⁸² Schloderer 2021c

⁹⁸³ Steinel 2021

⁹⁸⁴ Walz 2021

⁹⁸⁵ Wenn auch keiner diesen Punkt von sich aus nennt, sondern nur auf explizite Nachfrage (ps).

⁹⁸⁶ Schloderer 2021c

Gerade die beliebte Strategie zur Besuchergewinnung mittels Ermäßigungen ist laut externen Experten zwar zielführend, aber bei Weitem nicht ausreichend für die Vermittlung. Eine Ermäßigung ist noch keine vollwertige Audience Development-Maßnahme, sondern kann lediglich der Startschuss einer viel längeren Customer Journey sein. Audience Development muss demnach von Anfang bis Ende konzipiert werden und die Nicht-Besucher auf dem *gesamten* Weg von Erstkontakt über Information, Entscheidung, Besuch, Nachbereitung bis zum Wieder-Besuch kontinuierlich begleiten. Externen Darstellungen zufolge gelingt dies aber keinem deutschen Theaterhaus wirklich gut und sie lassen die Nicht-Besucher bei der Stückauswahl und mit den Produktionen oft allein.

Dabei wären gerade Orientierungs- und Entscheidungshilfen essenziell für Nicht-Besucher – d.h. klar zu vermitteln, worum es in einem Stück geht und warum es einem bestimmten potenziellen Besucher gefallen könnte. Demzufolge sind insb. jüngere Menschen mit wenig Theatererfahrung im Grunde sehr offen, welche Produktion sie besuchen könnten – aber man muss sie unterstützen, da das Angebot unüberschaubar und für ‚Neulinge‘ schwer einzuschätzen ist:

We did a research project to find out why people who have an interest in opera [...] but have never been before – what those barriers are. [...] And it's everything from „I don't have anyone to go with“ to [...] „I can't decide, I don't know which opera is right for me“. It's a bit like wine: If you've never had wine before and you go into a bottle store, it's all overwhelming.⁹⁸⁷

Als Vorschlag für effektive Orientierungshilfen kommt von externer Seite, Produktionen explizit als geeignet ‚für Einsteiger‘, ‚für Liebhaber‘ o.Ä. zu kennzeichnen; eine derart klare Markierung wird demnach aber aktuell von keinem deutschen Opernhaus umgesetzt – wohl auch, da Kreativteams ihre Produktionen vielleicht nur ungern als ‚einstiegerfreundlich‘ bezeichnet sehen, da dies als ‚anspruchslos‘ o.Ä. gedeutet werden könnte.

b) Produkt-Auswahl

Aufgrund der großen Bedeutung des Theaterprodukts im Gesamterlebnis gerade für junge Nicht-Besucher sprechen sich die Experten analog zur Theorie (s. 3.3.5) dafür aus, das Programm, welches in dieser Zielgruppe beworben werden soll, mit Bedacht auszuwählen – denn sonst besteht die Gefahr, gerade Erstbesucher für immer zu ‚vergraulen‘. Im Sinne der optimalen Vermittlung sollten Marketing und Pädagogik also erörtern und abwägen, welche Zielgruppen man für welche Produktionen mit welchen Mitteln erfolgreich ansprechen kann: „Das ist mit großer Vorsicht zu genießen: Wem bringt man was nahe aus welchem Grund?“⁹⁸⁸

⁹⁸⁷ Quertermous 2021

⁹⁸⁸ Pfau 2021; auch Renz resümiert, dass die Enttäuschung bei besuchsunerfahrenen Personen bereits nach einem einmaligen negativen Theatererlebnis wesentlich ausgeprägter ist als bei besuchserfahrenen (2016b: 231).

Geeignete Stücke für Einsteiger definieren externe Experten insb. über: spannende und unterhaltsame Themen, eher populäre Stilrichtungen, bekannte Darsteller, junge Darsteller, ggf. involvierte Laien sowie eine ‚angebrachte‘, d.h. eher reduzierte Länge. Gerade die kürzere Vorstellungsdauer stufen externe Stimmen als entscheidend für jüngere Zielgruppen ein, damit die Besucher danach noch etwas trinken gehen können o.Ä. Insb. junge, aber auch viele andere Zuschauer wollen demnach nicht den gesamten Abend stumm im Saal sitzen: Für sie ist Theater v.a. ein Anlass, etwas mit Freunden zu unternehmen, und nur eine Aktivität in ihrer Abendgestaltung von mehreren.

In diesem Zusammenhang stufen mehrere Experten auch Stücke ohne Pause als problematisch ein – für Jüngere, aber auch das gesamte Publikum, da bspw. Ältere häufiger auf die Toilette müssen; derart ‚niedere‘ Aspekte mögen aus künstlerischer Sicht nichtig sein, aber sie spielen für die Be suchserfahrung eine entscheidende Rolle. Pausen ermöglichen zudem geistige Erholung sowie klärende Gespräche und sind für den sozialen und gastronomischen Nutzen wichtig (vgl. 3.3.3).

Wie erwähnt ist es eine Möglichkeit der ‚Produktgestaltung‘, reine Studenten-Vorstellungen anzubieten (s. 3.3.4). Die Experten sehen diese Option zwiespältig: Zum einen könnte ein solches Event mit entsprechendem Rahmenprogramm eine sinnvolle Maßnahme sein, die zu Mundpropaganda an der Universität etc. führt, wodurch auch Mitläufer ins Haus kommen. Andererseits spaltet man die jungen Zuschauer auf diese Weise ab anstatt sie ins ‚normale‘ Opernpublikum zu integrieren.

c) Relevanz für den Alltag und aktive Beteiligung

Als zielführend in der Kommunikation gilt weiterhin, bei jeder Produktion die „Andock-Möglichkeiten“⁹⁸⁹, d.h. die Verbindungen zur Lebensrealität verschiedener Zielgruppen zu eruieren. Bei internationalen Themen bieten sich z.B. die jeweiligen ethnischen Communitys vor Ort an. Dieser Punkt ist aber nicht so leicht umzusetzen, da er voraussetzt, sich aktiv „in den Kosmos“⁹⁹⁰ der jeweiligen Zielgruppe wie bspw. Studenten hineinzugeben – was enorm aufwendig ist.

Laut externen Experten ist es zudem wichtig, die junge Zielgruppe aktiv und bestenfalls kreativ an der Kommunikation zu beteiligen – denn diese Generation ist es gewohnt, aktiviert zu werden (vgl. 3.6.7); ein Beispiel sind Social Media-Wettbewerbe, bei denen die Nutzer selbst Videos einreichen.

d) Emotionen und sinnliche Wahrnehmung

Analog zum Theorieteil (s. 3.3.4) plädieren diverse Experten dafür, die dem Musiktheater-Produkt innenwohnenden Emotionen auch in der Kommunikation zu vermitteln, ja sogar gezielt zu betonen;

⁹⁸⁹ Pfau 2021

⁹⁹⁰ Gaul 2021

dabei muss es sich nicht zwangsläufig um ‚schöne‘ Emotionen handeln. Zudem sollte die sinnliche Wahrnehmung – die ja jeder Besucher erleben und nachvollziehen kann⁹⁹¹ – stärker betont werden anstatt einer übermäßig ‚intellektuellen‘ Auseinandersetzung (vgl. o.). Aktuell gehen Emotion und Wahrnehmung aber in der Kommunikation oft unter:

Was total verloren geht, ist diese emotionale Kraft. [...] Das ist etwas, das du wieder mehr an junge Menschen raustragen musst: Du [...] kannst [in der Oper] auch nur drei Stunden dasitzen und dich von der Musik vollkommen fesseln lassen und kannst es, ohne dein Hirn anschalten zu müssen, emotional einfach rezipieren.⁹⁹²

Ich glaube, dass oft die Crux darin liegt, dass sich Vermittler *viel* zu sehr auf einen akademischen Austausch konzentrieren als auf die unmittelbare und sinnliche Wahrnehmung.⁹⁹³

Mehreren Experten zufolge sollte die Marketing-Sprache daher möglichst immersiv sein, die Atmosphäre des Stücks vermitteln und greifbare Bilder im Kopf der Empfänger entstehen lassen. Zudem kann man auf diese Weise den Empfängern das Gefühl verleihen, sie wüssten, was sie beim Besuch erwartet.

e) Erwartungsmanagement

Denn mehrere Experten nennen als zentralen Punkt für den Abbau von Schwellenangst ein gezieltes Erwartungsmanagement (vgl. 3.3.5). Dieses erfolgt sowohl über die Inhalte der Kommunikation als auch die Ansprache – d.h. wie einfach oder komplex die Sprache ist, mit der eine Produktion beworben wird. Die inhaltliche Diskursebene sowie die Stilebene sollten darum zum Produkt passen. Schließlich ist es nicht sinnvoll, sondern sogar fatal für Image und Mundpropaganda, wenn (im Extremfall) eine moderne Performance verkauft wird wie ein seichtes Musical, oder umgekehrt – und dann ein Publikum im Saal sitzt, das mit dem Dargebotenen nichts anfangen kann.

f) Nahbarkeit

Mehreren Experten zufolge sollte das Marketing ein Haus und seine Produktionen den Besuchern möglichst ‚näherbringen‘. Dafür wird z.B. ‚Nähe‘ zu insb. jüngeren Darstellern online wie offline als wichtig erachtet, bspw. über Video-Botschaften auf Social Media oder *Meet & Greets*. Als zielführend gelten zudem vielfältige Einblicke hinter die Kulissen. Ein weiterer Ansatz ist, das „Schlach-

⁹⁹¹ Einer Stockholmer Untersuchung (1983) mit Gruppengesprächen nach Theatervorstellungen zufolge bewerten erfahrene Besucher die konkrete Inszenierung durchaus kritisch. Für weniger erfahrene spielt dagegen das fiktionale Geschehen die wichtigste Rolle – der Mehrwert der Interpretation des jeweiligen Regisseurs ist dagegen irrelevant oder gar nicht bekannt. Es gibt jedoch einen wiederkehrenden Faktor bei allen Befragten: „Jede Theateraufführung wird nach der Leistung der Darsteller bewertet [...], womit sich bestätigt, dass die körperliche Wahrnehmung im Hier und Jetzt das ausschlaggebende Erlebnis für den Zuschauer ist.“ (Sauer 2014: 278f.; Hervorh. d. Verf.).

⁹⁹² Gaul 2021; vgl. a. 2.2.3

⁹⁹³ Pfau 2021; Hervorh. d. Verf.

schiff-ähnliche Gebäude des Theaters⁹⁹⁴ zu verlassen und vor Ort Präsenz zu zeigen, wo man das Theater nicht erwarten würde – z.B. in der Einkaufspassage oder auf einer Freizeitmesse.

g) erschwingliche Preise

Die Experten stufen erschwingliche Preise als entscheidend für junge Zielgruppen ein. Jedoch müssen die Tickets nicht extrem günstig oder gar kostenlos sein, da Jüngere durchaus bereit sind, für Interessantes Geld auszugeben. Als ebenfalls wichtig gilt die Nachvollziehbarkeit des Pricings. Das U30-Programm der BSO bspw. ist bewusst trivial: Alle U30 zahlen 10 Euro. Im privaten Bereich ist dagegen flexibles Pricing üblich, d.h. die Anpassung der Kartenpreise nach Nachfrage (vgl. 3.3.5).

Zudem gilt es als effizient, gewisse Regelmäßigkeiten in seinen Preis- und anderen Angeboten zu etablieren: Das DTM bspw. bietet i.d.R. einen Preview-Rabatt vor den Premieren und das Theater Augsburg vor quasi jeder Vorstellung eine Einführung – diese Angebote sind daher vom Publikum gelernt und sparen so Aufwand in der Kommunikation ein.

2) Ansprache

a) auf Augenhöhe kommunizieren

Die Kommunikation sollte laut den Experten nicht nur inhaltlich, sondern auch stilistisch zugänglich sein. Theater müssen sich demnach auf Augenhöhe mit den jungen Zielgruppen austauschen. Das heißt aber nicht, dass Texte inhaltlich keinerlei Fachdiskurse mehr enthalten dürfen – sie müssen aber verständlich und mit geläufigen Begriffen formuliert sein, also insb. auf der Stilebene Zugang schaffen. Entsprechend kann ein gezielt ‚intellektueller‘ Stil durchaus angebracht sein, wenn er zu Stück und Adressaten passt. Die Ansprache muss zudem für das jeweilige Medium geeignet sein: So ist für Social Media bzw. Programmhefte jeweils eine unterschiedliche Stilebene passend.

Außerdem sollte die Marketing-Sprache nicht zu offensichtlich werblich sein, sondern in sich einen Mehrwert bieten und Spaß machen zu konsumieren. Des Weiteren sollte insb. die Kommunikation an junge Erwachsene möglichst knapp gehalten sein und ‚flott‘ das Wichtigste erklären. Einer Einschätzung zufolge hat sich die Länge von Texten im Zuge der Verlagerung in den Onlinebereich innerhalb von wenigen Jahren um etwa ein Drittel bis die Hälfte verkürzt – und zwar nicht nur online, sondern auch im Druck. Demzufolge sollten selbst Medien wie Programmhefte oder Pressemitteilungen heutzutage nicht mehr so umfangreich sein wie früher, weil viele Adressaten lange Texte gar nicht oder nicht zu Ende lesen, wie auch Studien mit Eye-Tracking gezeigt haben.⁹⁹⁵

⁹⁹⁴ Schmuck 2021

⁹⁹⁵ vgl. Tietz 2020

b) zugeschnittene Auswahl der Medien

Die Theater verwenden in ihrer Kommunikation – gerade mit Blick auf jüngere Zielgruppen – zunehmend digitale Formate, z.B. Podcasts oder Online-Magazine. Mehrere Experten betonen, dass insb. auf Social Media Bewegtbild-Inhalte die größte Verbreitung finden: „Bewegt-Material sticht Foto sticht Text.“⁹⁹⁶ Des Weiteren wollen die Theater auch digitale Vermittlungsangebote entwickeln, z.B. digitale Einführungen – Stand Frühjahr 2021 befanden sich aber alle hier angestrebten Projekte noch in der groben Planungsphase.

Basierend auf der Vorgabe, möglichst ‚alle‘ zu erreichen (vgl. 4.2.1), sind die Theatermarketing-Abteilungen sowohl in Bezug auf ihre Event-Angebote als auch die Ansprache sowie die Wahl der Kanäle und Medien tatsächlich bemüht, jeder Zielgruppe individuell passend zu begegnen:

Das müssen wir hinbekommen, die einzeln anzusprechen. Und da versuchen wir vom Gießkannen-Prinzip mehr in eine qualitative Ansprache überzugehen: [...] [Das] Print[-Magazin] ist für das Stammpublikum, und das ist wirklich so gedacht in der Ansprache. [...] Um dann aber auch zu schauen, dass ganz spezifisch Artikel im digitalen Raum massiv eine jüngere Zielgruppe ansprechen. Und dann hast du eine Club-Nacht, wo Opernkünstler auftreten, [...]und] dann hast du auch noch deinen intellektuellen Kreis in Oper-Nachgesprächen.⁹⁹⁷

We have to [...] create content that is specific to those audiences. [...] We've created a series of videos called *Opera in a Minute* and it's 60 seconds or less, [...] which is very geared towards somebody who is on the website [...] and then goes: "Oh, I don't know if that's for me or not." [...] Which is very different to something that we would send to our subscribers, which is a ten-minute video of our Head of Music [...] playing the piano, talking about the themes of *La traviata* [...]. Nobody else would watch a ten-minute video.⁹⁹⁸

Für Opera Australia ist bei der Konzeption der Marketing-Sprache das Alter der Empfänger weniger entscheidend als Kenntnisstand, Erfahrung und Affinität zum Haus – denn jemand kann 25 Jahre alt und Opernabonnent sein, und einem solchen Kenner gefällt auch das witzige Kurz-Video nicht, ungeachtet seines Alters. Hier wird auf einen bekannten Vergleich aus der Marketing-Analytik verwiesen: Rein soziodemografisch betrachtet fallen Ozzy Osbourne und Prince Charles (inzwischen King Charles III.) in dieselbe Kategorie (= selbes Alter, männlich, britisch, reich etc.) – ihre Interessen dürften aber wohl sehr unterschiedlich sein. Wie erörtert sind soziodemografische Daten zu oberflächlich, um daraus die geeignete Ansprache abzuleiten (s. 3.5.3); auch die ‚junge Zielgruppe‘ muss demnach nach Bedürfnissen differenziert betrachtet und angesprochen werden.

Das beworbene Produkt (z.B. Produktion, Rahmenevent), das Medium (z.B. Video), der Kanal (z.B. YouTube), die Art der Ansprache sowie die Zielgruppe müssen also alle je aufeinander zugeschnitten

⁹⁹⁶ Kleesattel 2021

⁹⁹⁷ Gaul 2021

⁹⁹⁸ Quertermous 2021

en sein. Entsprechend versuchen die Marketingabteilungen, verschiedene zielgerichtete Aktionen mit lauter geeigneten ‚Komponenten‘ zu konzipieren. Dies bedeutet aber enormen Aufwand.

Schlüsselbegriffe: Gießkannen-Prinzip, qualitative Ansprache, auf ihrer Ebene, einzeln ansprechen, spezifisch, genau, divers denken, specific to those audiences, speak to them in a very specific way

c) Überzeugung

Es besteht unter den internen Experten durchaus ein Bewusstsein dafür, dass die tollsten Spielstätten und Produktionen nichts nutzen, wenn man es nicht schafft, die (jungen) Nicht-Besucher zu überzeugen, diese Angebote tatsächlich wahrzunehmen. Die Experten schreiben der Überzeugungskraft ihres Marketings also Wichtigkeit zu – allerdings wird dieser Aspekt bei Weitem nicht so häufig, umfangreich und priorisiert angeführt wie im Theorieteil propagiert (s. 3.6.5).

3) Erreichen

a) generelle Digitalisierung

Diverse interne Experten berichten von Bestrebungen, das digitale Marketing generell weiter auszubauen zu wollen, auch jenseits der bereits bedienten Kanäle. Gerade im privatwirtschaftlichen Bereich betreiben die Anbieter für manche Produktionen inzwischen fast ausschließlich Online-Marketing – und den Experten zufolge wird diese Verlagerung ins Digitale noch zunehmen.

Zudem gilt als wesentlich, dass sämtliche Angebote und Ermäßigungen für junge Zielgruppen online buchbar sind; dies ist bei den befragten Theatern Stand 2021 teils, aber noch nicht vollständig der Fall. Ebenfalls als relevant gelten moderne digitale Zahlungsoptionen, z.B. *PayPal* – hier attestieren die Experten den deutschen Theatern noch deutlichen Nachholbedarf.⁹⁹⁹

b) organisches Social Media

Als geeignete Plattformen für organische Social Media-Posts gelten v.a. Facebook und Instagram – idealerweise in spezifischen Gruppen bzw. Kanälen für bestimmte Zielgruppen; bspw. bietet die BSO einen speziellen U30-Kanal auf Instagram. Des Weiteren betonen die Experten, dass man bei Social Media auch nach Altersgruppen unterscheiden muss: TikTok erreicht tendenziell sehr junge, Instagram etwas ältere und Facebook noch etwas ältere Menschen.¹⁰⁰⁰ ‚Social Media‘ ist demnach nicht ein einziger, homogener Kanal, sondern die verschiedenen Plattformen müssen idealerweise differenziert bespielt werden – was aber Aufwand und Know-How erfordert.

⁹⁹⁹ Renz kommt in seiner Studie (vgl. 2.3) ebenfalls zum Ergebnis, dass die Online-Bezahlfunktion gerade für Nicht-Besucher wichtig ist, weil sie spontanen Kartenkauf ohne Aufwand ermöglichen (2016b: 234).

¹⁰⁰⁰ vgl. a. Pöllmann 2019: 178f.

c) bezahlte Online-Anzeigen

Alle drei Münchner Musiktheater schalten (inzwischen) Anzeigen auf Google und Social Media, v.a. Facebook und Instagram; dennoch spielen diese bislang nur eine eher untergeordnete Rolle. Speziell auf YouTube schalten die drei Häuser aktuell wenig bis gar keine bezahlten Anzeigen, da die Budgets dafür i.d.R. nicht ausreichen. Die Theater nutzen YouTube daher nicht als Neukunden-Kanal, sondern lediglich als Zusatzangebot für bestehende Besucher, wobei die Plattform tendenziell eine Randstellung in ihren Marketingstrategien einnimmt.

Im Gegensatz dazu schaltet Opera Australia gerade für die junge Zielgruppe intensiv bezahlte Werbung auf Facebook, Instagram, YouTube und auch Spotify sowie in Podcasts. Da Musiktheater als Kunstform stark optisch und auditiv wirkt, versucht OA in der Werbung insb. visuelle und akustische Eindrücke zu verwenden, wie im Theoriteil propagiert (s. 3.7.2). Nichtsdestotrotz schaltet OA weiterhin Außenwerbung¹⁰⁰¹, die nach wie vor relevant ist; Social Media-Werbung erlaubt im Vergleich dazu aber ein viel genaueres ‚Targeting‘ von verschiedenen Zielgruppen.

d) Newsletter-Marketing

Mehrere Experten nennen Newsletter als wichtigen Kanal. Hier ist einer Darstellung zufolge die Erfolgsrate der *Calls to Action* am besten – wohl, da man ja nachweislich Interessierte erreicht, die sich aktiv für den Verteiler angemeldet haben. Newsletter erscheinen daher insb. für Nicht-Mehr-Besucher relevant, da ihre Kontaktdaten häufig noch bei den Theatern hinterlegt sind.

e) Influencer-Marketing und Multiplikatoren

Aufgrund mangelnder Budgets setzen auch große öffentliche Häuser wie die BSO teils zusätzlich auf unbezahlte Online-Werbung über Influencer, welche eine Botschaft umsonst teilen oder posten. Als Möglichkeit, in die Lebenswelt speziell von Nicht-Besuchern Einzug zu erhalten, gelten dabei opernferne Persönlichkeiten, wobei für verschiedene Zielgruppen jeweils andere Personen geeignet sind: Für Jüngere kann bspw. ein Sportstar wie Thomas Müller interessant sein, für Ältere ein *Tatort*-Darsteller. Viele Häuser arbeiten aber (noch) nicht mit Influencern zusammen – auch, weil diese oft Bezahlung für ihre ‚Dienste‘ fordern (vgl. 3.6.6).

Dagegen treten Theater standardmäßig (wenn auch tendenziell unregelmäßig) an die Universitäten und Hochschulen vor Ort heran, z.B. schlicht für gezielte Werbung an Studenten, aber z.T. auch für aufwendigere Aktionen – bspw. mit einem ‚Freunde-werben-Freunde‘-Angebot oder speziellen Studenten-Einführungen.

¹⁰⁰¹ Die ja aber auch zunehmend Bewegtbild enthält, z.B. Bildschirme an Bahnhöfen und in Bahnen (ps).

Als vielversprechende Zielgruppe gelten insb. junge Menschen, die über ihre Ausbildung oder eine anderweitige Assoziation zumindest ein Stück weit in die Kulturwelt eingebettet sind und daher substanzielles Hintergrundwissen mitbringen, was die Vermittlungsarbeit stark vereinfacht. Interessante Multiplikatoren sind daher insb. Dozenten angehender Künstler oder Studenten im Kulturbereich, Personen aus mit Kultur assoziierten Vereinen, Institutionen etc. sowie Vertreter von Bildungseinrichtungen wie Volkshochschulen oder musischen Gymnasien.

f) Suchmaschinen-Optimierung

Selbst große öffentliche Häuser verfügen eher nicht über das Marketingbudget, um eine professionelle SEO-Agentur zu beauftragen. Daher versuchen die Marketing-Mitarbeiter bisweilen, ihr Wissen zu SEO über Workshops auszubauen, um den Aufgabenbereich so gut wie möglich selbst abzudecken – aber eine umfangreiche Optimierung ist aus Zeit- und Personalmangel trotzdem eher nicht möglich. Diverse Häuser sind im Arbeitsfeld SEO auch kaum/nicht aktiv oder erst in der Planungsphase. Insgesamt erscheint SEO, gerade an kleineren Häusern, also noch stark ausbauwürdig.

g) Direkt-Marketing

Für einige Häuser spielt zudem das Direkt-Marketing eine Rolle, d.h. Personen(gruppen) zu recherchieren und zu kontaktieren, die sich speziell für eine Produktion interessieren könnten – bspw. einen Schubert-Verein. Dadurch ist auch die Relevanz des Marketings für die Lebenswelt der Empfänger viel eher gegeben.

h) Wiederverkäufer

Opera Australia setzt zum (unerlässlichen) Verkauf möglichst vieler Tickets auf Kooperationen mit so vielen Partnern und Wiederverkäufern wie möglich: z.B. Vorverkaufsstellen, Besucherinformations- und Einkaufszentren, diverse Spielstätten der Institution, Hotels, Webseiten für Geschenkideen und -angebote etc. (vgl. 3.7.2): „If the baker on the corner wanted to sell tickets to the opera, we would let them. We work with as many partners as we can.“¹⁰⁰² Aber auch deutsche Häuser treten teils an bspw. Busreiseveranstalter oder Hotels heran.

Ein besonders wichtiger Partner für OA ist zudem der große Ticketing-Anbieter *Ticketmaster*, der neben den OA-Tickets auch Karten für Popkonzerte etc. vertreibt – vergleichbar mit *Eventim* oder *MünchenTicket*¹⁰⁰³ – und daher über eine umfassende Kunden-Datenbank verfügt. Dies sind Plattformen, über die ein Theater Personen erreichen kann, die sich bspw. für ‚verwandte‘ Genres zu den eigenen Angeboten interessieren.

¹⁰⁰² Quertermous 2021

¹⁰⁰³ Das DTM verkauft Tickets auch direkt über diese beiden Anbieter – BSO und GPT nicht (ps).

i) Apps

Mehrere Theater berichten von Bestrebungen, Apps (z.B. Besucher-App) oder App-Projekte (z.B. zu Augmented Reality) zu realisieren – auch wenn bisher aus Kostengründen keines der befragten Häuser diese tatsächlich umgesetzt hat. Außerhalb von München existieren zudem institutionsübergreifende Kultur-Apps – z.B. *Ticket Gretchen* in Wien für verschiedene Kulturangebote der Stadt mit Bildern, Videos, Hörbeispielen und mobilen Tickets für schnelle Information und kurzfristige Kaufentscheidungen; dies ist laut einer externen Einschätzung sehr gut für junge Menschen geeignet, denn sie nehmen sich tendenziell kaum Zeit für die Kulturrecherche. Auch Opera Australia offeriert Resttickets auf der institutionsübergreifenden App *TodayTix*.

j) Mitglieder-Cards

Ein ebenfalls institutionsübergreifendes Angebot ist die *ClassicCard* in Berlin für alle U30, mit 10 Euro-Restkarten für die drei Opernhäuser und weitere Institutionen – inkl. der Möglichkeit, eine zusätzliche U30-Person mitzunehmen, sowie Extras wie Probenbesuche oder Verlosungen. Auch „Mitglieder-Cards“ nach dem Prinzip der *BahnCard* (= fixe Ermäßigung auf Ticketpreise plus Zusatzangebote wie Prämien) erscheinen demnach für junge Zielgruppen geeignet. Das DTM bspw. bietet ja keine Abonnements, aber die *Show-Card* mit 20 % Rabatt auf viele Produktionen – ein Beispiel für eine Mitglieder-Card innerhalb einer einzigen Institution (vgl. 3.9.5).¹⁰⁰⁴

k) (Live-)Streaming

Einige Experten stufen Streaming, z.B. via Twitch oder YouTube, als attraktiv für Jüngere ein, wie demnach auch Analysen von Nutzerdaten zeigen. Die Praktiker äußern zudem die Vermutung, dass man mittels Streaming die Barriere, physisch ins Theater zu kommen, für Nicht-Besucher umgehen kann; wie dargelegt bestätigen empirische Studien diese Einschätzung nur bedingt (s. 2.2.5).

l) Fernsehen

TV-Werbung ist für öffentliche Theater, aber selbst für große Produktionsfirmen i.d.R. viel zu teuer. Was die private Entertainment-Branche allerdings öfter umsetzt, sind kurze Auftritte in TV-Shows à la Helene Fischer, wodurch man sehr viele, auch weniger hochkulturaffine Menschen erreicht.

4) Nutzen

Mehrere externe Experten betonen, dass ein Haus jedem Besucher den Nutzen eines Besuchs im Allgemeinen und einer bestimmten Produktion im Speziellen klar erläutern muss, wie im Theorieteil propagiert (s. 3.3.4). Denn viele Menschen sind mit fixen Berufs- und Freizeitterminen „ausge-

¹⁰⁰⁴ Deutsches Theater München 2021e

bucht' und es bleibt ihnen nur ein Abend pro Woche, den sie für Kultur nutzen könnten – die Nutzen-Kommunikation ist wichtig, damit sich die Personen tatsächlich für Theater entscheiden.

Auch interne Experten halten es für wichtig, die Kernbotschaften und -nutzen jeder Produktion zu identifizieren. Das BSO-Marketing bspw. setzt sich laut eigener Aussage genau damit auseinander, was die spezifischen Anreize und Unique Selling Propositions (USPs), d.h. Alleinstellungsmerkmale, einer jeden Produktion für verschiedene Besucher sein könnten; die USPs können dabei auf der inhaltlichen, emotionalen oder musikalischen Ebene angesiedelt sein.

Insgesamt nimmt die Nutzen-Kommunikation bei öffentlichen Marketing-Verantwortlichen jedoch einen verhältnismäßig geringen Stellenwert ein. Während diverse deutsche Experten zum Zweck der Publikumsgewinnung in erster Linie noch deutlich mehr Vermittlungsangebote fordern, ist man bei Opera Australia bemerkenswerterweise der Ansicht, dass Kulturelle Bildung *nicht* die Lösung für das Problem des Besucherrückgangs sei. Stattdessen setzt OA eben stark auf klare Nutzen-Kommunikation – diese gilt sogar als wichtiger, als das künstlerische Produkt zu bewerben:

[Georgia Rivers, our previous Marketing Director, always pointed out:] We're not certain that education is the answer. Because if education *was* the answer for the arts, wouldn't Shakespeare be sold out? Because we all had to learn Shakespeare in school. But Shakespeare is having the same problems that opera is having. [...] What we think the answer is, is [...] marketing the benefits of going to the opera instead of the product itself.¹⁰⁰⁵

Entsprechend offeriert OA nur ein stark eingeschränktes *Education*-Programm und widerspricht der gängigen Vorstellung, dass die Leute, wenn man sie nur über Oper und Musiktheater aufklären würde, diese Genres auch besuchen wollten. Auch (eher) private deutsche Theateranbieter (inkl. DTM) haben i.d.R. keinerlei Bildungsprogramm und erachten dies für unwirtschaftlich. Diese Ansichten stehen im krassen Gegensatz zu den öffentlichen Häusern und der deutschen Theaterwissenschaft: Sie plädieren für deutlich mehr Kulturelle Bildung, und für die internen Experten ist das Produkt i.d.R. explizit das mit Abstand wichtigste Element im Marketing – also nicht die Nutzen.

Schlüsselbegriffe: USP-Management, USPs, Kernpunkte, was macht die Produktion aus, key messages, key things, benefits

¹⁰⁰⁵ Quertermous 2021; Hervorh. d. Verf., Zitat sprachlich leicht überarbeitet; in einer Publikation schreibt OA dazu ausführlicher: „At Opera Australia, we haven't changed the product, but we have changed what we are selling, after speaking to audience members about their motivations“. Demnach ist OA in seiner Marketing-Evaluation zum Ergebnis gekommen, dass das Nutzen-orientierte Marketing bei weniger affinen Zielgruppen tatsächlich ähnlich erfolgreich ist wie das Produkt-orientierte Werben an Stammbesucher – und dass Kulturpädagogik entsprechend nicht zwingend erforderlich ist: „It's a huge relief that customers don't find lack of knowledge a barrier to attending. We don't need to despair about declining arts education when we can sell tickets to people who aren't familiar with the arts. We just have to present the arts as a solution to the needs they have.“ (Rivers et al. 2020; Hervorh. d. Verf.)

4.2.3 Junge Nicht-Besucher als Empfänger aus Sicht der Theater

Um neuen, aber auch bestehenden Besuchern gezielt für sie interessante Produktionen anzubieten, sind laut externen Experten – analog zum Theorieteil – handfeste Informationen über diese notwendig (s. insb. 3.5.3). Jedoch liegen einer Schätzung zufolge 80 % der öffentlichen deutschen Theater elementare Daten zu ihren Besuchern nicht vor – von ihren Nicht-Besuchern ganz zu schweigen. Demnach beschäftigen sich die Häuser kaum gezielt mit Nicht-Besuchern.

Interne wie externe Experten verweisen aber auch darauf, dass es schwierig für die Theater wäre, ihre Nicht-Besucher zu befragen, da sie mit diesen ja bislang kaum in Kontakt stehen. Nicht-Besucherforschung würde noch deutlich mehr Aufwand als ‚gewöhnliche‘ Besucherstudien erfordern, den die Theater kaum zusätzlich stemmen können – denn der alltägliche Betrieb sowie die Pflege des bestehenden Publikums nehmen schon (zu) viel Zeit in Anspruch. Die internen Experten beschäftigen sich daher auch laut eigener Darstellung wenig bis gar nicht explizit mit (jungen) Nicht-Besuchern; außer einer punktuellen, eher zufälligen Auseinandersetzung – bspw. bei einem Workshop mit Studenten – haben sie aktuell kaum Gelegenheit dazu. Zwar erachten die Theater die Nicht-Besucher als wichtige Zielgruppe und Nicht-Besucherforschung als relevant – jedoch sind mögliche Studien dahingehend nicht geplant, sondern maximal erwünscht. Entsprechend haben die befragten Theater noch nie Nicht-Besucherforschung betrieben, abgesehen von der BSO (s.u.).

Aber selbst die systematische Auseinandersetzung mit dem bestehenden Publikum ist keineswegs selbstverständlich: Auch Besucherforschung ist an den befragten Theatern (mit Ausnahme der BSO, s.u.) kein fest integrierter, regelmäßiger Bestandteil in ihrer Strategieplanung und der Evaluation des Marketings. Vielmehr werden nur selten und unregelmäßig Besucherumfragen durchgeführt oder Besucherstatistiken erhoben; dabei liegen die jeweils letzten von den Häusern durchgeführten Studien oft schon längere Zeit zurück – teils bis zu 10 Jahre.¹⁰⁰⁶

Dagegen ist das BSO-Marketing bzgl. (Nicht-)Besucherforschung vergleichsweise aktiv und betreibt laut eigener Darstellung laufend zumeist quantitative Marktforschung mit min. zwei Studien sowie vier Master- oder Bachelorarbeiten pro Jahr; die letzte Nicht-Besucherbefragung wurde aber bereits 2014 durchgeführt. Insb. die Entwicklung des U30-Programms war als systematische Forschungsarbeit über mehrere Jahre angelegt. Dazu schreibt die BSO in ihrem Blog ausführlicher:

¹⁰⁰⁶ Das DTM führte im Frühjahr 2023 (also zwei Jahre nach den Interviews) eine Besucherumfrage durch: Neben soziodemografischen Angaben wurden u.a. das Besuchsverhalten vor und nach Corona sowie Präferenzen für bestimmte Sparten erhoben. Die Befragung richtete sich in erster Linie an bestehende Besucher, aber auch Nicht-Mehr-Besucher sowie (Noch-)Nicht-Besucher des DTM. Darüber hinaus wurden genutzte Kommunikationskanäle und die Preisbereitschaft abgefragt (Deutsches Theater München 2023).

In über 20 Projekt-, Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten, in Metastudien, in Workshops sowie quantitativen und qualitativen Studien wurden sogenannte „Personas“, also Steckbriefe vom Publikum von morgen entwickelt [...], es wurden unvorbereitete Erstbesuchende mittels Tiefeninterview zu ihren Besuchserlebnissen [...] befragt und schließlich [wurde] mittels Konzepttest mit „U30“ [...] ein zentrales Ansprache- und Vermittlungsprogramm entwickelt.¹⁰⁰⁷

Die Zielsetzung dabei war, effektive Besuchsmotive für Neu-Besucher herauszuarbeiten, welche entsprechend im Marketing vermittelt werden können, sowie Möglichkeiten zu identifizieren, um Schwellenängste zu verringern.

Als klar Nachfrage-orientierte Operninstitution ist Opera Australia im Gegensatz zu den befragten deutschen Häusern deutlich aktiver im Bereich der (Nicht-)Besucherforschung. So führt OA regelmäßig (z.B. nach Vorstellungen) Besucherbefragungen durch, wertet seine Ticketverkäufe (z.B. demografisch oder geografisch) aus und setzt auch Nicht-Besucherstudien um, um Barrieren und Besuchsmotive identifizieren und mit dem Marketing darauf reagieren zu können. Fast die Hälfte der OA-Besucher geht demnach in die Oper, um ein soziales Erlebnis zu feiern, insb. einen besonderen Anlass wie Geburtstag, Date, Besuch von Verwandten, geschäftliches Event oder als Geschenk.¹⁰⁰⁸

Des Weiteren fällt in den Interviews auf: Auf die Frage, ob Statistiken dazu existieren, wie viele Besucher bestimmte Angebote wie z.B. Studenten-Abonnements oder -Ermäßigungen wahrnehmen, antworten mehrere interne Experten von öffentlichen deutschen Theatern, dass es vermutlich schon Zahlen gebe – diese ihnen aber nicht vorlägen bzw. sie sie erst anfragen müssten. Selbst wenn tatsächlich Daten vorliegen, dienen diese in den Kommunikationsabteilungen offenbar nicht zwangsläufig als Grundlage für die eigene Arbeit. Außerdem zeigt sich, dass deutsche Theater bisweilen praktisch keine Ahnung haben, wer ihre (digitalen) Vermittlungsangebote wahrnimmt und mit welchen Motiven; dies scheint für die Konzeption und Umsetzung derartiger Formate nicht unbedingt relevant zu sein.

Zudem gehen die Theater zwar nach eigenen Aussagen davon aus, dass sie auf digitalen Kanälen insb. neues und jüngeres Publikum erreichen (vgl. 4.2.2) – konkrete Belege dafür haben sie aber nur selten. Zwar sind diese Annahmen bei gewissen Plattformen wie Twitch wohl nicht unbegründet – (in Ansätzen) überprüft werden sie jedoch nur von manchen Theatern. Konzeptionell spielen diese Annahmen bzgl. Erreichen aber ohnehin eher keine Rolle, denn die Angebote auf diesen Plattformen werden gar nicht unbedingt speziell für bspw. jüngere Zielgruppen konzipiert.

¹⁰⁰⁷ Schloderer 2021d

¹⁰⁰⁸ Interessanterweise kommt Renz in seiner Studie (vgl. 2.3) zum Ergebnis, dass zwar kommerzielle Musicals in Deutschland gerne als Familienaktivität oder Geschenkidee herangezogen werden – dieser Effekt bei Musical-Produktionen von Stadttheatern aber offenbar nicht wirkt (2016b: 228). Anscheinend haben öffentliche Häuser nicht das Image, ein geeigneter Rahmen für Familienausflüge oder Geschenke zu sein (ps).

Weiterhin beschreiben mehrere Experten, was man als ‚typischen Verlauf der Besuchsfrequenz entlang der Biografie‘ eines Besuchers oder auch als ‚Customer Life Journey‘ bezeichnen könnte: Selbst wenn Menschen als Kinder, Studenten etc. ins Theater gehen, fokussieren sie sich demnach ab dem Alter von etwa 30 Jahren primär auf Karriere und Familie. Daher bleiben sie dem Theater für etwa zwei Jahrzehnte fern, bevor sie mit ca. 45-50 Jahren potenziell wiederkommen – aber auch nur, wenn sie früher positive Erfahrungen gesammelt haben.¹⁰⁰⁹ Entsprechend will das BSO-Marketing im Segment der Berufstätigen zwischen 30 und 50 Jahre noch deutlich aktiver sein.

Die Experten bestätigen also diverse Darlegungen aus dem Theorieteil: Viele Annahmen in der Außenkommunikation von öffentlichen Häusern beruhen offenbar noch immer auf persönlichen Einschätzungen, Vermutungen und stichprobenartigen Auseinandersetzungen mit dem (Nicht-)Publikum. Zwar existieren Ausnahmen, aber eine wirklich strategische, strukturierte, Daten-basierte Herangehensweise an Marketing im Allgemeinen sowie für junge Nicht-Besucher im Speziellen ist offenbar alles andere als Standard an öffentlichen deutschen Theatern.

Schlüsselbegriffe: hoffentlich, man kann immer nur hoffen, man kann davon ausgehen, es wirkte so, könnte sein, keine Ahnung, ich glaube, finde ich, vielleicht, habe ich mir noch nie überlegt

4.2.4 Positive und negative Einflüsse auf das Theatermarketing

Nachfolgend stehen diverse förderliche und hinderliche Einflüsse auf das Marketing für (Musik-)Theater, welche die Experten genannt haben. Dabei kann jeder positive Faktor (z.B. ‚Expertise‘) durch Negation in einen negativen umgewandelt werden („mangelndes Know-How“). Trotzdem führe ich bei den meisten Faktoren beide Seiten ausführlich auf, um jeweils die relevanten Aspekte und Implikationen abzubilden.

1) förderliche Einflüsse auf das Theatermarketing

a) gutes Personal = Expertise + Motivation

Die Mitarbeiter der Theater mit ihren individuellen Expertisen, Fähigkeiten und Erfahrungen, aber auch schlicht ihrer Arbeitsmotivation haben sich als entscheidender Faktor für das Marketing und die Häuser insgesamt erwiesen – gerade auch vor dem Hintergrund, dass die (Marketing-)Arbeit am Theater unter ungewöhnlichen, teils widrigen Bedingungen funktionieren muss. Insb. das BSO-Marketing versucht daher, nützliches Know-How der Mitarbeiter gezielt zu fördern und auszubau-

¹⁰⁰⁹ Diese Aussagen beruhen dabei wohl primär auf subjektiver Beobachtung des eigenen Publikums – aber tatsächlich bestätigen auch wissenschaftliche Untersuchungen diesen Verlauf (z.B. Renz 2016b: 215ff.).

en, z.B. über Workshops, und es dann in den Marketingstrategien und -maßnahmen auch gezielt auszunutzen und anzuwenden.

Interne Experten bewerten es insb. als sehr positiv, wenn die Marketingabteilung in der Lage ist, selbst Inhalte (besonders Fotos und Videos) zu generieren – wofür aber eben entsprechendes Personal notwendig ist, z.B. Fotograf, Grafikerin oder Videomanager. Gleichzeitig äußern diverse Experten die Ansicht, dass Marketing-Mitarbeiter im Musiktheater nicht zwangsläufig tiefgreifende Spezialisten für das jeweilige Genre wie bspw. Oper sein müssen. Denn sie erhalten das nötige Wissen zu den Produktionen von den Dramaturgen und Produktionsteams – z.B. bei internen Einführungen oder auf Nachfrage – sowie durch Selbstrecherche. Hinzu kommen Probenbesuche.

Daraus könnte man ableiten, dass es vielleicht sogar vorteilhaft ist, wenn Marketing-Mitarbeiter zwar Begeisterung, aber kein allzu großes Fachwissen für Musiktheater mitbringen, da sie so leichter auf dem Wissensniveau weniger affiner Zielgruppen kommunizieren können. Demnach wäre Expertise in den verschiedenen Bereichen des Marketings wie Social Media oder SEO wichtiger als tiefgreifende Kenntnisse zu Kanon, Inszenierungspraxis etc. Tatsächlich beschreiben die Experten ‚zu große‘ Fachkenntnis und sogar Leidenschaft für (Musik-)Theater – und damit einhergehend zu starke Involviertheit statt objektiver Betrachtung – bisweilen als hinderlich für Marketing-Erzeuger. Gleichzeitig wird die Tatsache, dass die Content-Ersteller oft ‚weit‘ von der künstlerischen Produktion entfernt – d.h. nicht aktiv in sie involviert – sind, aus Marketing-Sicht als suboptimal eingestuft, da es den Prozess erschwert, Inhalte zu generieren, die die Produkte optimal verkaufen.

Zudem zeigt sich, dass die Mitarbeitermotivation großen Einfluss auf den Betrieb hat und an Theatern auch tendenziell sehr hoch ist: Die Mitarbeiter sind bereit, zusätzliche Stunden und Mühen in ihre Arbeit zu investieren, weil sie so leidenschaftlich gerne in diesem Feld arbeiten.¹⁰¹⁰

Schlüsselbegriffe: Kompetenz, Erfahrung, Fachperson, Fachabteilung, Fachfrau, Fachexpertise, was können wir

b) (Nicht-)Besucherforschung

Wenn sie denn durchgeführt werden, erweisen sich systematische (Nicht-)Besucherstudien in der Praxis tatsächlich als geeignetes Werkzeug, um erfolgreiche Marketingstrategien zur Besuchergewinnung zu entwickeln: Die Entscheidung, die 10 Euro-Tickets im U30-Programm der BSO für alle

¹⁰¹⁰ Hier könnte man allerdings anmerken, dass diese freiwillige Mehrarbeit mit ein Faktor ist, warum nicht mehr Personal im Theatermarketing etc. angestellt wird: Es funktioniert ja anscheinend auch mit weniger Mitarbeitern – das System aus chronischem Personalmangel hält sich selbst am Leben (vgl. Salavati 2017).

Personen U30 (auch jenseits der Ausbildung) anzubieten, basierte z.B. darauf, dass laut den BSO-Untersuchungen Studenten die Stadt München nach dem Studium häufig wieder verlassen und es daher oft nicht nachhaltig ist, sie als Besucher zu gewinnen. Stattdessen ist es demnach zielführender, junge Berufstätige (‘Young Professionals’) zu akquirieren und langfristig zu binden, da diese i.d.R. noch lange in der Stadt bleiben.

Die BSO hat das U30-Programm aber nicht nur mithilfe von Studien entwickelt, sondern auch evaluiert.¹⁰¹¹ Daher kann sie handfeste Beweise vorlegen, dass derartige Programme erfolgreich sind, wenn sie denn existieren und gut umgesetzt sind: Im ersten Jahr des U30-Programms waren 62 % der Käufer Erstbesucher am Haus, 46 % haben ein monatliches Netto-Einkommen von unter 1.000 Euro und 77 % wollen nach ihrem 30. Geburtstag zum Vollpreis wiederkommen – je nach Alter eines Erstbesuchers kann sich das U30-Programm also z.T. bereits im zweiten Jahr amortisieren.¹⁰¹²

Empirisch erhobenes ‚Wissen‘ über die zu erreichenden Zielgruppen ermöglicht also offenbar fundierte strategische (Marketing-)Entscheidungen und hilft zudem, derartige Programme gegenüber der Politik zu rechtfertigen – denn die BSO bekam laut eigener Aussage zunächst ‚Ärger‘, weil sie die stark vergünstigten Tickets eben auch Berufstätigen mit Einkommen zur Verfügung stellte.

c) Dialog/Feedback

Internen wie externen Experten zufolge agieren Theater immer noch in einem stark in sich geschlossenen System. Darum fällt es ihnen nach wie vor schwer, ihre Produkte so zu vermitteln, dass sie für weniger affine Menschen attraktiv wirken. Tatsächlich versuchen Marketing-Schaffende inzwischen, diesen Graben zu überbrücken, indem sie mit den Empfängern selbst in Kontakt treten anstatt sich im kleinen Kreis über diese Zielgruppen ‚den Kopf zu zerbrechen‘. Theaterschaffende müssen demnach auch akzeptieren, dass sich andere Menschen eben nicht automatisch für ihre Produktionen interessieren, nur weil sie sich selbst so sehr dafür begeistern:

Wir haben oft ein Perspektivproblem, weil wir immer denken: Es muss doch die Leute interessieren und warum interessiert es sie denn nicht [...]? Und mit meinen Kolleg:innen bin ich mittlerweile auf den Trichter gekommen, dass es viel interessanter wäre, auch zu sagen: Okay, das ist jetzt nicht so eine Einbahnstraße [...]. Sondern dass ich mich für die anderen Leute interessiere und nicht nur, dass ich denen was erzählen will, sondern dass es auch Kontakte gibt.¹⁰¹³

¹⁰¹¹ In Zusammenarbeit mit dem *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung* der LMU München wurde das U30-Programm 2020 unter allen Nutzern seit Einführung evaluiert; n = 684 (Schloderer 2021d).

¹⁰¹² Schloderer 2021b: 25 & 2021d; weitere Ergebnisse der Evaluation: das Durchschnittsalter der U30-Käufer beträgt 24 Jahre; nur jeder Neunte hat ein Monats-Nettoeinkommen von über 2.500 Euro; nur 8,5 % sind unzufrieden mit dem Programm – und zwar aufgrund zu geringer Verfügbarkeit der 10 Euro-Tickets („zu wenige Karten“); sehr hohe Weiterempfehlungsbereitschaft (Net Promotor Score = 62,87).

¹⁰¹³ Steinel 2021

Mitarbeiter in der Kommunikation ziehen ihr Wissen über das Publikum dabei häufig v.a. aus persönlichen Gesprächen (z.B. bei Einführungen, Workshops, Seminaren an der Universität). Dabei herrscht durchaus ein Bewusstsein dafür, dass dies nur ‚Einzelaufnahmen‘ sind, die wenig über die ‚große Masse‘ aussagen. Aber es wird doch als direkter Zugang beschrieben, um ein Gefühl für das Publikum zu bekommen – auch wenn in der Praxis meist nur wenig Zeit dafür bleibt, wie beschrieben (s. 4.2.3). Als besonders fruchtbar wird ein solcher Austausch in Formaten beschrieben, in denen die Besucher selbst aktiv etwas beitragen können – also keine einseitige Kommunikation vorherrscht wie bei einer Einführung, sondern ein Dialog stattfindet wie bei einem Publikumsgespräch. Zwar wird berichtet, dass auch bei Vermittlungsformaten das Publikum oft recht homogen und stark akademisch geprägt ist – trotzdem werden sie als erster Schritt der Öffnung bewertet.

Dabei ist der direkte Austausch mit den Besuchern nicht nur für das Theater fruchtbar, sondern mehreren Experten zufolge führt eine Aktivierung auch dazu, dass die Empfänger mehr aus Vermittlungsangeboten ‚mitnehmen‘ und zudem eine gewisse Wertschätzung erfahren; aktive Involvierungen funktioniert demnach sowohl in einem pädagogischen Setting als auch im Marketing besser: „In dem Augenblick, wo ich nur frontal arbeite mit den Leuten, schalten die ab und steigen aus. Weil sie sich oft unterfordert, überfordert, ignoriert, nicht wahrgenommen [...] fühlen.“¹⁰¹⁴

Als sehr gute interne Quelle für das Marketing werden von mehreren Experten auch diejenigen Mitarbeiter genannt, die ihrer Aufgabe wegen ständig im Kontakt mit Kunden stehen – bspw. die Kollegen an der Kasse oder im Abo-Büro, die teils seit Jahrzehnten in dieser Position arbeiten und gefühlt jeden Besucher persönlich kennen.¹⁰¹⁵ Als eine Möglichkeit, speziell mit jüngeren Zielgruppen ‚ins Gespräch‘ zu kommen, nennt das Staatstheater Augsburg zudem Chats, die parallel zum Live-Streaming angeboten und von Theatermitarbeitern betreut werden, um Fragen zu beantworten etc.; dies ist offenbar eine vielversprechende Chance, dialogische Vermittlung ‚in Echtzeit‘ zu betreiben, und zwar in einem der jungen Zielgruppe vertrauten Medium (vgl. 3.7.3).

Der Dialog mit dem Publikum scheint also, wie im Theorieteil vermutet, tatsächlich eine fruchtbare Quelle für strategische Entscheidungen im Marketing zu sein (s. 3.7.3). Er wird aber (zumindest aktuell) von den befragten Theatern nur unstrukturiert und stichprobenartig angewandt und nicht etwa als grundsätzlicher Ansatz ins Marketing inkorporiert – von einem gezielten Austausch mit Gelegenheits- oder gar Nicht-Besuchern ganz zu schweigen. Externe Experten fordern daher mehr

¹⁰¹⁴ Pfau 2021

¹⁰¹⁵ Dabei ist jedoch fraglich, ob diese Kenntnisse heutzutage – wo die Theater ein immer breiteres Publikum anstreben (müssen) – noch ausreicht; gerade über neue Besucher sagen sie schließlich nur begrenzt viel aus (ps).

Personal und Fachwissen sowie ein stärker analytisches Vorgehen in Bereichen wie Community Management – bspw. indem die Theater neue Zielgruppen aktiv in ihre Marketing-Arbeit einbinden und idealerweise auch längerfristig als Beratende integrieren, z.B. auf Honorarbasis.

Schlüsselbegriffe: involvieren, als Akteur:innen/Beratende mit reiholen, aktiv einbinden, Beteiligt-Sein, Involviert-Sein, aktiviert, Austausch, aktiver Teilhabe-orientierter Aspekt

d) Vernetzung

In den Interviews zeigt sich weiterhin: Zusätzlich zum Dialog mit dem Publikum profitieren Theater und v.a. ihr Marketing auch stark von Kontakten zu diversen, insb. theaterexternen Bereichen. Daraum werden Rufe laut nach mehr Vernetzung und bezahlter wie unbezahlter Zusammenarbeit – innerhalb sowie über die Grenzen der Kulturszene hinaus: Demnach können bspw. Agenturen Aufgaben übernehmen, für die den Marketingabteilungen selbst Zeit, Personal oder Know-How fehlen – z.B. aufwendige Werbeclips. Die Unterstützung von freien Produktionsfirmen oder Künstlern eröffnet Möglichkeiten für künstlerische Marketingprojekte. Dem Kontakt zu den politischen Trägern, ethnischen Communities vor Ort und Multiplikatoren wird ebenfalls hohe Bedeutung zugesprochen (vgl. 4.2.2). Zudem ermöglicht die Zusammenarbeit mit anderen Theatern bspw. gemeinsame Publikationen. Kooperationen mit Wiederverkäufern jeder Art sind wertvoll für den Vertrieb.

Auch aus der Zusammenarbeit mit der Theaterwissenschaft und anderen wissenschaftlichen Disziplinen kann die Theaterpraxis demnach stark profitieren, wenn sie diese Möglichkeit denn nutzt – z.B. via Austausch über relevante Forschungsergebnisse oder von den Theatern in Auftrag gegebenen Forschungsarbeiten aller Art, bspw. im Rahmen von studentischen Kursen. Zudem berichten die Experten von Überlegungen, wie man die öffentlich geförderte und die Freie Szene enger miteinander verbinden sowie den gesamten Kulturbereich in Zukunft gemeinschaftlicher aufstellen und so eine ‚Kultur-Lobby‘ etablieren könnte.¹⁰¹⁶ Sie äußern auch Hoffnung, dass diesbezüglich eine Umbruchphase ansteht – aktuell steckt diese aber noch „in den Kinderschuhen“¹⁰¹⁷. Als hinderlich für solche Vernetzungsprozesse wird beschrieben, dass bei Künstlern und Theaterschaffenden untereinander oft Neid auf die Erfolge anderer zu spüren sei.

Schlüsselbegriffe: Kontakt, Agentur, gemeinschaftlicher aufstellen, Kooperationen, Lobby, Zusammenarbeit, miteinander verbinden, sich zusammentun, Solidarität

¹⁰¹⁶ Gerade die Corona-Pandemie hat ja gezeigt, dass eine Kultur-Lobby wohl sehr hilfreich gewesen wäre, um mehr Wirkkraft in politischen Überlegungen zu erzeugen und die Interessen der Kulturschaffenden besser durchzusetzen (ps).

¹⁰¹⁷ Gaul 2021

e) Tracking und Evaluation des Marketings

Um den heutigen Anforderungen von Zielgruppen-spezifischem Marketing gerecht zu werden, ist auch technische Unterstützung nötig, da die Aufgaben nicht mehr ‚händisch‘ zu stemmen sind. Dies betrifft insb. die Konzeption einer ganzheitlichen Customer Journey mithilfe von CRM-Systemen, Tracking-Funktionen und Newsletter-Tools – z.B. für Pre-Show-Mailings (vgl. 3.5.2/3):

2012 habe ich noch gesagt: Die drei Mozart-Vorstellungen sind schlecht verkauft, wen in unserer Datenbank interessiert Mozart? Heute geht es darum zu sagen: Wie sieht eine ideale digitale Kommunikation entlang der Customer Journey aus? Wie fange ich mir den Kunden, wenn er das erste Mal auf meiner Website ist? Wie schmeiß ich ihm ein Cookie hinterher für UTM-Tracking¹⁰¹⁸? Ich analysiere: Woher kommt er, was macht er auf der Website, wie bringe ich ihn dazu, den Newsletter zu abonnieren? Wenn er den Newsletter hat, wie kommt er zum ersten Mal zu einer Buchung? Kurz bevor er da ist, schick ich ihm was zu, und nachdem er da war, animiere ich ihn zum nächsten Besuch.¹⁰¹⁹

Dabei gilt Evaluation inzwischen tatsächlich als wichtiger Bestandteil der Theatermarketing-Praxis (vgl. 3.5.1). Insb. eine eher privatwirtschaftliche Institution wie Opera Australia betont die überragende Wichtigkeit davon, die Effizienz sämtlicher Marketingaktivitäten tracken zu können, und wertet den eigenen Marketingerfolg sehr detailliert aus – z.B. via ‚Engagement Rate‘ auf Social Media¹⁰²⁰, Conversion Rates¹⁰²¹ sowie genauem Tracking via Cookies.

Aber auch deutsche Häuser sind um Evaluation bemüht, und arbeiten im digitalen Bereich bspw. mit Google Analytics, um die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten zu überprüfen, oder analysieren, wie ihre Facebook-Posts abschneiden; auch die umfangreichen Analysemöglichkeiten bei Newslettern wie Öffnungsrate, Klickzahlen etc. nutzen sie teils. Im BSO-Marketing erfolgt nach der Umsetzung neuer Marketingmaßnahmen zudem eine – laut eigener Darstellung durchaus kritische – Evaluierung derselben.

Dabei zeigt sich deutlich, wie viel einfacher, valider und differenzierter die Evaluation des Marketings und die Analyse erreichter Zielgruppen im Online-Bereich im Vergleich zu Print und Rundfunk sind. Der letztlich entscheidende Indikator für die Wirksamkeit einer (größeren) PR- oder Marketing-Maßnahme ist den Experten zufolge jedoch schlicht die merkliche oder ausbleibende Zunahme an Ticketverkäufen einige Tage nach der Aktion.

¹⁰¹⁸ Cookies sind gespeicherte Textdateien, über die ein Websites-Nutzer identifiziert werden kann. „Urchin Tracking Modules“ (UTM) ist eine Google-Software, um Kampagnen zu tracken (vgl. Behmüller o.J.).

¹⁰¹⁹ Kleeblatt 2021

¹⁰²⁰ D.h. wie viele Nutzer, die einen Post sehen, auch aktiv mit diesem interagieren, z.B. via Liken, Kommentieren, Teilen, Emoji-Reaktion, Download, Speichern oder Direktnachricht (Sehl & Tien 2023).

¹⁰²¹ D.h. wie viele Nutzer, die einen Online-Ad sehen, klicken darauf bzw. kaufen tatsächlich das beworbene Produkt (ps).

f) Freiheit & Flexibilität

Hilfreich für das Agieren von Theatern und ihren Marketingabteilungen ist laut diversen Experten zudem eine größere Handlungsfreiheit, v.a. bzgl. der Budgetplanung.¹⁰²² Auch bei der Programmgestaltung wäre mehr Freiheit als aktuell dienlich, um sich auf bestimmte Zielgruppen, Genres etc. konzentrieren zu können (vgl. 4.2.1). Insb. externen Experten zufolge sollten die Theater aber nicht nur von außen mehr Freiraum erhalten, sondern auch intern in ihren Denk- und Handlungsmustern agiler werden, um flexibel auf sich wandelnde Rahmenbedingungen reagieren zu können:

We've learned the importance of flexibility and that we have to give up the idea of a typical anything: a typical day, [...] a typical year, a typical campaign. You have to be able to respond to what's happening in that exact moment.¹⁰²³

Angesichts der Ungewissheiten und schnellen Veränderungen wird die Wichtigkeit von Besucherforschung, datenbasiertem Marketing und systematischer Erfolgsmessung hervorgehoben.

2) hinderliche Einflüsse auf das Theatermarketing

a) Mangelndes Budget

Ein, wenn nicht *der* begrenzende Faktor im öffentlichen Theatermarketing ist das Budget, an dem aus Sicht der Theater eigentlich immer Mangel besteht. Gerade größere Investitionen – bspw. in Software, Hardware, Image-Kampagnen oder Apps – sind schwer zu stemmen. Selbst große öffentliche Häuser bezeichnen ihr Marketingbudget daher als zwar verhältnismäßig großzügig, aber bei Weitem nicht ausreichend in Anbetracht der hohen Kosten. Bei der schwach geförderten Opera Australia fließt dagegen ein laut eigener Aussage sehr großzügiges Budget ins Marketing, davon etwa 1,25 Mio. Euro pro Jahr allein in Werbung – viel mehr als an deutschen Häusern.¹⁰²⁴

Selbst große deutsche Häuser haben also (zumindest aus eigener Sicht) kein ausreichend großes Marketingbudget. Ein hoher Zuschuss allein reicht demnach noch lange nicht aus, weil nur ein geringerer Teil davon tatsächlich ins Marketing fließt.¹⁰²⁵ Darum haben auch große Theater nicht das Budget, um jede Produktion gleich stark bzw. so stark wie eigentlich gewünscht zu bewerben, und müssen daher auswählen und aufteilen. Hinzu kommt, dass das Marketingbudget nicht völlig frei eingesetzt werden darf (vgl. 4.2.1), sondern es bspw. klare Haushaltspläne gibt; diese sind aller-

¹⁰²² Auch die Rechtsform eines Hauses hat Einfluss darauf, wie selbstständig oder abhängig von politischen Trägern es in seiner Finanzplanung ist und ob z.B. Budget für größere Investitionen angespart werden kann oder nicht. Die Unmöglichkeit, Rücklagen zu bilden, erschwert Modernisierungen noch weiter (vgl. 4.2.1) und animiert die Theaterleitung zudem nicht zu wirtschaftlicherem Handeln (Hartung & Wegner 1998).

¹⁰²³ Quertermous 2021

¹⁰²⁴ Private Anbieter stecken im Vergleich zu öffentlichen generell einen erheblich größeren Anteil ihrer Ausgaben ins Marketing: z.B. „Ein Viertel der Produktionskosten fließt in Marketing und Kommunikation, also rund fünf Millionen Euro.“, bzgl. der Produktion *Harry Potter und das verwunschene Kind* (Zinnecker 2020).

¹⁰²⁵ Die meisten Ausgaben fließen ins Personal, nämlich etwa 72,8 % (Jacobshagen 2019: 253).

dings teils veraltet, d.h. sie enthalten Posten, die nicht mehr geläufig sind, und neuartige Posten (insb. für digitales Marketing) fehlen dagegen.¹⁰²⁶

Zusätzliches Budget wäre allen internen Darstellungen zufolge unerlässlich um Veränderungen im Theatersystem zu ermöglichen. Dem entgegnen externe Experten: Deutschland bietet eine der höchsten Kulturförderungen der Welt – trotzdem schwindet bzw. stagniert das Publikum seit Jahrzehnten. Geld allein ist offenbar nicht genug oder nicht das richtige Mittel, um die inhärenten Probleme des Theatersystems zu lösen. Demnach wäre der Nachholbedarf im Theatermarketing in erster Linie kein Geldproblem, sondern es mangelt an der grundsätzlichen Bekennung zu Marketing- und Publikumsorientierung.

Demzufolge wären für die deutschen Theater nicht noch mehr, sondern eher weniger öffentliche Gelder der Weg in die Zukunft, gepaart mit entsprechend erhöhter Wirtschaftlichkeit des Betriebs, Sponsoring und modernem Marketing – was angesichts sinkender Kulturetats sowie mangelhaftem finanziellen Freiraum der Theater ohnehin unvermeidlich erscheint. Jedoch schreitet diese Entwicklung bisher, wenn überhaupt, nur sehr langsam voran und die große Frage der Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Kunstfreiheit ist noch lange nicht gelöst.

Schlüsselbegriffe: Geldfrage, (zu wenig) Geld, Finanzen, finanzielle Mittel, Budget, Zuschuss, Etat, (re-)finanzieren, (nicht) finanzierbar, teuer, nicht billig, Kosten(frage), kostspielig, Fördermittel, akquirieren, Sondergelder, Investition(smittel), Kosten-Nutzen-Faktor, Kostendeckungsgrad

b) Mangelndes Personal und mangelnde Zeit

Das Personal in der erweiterten Kommunikationsabteilung ist wie dargelegt (s.o.) enorm wichtig für die Qualität des Marketings – aber gleichzeitig eine weitere Ressource, an der bei den Theatern chronischer Mangel besteht. Eng damit verbunden ist der ständige Mangel an Zeit:

Daher müssen diese Abteilungen größer werden. Das, was ich früher im direkten Kontakt mit den Kunden gebraucht habe an Manpower, das brauche jetzt alles im Backoffice, weg vom Einzelkontakt, sondern eher die Kommunikation mit verschiedenen Besuchersegmenten steuern. Auch, weil wir heute eine sehr viel differenziertere Kommunikation brauchen.¹⁰²⁷

In den Gesprächen zeigt sich klar, dass die Theatermarketing-Abteilungen durchaus vielfältige Ideen für die Gewinnung diverser Zielgruppen haben; an Plänen mangelt es also nicht. Doch immer

¹⁰²⁶ Auch der privatwirtschaftliche Produzent Maik Kloko (vgl. 3.7.2) resümiert, dass man öffentliche und private Theater bzgl. Marketing nicht beliebig vergleichen könne – er als kommerzieller Anbieter habe „viel größere Freiheit [...] als viele Staatstheater. Dort ist man oft sehr eingeschränkt, es gibt feste Budgets, Tarifverträge, Zuteilungen...“ (Zinnecker 2020).

¹⁰²⁷ Kleeblatt 2021

wieder betonen die Experten, dass diese extrem differenzierten Aktionen, Angebote und Ansprüchen enormen Aufwand bedeuten und daher bei Weitem nicht alle strategisch sinnvollen Strategien und Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden können – auch, da der Anspruch an die Kommunikationsarbeit inzwischen so viel höher ist:

Das ist alles gerade eine Idee, ob wir das umsetzen können, steht noch in den Sternen. [...] Wir merken auch immer wieder: Der Kommunikationsanspruch in der heutigen Zeit ist viel professioneller [...]. Das wird immer komplexer [...]. Du kannst nicht mehr nur auf einer Linie kommunizieren, sondern du musst wahnsinnig divers denken [...]. Und langfristig, keine Ahnung wie man das Man-/Woman-Power-technisch alles hinbekommen soll.¹⁰²⁸

Und nicht nur in der Kommunikation, auch in der Produktion ist es unter den aktuellen Bedingungen schwer für die Theater, zukunftsfähig und digitaler zu werden, da diese Digital-Projekte i.d.R. als Zusatz zum bestehenden Betrieb laufen und zudem völlig neue Prozesse erfordern:

An Ideen hapert es nicht. Aber eigentlich ist unsere Kapazität mit dem, was wir normalerweise live machen, schon ausgelastet bis überlastet. Und da noch digitale Sachen oben draufzusetzen – das müssen wir jetzt auch lernen, zu sagen, dann muss man unter Umständen auf irgendwas verzichten [...]. Und die Digital-Produktionen [...] haben ganz andere Produktionsabläufe. Das ist nicht einfach, das in so einem relativ festgebaute Arbeitsprozess, der sehr ineinander verzahnt ist am Theater, irgendwie unterzukriegen.¹⁰²⁹

Trotz allen externen Forderungen und internen Bestrebungen nach mehr digitalen (künstlerischen) Angeboten und Marketingaktionen kann dieser Mammutbereich also nicht einfach zum aktuellen Betrieb hinzukommen – entweder müssen aktuelle Positionen wegfallen oder es wäre signifikant mehr fachkundiges Personal sowie Zeit und Budget dafür nötig.

Schlüsselbegriffe: Mitarbeiter, Personalmangel, Personalfrage, Grenzen entdecken, Man-/Woman-Power, personelle Ausstattung, personell an die Grenzen, kräftezehrend, Kapazität, Aufwand, aufwendig, überlastet, mühsam, Zeit, zeitlich hinbekommen

c) Mangelnde technische Möglichkeiten

Ob öffentliche deutsche Theater- und Opernhäuser erfolgreiches (digitales) Marketing betreiben (können), hängt laut den Experten aktuell stark von der Größe des Hauses ab, d.h. von finanziellen Mitteln und personeller Ausstattung. Demnach sind nur große Opernhäuser (zumindest theoretisch) zu wirklich modernem Marketing in der Lage. Schon für ein mittleres Haus wird dies als sehr schwer zu leisten eingestuft, wo es häufig noch an grundsätzlicher Technik wie CRM- und Newsletter-Lösungen mangelt. Aber auch an großen Häusern können sinnvolle technische Tools wie Apps,

¹⁰²⁸ Gaul 2021

¹⁰²⁹ Walz 2021

Software und Equipment nicht ohne Weiteres oder schlicht überhaupt nicht angeschafft werden. Stattdessen sind die Theater auf günstigere Services angewiesen, die es immer erst nach einiger Zeit gibt, weshalb die Häuser nie Marketing auf der Höhe der Zeit betreiben können:

Wenn wir auf die Gesamtanzahl von Musiktheater-Betrieben in Deutschland schauen, sind es 10 %, die da [digital] wirklich aktiv sind und einen guten Job machen. Viele sind noch dabei zu sagen: Wie können wir eine Pre-Show-Mail drei Tage vorher verschicken?¹⁰³⁰

d) Mangelndes Know-How

Technische Ausstattung allein reicht ohnehin nicht aus, sondern es ist auch Personal mit dem Anwendungswissen nötig, um diese Möglichkeiten voll auszunutzen zu können. Entsprechend wird den Mitarbeitern viel abverlangt: Immer wieder zeigt sich, in wie vielen Tätigkeitsfeldern und Tools sich die sehr kleinen Marketingteams an Theatern auskennen sollen – und diese erfordern durchaus umfangreiches, oft technisches Know-How (z.B. SEO). Gerade an kleineren Häusern sind die Mitarbeiter für sehr viele Bereiche innerhalb des Marketings verantwortlich, was angesichts der immer höheren Ansprüche an die Professionalität als kaum mehr zu schaffen eingestuft wird.¹⁰³¹

Von privatwirtschaftlichen Unternehmen aus der freien Wirtschaft und auch von privaten Theater-Produktionsfirmen wird dagegen berichtet, dass hier nicht nur deutlich mehr Mitarbeiter in der Kommunikation arbeiten, sondern diese auch in diverse stark spezialisierte und hochqualifizierte Fachabteilungen gegliedert sind (vgl. 4.1.1).

e) „Abschottung“

Immer wieder bekunden interne wie externe Experten, dass die deutschen (Musik-)Theaterhäuser stark in einer geschlossenen Blase agieren und nur mit einem extrem kleinen Teil der Bevölkerung (regelmäßig) in Kontakt stehen. Dieser Umstand erschwert es weiter, die Ansichten von weniger affinen Menschen nachzuvollziehen und sich so auszudrücken, dass diese es annehmen (vgl. o.). Die immer noch anhaltende Exklusivität von (Musik-)Theater, insb. von Oper, stellt zwar für einen kleinen Publikumskreis einen Vorteil dar – aber für viele potenzielle Besucher eine Barriere:

[Wir von der Bayerischen Staatsoper sind] doch sehr geschlossen im eigenen System. Der Ruf an sich ist wahnsinnig gut, aber in seiner Bubble drinnen und noch nicht für jedermann auch tatsächlich zugänglich. Das ist diese Zwiespältigkeit: In gewissen Kreisen ist [der exzellente Ruf] umstritten, und in anderen Kreisen ist es [...] genau dadurch abschreckend.¹⁰³²

¹⁰³⁰ Kleeblatt 2021

¹⁰³¹ Allerdings besetzen Theater (wie auch andere Organisationen, insb. im öffentlichen Dienst) freie Stellen oft bevorzugt intern. Die Positionen gehen daher nicht zwangsläufig an (externe neue) Personen mit der größten Expertise in einem bestimmten Bereich wie z.B. (digitales) Marketing (vgl. Mai 2022).

¹⁰³² Gaul 2021; die Frage ist hier, ob man die ‚Exzellenz‘ für weniger affine Besucher vielleicht in einer anderen Sprache vermitteln könnte – also dieselbe Aussage auf eine andere, passende Weise ausdrücken (ps).

Und selbst intern an den Theatern gibt es wiederum kleinere ‚Fach-Blasen‘:

Das fängt schon bei Kolleg:innen an: Wenn ich mich mit jemandem vom Musiktheater unterhalte, dann traue ich mich oft nicht was zu sagen. Oder die bei mir nicht, weil sie sagen, davon verstehe ich ja nichts, ich kenne mich mit Tanz nicht aus [...]. Und das ist ja schlimm, wenn das schon bei uns so ist. Weil wie klein sind denn dann unsere Zirkel eigentlich?¹⁰³³

Diese Abgeschlossenheit drückt sich auch in einem stets gleichen Kreis an ‚Austauschpartnern‘ aus, z.B. den immer selben Medienvertretern bei Pressekonferenzen, von denen entsprechend keine neuen Impulse zu erwarten sind. Dabei sehen insb. externe Experten auch den hohen Stellenwert, den Kritiker und das Fachpublikum für die öffentlichen Theater haben, als problematisch an.

Nicht nur das ‚Wissen‘ über (Nicht-)Besucher an sich, sondern auch der Wissensaustausch dazu innerhalb der Kulturszene ist aktuell stark begrenzt: Es gibt laut Praktikern bspw. keine allgemeine Publikation mit den neuesten Erkenntnissen zu Audience Development etc. und um den Austausch von Studien (z.B. mit anderen Häusern) muss man sich sehr bemühen.¹⁰³⁴ Zwar wird von speziellen Konferenzen¹⁰³⁵ berichtet, die bereits stattgefunden haben oder zumindest angedacht sind, auf denen es um den Kulturbereich, seine Zukunft und insb. die Digitalisierung geht; jedoch diskutiert man dort nicht unbedingt konkrete Lösungen, sondern tauscht sich lediglich über Probleme aus – tw. werden aber auch (Besucher-)Studien oder neue (Kommunikations-)Plattformen präsentiert.

Schlüsselbegriffe: Bubble, (totale) Blase, mit unfassbar wenigen Menschen in Kontakt, Zirkel, Turm, sehr interne Angelegenheit, Familienfeier, feste Publikumszirkel, geschlossen im eigenen System

f) lange Prozesse / Bürokratie

Es zeigt sich zudem deutlich, dass sämtliche Prozesse an Theatern und im Theatermarketing extrem lange dauern – z.B. Entscheidungen jeglicher Art, strukturelle oder technische Veränderungen, Vertragsabschlüsse mit Agenturen oder Medienpartnern, die Beantragung von Sondergeldern sowie die Umsetzung von Projekten. Bspw. kann es Jahre dauern, bis ein Haus *PayPal* als Zahlungsmethode einführt, obwohl dies in anderen Branchen längst Standard ist. Diese langen Phasen bis zu vollendeten Tatsachen sind auch von großer Planungsunsicherheit und letztlich Machtlosigkeit der Marketing-Mitarbeiter geprägt. Zudem bleiben viele Projekte dabei auf der Strecke und werden nie fertiggestellt.

¹⁰³³ Steinel 2021

¹⁰³⁴ Dass die (theaterwissenschaftliche) Forschung durchaus (Nicht-)Besucherstudien etc. veröffentlicht, ist in der Theaterpraxis offenbar nicht hinreichend bekannt oder aber diese Ergebnisse werden von den Praktikern nicht als relevant für die eigene Arbeit angesehen (ps).

¹⁰³⁵ Ein Beispiel für eine (regelmäßige) derartige Veranstaltung ist die *Deutsche Opernkonferenz*, bei der die 13 größten Opernhäuser aus Deutschland, Österreich und der Schweiz tagen (vgl. NMZ 2019).

Die Gründe für die übermäßig langen Prozesse sind vielfältig: Die öffentlichen Theater sind stark bürokratisch und von Behördentum geprägt.¹⁰³⁶ Daher kann das Theatermarketing nicht frei agieren, sondern muss sich an viele Regelungen halten, z.B. die Pflichten zur Ausschreibung und Haushaltssparsamkeit. Auch die Reputation von Medien (v.a. bzgl. Datenschutz) wirkt auf Entscheidungen ein. Die knappen Finanzen verlangsamen die Prozesse noch zusätzlich, da ständig Budget ‚freigeschaufelt‘ oder zusätzlich eingeholt werden muss.

Schlüsselbegriffe: Umsetzbarkeitsschwierigkeiten, steht in den Sternen, noch in den Kinderschuhen, Zukunftsmusik, Bestrebungen, Überlegungen, in der Schublade, versandet, eingeschlafen, un ausgegoren

g) zu viele Ansprüche und Anspruchsgruppen

Bei der praktischen Umsetzung von Öffnungsstrategien und -maßnahmen stoßen die Häuser häufig auf Schwierigkeiten. Bspw. können Preisermäßigungen für Studenten etc. nicht einfach willkürlich angeboten werden, sondern das Marketing muss diese signifikanten Einnahmeverluste immer gegenfinanzieren:

Das ist immer ein wahnsinniger Spagat: Wie weit kriegst du hin, [...] das zu refinanzieren, wenn wir billiger werden mit den Eintrittspreisen. Da bist du gerade in dieser Entscheider-Position in einem ständigen Struggle [...], weil wir wiederum diese Einnahmen generieren müssen, weil das unsere Verpflichtung ist. Weil sonst das ganze Opernhaus-System nicht funktioniert. Also du bist da ständig in einer Spirale drinnen.¹⁰³⁷

Die Experten betonen daher die Unlösbarkeit der Ansprüche von Besuchergewinnung vs. Generierung möglichst vieler Einnahmen bei gleichzeitig maximaler künstlerischer Freiheit. Insgesamt ist deutlich zu erkennen, dass Theatermarketing aktuell einen enorm schwierigen Balanceakt darstellt, um den verschiedenen, z.T. konträren Zielen der Anspruchsgruppen gerecht zu werden – weshalb die Mitarbeiter fast an ihren Aufgaben zu zerreißen drohen. Dieses Problem betrifft aber nicht nur das Marketing, sondern die Theater in ihrer Gesamtheit – durch die vielen konträren Ansprüche sind sie wie gelähmt:

[Die Theater] haben keine langfristige Strategie und kein klares Ziel. Das hängt damit zusammen, dass sie das Gefühl haben, sie müssen **allen möglichen Interessengruppen gerecht werden**: Die Fachöffentlichkeit will Innovation ästhetischer Art. Die Politik und Gesellschaft wollen Diversität auf der Bühne, im Publikum, im Personal [...]. Ihr Stammpublikum will den Kanon. [...] Dann müssen sie den Laden vollkriegen, das erwartet die Kulturpolitik [...]. Und in diesem **Spagat in alle Richtungen** sind sie **so zerrieben**, [...] dass sie irgendwie **von allem was machen**. [...] Daher kommt auch, dass] alle Stadt- und Staatstheater etwas Ähnliches machen, weil **alle**

¹⁰³⁶ „[D]ie Trägerschaft [...] führt zu relativ starren finanziellen, organisatorischen und personellen Strukturen“ (Klein 2005: 228).

¹⁰³⁷ Gaul 2021

machen alles gleichzeitig und alles so ähnlich. Wenn wir so eine Vielfalt haben an öffentlich geförderten Theatern, dann könnten wir doch viel mehr Profilbildung haben, dann könnten die einen sich darauf konzentrieren und die anderen darauf. Aber das ist nicht so.¹⁰³⁸

Den externen Experten zufolge sind die Theater recht festgefahren in ihren Strukturen und Denkmustern – und gleichzeitig tendenziell ziel- und strategielos in ihrem Handeln. Die Theater setzen sich demnach keine klaren Ziele bzw. können dies unter den aktuellen Umständen gar nicht – und die Kulturpolitik erwartet viel, gibt aber keine Prioritäten und damit verbundene Freiräume vor, sich auf bestimmte Themen oder Zielgruppen zu fokussieren. Dabei könnte eine Konzentration vermutlich auch die Etablierung einer unverkennbaren Marke vereinfachen, wenn jedes Haus für eine klare Richtung stünde – anstatt alle für alles und damit letztlich keines für nichts.

Schlüsselbegriffe: Spagat (in alle Richtungen), Spirale, Zwitterwesen, Zwiespalt, Struggle, Spaltung, schizophrene Situation, zerrieben, Zwiespältigkeit, Stakeholder, Interessensgruppen

h) (unbegründete) Vorurteile

Zudem hat das Theatermarketing mit diversen (teil unbegründeten) Vorurteilen unter Nicht-Besuchern zu kämpfen. Bspw. scheint es laut den Experten felsenfest in den Köpfen auch junger Menschen verankert zu sein, dass die Theater ausschließlich sehr teure Tickets verkaufen würden bzw. ohnehin keine Karten verfügbar seien. Gleichzeitig wird aber auch berichtet, dass das Bestreben, diesen Vorurteilen entgegenzuwirken, im Alltagsgeschäft der Theater häufig untergeht.

Stark nachgefragte Häuser haben zudem das ‚Problem‘, dass es zwar für jede Aufführung regulär erschwingliche Plätze gibt – diese aber oft von anderen Zielgruppen als den Jüngeren ‚weggeschnappt‘ werden, die sich besser im oft komplizierten VVK-System auskennen und zudem frühzeitiger Tickets kaufen. In diesem Sinne stellt die große Beliebtheit von Häusern paradoxeweise auch eine Barriere dar – jedoch sehen die Häuser laut eigener Darstellung kaum Optionen, dem entgegenzuwirken.

Bzgl. der Verfügbarkeit von erschwinglichen Tickets bewerten es externe Stimmen insb. als kontraproduktiv, wenn zwar Angebote für junge Zielgruppen kommuniziert werden (z.B. ein U30-Programm), dann aber nur extrem wenige Tickets dafür zur Verfügung stehen, die bald ausverkauft sind, und die Ermäßigung auch nur bei wenigen Vorstellungen gilt; derartige ‚Pseudo-Angebote‘

¹⁰³⁸ Mandel 2021a, Hervorh. d. Verf.; eine ähnliche Darstellung der Situation im deutschen Theatersystem vertreten auch die Autoren der – bewusst polemischen – Schrift *Der Kulturfarkt* (Haselbach et al. 2012). Und Wolfgang Welsch fordert bereits im Jahr 1990, der fortschreitenden Angleichung des Kulturangebots „durch Strategien der Trennung, Schärfung und Profilierung entgegenzuarbeiten.“ (zit. n. Klein 2005: 202). Von Cossel wiederum beschreibt die ‚Zerrissenheit‘ der Theater zwischen Publikum, Presse und Politik speziell in Bezug auf die Spielplangestaltung (2011: 46f.).

te' können demnach dazu führen, dass sich Nicht-Besucher erst recht nicht willkommen fühlen. Die Theater nennen hier wiederum das Problem der Gegenfinanzierung.

i) „ungeeignete‘ Produkte

Die Theaterprodukte inkl. Titel, Besetzung und Inszenierung sind letztlich dafür entscheidend, ob insb. theaterunerfahrene Personen einen Besuch ‚wagen‘, diesen positiv bewerten und daher wiederkommen – oder eben nicht. „Ungeeignete‘ Produkte sind demnach ein großes Problem für das Marketing – denn alle Preis-, Kommunikations- etc. Maßnahmen nutzen nichts, wenn die Produktion an sich nicht zusagt. Aktuell hat das Marketing an öffentlichen deutschen Theatern i.d.R. keinen Einfluss auf die Spielplangestaltung und kann daher nicht für mehr „geeignete‘ Produkte sorgen; dies findet max. in den Jungen Sparten via der Theaterpädagogik statt. Allerdings besucht den Experten zufolge ein Großteil der Bevölkerung auch selbst für sie tatsächlich interessante Produktionen nicht automatisch – sondern man muss immer klar vermitteln, warum sich ein Angebot lohnt.

4.2.5 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Theatermarketing

Die internen Experten berichten geschlossen davon, dass ihre eigentliche Marketing-Arbeit mit Beginn der Corona-Einschränkungen im März 2020 plötzlich obsolet war und lediglich noch aus der Kommunikation von Vorstellungsverschiebungen und -absagen bestand. Angesichts der mangelnden Planungsvoraussicht vonseiten der Politik wird die Kommunikationsarbeit während des Lock-downs im Winter 2020 / Frühjahr 2021 als äußerst chaotisch und belastend beschrieben: Viele Informationen wurden an die Besucher versendet, waren aber bald nicht mehr gültig, was zu großer allgemeiner Verwirrung und dem Verlust jeglichen Überblicks führte. Zudem war es plötzlich die oberste Priorität, die Sicherheit und Resilienz der eigenen Institution zu vermitteln, d.h. Souveränität im Umgang mit der Pandemie zu signalisieren und Gegenmaßnahmen darzulegen.

Aus diesen Gründen war der Kommunikationsbedarf während der Pandemie noch höher als sonst. Gleichzeitig mussten aber viele (Marketing-)Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt oder teils gar entlassen werden, weshalb die wenigen verbliebenen Verantwortlichen diesen Mehraufwand kaum stemmen konnten. Passend zu diesen Darlegungen stellen externe Stimmen der Pandemie-Kommunikation der Theater ein tendenziell schlechtes Zeugnis aus.

Nach dem initialen Schock der Einschränkungen konnten viele Theater sowohl ihre bestehenden als auch eigens neu kreierte Produktionen digital als (Live-)Streams anbieten, welche das Publikum laut den befragten Theatern auch gut angenommen hat. Bei der Umstellung auf digitale Angebote

stellte es sich dabei als äußerst vorteilhaft heraus, wenn Häuser hier bereits vor der Pandemie aktiv waren und somit schon Equipment wie Kameras oder VR-Brillen besaßen. Da ein bloßes frontales Abfilmen des Bühnengeschehens nicht attraktiv ist, versuchten die Theater, diese ‚Ersatz-Live-Erlebnisse‘ zu verbessern, z.B. mit Steadycams oder Chats parallel zu den Live-Streams (vgl. 4.2.4). Es zeigt sich also der Versuch, das digitale Erlebnis näher an das ‚echte‘ Live-Event zu rücken und insb. mehr ‚Atmosphäre‘ und Partizipation zu ermöglichen.

Als Problem beim Streaming gilt jedoch, dass die Zuschauer das Dargebotene wohl deutlich weniger aufmerksam verfolgen als im Theatersaal und nebenbei noch anderen Tätigkeiten (z.B. Haushalt, Handy) nachgehen.¹⁰³⁹ Ein weiteres Problem ist, dass viele Menschen (insb. Berufstätige und Studenten) heutzutage ohnehin – und im Homeoffice und insb. im Lockdown noch mehr – sehr viel Zeit vor dem Bildschirm verbringen, wodurch das Streaming am Abend keine Abwechslung bietet und sich im schlimmsten Fall wie noch mehr Arbeit anfühlt.

Sämtliche Experten betonen, dass Streaming das Live-Erlebnis nicht gleichwertig ersetzen kann. Entsprechend planten die befragten Theater Stand 2021 nicht, nach Wiederaufnahme des Live-Spielbetriebs immer noch verstärkt auf Streaming zu setzen, sondern wollten damit auf das prä-pandemische Niveau zurückkehren. Die Theater, die Streaming erst während Corona neu etabliert haben, wollen dies zwar beibehalten – aber deutlich weniger frequent als während der Lockdowns; dabei wollen sie insb. aus künstlerischer Sicht bewusster an digitale Produktionen herantreten als nur ‚aus der Not‘ heraus:

Eher zu überlegen, was sind die Sachen, die man für dieses Medium gezielt produziert, also was sind die Formate, die auf Twitch funktionieren und wie will man diesen Kanal weiter bespielen? [...] Da sehr viel spezifischer sich mit diesen Medien auseinanderzusetzen.¹⁰⁴⁰

Auch das Marketing der Theater hat sich in der Pandemie stark in den Online- und insb. Social-Media-Bereich verlagert, um den Kontakt mit den Besuchern zu halten. Inhaltlich hat sich das Marketing dabei aber laut den internen Experten nicht wirklich verändert, da sich auch das Theaterprodukt im Kern letztlich nicht verändert habe.

Dabei war jedoch insb. der Blick hinter die Kulissen während des Lockdowns 2020/21 aufgrund der strengen Hygienevorschriften vor Ort selbst auf digitalem Wege praktisch unmöglich. Zudem fielen

¹⁰³⁹ Auch die ehemalige Digitalbeauftragte des Staatstheaters Augsburg Tina Lorenz (s. 3.7.3) stellt fest: „Ich finde es immer wieder faszinierend, wenn Theater im digitalen Raum eine Theaterrezeptionshaltung erwarten, nur weil sie der Sender sind. Sie verstehen aber nicht, dass der Kanal, auf dem gespielt wird, maßgeblich an der Rezeptionshaltung beteiligt ist und dass man da [...] die Leute anders mitnehmen muss.“ (Glasl 2021: 22)

¹⁰⁴⁰ Walz 2021

zahlreiche Vermittlungsangebote (z.B. Einführungen) ersatzlos aus und wurden nicht ins Digitale übertragen. Die Theaterpädagogik-Abteilungen waren dennoch tendenziell um Aktivität im Digital-Bereich bemüht, z.B. mit digitalen Workshops; dabei war zum Zeitpunkt der Interviews (im Frühjahr 2021) nicht klar, ob diese neuen Formate nach Pandemie-Ende langfristig fortgeführt werden.

Mehrere Experten vertreten die Ansicht, dass aufgrund der Pandemie ‚alle mal gemerkt hätten‘, wie unersetztlich das Live-Theatererlebnis ist, zumindest das Stammpublikum. Andere äußern dagegen die Sorge, dass das Publikum sehr ‚bequem‘ geworden sei (vgl. 2.2.5).¹⁰⁴¹ Entsprechend berichten die Theater von der Herausforderung, nach Lockerung der Einschränkungen (im Frühjahr 2021) selbst ‚eingefleischte‘ Theaterfans wieder ins Haus zu locken. Auch bislang stark nachgefragte Häuser fürchten deshalb langfristig negative Auswirkungen der Pandemie auf die Besuchszahlen – von kleineren Häusern oder freien Theatern ganz zu schweigen.

Aus der Theaterwissenschaft und angrenzenden Fachbereichen wurden während der Pandemie immer wieder Vermutungen, Berichte und Hoffnungen laut, die Theater würden die ‚viele freie Zeit‘ durch die Corona-Zwangspause dazu nutzen, um tiefgreifend über ihre Strukturen, Strategien, Kommunikation, Zielgruppen und Selbstverständnisse nachzudenken und Änderungen zu diskutieren und umzusetzen.¹⁰⁴² Auch in den Interviews äußern externe Stimmen diese Ansicht.

Diese Darstellungen haben sich in den Gesprächen mit den theater-internen Praktikern allerdings nicht bestätigt, ganz im Gegenteil: Da die Theater vonseiten der Politik weit über ein Jahr lang immer nur eine 14-Tage-Perspektive erhielten und nie klar war, wie lange sich die Theaterschließungen tatsächlich hinziehen, wurde an den Theatern ständig so gearbeitet, als würde man in zwei Wochen wieder komplett öffnen – nur, um dann immer wieder alles abzusagen. Die Wiedereröffnung im Mai 2021 kam für die Theater dann völlig überraschend: Sie durften innerhalb von zwei Tagen (unter Auflagen) wieder öffnen. Dies bedeutete einen überstürzten Start, da die künstlerische Produktion, aber insb. auch das Marketing signifikanten Vorlauf für ihre Arbeit benötigen.

Aufgrund der mangelnden langfristigen Perspektive und damit verbundener Planungsunsicherheit war der Arbeitsaufwand an den Theatern und insb. in ihren Marketingabteilungen während der Pandemie nicht nur nicht geringer, sondern sogar deutlich erhöht. Darum blieb den internen Ex-

¹⁰⁴¹ Während der Pandemie war zudem zu beobachten, dass viele Menschen andere Freizeitbeschäftigungen als Theaterbesuche aufgenommen oder intensiviert haben, was (aufgrund der Lockdowns) mit einer Verschiebung in den privaten Raum einherging – z.B. Streaming, Gaming, Lesen oder Stricken (Allmanritter & Tewes-Schünzel 2022: 37). Inwiefern diese Neuorientierung eine dauerhafte Entwicklung darstellt, ist empirisch noch nicht hinreichend untersucht (vgl. Renz & Allmanritter 2022: 19).

¹⁰⁴² z.B. LMU 2021

perten zufolge – bis auf absolute Ausnahmen – keine Zeit für strategieorientierte Arbeit oder gar die intensive Auseinandersetzung mit Nicht-Besuchern – und das obwohl durchaus Wille an den Häusern vorhanden war, den Stillstand für Selbstreflexion zu nutzen, um das „post-pandemische Theater“¹⁰⁴³ zu gestalten. Auch vonseiten der Kulturpolitik und -verwaltung fiel das Thema Besuchergewinnung den Experten zufolge während der Pandemie gänzlich ‚unter den Tisch‘.

Die Pandemie hat das Theatersystem den Experten zufolge durchaus im Mark erschüttert und bleibende Spuren hinterlassen; zudem haben die Häuser durch die Pandemie (zwangsweise) digitale Medien und neue Formate ausprobiert. Tiefgreifende Veränderungen im Theatersystem sind angesichts der o.g. Darstellungen trotzdem nicht zu erwarten – und offenbar auch von den Theatern selbst nicht erwünscht; vielmehr zeigt sich, dass die Häuser während der Lockdowns praktisch ausschließlich darauf hingearbeitet haben, wieder ‚normal‘ und live weiterzuspielen – dass also ‚alles wieder so wird‘ wie vor der Pandemie.

4.3 Resümee der Experteninterviews

Das Fazit der Experteninterviews muss lauten: Ein effizientes und modernes Marketing zu leisten ist für öffentliche Theater in Deutschland unter den aktuellen Bedingungen wahrlich ein „Ding der Unmöglichkeit“ (s. 4.2.1). Denn die Außenkommunikation soll die gesamte Breite der Gesellschaft, d.h. *alle* Zielgruppen mit völlig unterschiedlichen Bedürfnissen und teils widrigen Voraussetzungen mittels jeweils geeigneter Inhalte und Angebote zielgenau ansprechen und erreichen (z.B. Migranten, junge Menschen). Zudem sollen *sämtliche* gesellschaftlich relevanten Themen berücksichtigt werden (z.B. Diversität, Inklusion, Nachhaltigkeit, Digitalisierung). Bei all dem sollen die Theater keinesfalls ihre Stammbesucher verlieren, immer für möglichst hohe Auslastungszahlen und Einnahmen sorgen und obendrein eine konstante Marke kommunizieren. Die Anforderungen der diversen Stakeholder (insb. Politik und Intendant) an das Marketing sind nicht selten konträr.

All diese Ansprüche und Anspruchsgruppen soll das Marketing bei gleichzeitig stark beschränkten Ressourcen bedienen (v.a. Budget, Personal, Zeit, Know-How und technische Möglichkeiten), unter enorm langwierigen Prozessen (z.B. Beantragung von Sondergeldern, Pflicht zur Ausschreibung, Datenschutz) und ohne jeglichen Einfluss auf das alles entscheidende künstlerische Produkt nehmen zu können. Kein Unternehmen der Welt würde sich wohl zum Ziel setzen, *alle* zu erreichen – doch die Theater sollen genau dies schaffen und zwar unter enormen Einschränkungen. Die ver-

¹⁰⁴³ Steinel 2021

hältnismäßig großzügige öffentliche Kulturförderung in Deutschland sorgt zwar dafür, dass die Theaterkunst ‚an sich‘ hier im Vergleich zu anderen Ländern weitgehend uneingeschränkt agieren kann – aber speziell das Theatermarketing ist in seinem Handeln alles andere als frei. Dadurch klaffen die externen und auch internen Ansprüche an das Marketing und die realen Möglichkeiten der Abteilungen auseinander.

Die Gründe für die aktuell ‚unmöglichen Situation‘ des Theatermarketings sind sowohl theaterintern als auch -extern zu verorten: Einerseits haben die Theater die Notwendigkeit von Besuchergewinnung, Öffnung und Marketing lange ‚verschlafen‘, agieren nach wie vor häufig ziel- und strategielos, lehnen ein wirklich wirtschaftliches Marketing sowie Zielvorgaben durch die Politik ab und klammern sich an bisweilen problematische Vorstellungen von Kunstdorfreiheit, Produktpolitik, Qualität und Repertoire; der von externen Experten geforderte Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Theater ist also noch nicht vollzogen. Andererseits haben die Theater in den letzten Jahren durchaus viel in Richtung Audience Development unternommen und erreicht – werden dabei aber auch massiv von äußeren Einflüssen gebremst, die jegliche Veränderung in Richtung Zukunftsfähigkeit erschweren, selbst wenn die Theater dies aktiv anstreben.

Obwohl die Professionalität im Theatermarketing in den letzten Jahren klar zugenommen hat, liegen daher viele Häuser noch weit zurück. Dabei sind sich alle Experten einig, dass die Relevanz von Besuchergewinnung in Zukunft weiter zunehmen wird – und Corona hat diese Dringlichkeit noch verstärkt. Ein prestigereiches Haus wie die BSO in einer reichen Stadt wie München¹⁰⁴⁴ wird vom Besucherschwund vermutlich nicht so stark betroffen sein; anders sieht es an kleineren Häusern in weniger wohlhabenden Städten aus, weshalb die Theater im Audience Development bundesweit gesehen noch deutlich aktiver werden müssen, und zwar schnell – was angesichts der beschränkten Mittel aber kaum umsetzbar erscheint.

Bis die Entwicklung zu professionellem, strategischem Marketing im gesamten öffentlichen Kulturbereich vollzogen ist, wird es also voraussichtlich noch Jahrzehnte dauern und die Kultur muss unter den aktuellen Bedingungen immer der Privatwirtschaft hinterherhinken. Aufgrund der beschränkten Ressourcen können die Marketingabteilungen derzeit nämlich bei Weitem nicht alle strategisch sinnvollen Projekte und Maßnahmen zeitnah oder auch nur jemals umsetzen. Zudem hat die Corona-Pandemie viele Planungsprozesse und bereits bestehende Veranstaltungs- und Vermittlungsformate und -kooperationen unterbrochen, wodurch auch vergangene finanzielle und

¹⁰⁴⁴ Dennoch stehen Stand Juni 2023 selbst in München in Folge der Corona-Pandemie und hohen Energiepreise zwei große Kulturprojekte – die Sanierung des Kulturzentrums Gasteig sowie der Bau eines neuen Konzerthauses – auf der Kippe (Frei 2023).

zeitliche Investitionen zunichte gemacht wurden. Es steht zu befürchten, dass nicht alle Angebote wieder bzw. jemals aufgenommen werden.

Hinzu kommt, dass Vermittlungsarbeit und vermittelndes Marketing bei Weitem nicht immer erfolgreich sind, nicht einmal bei eigentlich prädestinierten Zielgruppen. Die geringen Erfolgsquoten und damit massiven Kosten für Neukundengewinnung sowie der Zwang zu möglichst hoher Auslastung sind vermutlich weitere Gründe dafür, dass sich viele Theater in ihrer Außenkommunikation lange Zeit v.a. auf ihr Stammpublikum und nicht auf neues Publikum konzentriert haben (neben einer gewissen ‚Bequemlichkeit‘ und der stärkeren Vertrautheit mit den Häufig-Besuchern).

Auch die Bemühung um betonte ‚politische Relevanz‘ in der Außenkommunikation von Theatern, die bspw. Hanssen kritisiert (s. 3.6.2), kommt womöglich nicht (nur) aus dem Selbstverständnis der Theater heraus – sondern sie könnte zudem ein Resultat von äußeren Einflüssen sein, wonach sich die Theater diversen Stakeholdern zufolge zwingend mit gesellschaftlichen Themen auseinandersetzen müssen. Die befragten Experten sind hier geteilter Meinung: Teils befürworten sie, dass sich Theater noch stärker diesen gesellschaftlichen Diskursen widmen, teils fordern sie – gerade in der Vermittlung – eine ‚Rückbesinnung auf die Kern-Kunst‘.

Aus all diesen Gründen stehen (junge) Nicht-Besucher (noch) nicht im Fokus der deutschen Theater; selbst große Häuser haben nicht die Kapazitäten, um laufend Studien und Marketing-Kampagnen für diese Zielgruppe durchzuführen. Dennoch gibt es durchaus Bestrebungen, Hemmschwellen zu senken, z.B. über ein betont vermittelndes Marketing. Dabei werden (junge) Nicht-Besucher aber nicht grundsätzlich in allen Marketingaktivitäten explizit berücksichtigt.

Während öffentlich geförderte Theater vonseiten der Politik und Gesellschaft Nicht-Besucher gewinnen sollen, ist diese Zielgruppe für private Theateranbieter, wenn überhaupt, nur aus finanzieller Sicht relevant, da sie keinen Kulturauftrag und somit keinen Legitimationsdruck haben. Gerade schwer erreichbare sowie weniger zahlungskräftige (d.h. insb. junge) Zielgruppen können private Produzenten also ausklammern, was wohl ein deutlich effizienteres Marketing im Sinne von Mitteleinsatz und Erfolgsquote bedeutet. Zudem richten die privaten Anbieter ihre Produktionen ja viel stärker an den Publikumsvorlieben aus als die öffentlichen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es weder fair noch zielführend, das Marketing der öffentlichen Theater bedingungslos an dem der privaten zu messen. Aber gewisse Aspekte könnten durchaus – zumindest in modifizierter Weise – übertragen werden; dazu zählt insb. der hohe strukturelle Stellenwert des Marketings in den Institutionen.

Überraschend in den Interviews war dabei, dass die (eher) privatwirtschaftlichen Theater alle keinerlei oder nur stark beschränkt Angebote für Kulturelle Bildung umsetzen, weil sie diese nicht für effizient in der Besuchergewinnung erachteten. Ein entscheidender Grund dafür ist wohl, dass sie ohnehin tendenziell leichter ‚verständliche‘ Theaterkunst produzieren und zudem eben nicht ‚gezwungen‘ sind, Zielgruppen mit geringem Vorwissen zu gewinnen. Dennoch wird die so fundamentale Annahme von deutschen Theaterwissenschaftlern und -praktikern, dass Bildung *der* Weg schlechthin zu größerer Teilhabe sei, in Frage gestellt. Private Produktionsfirmen setzen statt auf Pädagogik stark auf ein wirtschaftliches Marketing und im Zuge dessen auf die Betonung von Nutzen und Besuchserlebnis in der Kommunikation – und viel weniger auf das Produkt selbst, das an öffentlichen Theatern in allen Bereichen den höchsten Stellenwert einnimmt, auch im Marketing.

Die Experten haben viele der im Theorienteil propagierten Strategien für effektives Marketing an jüngere Zielgruppen bestätigt. Die erarbeiteten Ansätze erscheinen also auch aus Praxissicht valide und zielführend. Auch die Annahme der Arbeitsthese, das Marketing der Theater könne selbst eine besuchsverhindernde Barriere sein, wurde von den Experten tendenziell bestätigt. Darauf deuten insb. Verweise auf eine nach wie vor oft ungeeignete, ‚abgehobene‘ Sprache in der Außenkommunikation und die Forderung nach sprachlicher Zugänglichkeit hin.

Die drei Münchner Musiktheater-Häuser stehen im nationalen Vergleich tendenziell gut da was die Professionalität ihres Marketings anbelangt, und sie arbeiten in einigen Bereichen tatsächlich auf die im Theorienteil erarbeitete Vision für erfolgreiches Theatermarketing hin. Wie gut dies tatsächlich gelingt bzw. angesichts der massiven Einschränkungen überhaupt gelingen kann, möchte ich in der nachfolgenden Diskursanalyse sowie quantitativen Befragung beleuchten. Denn selbst bei den Münchner Häusern gibt es – auch aus ihrer eigenen Sicht – noch viel zu tun in Richtung einer strategischeren, effizienteren und zugänglicheren Außenkommunikation.

Aufgrund mangelnder Ressourcen kann Theatermarketing aktuell schlicht nicht alles leisten, was Politik und (Fach-)Öffentlichkeit verlangen. Internen Stimmen zufolge wäre daher deutlich mehr Budget notwendig – laut externen Experten kann Geld allein die Probleme des Theatersystems offenbar nicht lösen.¹⁰⁴⁵ Vielmehr wären demnach tiefgreifende Veränderungen in den Strukturen

¹⁰⁴⁵ Die Häuser befinden sich jedoch in gewisser Weise in der Zwickmühle: Als öffentliche Betriebe müssen sie Tarifsteigerungen an ihre Mitarbeiter weitergeben. Die jährlichen Steigerungen der Personalkosten – die am Theater 70 bis 80 % der Ausgaben ausmachen – betragen etwa 1,5 bis 3 %. Da diese Mehrausgaben oft nicht durch erhöhte Subventionen ausgeglichen werden und eine Anhebung der Ticketpreise wohl zu noch stärkerem Publikumsschwund führen würde, verkleinert sich der Etat für die künstlerischen und betrieblichen Ausgaben immer weiter (Schmidt 2017: 30f.).

und Denkmustern der Theater nötig: Sie müssten sich noch viel intensiver für ihr (Nicht-)Publikum interessieren, dessen Vorlieben ernstnehmen und den Besuchern Erfahrungen bieten, die diese tatsächlich wollen – was aber zwangsläufig eine mehr oder weniger tiefgreifende Anpassung der angebotenen Produkte bedeuten würde (vgl. 3.8). Denn die Produkte selbst – und nicht etwa Vermittlungsangebote, Kommunikation, Preise, Service etc. – sind entscheidend, ob insb. weniger affine Besucher das Haus betreten und insb. auch, ob sie wiederkommen.

Würde man die Produktpolitik am Theater – analog zur freien Wirtschaft und privatwirtschaftlichen Theaterszene – als Funktion des Marketings begreifen, so kann Marketing offenbar definitiv als Barriere wirken. Denn aktuell scheinen die Theaterprodukte selbst oft eine schwerwiegende, wenn nicht gar die entscheidende besuchsverhindernde Barriere zu sein – insb. im Kontext des Marketings.¹⁰⁴⁶ Jedoch ist dies kaum erforscht:

Das Kunstwerk bzw. das künstlerische Angebot selbst war bislang selten im Sinne einer Barriere Gegenstand der empirischen Publikumsforschung. [Dies ist] auf die grundgesetzlich geschützte Kunstrechte und die daraus resultierende Konsequenz für das Management öffentlich geförderter Kultureinrichtungen zurückzuführen, sich zum Beispiel im Rahmen der Marketingaktivitäten nicht in die „Kunst an sich“ einzumischen.¹⁰⁴⁷

Die „Kunst an sich“ läge – im Gegensatz zu vielen anderen Aspekten – zu hundert Prozent im Einflussbereich der Theater. Jedoch scheinen die öffentlichen Theater zum jetzigen Zeitpunkt kaum bis gar nicht bereit, den künstlerischen Bereich mit Blick auf ein effizienteres Marketing auch nur zu überdenken – und die Marketing-Mitarbeiter können daher die Auswahl, Ausgestaltung und Frequenz der Produktionen derzeit nicht beeinflussen. Ein Ende dieser Haltung scheint nicht in Sicht – daran hat auch die Corona-Pandemie nichts geändert. Vermittelndes Theatermarketing kann aktuell also lediglich bei der vorgelagerten Entscheidungsfindung ‚zur Seite stehen‘ und die Rezeption an sich unterstützen. Jedoch wird dies externen Einschätzungen zufolge – analog zum Theorieteil – nicht ausreichen, um dem Besucherrückgang effizient und nachhaltig zu begegnen.

4.4 Ableiten von Handlungsempfehlungen aus den Experteninterviews

Zu den erklärten Zielen dieser Arbeit zählt nicht nur die Eruierung des Status quo im Marketing öffentlicher (Musik-)Theaterhäuser, sondern auch die Identifikation von zielführenden Strategien zur Verbesserung des Ist-Zustands (s. 2.2.7). Im Sinne der explizit auch an praktischen Konsequenzen interessierten Kulturmanagement-Forschung möchte ich daher nachfolgend mögliche Handlungs-

¹⁰⁴⁶ vgl. a. Renz 2016b: 152

¹⁰⁴⁷ Renz 2016a

optionen vorstellen – insb. für die Marketingabteilungen, aber auch die Häuser in ihrer Gesamtheit sowie die externen Rahmenbedingungen, in denen Marketing stattfindet.¹⁰⁴⁸

Jedoch besteht bei der Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen immer das Problem der Übertragbarkeit empirischer Forschung auf die betriebliche und auch politische Praxis. Daher ist wichtig, dass das Ziel der Handlungsvorschläge bereits von Anfang an formuliert war und entsprechend in das Forschungsdesign der Interviews einfließen konnte. Die nachfolgenden Empfehlungen sind darum auch klar empirisch fundiert – es handelt sich dabei jedoch nicht mehr um Aussagen der Experten, sondern um daraus abgeleitete Vorschläge der Forscherin.¹⁰⁴⁹

Die erhobenen Daten erlauben es dabei nicht, konkrete operative Maßnahmen zu extrahieren. Durchaus ableitbar sind dagegen übergeordnete Strategien, die wahrscheinlich dafür zuträglich wären, dass Theatermarketing eine effektivere Brücke zu (jungen) Nicht-Besuchern schlagen kann. Es geht also darum, wirkungsvolle Prozesse und Entscheidungen anzuregen. Die Ausgestaltung von operativen Aktionen kann dagegen nur exemplarisch zur Illustration erfolgen.¹⁰⁵⁰

Einige der hier entwickelten Handlungsempfehlungen haben auch andere Forschende in vergleichbarer Ausführung aus ihren eigenen (empirischen) Studien abgeleitet.¹⁰⁵¹ Offenbar identifizieren Wissenschaftler unabhängig voneinander teils dieselben Probleme und Lösungsvorschläge in Bezug auf das öffentliche deutsche Theatersystem und sein Marketing. Dies bedeutet zwar einerseits, dass nicht alle nachfolgenden Ansätze gänzlich neuwertig sind. Es spricht aber andererseits für ihre Relevanz, Validität und Übertragbarkeit.

4.4.1 Übergreifende Strategieplanung und klare Zielsetzung

Als zentrale erstrebenswerte Entwicklung erscheint, dass sich öffentliches Theatermarketing weiter professionalisiert im Sinne einer zielführend adaptierten Annäherung an die Standards der Privattheater und der freien Wirtschaft. Entscheidend dafür wäre insb., dass die Theater noch viel klarer übergreifende Ziele und Strategien formulieren und sämtliche Maßnahmen daran ausrichten. Denn Ideen haben sie viele – im Sinne eines effizienten Managements wäre aber nötig, diese stärker in ein institutionsweites Gesamtkonzept einzubetten. Damit dies gelingen kann, wäre sowohl eine Anpassung interner Strukturen und Haltungen als auch externer Vorgaben notwendig.

¹⁰⁴⁸ vgl. Renz 2016b: 255

¹⁰⁴⁹ vgl. Renz 2016b: 255f.

¹⁰⁵⁰ vgl. Renz 2016b: 256

¹⁰⁵¹ z.B. Allmanritter 2019; Renz 2016b: 265ff.

Bspw. mangelt es in der Praxis offenbar an gemeinsamen übergreifenden Strategien zwischen den künstlerischen Teams, der Pädagogik und dem Marketing, wie man zusammen verschiedene Zielgruppen erreichen und binden könnte; vielmehr arbeiten diese Bereiche oft recht autark. Hier wären zahlreiche Synergien denkbar, z.B. indem die Pädagogik Projekte umsetzt und das Marketing anschließend ‚nachfasst‘ und versucht, die Teilnehmer anschließend als Besucher ins Haus zu holen. Zudem könnte – angesichts der geringen Erfolgsquote von Vermittlungs- und Marketingmaßnahmen – eine institutionsweite Leitlinie helfen zu priorisieren, welche Kampagnen man sinnvollerweise umsetzen sollte – und welche nicht. Anstatt ‚ziellos‘ diverse Aktionen losgelöst vom Kerngeschäft zu fahren, würden dann nur noch Maßnahmen realisiert, die der Gesamtstrategie dienen.

Private Theateranbieter etablieren im Gegensatz zu öffentlichen oft übergreifende Richtlinien für das Marketing, insb. Corporate Design und Wording, um stets auf einer Linie zu kommunizieren. Parallel bewerben sie jede Produktion sehr spezifisch, tw. gar mit eigenständigen Webseiten und Social Media-Auftritten (s.a. Diskursanalyse). Dies ist für öffentliche Theater – v.a. angesichts kurzer Laufzeiten – i.d.R. zu aufwendig. Jedoch könnte der Ansatz aus übergreifenden Richtlinien plus produktionspezifischen Inhalten ein effektives Modell für sie sein, um stets eine konstante Marke und dennoch Programmvielfalt und die Spezifität jeder Produktion zu kommunizieren.

Demnach könnten die Häuser basierend auf ihrem Mission Statement und ihrer Gesamtstrategie eine Kommunikationslinie entwickeln, welche ihre Vision sprachlich (= visuell, textlich, inhaltliche Schwerpunkte etc.) vermittelt und an die sich alle Content-Produzenten auf sämtlichen Kanälen zu halten haben. Auf diesem Fundament werden dann für jede Produktion spezifische Inhalte generiert und in die Rahmungen der ‚Corporate Communication‘ eingesetzt, um die USPs herauszustellen. Dieses Vorgehen würde zwar den kreativen Freiraum der Mitarbeiter etwas einschränken – aber wohl auch deutlich stringenteres Branding ermöglichen, da so in jeder Botschaft die übergreifende Marke durchscheint; hier gälte es, eine Balance zu finden.

Unerlässlich zur Entwicklung einer stimmigen Gesamtstrategie wäre dabei, die aktuell mangelhaft betriebenen Besucher- und insb. Nicht-Besucherstudien sowie internen und externen Analysen an den Theatern auszubauen. Aktuell wirkt es bisweilen so, als wollten die Häuser gewisse Kennzahlen – gerade zur Diversität ihrer Besucher – gar nicht erheben, da diese sie in ein schlechtes Licht rücken könnten. Demnach wollen die Theater die Daten vielleicht lieber nicht wissen, als ‚schlechte‘ Ergebnisse zu erzielen, die womöglich auch noch politische Einmischung nach sich ziehen.

Bzgl. der strategischen Ausrichtung ist es unmöglich, dass jedes Haus alle und alles bedient. Jedoch wäre dies aufgrund der Theaterdichte in Deutschland eigentlich gar nicht notwendig. Stattdessen

würde eine stärkere Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen, Angebote und gesellschaftliche Themen zielgerichtetes Arbeiten und klarere Profilbildung ermöglichen – und dabei wohl weniger Ressourcen aller Art erfordern. Verstärkte Zusammenarbeit und Absprache der Theater untereinander könnten dabei gewährleisten, dass innerhalb definierter z.B. geografischer Bereiche alle relevanten Aspekte abgedeckt sind. Allerdings wäre die Frage, wer diese Aufteilung koordiniert und v.a. autorisiert – denn die Kulturpolitik wagt bislang keine Eingriffe in Programmentscheidungen.

4.4.2 Neuausrichtung vom Verhältnis zu Kulturpolitik und -verwaltung

Die mangelnde politische Bereitschaft zur Steuerung aus Angst vor Verletzung der Kunstfreiheit ist problematisch, da Audience Development aufgrund der engen Verstrickung von Institutionen und Politik im öffentlichen Kultursystem nicht ohne kulturpolitische Dimension funktionieren kann.¹⁰⁵² Ohnehin entsteht aus der Kunstfreiheitsgarantie laut Verfassungsrechtler Udo Steiner kein Zwang zur bedingungslosen Unterstützung von Kultur durch den Staat – Kulturpolitik könnte demnach aus rechtlicher Sicht durchaus Ziele benennen und ihre Einhaltung fordern.¹⁰⁵³

Jedoch kann man nicht davon ausgehen, dass politische Zielvorgaben automatisch auf Besuchergewinnung abzielen würden, da auch in der Kulturpolitik „nahezu ausschließlich vom Angebot her gedacht wird, neuere Erkenntnisse z.B. aus dem Kulturmanagement, aber auch der Kulturosoziologie über die Nachfrager bzw. ihr spezifisches Nachfrageverhalten außer Acht bleiben.“¹⁰⁵⁴ Renz stellt ebenfalls fest, dass die deutsche Kulturpolitik seit jeher „eine Förderpolitik des Angebots“ ist und nachfrageorientierte Konzepte praktisch nie zur Debatte stehen.¹⁰⁵⁵ Auch die Politik müsste sich also stärker dem Publikum zuwenden, um überhaupt Ziele dafür formulieren zu können.

Ein Blick in die aktuellen kulturpolitischen Programme auf Bundesebene zeigt, dass die politischen Entscheider künftig zumindest angeblich mehr Einfluss auf die Institutionen ausüben wollen, um sie verstärkt in Richtung Öffnung für die gesamte Bevölkerung zu lenken. Eine Konzentration der Theater auf bestimmte Themen und Zielgruppen scheint dagegen keine Partei anzustreben.¹⁰⁵⁶ Dabei sind diese Visionen alles andere als konkret formuliert, sondern sehr allgemein.¹⁰⁵⁷

¹⁰⁵² Renz 2016b: 68

¹⁰⁵³ Renz 2016b: 71

¹⁰⁵⁴ Klein 2005: 212; Hervorh. im Original entfernt

¹⁰⁵⁵ Renz 2016b: 85

¹⁰⁵⁶ vgl. Scholz & Broda 2021 (SPD); Grütters & Chialo 2021 (Union); Roth & Grundl 2021 (Grüne); FDP 2021; Kulturpolitik ist primär Sache der Länder und Kommunen, nicht des Bundes – es geht in dieser Betrachtung um die prinzipielle Richtung der politischen Bestrebungen (ps).

¹⁰⁵⁷ s. a. Häntzschel 2021

Ein oft zitiertes Beispiel für die gelungene kulturpolitische Einbettung von Audience Development ist das System in Großbritannien, wo tatsächlich quantitative Kennzahlen und neu zu erreichende Gruppen klar als Zielvorgaben formuliert und die Fördermittel an empirische Nachweise geknüpft sind.¹⁰⁵⁸ Bei einer möglichen Konzeption und Überprüfung von Zielvorgaben könnte man sich also an diesem Vorbild orientieren. Jedoch wäre eine unreflektierte Übernahme von vermeintlichen Erfolgskonzepten aus anderen Ländern auf Deutschland äußerst problematisch.¹⁰⁵⁹ Denn die deutschen Voraussetzungen sind gänzlich andere, insb. aufgrund der historischen Entwicklung, des spezifischen Kulturverständnisses, der garantierten Kunstfreiheit, der strengen Trennung in U- und E-Kultur sowie des stark ausgeprägten Föderalismus und der daher kaum zentralisierten Kulturpolitik. Jegliche ausländischen Instrumente müssten daher sinnvoll adaptiert werden.¹⁰⁶⁰

Nachfolgend stehen denkbare Steuerungsmöglichkeiten für die deutsche Kulturpolitik, die über die jetzigen sanften Maßnahmen wie Empfehlungen (s. 4.2.1) in Sachen Eingriffstiefe, aber wohl auch Effektivität hinausgingen – gleichzeitig jedoch weniger ‚intrusiv‘ als Zielvorgaben wären:

- transparente, konzeptbasierte Besetzung von Intendanten in offenen Bewerbungsverfahren
- Festlegung eines Prozentsatzes des Kulturetats, der zwingend ins Audience Development fließen muss, anstatt dies wie bislang üblich über Sondergelder zu finanzieren¹⁰⁶¹
- trotzdem weiterhin Verfügbarkeit von zusätzlichen Fördergeldern; bspw. beim Förderprojekt *360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* sind die Gelder dabei an die Vorgabe geknüpft, dass die Theater sie durch eigene Mittel kofinanzieren;¹⁰⁶² womöglich kann dieses Konzept eine stärkere Integration der Bemühungen um Diversität in das Kerngeschäft erreichen
- die Möglichkeiten für zusätzliche Fördergelder sollten dabei mit deutlich geringerem Aufwand zu recherchieren und beantragen sein, z.B. über eine zentrale Stelle wie ein einheitliches Portal und ein standardisiertes, möglichst kurzes Bewerbungsverfahren, in Kombination mit Beratung bei der Orientierung und Bewerbung durch die Träger¹⁰⁶³
- Modernisierung der Haushaltspläne
- Förderung der finanziellen Eigenständigkeit der Häuser

¹⁰⁵⁸ Renz 2016b: 58; s. ausführlich zum Thema Zielvorgaben und Vorbild Großbritannien: Renz 2016b: 62–88

¹⁰⁵⁹ Klein 2005: 11

¹⁰⁶⁰ Renz 2016: 85b; Klein 2005: 11

¹⁰⁶¹ Bei gleichbleibender Förderung stände dadurch weniger Budget für andere Bereiche, bspw. die Produktion zur Verfügung, was zu Einschränkungen, aber auch veränderten Prioritäten führen könnte (ps).

¹⁰⁶² Kulturstiftung des Bundes 2021

¹⁰⁶³ Auch Klein (2005: 240) resümiert, dass die Fördersituation äußerst unübersichtlich ist angesichts diverser Fördermöglichkeiten auf Europa-, Bundes-, Landes- und Gemeindeebene durch Projektzuwendungen, Wettbewerbe, Stipendien etc. – und dass entsprechende Beratung ein wirksames Instrument der Verwaltung wäre: „[J]edes kommunale Kulturamt sollte in diesem Sinne eine Beratungsagentur sein“ (2005: 240f.).

- Ausbau der mehrjährigen finanziellen Planungssicherheit, die laut einer Analyse von Fallbeispielen von kulturpolitischen Steuerungsmodellen enorm hilfreich für das Agieren der Theaterleitungen ist,¹⁰⁶⁴ dies könnte womöglich auch dem Problem entgegenwirken, dass Intendanten bisweilen primär auf kurzfristige Auslastungserfolge abzielen¹⁰⁶⁵
- Schaffung von Anreizen für die Etablierung einer Vertretung für Marketing- und Audience Development-Belange in der Theaterleitung, die auch eine strukturelle Aufwertung der Bereiche in der Institution erreichen könnte; welches Leistungsmodell dafür geeignet wäre, ist an dieser Stelle nicht zu beantworten – die Theaterwissenschaft propagiert insb. das Direktorium¹⁰⁶⁶

Da viele Theater offenbar Bedarf an externer Hilfe bzgl. Strategiefindung, Marketing, (Nicht-)Besucherforschung etc. haben, wäre zudem denkbar, dass die Kulturpolitik bzw. -verwaltung eine zentrale Anlaufstelle dafür schafft. Diese könnte insb. kleinere Häuser bei Konzeption und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen unterstützen, wie der Durchführung einer Besucherstudie. Anstatt dass jedes einzelne Theater dafür zusätzliches Personal anstellen oder das bestehende noch mehr strapazieren muss, könnte man auf diese Weise geballte Personal-Kraft sowie Know-How auf verschiedene Institutionen verteilen und so Fachwissen in die Häuser tragen und vielleicht Transformationen vereinfachen. Alternativ sind zusätzliche Gelder für die projektbasierte Beschäftigung von bestehenden Kultureratungsfirmen, Agenturen und relevanten Forschungsinstituten denkbar.

Großbritannien ist nicht nur als Vorbild in Sachen Zielvorgaben interessant, sondern auch bzgl. alternativer Finanzierungsquellen für Kultur: Die britische Lottoagentur *National Lottery* bspw. spendet ca. 25 % ihres Umsatzes für *good causes* – und 20 % davon gehen an den Kulturbereich.¹⁰⁶⁷ Zudem ist es in Großbritannien verbreitet, im Alltag quasi ‚nebenher‘ für Organisationen von sozialer Wichtigkeit (z.B. im Bereich Gesundheit oder Sport) zu spenden – z.B. mit 60 Pence freiwilliger Spende bei Buchung einer Fahrt mit den *National Express*-Bussen.¹⁰⁶⁸ Dieses Prinzip lässt sich inzwischen tw. auch in Deutschland beobachten (z.B. bei *PayPal*-Transaktionen) und könnte der deutschen Kulturszene potenziell als Einnahmequelle dienen.

¹⁰⁶⁴ Crückeberg & Steinhauer 2021: 179, 181

¹⁰⁶⁵ Wo der Ursprung dieses Problems liegt, muss hier offenbleiben. Womöglich werden Intendanten von Politik und Presse zu stark daran gemessen, wie hoch die Auslastung während ihrer Amtszeit ist – und zu wenig daran, wie viel sie für die zukünftige Auslastung (unter anderen Intendanten) unternehmen (ps).

¹⁰⁶⁶ Dazu sei gesagt, dass sich im Rahmen meines Forschungsprojektes zum Thema *Steuerungsstrukturen von Mehrspartentheatern* (2017, inkl. Experteninterviews mit Theatervertretern) zeigte, dass zwar der (theater-)wissenschaftliche Konsens demokratischere Führungsmodelle an Theatern fordert (z.B. Schmidt 2017 190ff., 232) – der praktische Theaterbetrieb aber aufgrund seiner Komplexität eine zentrale Persönlichkeit, welche alles überblickt und in letzter Instanz entscheidet, für absolut notwendig hält. Demnach müsste man zuerst erörtern, wie diese Diskrepanzen am besten zu überwinden sind (ps).

¹⁰⁶⁷ National Lottery 2023

¹⁰⁶⁸ Quelle: persönliche Erfahrungen (ps)

Und womöglich würde das Theater über solche Modelle auch stärker ins alltägliche Leben und Bewusstsein der breiten Bevölkerung rücken. Für eine Adaptierung derartiger Ansätze wäre wohl die verstärkte Zusammenarbeit von Kulturinstitutionen und -politik mit externen Akteuren nötig (s.a. 4.4.3).

Zudem scheinen insb. im Bereich der (Nicht-)Besucherforschung noch viel mehr Kommunikation und Aufklärung nötig zu sein: Die Theater müssen der Politik hier vertrauen können, dass sie auch im Falle von ‚schlechten‘ Ergebnissen keine negativen Konsequenzen zu fürchten haben. Vielmehr sollte die Kulturpolitik Einrichtungen belohnen, die selbst Studien durchführen. Denn auch für die Politik sind handfeste Daten zur Besuchssituation in der Bevölkerung essenziell für weitere Entscheidungen, um unterrepräsentierte Zielgruppen zu identifizieren und basierend darauf Förderprogramme zu entwickeln oder anzupassen.¹⁰⁶⁹

Bei all dem sollte das Ausmaß, in dem die deutsche Kulturpolitik realistischerweise in den Kulturbetrieb eingreifen würde, angesichts der Historie und besonderen Rahmenbedingungen keinesfalls überschätzt werden.¹⁰⁷⁰ Daher erscheinen jegliche Veränderungen im kulturpolitischen System nur in kleinen Schritten möglich.¹⁰⁷¹ Bei allen denkbaren ‚Eingriffen‘ durch die Kulturpolitik wäre es essenziell, dass alle Beteiligten – aber v.a. die Theater – einen Mehrwert in diesen Aktivitäten erkennen können und sie nicht lediglich als weitere Belastung oder Bevormundung empfinden.¹⁰⁷²

4.4.3 Vernetzung, Austausch und Kooperationen

Um dem Problem der starken Abschottung in der – zudem sehr kleinen – ‚Theaterblase‘ zu begegnen, erscheinen mehr Vernetzung und regelmäßiger Austausch in diverse Richtungen zielführend. Insb. relevant dafür wären andere Theater, und zwar öffentliche, freie und private. Eine verstärkte Kooperation mit anderen Häusern erscheint v.a. vor dem Hintergrund sinnvoll, dass das erste Überschreiten der Theaterschwelle am schwersten zu motivieren ist (vgl. 2.2.4). Programmvielfalt innerhalb einer Institution bietet hier zwar diverse Ansatzpunkte, aber über mehrere Häuser hinweg gäbe es noch deutlich mehr Möglichkeiten.¹⁰⁷³ So könnte man versuchen, Erstbesucher für ein

¹⁰⁶⁹ Renz 2016b: 64

¹⁰⁷⁰ vgl. Klein 2005: 69ff.

¹⁰⁷¹ vgl. Renz 2016b: 87

¹⁰⁷² vgl. Renz 2016b: 84

¹⁰⁷³ Eine derartige Kooperation brachten bspw. die drei Münchner Staatstheater BSO, GPT und Residenztheater 2021 an den Start: Ein Angebot für jeweils eine Aufführung pro Theaterhaus – eine Oper, ein Schauspiel und eine Operette – mit 30 % Rabatt bei Buchung (Gärtnerplatztheater 2021c). Solche Kooperationen führen die drei Häuser offenbar häufiger durch (vgl. Gärtnerplatztheater 2022).

Haus zu gewinnen und dann für immer mehr ‚Experimente‘, auch in anderen Theatern, zu gewinnen. Im Bereich Marketing und Vermittlung könnten die Häuser ebenfalls stärker zusammenarbeiten, z.B. mit gemeinsamen Kampagnen, Publikationen oder Veranstaltungen.

Darüber hinaus ist der gesamte Kulturbereich mit Museen, Konzerthäusern usw., aber auch soziokulturellen Zentren, Clubs, Ateliers, Kinos etc. für potenzielle Kooperationen relevant. In der breiten Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen könnte man Synergieeffekte ausnutzen und neue Besucher für den großen Kosmos der Kultur gewinnen, anstatt ‚in der Blase‘ um ein kleines Kernpublikum zu konkurrieren. Speziell in München existieren jedoch – im Gegensatz zu anderen Großstädten – aktuell kaum institutionsübergreifende Informationsangebote für Kultur.

Bspw. eine App für schnelle Information, Resttickets und Zusatzangebote wie *Ticket Gretchen* in Wien oder eine Mitglieder-Card mit erheblichen Ermäßigungen für diverse Kulturinstitutionen wie die *ClassicCard* in Berlin wären auch in anderen Städten möglich und wohl gerade für jüngere Zielgruppen geeignet. Denkbar wären zudem eine gemeinsame Webseite oder kooperative Social Media-Kanäle, die die Angebote mehrerer Institutionen zusammenfassen (s.a. Diskursanalyse).

Eine solche zentrale Anlaufstelle – wie es sie z.B. im Kinobereich gibt – erscheint zielführend, um die Barriere der häufig als umständlich empfundenen Informationsbeschaffung abzubauen, insb. mithilfe von knappen Zusammenfassungen, Filtermöglichkeiten und Zusatzangeboten (bspw. Generalproben, Führungen); denkbar wäre weiterhin die Inkorporation von Nutzer-Bewertungen und -Kommentaren, die als äußerst glaubwürdig gelten (s. 3.6.6). Außerdem würde eine gemeinsame Plattform (insb. mit registrierten Nutzern) die Möglichkeit bieten, umfassende Daten über die Besucher und deren Vorlieben zu sammeln; dies könnte auch individualisierte Empfehlungen (à la Amazon, vgl. 3.5.2) ermöglichen.¹⁰⁷⁴ Ein institutionsübergreifendes Angebot wäre zudem vermutlich leichter zu finanzieren.

Auch Allmanritter schlussfolgert: „Ein recht einfacher Weg [...] liegt] im Zusammenschluss mit anderen (Kultur-)Einrichtungen. Frei nach dem Motto ‚deine Besucher*innen sind meine Nichtbesucher*innen‘“.¹⁰⁷⁵ Neben gemeinsamer Kommunikation erscheint dabei zudem ein deutlich verstärkter Austausch von Wissen, Erfahrungen (z.B. zu neuen digitalen Formaten) und Studienergebnissen wünschenswert. Denn aktuell nutzt der Großteil der Theater durchgeführte Besucherstudien lediglich hausintern und veröffentlicht die Ergebnisse nicht.¹⁰⁷⁶

¹⁰⁷⁴ s.a. Kancz 2022

¹⁰⁷⁵ Allmanritter 2019: 35

¹⁰⁷⁶ Föhl & Lutz 2011: 85f.

Die Frage ist also, wie dieser Austausch gelingen könnte. Entsprechende Symposien oder Publikationen wären eine Möglichkeit, würden aber auch zusätzlichen Aufwand für die ohnehin stark belasteten (Marketing-)Mitarbeiter bedeuten; die Organisation solcher Projekte könnte daher ein weiterer Ansatzpunkt für Kulturpolitik und -verwaltung sein (vgl. 4.4.2). Auch dem Problem des großen Aufwands und der hohen Kosten für Besucher- und insb. Nicht-Besucherstudien könnte man mit Zusammenschlüssen begegnen, ggf. auch organisiert von Politik und Verwaltung.¹⁰⁷⁷ Weiterhin erscheint hier eine stärkere kommunikationsstrategische Abstimmung zielführend:

Wünschenswert sind zudem vermehrte Kooperationen bei empirischen Publikumsstudien – und auch in anderen Arbeitsfeldern – zwischen einzelnen Theatern und gegebenenfalls mit anderen Kulturanbietern. Diese Allianzen sollten mit dem Anliegen verbunden werden, das Marketing und die einzelnen Angebote der Institutionen besser aufeinander abzustimmen.¹⁰⁷⁸

Die Experteninterviews zeigen außerdem, dass (theater-)wissenschaftliche Publikationen zu Themen wie Besuchergewinnung den praktisch tätigen Marketing-Mitarbeitern offenbar nicht hinreichend bekannt sind oder sie diese nicht als relevant für die eigene Arbeit erachten. Ein verstärkter Austausch z.B. mit der theaterwissenschaftlichen, kulturoziologischen oder Kulturmanagement-Forschung erscheint daher sinnvoll – auch, um im Rahmen von studentischen Seminaren und Abschlussarbeiten spezifischen Fragestellungen nachzugehen.¹⁰⁷⁹ So könnten die Studenten empirische Forschung an handfesten Projekten erlernen und die Theater erhielten relevante Ergebnisse. Die Studenten dieser Richtungen sind ja zudem die Mitarbeiter von morgen, weshalb eine noch stärker als derzeit ausgebaut Vernetzung mit der Praxis für beide Seiten zielführend erscheint.

Zudem könnte – aufgrund der großen Bedeutung von frühkindlicher kultureller Prägung – eine deutlich intensivierte Zusammenarbeit mit diversen Bildungseinrichtungen sowie der Bildungspolitik sicherstellen, dass mehr Kinder positive Kultur-Erfahrungen sammeln.¹⁰⁸⁰ Auch Allmanritter resümiert, dass Theater insb. subjektbedingte Barrieren, die eine grundsätzliche Besuchsmotivation unterbinden, ausschließlich in Kooperation mit anderen Institutionen verringern können; zu diesen Barrieren zählen v.a. mangelnde Sozialisation und Vorbildung, schlechte Erfahrungen mit Kulturbesuchen in der Vergangenheit sowie fehlende oder falsche Vorstellungen vom Mehrwert eines Theaterbesuchs: „Diese Hinderungsgründe können Kultureinrichtungen nur langfristig versuchen, zusammen mit anderen Akteuren im weiteren Kultur- und Bildungsbereich abzubauen.“¹⁰⁸¹

¹⁰⁷⁷ Allmanritter 2019: 35f.

¹⁰⁷⁸ Föhl & Lutz 2011: 86

¹⁰⁷⁹ vgl. a. Föhl & Lutz 2011: 88

¹⁰⁸⁰ vgl. a. Renz 2016b: 265

¹⁰⁸¹ Allmanritter 2019: 31; Rechtschreibfehler korrigiert

Des Weiteren eröffnen Kooperationen mit Firmen, Agenturen und Künstlern technische und künstlerische Möglichkeiten für das Theatermarketing, aber auch die künstlerische Produktion. Darüber hinaus ist – wie ausführlich dargelegt (s. insb. 3.6.6) – die verstärkte Kontaktaufnahme mit dem bestehenden und potenziellen Publikum unerlässlich. Bei all dem gilt, trotz einer angestrebten breiten Vernetzung die konkreten Kooperationen sinnvoll auszuwählen und für die Gesamtstrategie und Profilbildung besonders nützliche Kontakte gezielt zu vertiefen – schließlich dürfte eine ganzheitliche externe Vernetzung unmöglich sein.

Auch theater-intern erscheint die (noch) stärkere Zusammenarbeit zwischen dem Marketing und anderen Abteilungen (insb. Pädagogik, Dramaturgie und Leitung) wünschenswert.¹⁰⁸² Es bedarf mehr Bewusstsein dafür, dass letztlich jeder Mitarbeiter Teil der Außenkommunikation ist. Zudem benötigt das Marketing einen ‚festen Platz‘ in der internen Struktur des Hauses sowie das Vertrauen der restlichen Abteilungen – dies wäre auch Voraussetzung dafür, dass das Marketing verstärkt Leitungsfunktionen übernimmt und womöglich Mitspracherecht in der Produktpolitik erhält.

4.4.4 Zum ‚Problem‘ der Produktpolitik

Die Experteninterviews verdeutlichen: Bei allen Bemühungen um effizientes Marketing sehen die Theatermitarbeiter die Theaterkunst eindeutig als das höchste Gut in ihrem Kosmos an und lehnen jede wahrgenommene Einschränkung oder Abwertung davon ab. Entsprechend gilt ihnen das Her vorbringen eines künstlerisch hochwertigen und vielfältigen Programms klar als ihre wichtigste Aufgabe – explizit vor ihren Bestrebungen in Richtung Audience Development, Kulturelle Bildung, Zugänglichkeit etc.¹⁰⁸³

Auch wenn diesbezüglich in absehbarer Zeit keine tiefgreifenden Veränderungen zu erwarten sind, sind zumindest kleinere Einflussmöglichkeiten des Marketings auf die so entscheidende Produkt politik denkbar. Ein Beispiel dafür wäre, dass das Marketing über die Anzahl der Aufführungen einer Produktion mitbestimmen darf und entsprechend dafür sorgen könnte, dass nachweislich (bei jungen Besuchern) beliebte Stücke öfter gespielt werden. Dies ist im extrem langfristig geplanten (Musik-)Theaterbetrieb allerdings nicht ohne Weiteres umzusetzen. Zudem beanspruchen die Intendanten i.d.R. die alleinige Programmhoheit für sich.

¹⁰⁸² Mandel plädiert ebenfalls für mehr „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“ (2021e: 189).

¹⁰⁸³ Auch Mandel resümiert: „Bei vielen [...] Theaterschaffenden stoßen die Erwartungen, dass Theater auch soziale Aufgaben übernehmen sollten, [...] weiterhin auf erhebliche Skepsis bis Ablehnung. Insbesondere wird befürchtet, dass der künstlerische Kernauftrag der Theater gefährdet sein könnte.“ (2021d: 23).

Insgesamt erscheinen mehr explizite Produktangebote für junge Erwachsene in verschiedenen Bereichen wünschenswert, die auch kombiniert werden könnten: Erstens bieten alternative Spielstätten Möglichkeiten jenseits der ‚Kunsttempel‘. Zweitens besteht ein Mangel an Vermittlungsformaten speziell für diese Zielgruppe (s. 2.2.4). Drittens sind geeignete Rahmenprogramme wie *Meet & Greets* denkbar. Und viertens sollten passende künstlerische Produkte zur Verfügung stehen: Für das Kinder- und Jugendtheater konzipieren die deutschen Theater schon seit den 1980ern gezielt ‚geeignete‘ Musiktheater-Produktionen, z.B. in Form von Bearbeitungen etablierter Werke, die gekürzt, umgeschrieben oder partizipativer gestaltet werden; hinzu kommen gezielt neu komponierte Werke, oft basierend auf der bekannten Kinder- und Jugendliteratur.¹⁰⁸⁴

Eine vergleichbare Produktpolitik ist auch für junge Erwachsene denkbar, z.B. eine dezidierte ‚Studentenoper‘ (bspw. *La bohème*) oder ‚After-Work-Oper‘ mit anschließenden Drinks für Berufstätige; so könnten sich junge Menschen auch über die Wortwahl in der Kommunikation wiederfinden. Dabei geht es primär um ein neues ‚Framing‘ bestehender Produktionen. Zudem könnte das Marketing (unter Voraussetzung gewisser struktureller Veränderungen) womöglich darauf hinwirken, dass allgemein mehr Stücke gezielt mit Blick auf junge Erwachsene produziert werden (z.B. über entsprechende Stoffe), ohne Einfluss auf deren konkrete Ausgestaltung zu nehmen.¹⁰⁸⁵

Jedoch kann die Lösung allein aus wirtschaftlichen Gründen nicht in immer noch mehr Produktionen und Angeboten liegen (vgl. 2.1.4). Zudem zementieren separate Veranstaltungen und Spielorte womöglich die Trennung zwischen Kern- und neuem Publikum, weshalb Strategien zu deren Integration nötig sind.¹⁰⁸⁶ Auch Rahmenprogramme sind nicht beliebig skalierbar, da neue Angebote schnell als selbstverständlich gelten: „Adding experiences around the art is an arms-race. Quickly, new experiences go from being talked-about [...] to a basic service customers expect.“¹⁰⁸⁷

Dennoch erscheinen die Vorschläge prinzipiell realistisch umsetzbar – eine im Sinne von Audience Development möglichst effektive Produktpolitik würde aber darüber hinaus nicht um betont ‚einsteigerfreundliche‘ Produktionen herumkommen (s.a. 7.4). Demnach müssten die Häuser verstärkt

¹⁰⁸⁴ Plank-Baldauf 2021

¹⁰⁸⁵ Eine ca. 30-jährige Bekannte aus Ägypten machte mich auf ein gelungenes Beispiel aus ihrem Heimatland aufmerksam: Das 2014 gegründete *Egypt Theatre* ist bei jungen Leuten sehr beliebt und nutzt ein neuartiges Serien-Format, bei dem ein festes Theaterensemble wöchentlich eine ca. 90-minütige ‚Episode‘ auf der Bühne spielt. Als Faktoren für den großen Erfolg nennt die Bekannte: junge Darsteller, junge Sprache mit viel Humor und Ironie, aktuell relevante Themen, Bewerbung auf Social Media sowie Weiterverwertung im TV (vgl. a. Fahmy 2016). Tatsächlich erinnert das Plakat vom *Egypt Theatre* an die Keyvisuals von Comedy-Serien mit Ensemble-Casts wie *Friends* oder *Modern Family*. Serienformate stehen schon seit längerem hoch im Kurs bei jungen Menschen (Junge WP Brilon 2018).

¹⁰⁸⁶ vgl. Renz 2016b: 288f.

¹⁰⁸⁷ Rivers et al. 2020

unterhaltungsorientierte und vergleichsweise ‚leicht‘ zu rezipierende Stücke anbieten.¹⁰⁸⁸ Jedoch sehen die Theaterschaffenden oft gerade diese „Ansprüche des durchschnittlichen Publikums in der Regel als wenig angemessen und von einem nur geringen Kunstverständnis geprägt“.¹⁰⁸⁹

Besonders ‚problematisch‘ können dabei Klassiker wie *Faust*, *Romeo und Julia* oder *Die Fledermaus* sein: Diese ziehen Nicht- und Gelegenheitsbesucher verstärkt an (s. 4.2.1) und werden zudem oft von Schulklassen besucht; folglich sitzen in diesen Produktionen überproportional viele Erstbesucher. Wenn dann gerade diese berühmten Werke – wie durchaus üblich – ‚modern‘ inszeniert sind und sich ‚weit‘ vom bekannten Text entfernen, entsteht Verwirrung und Abneigung – insb., wenn diese inszenatorischen Entscheidungen nicht durch Vermittlung oder Marketing erklärt wurden, ja die Besucher noch nicht einmal darauf vorbereitet waren, etwas anderes zu erwarten als das ‚Original‘. Denn besuchsunerfahrene Menschen wählen Klassiker ja gerade deshalb, weil sie hier das Gefühl haben, sie wüssten, was auf sie zukommt – und Schüler besprechen diese Werke im Unterricht.¹⁰⁹⁰ Die konkrete Inszenierung spielt für weniger Affine bei der Kaufentscheidung dagegen eine weitaus geringere Rolle als das Stück selbst.¹⁰⁹¹ Ob ‚modern‘ inszeniert oder nicht wird ihnen also oft erst in der Vorstellung bewusst – Enttäuschungen sind buchstäblich ‚vorprogrammiert‘.

Das ‚Problem‘ scheinen dabei weniger ‚moderne‘ (statt ‚klassischen‘) Inszenierungen per se zu sein, sondern vielmehr als (zum Einstieg) ‚zu komplex‘ empfundene Inszenierungen. Eine Verlegung der Handlung in eine andere Zeit, an alternative Orte oder weitere Änderungen gegenüber dem Originaltext z.B. in der Besetzung hätten demnach durchaus Potenzial, ein breites neues Publikum anzusprechen – wenn das Dargebotene insgesamt nachvollziehbar ist und sich die inszenatorischen ‚Kniffe‘ ohne größere Schwierigkeiten erschließen.¹⁰⁹² Mit mehr Besuchserfahrung steigt den Interviews zufolge dann die Bereitschaft, ja der Wunsch nach experimentelleren Darbietungen.¹⁰⁹³

Entscheidend aus Marketing-Sicht ist, dass potenziellen Besuchern bereits im Vorfeld klar kommuniziert werden muss, wie die spezifische Produktion tatsächlich gestaltet ist. Denn „[d]ie Barrieren

¹⁰⁸⁸ vgl. a. Allmanritter 2019: 34; auch in einer Studie des *Instituts für Kulturpolitik* (Hildesheim) geben 80 % der Befragten als Erwartung an die Spielplangestaltung von Theatern an: „Stücke zeigen, die für jeden verständlich sind“; n = 1.006 aus der wahlberechtigten deutschen Wohnbevölkerung (Mandel 2021b: 255).

¹⁰⁸⁹ von Cossel 2011: 42

¹⁰⁹⁰ vgl. a. Renz 2016b: 208ff.

¹⁰⁹¹ Renz 2016b: 229

¹⁰⁹² Analog kritisiert Kulturjournalist Gerald Felber an Regietheater-Inszenierungen von Opern der letzten Jahrzehnte, dass sich das „Denken in vorgeblich gesellschaftlich relevanten [...] Metaebenen“ mit „sinnfrei den Raum durchfeudelnde[n] Putzfrauen“ den „irritierten Zuschauern“ nicht erschließt (2023: 12).

¹⁰⁹³ vgl. a. Renz 2016b: 153; ohnehin sind Komplexität oder auch ‚schwere‘ Themen keine prinzipiellen K.o.-Kriterien, wie der Erfolg von Filmen wie *Oppenheimer* (2023) nahelegt; entscheidend sind dabei wohl insb. Erwartungsmanagement und Nutzen-Kommunikation – dann möchte man mitreden können etc. (ps).

auf Grund von Produkteigenschaften müssen gar nicht unbedingt zutreffen. Vielmehr kann bereits das Image des Angebots abgelehnt oder gefürchtet werden.“¹⁰⁹⁴ Es kann also passieren, dass an sich ‚einstiegerfreundliche‘ Produktionen nicht als solche eingeschätzt werden.

Zentral im Theatermarketing ist daher ein proaktives Erwartungsmanagement inkl. klarer Entscheidungshilfen. Demnach sollte das Marketing über Inhalt und Ansprache einen ehrlichen Eindruck von der Produktion vermitteln; entscheidend sind dabei nicht nur Aspekte wie Besetzung oder Kreativteam, sondern insb. die Komplexität der Inszenierung.¹⁰⁹⁵ Hilfreich könnten dabei konkrete Kennzeichnungen à la ‚perfekt für den ersten Opernbesuch‘ bzw. ‚Empfehlung für Kenner‘ sein.¹⁰⁹⁶ Eine solche Einordnung einer Produktion ist nicht einfach, könnte aber z.B. auf Basis von Verkaufsdaten und Besucher-Feedback erfolgen. Jedoch stellt sich die Frage, inwiefern sich diese Herangehensweise mit dem Selbstverständnis der Theaterschaffenden vereinbaren lässt (vgl. 4.2.2).

Zudem sollte das Marketing die Besucher bei sämtlichen – insb. aber komplexeren – Produktionen von der ersten Information über die Entscheidungsfindung und Besuchsvorbereitung bis über die Aufführung hinaus vermittelnd begleiten.¹⁰⁹⁷ Da gerade Gelegenheitsbesucher von einem (Musik-) Theaterbesuch auch oder sogar in erster Linie Regeneration, Unterhaltung und ein tolles Erlebnis erwarten, sollte die Vermittlung dabei stärker auf Genuss und die sinnliche Wahrnehmung eingehen, anstatt primär eine geistige Auseinandersetzung zu initiieren.¹⁰⁹⁸

4.4.5 Prozesse und Konzeptionierung

interne Arbeitsabläufe

Bei (eher) privaten Anbietern ist es tendenziell üblich, Marketing-Materialien mehrfach zu überarbeiten bis die finale Version steht – und selbst diese kann bei Bedarf auch nach Veröffentlichung noch stark verändert werden. Mehrere Korrekturschleifen finden auch an einigen, aber wohl bei Weitem nicht allen öffentlichen Häusern statt. Hier scheint Verbesserungspotenzial zu bestehen –

¹⁰⁹⁴ Renz 2016b: 153

¹⁰⁹⁵ Laut Renz kann klares Erwartungsmanagement auch dabei unterstützen, die abgelehnte Modernisierung von klassischen Stoffen positiv zu bewerten: „Wenn [...] die Veranstaltung unter einer anderen Marke vermittelt wird, wenn bereits durch den Titel („Rock the Ballett“) eine Aktualisierung deutlich gemacht wird [...], dann entsteht auch kein Bruch mit einer Erwartungshaltung. Der Mehrwert einer modernen Inszenierung [...] wird in diesem Fall gewinnbringend erlebt und das ästhetische Erlebnis gefördert“ (2016b: 242).

¹⁰⁹⁶ Renz schlägt ebenfalls vor, die „Attribute des Kunsterlebnisses“ zu beschreiben; bspw. „kann herausgestellt werden ob eine Theaterinszenierung eher unterhaltsam oder zum Nachdenken anregend ist.“ (2016b: 281).

¹⁰⁹⁷ vgl. a. Renz 2016b: 283

¹⁰⁹⁸ vgl. a. Renz 2016b: 285

eine Faustregel aus dem Journalismus lautet schließlich: Es gibt keine gute erste Fassung.¹⁰⁹⁹ Daher sollte die Erstellung von Marketingmitteln wie Texten oder Videos ein dynamischer Prozess sein, dessen Erfolg sich an der Publikumsresonanz bemisst; dies beinhaltet auch, nicht krampfhaft an – vielleicht mühsam – erstellten Materialien festzuhalten, sondern zu laufenden, auch tiefgreifenden Optimierungen bereit zu sein. Dies ist jedoch schwierig angesichts knapper Ressourcen.

Um effektive Mittel zu produzieren, wäre im Theatermarketing insgesamt deutlich mehr fachkundiges Personal wünschenswert, insb. für die Erstellung von Fotos, Grafiken und Videos, die immer wichtiger werden (s. 3.7.3). Zudem ist entsprechende Hard- und Software unerlässlich angesichts der geforderten Digitalisierung und Professionalisierung des Marketings. Da Erfahrungswerte in den so komplexen Rahmenbedingungen von Theatermarketing wertvoll sind, erscheint es zielführend, die Erfolge und Misserfolge von Maßnahmen, Kampagnen etc. nicht nur zu evaluieren, sondern auch für die Zukunft zu dokumentieren sowie Konsequenzen abzuleiten.

geeignete Angebote für junge Nicht-Besucher

Es erscheint zielführend, kontinuierliche und ‚simpel‘ konzipierte Angebote für junge Zielgruppen zu etablieren (z.B. ‚alle U30 = 10 Euro‘), da diese deutlich leichter zu kommunizieren sind. Das U30-Programm der BSO ist dabei nachweislich sehr erfolgreich darin, junge Erstbesucher ins Haus zu holen und längerfristig zu binden. Es zeigt sich, dass Audience Development-Maßnahmen durchaus funktionieren, wenn sie denn existent und gut konzipiert sind. Es wären also mehr derartige Programme für junge Zielgruppen mit erschwinglichen Tickets sowie Kommunikation auf speziellen Kanälen wünschenswert; es erscheint sinnvoll, diese Formate nicht nur jungen Menschen in der Ausbildung, sondern auch bereits Berufstätigen anzubieten (vgl. 4.2.4).

Dabei bedarf es aber auch mehr Rückhalt aus der Kulturpolitik und -verwaltung für derartig breite und großzügige Ermäßigungen für junge Menschen; Studien zur Effektivität der Programme können für die Argumentation hilfreich sein (s. 4.2.4). Zudem braucht es theater-intern wie -extern mehr Verständnis dafür, dass jegliche Programme Zeit benötigen, um Erfolge zu zeigen. Außerdem wäre zentral, dass aus theatereigenen oder -externen Studien abgeleitete Strategien und Maßnahmen tatsächlich in die Tat umgesetzt werden – was aktuell oft nicht der Fall zu sein scheint.¹¹⁰⁰ Grundsätzlich sollte bei sämtlichen Angeboten wie Vermittlungsformaten, Rahmenprogrammen und Kommunikationsmaßnahmen der Bezug zum (Musik-)Theater immer vorhanden sein, sodass realistische Chancen bestehen, die Empfänger auch für das ‚Kerngeschäft‘ zu gewinnen.

¹⁰⁹⁹ Schneider 2011: 59

¹¹⁰⁰ vgl. a. Föhl & Lutz 2011: 88f.

Zum Thema Streaming sei kurz gesagt: Wenn alle Theater für ihre Live-Streams und Videos-on-demand standardmäßig einen (kleinen) Betrag verlangen würden, könnte dies womöglich die Wertigkeit und auch Verbindlichkeit dieser Angebote erhöhen und dafür sorgen, dass die Zuschauer dem Dargebotenen aufmerksamer folgen.¹¹⁰¹

Dem Phänomen, dass bestehende Besucher dem Theater ab dem Alter von etwa 30 häufig für ca. zwei Jahrzehnte fernbleiben, könnte man versuchen entgegenzuwirken, z.B. über kürzere Spielzeiten, angepasste VVK-Fristen oder evtl. auch Firmenevents im Theater. Insb. erscheinen passende (Preis-)Angebote beim Übergang von der Ausbildungsphase ins Berufsleben zielführend, um den massiven Preissprung von Studententickets etc. zu Vollpreis-Karten abzufedern. Zudem ist zentral, die Menschen nach ihrer ‚Kind und Karriere‘-Phase gezielt wieder für das Theater zu gewinnen.

konkrete Anlässe als Inhalt im Theatermarketing

Das Marketing der (eher) privaten Theater betont oft konkrete Anlässe, die für einen Großteil der Bevölkerung relevant sind und für die ein Theaterbesuch eine geeignete Aktivität darstellen kann; zudem ist die Bereitschaft zum Kauf von Tickets oder Gutscheinen als Geschenk zu diesen Gelegenheiten erhöht (s. 4.2.3). Dieser Taktik könnten sich auch öffentliche Häuser (stärker) bedienen. Zu geeigneten Anlässen zählen z.B. ein Date, Jahrestag, Geburtstag, Besuch oder (Familien-)Ausflug. Ebenfalls relevant erscheinen Feiertage wie Weihnachten, Ostern, Valentinstag und Muttertag.¹¹⁰² Die Verknüpfung der Kommunikation mit Feiertagen und Anlässen könnte zudem zu einer stärkeren Verbindung von Kultur und dem alltäglichen Leben der Adressaten führen.

Erreichen durch Theatermarketing

Prinzipiell stünde auch öffentlichen Theatern die Option offen, mit geeigneten Produktionen in TV-Shows à la Helene Fischer aufzutreten und so eine breite Masse zu erreichen. Zudem könnten z.B. Opernsänger etc. in bei jungen Leuten beliebten Sendungen und YouTube-Kanälen auftreten. Auch Kooperationen mit Streamingdiensten für Dokumentarfilme o.Ä. wirken vielversprechend. All dies erscheint angesichts der Selbstverständnisse der Theater jedoch nicht ohne Weiteres umsetzbar.

Um den Geschmack insb. von bestehenden Besuchern auszuweiten, scheint die proaktive Bewerbung weiterer Produktionen am Haus zielführend (= Point of Sale-Marketing), z.B. vor Ort über

¹¹⁰¹ vgl. a. Schoder 2021; zum Thema ‚Streaming in der Kultur‘ existieren inzwischen diverse Publikationen, z.B. Walser 2021.

¹¹⁰² Auch O’Donnell betont die Wichtigkeit von konkreten Anlässen gerade bei grundsätzlich interessierten Besuchern: „[M]ost of those [less-avid customers] just needed an excuse, an occasion, a reason to buy, so we started handing them reasons. From that point on, every message we put into the market gave buyers the push they were looking for to make the purchase: ‘Relative visiting from out of town this summer? Bring them to *The Lion King*.’“ (2009: 70; Hervorh. im Original tw. entfernt).

Bildschirme im Theatergebäude oder womöglich eine ‚Trailer-Vorschau‘ kommender Aufführungen, die vor einer Vorstellung auf eine Leinwand vor dem Bühnenvorhang projiziert wird.

Des Weiteren wäre ein Ausbau der Online- statt der oft teuren Print-Werbung sinnvoll, die nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle an öffentlichen Theatern spielt – insb. Bewegtbild-Werbung auf YouTube und weiteren Plattformen; denkbar ist hier zudem das Austesten bislang unüblicher Kanäle wie Spotify oder auch LinkedIn. Dies würde aber mehr Freiraum beim Budget-Einsatz bzw. modernisierte Haushaltspläne voraussetzen (vgl. 4.2.4). Auch bzgl. SEO besteht noch deutliches Potenzial für Ausbau und Verbesserung. Insgesamt erscheinen aktivierende Marketing-Maßnahmen bei jüngeren Zielgruppen erfolgversprechender als eine reine Informationsweitergabe.

4.5 Ableiten relevanter Aspekte für die Diskursanalyse

Die Experteninterviews haben viele der im Theorieteil propagierten Ansätze für Theatermarketing an junge Nicht-Besucher bestätigt, aber auch neue Punkte hervorgebracht. Wie die Theater diese Aspekte aktuell umsetzen, erörtere ich in der folgenden Diskursanalyse. Relevant erscheinen basierend auf den Gesprächen insb. die Dimensionen Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Sprache, ein klares Erwartungsmanagement, Orientierungs- und Entscheidungshilfen, forcierte Nutzen-Kommunikation, das Verhältnis (Bewegt-)Bild zu Text, das Aktivierungspotenzial der Marketingmittel sowie die Frage, wie die Häuser die Balance zwischen übergreifender Marken-Kommunikation und der Spezifität der verschiedenen Produktionen zu halten versuchen.

Zudem verdeutlichen die Aussagen der Experten, dass im Marketing an junge Erwachsene nicht nur die Kommunikation an sich, sondern auch die anderen vier ‚Ps‘ im Marketing-Mix entscheidend für den Erfolg sind. Daher erscheint es unerlässlich, in der Diskursanalyse auch Preise (z.B. Ermäßigungen), Service (z.B. Gastronomie), Distribution (z.B. Zahlungsmodalitäten) sowie speziell der jungen Zielgruppe angebotene Produkte zu berücksichtigen. Des Weiteren hat sich in den Experteninterviews das Prinzip der Analyse einer begrenzten, aber in sich möglichst diversen und kontrastierenden Stichprobe bewährt. Darum scheint es zielführend, auch in der Diskursanalyse Materialien von möglichst vielfältigen relevanten Institutionen einzubeziehen – insb. auch von privaten Theateranbietern.

5 Diskursanalyse von Marketingmitteln für Musiktheater

5.1 Methodik der Diskursanalyse

5.1.1 Wahl der Methode Diskursanalyse und Vorgehen

Ziel dieses zweiten empirischen Schritts ist, die tatsächlich von den drei Münchener Musiktheatern sowie weiteren Häusern erstellten Marketingmittel systematisch auf Strategien für junge Nicht-Besucher hin zu analysieren. Da es um die Untersuchung von ‚Sprache‘ geht, erscheint dabei eine sog. Diskursanalyse als geeignete Methode, weil sie vom Konzept des sprachlichen Diskurses ausgeht.

Der Begriff ‚Diskurs‘ wird je nach Forschungsgegenstand unterschiedlich verwendet.¹¹⁰³ Er wurde von verschiedenen Theoretikern geprägt, insb. Michel Foucault.¹¹⁰⁴ Christopher Balme definiert einen Diskurs nach Foucault im Kontext der Theaterwissenschaft als „ein komplexes Netz an Sprech-, Schreib- und Artikulationsformen, die sich verdichten, um über bestimmte Sachverhalte Wissen zu produzieren“.¹¹⁰⁵ Unter ‚Diskursanalyse‘ versteht man i.d.R. die Anwendung der Diskurstheorie nach Foucault als empirische Methode.¹¹⁰⁶ Sie ist als qualitative Methode einzustufen – wenn in ihrem Rahmen auch quantitative Aspekte untersucht werden können, z.B. Wort-Häufigkeiten.¹¹⁰⁷

Diskursanalysen kommen insb. zur Anwendung, um den Zusammenhang zwischen sprachlichem Handeln und institutionellen Strukturen zu untersuchen.¹¹⁰⁸ Die Prämisse dafür ist, ‚Sprechen‘ als Handeln zu begreifen (= Sprechakttheorie).¹¹⁰⁹ Dabei gilt es auch, die Strukturen herauszuarbeiten, die regeln, welche Aussagen getätigt werden und welche nicht – denn ein Diskurs zeichnet sich immer auch durch seine Beschränkungen aus, da „die Produktion des Diskurses zugleich kontrolliert, selektiert, organisiert und kanalisiert wird [...]. In einer Gesellschaft wie der unseren kennt man sehr wohl Prozeduren der Ausschließung.“¹¹¹⁰ ‚Was gesagt werden kann‘ ist z.B. über Konventionen oder verinnerlichte Ansichten eingeengt.¹¹¹¹ Bei einer Diskursanalyse kann es entsprechend auch darum gehen, die Wirkweisen von Diskursen als „herrschaftslegitimierende und -sichernde Techniken“ zu untersuchen – denn Diskurse dienen auch der Machterhaltung.¹¹¹²

¹¹⁰³ Angermüller 2014: 17

¹¹⁰⁴ Keller 2007: 1

¹¹⁰⁵ Balme 2014: 45

¹¹⁰⁶ Jäger 2012: 77f.

¹¹⁰⁷ Koller 2007: 351

¹¹⁰⁸ Weiß 2014

¹¹⁰⁹ vgl. Jäger 2012: 77; Keller 2004: 63

¹¹¹⁰ Foucault 1991: 10f.; Hervorh. im Original entfernt

¹¹¹¹ Jäger 2001: 83f.; Hervorh. im Original entfernt

¹¹¹² Jäger 2001: 82

Bisher werden Diskursanalysen primär in den Geistes- und Sozialwissenschaften angewandt.¹¹¹³ In der Markt- und Marketingforschung kommen sie dagegen bislang nur selten zur Anwendung, obwohl sie hier ebenfalls fruchtbar sein könnten. Auch die Einbeziehung von ‚Sprache‘ und ihrer Modalitäten in die Marketingforschung ist bislang eher unüblich. Typische Anwendungsfälle der Diskursanalyse sind hier bisher v.a. die Untersuchung von Unternehmenskommunikation sowie Firmenkultur. Dabei ermöglicht die Diskursanalyse insb. Rückschlüsse auf Selbst- und Fremdwahrnehmung, Wertvorstellungen und Haltungen. Ein besonderer Vorteil ist dabei die Betrachtung der Diskurse in ihrem ‚realen Kontext‘ anstatt einer künstlichen ‚Laborsituation‘.¹¹¹⁴

Demnach könnte ich das Selbstbild der Theater sowie ihre Wahrnehmung der Zielgruppe junger Nicht-Besucher, wie sie sich in realen Marketingmitteln manifestieren, mithilfe einer Diskursanalyse relativ unverfälscht extrahieren. Sie stellt daher auch eine gute Ergänzung zu den Interviews dar, da die Experten ja nur subjektive Eindrücke vermitteln konnten und zudem ein Interesse daran hatten, die eigene Institution in positivem Licht darzustellen (s. 4.1.1). Es erscheint aus methoden-theoretischer Sicht also sowohl vielversprechend als auch interessant, die Anwendung der diskursanalytischen Methodik auf den Gegenstand der Theatermarketing-Sprache zu wagen.

Im Gegensatz zur Hermeneutik, bei der ein (literarischer) Text ‚aus sich selbst heraus‘ interpretiert wird, untersucht man in einer Diskursanalyse immer mehrere Texte eines Themenbereichs – und zwar nicht gesamtheitlich, sondern gezielt nach Hinweisen auf einen bestimmten Diskurs. Es geht also über das ‚Verstehen‘ eines Textes hinaus um Strukturen, Praktiken etc., die sich durch ganz unterschiedliche Texte ziehen können.¹¹¹⁵ Relevant ist dabei z.B. die sog. Kollektivsymbolik.¹¹¹⁶ Die Methodik der Diskursanalyse bedient sich inhaltsanalytischer Verfahren – es geht aber weniger um die konkreten Inhalte als vielmehr das ‚Wie‘ der Sprache in einem bestimmten Kontext.¹¹¹⁷ Dabei können ‚Texte‘ auch Videos, Bilder, Musikbeispiele u.v.m. sein.¹¹¹⁸

Zudem kann der Kontext untersucht werden, d.h. die institutionellen, rechtlichen, personellen etc. Rahmenbedingungen, in denen ‚Texte‘ produziert, verbreitet und rezipiert werden.¹¹¹⁹ Interne und externe Einflüsse auf die Entstehung von Theatermarketing-Materialien sowie ihre Rezeption wer-

¹¹¹³ vgl. Keller 2004: 7

¹¹¹⁴ Koller 2007: 349ff.

¹¹¹⁵ Weiß 2014

¹¹¹⁶ Der Begriff ‚Kollektivsymbolik‘ von Jürgen Link beschreibt ein Repertoire an Topoi und Bildern, die zu einer bestimmten Zeit in vielen Diskursen einer Kultur vorkommen (Jäger 2001: 84).

¹¹¹⁷ Wedl et al. 2014: 537f.; vgl. a. die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse bei den Experteninterviews (s. 4.1.2)

¹¹¹⁸ vgl. Jäger 2001: 103

¹¹¹⁹ Koller 2007: 349; s.a. Keller 2007: 27f.

den in der folgenden Diskursanalyse jedoch nur am Rande behandelt – dafür aber umso intensiver in der theoretischen Vorarbeit, den Experteninterviews und der anschließenden Befragung. In der Diskursanalyse wird der Fokus dagegen auf dem vorliegenden Material selbst und seinen konkreten Ausgestaltungen liegen.¹¹²⁰

Für Diskursanalysen existiert keine einheitliche Herangehensweise, sondern jede Forscherin muss ein für Gegenstand und Fragestellung geeignetes Vorgehen entwickeln. Dieses kann nicht nur linguistische, sondern auch viele weitere Aspekte, bspw. sozialwissenschaftlicher Art, beinhalten.¹¹²¹ Das praktische Vorgehen bei einer Diskursanalyse kann nach Siegfried Jäger etwa wie folgt aussen; konstituierend ist dabei das sog. Diskursfragment – die kleinste Analyseeinheit, d.h. ein einzelner Text oder ein Text-Teil, der ein bestimmtes Thema behandelt.¹¹²²

- 1) **Bestimmung der Materialgrundlage und Materialaufbereitung** (s. 5.1.2)
- 2) **Analyse des Materials**
 - 2.1 **Strukturanalyse:** Auswertung der gesamten Materialauswahl anhand der festgelegten Kriterien, dabei Identifikation ‚typischer‘ Diskursfragmente
 - 2.2 **Feinanalyse:** begründete Auswahl und tiefergehende Analyse von typischen Diskursfragmenten
 - 2.3 **Gesamtanalyse:** reflektiertes Zusammenführen aller wesentlichen Ergebnisse zu einer Gesamtaussage,¹¹²³ Rekonstruktion der ‚Gesamtheit‘ des Diskurses durch Abstraktion¹¹²⁴

Auch die Diskursanalyse bringt eine Reihe methodischer Probleme mit sich, die es abzuschwächen gilt. Insb. ist fraglich, inwiefern die Forscherin die Materialien objektiv analysieren kann oder ob sie nicht selbst von den herrschenden Diskursen geprägt ist.¹¹²⁵ Diesem Kritikpunkt möchte ich mit möglichst ‚neutral‘ zu bestimmenden Analysekriterien begegnen (s. 5.1.3). Ebenfalls problematisch sind die sinnvolle Auswahl und Eingrenzung des zu analysierenden Materials – denn eine Einbeziehung sämtlicher Marketingmittel, die jemals von allen deutschen Häusern produziert wurden, ist unmöglich. Jäger ist jedoch der Ansicht, dass eine reflektierte Einschränkung des Materials die „Tragfähigkeit der zu erwartenden Aussagen nicht beeinträchtigt[t]“.¹¹²⁶ Darum wähle ich im folgenden Kapitel die zu analysierenden Marketing-Materialien theoriegeleitet aus.

¹¹²⁰ vgl. Jäger 2012: 79

¹¹²¹ Jäger 2012: 78

¹¹²² Jäger 2012: 80

¹¹²³ Jäger 2001: 102ff.

¹¹²⁴ Keller 2007: 20

¹¹²⁵ Jäger 2001: 83

¹¹²⁶ Jäger 2006

5.1.2 Auswahl und Typologisierung der Marketingmittel

Bei der Materialsammlung und -auswahl für eine Diskursanalyse gilt stets darauf zu achten, ob und wie die ausgewählten Fragmente überhaupt verglichen werden können – denn verschiedene Medien unterscheiden sich z.B. bzgl. ihrer Adressaten sowie der mit ihrer Produktion verfolgten Ziele. Eine vergleichende Analyse verschiedener Datentypen muss daher die unterschiedlichen Artikulationsweisen berücksichtigen.¹¹²⁷ Der Materialkorpus ist komplett, wenn keine grundlegend neuen thematischen oder strukturellen Aspekte in Bezug auf die Forschungsfrage mehr auftauchen.¹¹²⁸

Die Auswahl der zu analysierenden Marketingmittel erfolgt basierend auf Theorieteil und Experteninterviews. Im Fokus der Analyse stehen entsprechend diejenigen Mittel, die junge kulturinteressierte Erwachsene realistisch erreichen könnten; dabei geht es sowohl um Materialien, die (vermutlich) speziell für (junge) Nicht-Besucher oder auch junge aktive Besucher konzipiert wurden, als auch um allgemeinere Marketing-Erzeugnisse, mit denen sie in Berührung kommen könnten.

Basierend auf den bisherigen Erörterungen erscheinen v.a. folgende Diskurssektoren, d.h. Medien und Kanäle,¹¹²⁹ geeignet, um junge kulturinteressierte Nicht-Besucher zu erreichen: Online-/mobile Medien, z.B. Theater-Webseiten (als erste Anlaufstelle für Interessierte, s. 3.7.2) und Social Media (insb. Instagram, YouTube) sowie Apps und Streamingdienste. Zudem kommen theater-externe Webseiten in Frage – z.B. die Internet-Auftritte der Hochschulen sowie Plattformen für Kulturfans im Allgemeinen. Geeignete theater-externe Newsletter stammen z.B. von Ticketing-Anbietern. Bei diesen digitalen Kanälen analysiere ich dabei nicht nur die Desktop-, sondern auch die mobilen Versionen, da junge Menschen Ticketkäufe bevorzugt am Smartphone durchführen.¹¹³⁰

Darüber hinaus erscheint aber auch Außenwerbung wie Plakate oder Flyer an geeigneten Orten relevant, v.a. in der Innenstadt (z.B. Nahverkehrsbahnhöfe) sowie an VVK-Stellen, anderen Kultureinrichtungen sowie Bars oder Cafés. (Kostenlose) Event-Zeitschriften, Stadtmagazine o.Ä. könnten ebenfalls interessant sein. Als Diskurssektoren ungeeignet scheinen dagegen der Rundfunk mit ‚klassischem‘ Radio und Fernsehen sowie Tages- und Wochenzeitungen.

Die Untersuchung soll also Diskursfragmente von sehr geringer (z.B. Plakat) bis zu sehr umfangreicher ‚Textmenge‘ (z.B. Landingpage¹¹³¹) einschließen. Je nach Umfang eines Fragments kann die

¹¹²⁷ Keller 2007: 19

¹¹²⁸ Jäger 2006

¹¹²⁹ Jäger 2001: 103; dabei kann ich Online-Medien immer nur zu einem bestimmten Stand analysieren (ps).

¹¹³⁰ vgl. Kancz 2022

¹¹³¹ D.h. eine Internet-Seite, auf die man durch das Anklicken einer Online-Anzeige gelangt (Duden 2023). Ich meine damit insb. die ‚Unterseiten‘, die sich spezifisch auf eine Produktion beziehen (ps).

Analyse dabei mehr oder weniger ‚tief‘ gehen – schließlich ist von einem Plakat nicht dieselbe Informationstiefe zu erwarten wie von einer Landingpage inkl. Bildern, Videos etc. Das Vorgehen muss demnach immer dynamisch an das jeweilige Fragment angepasst werden. Nachfolgend sind die ausgewählten zu analysierenden Diskurssektoren und -fragmente dargestellt (s. Tab. 2); aufgrund der großen Diversität an Fragmenten ist ihre Aufzählung dabei lediglich beispielhaft:

Diskurssektor	Diskursfragmente
theatereigene Webseite	Landingpage, Startseite, Unterseite, Spielplan, Blogartikel, Prozess des Ticketkaufs (= Customer Journey)
Social Media organisch	Post auf Instagram / Facebook / TikTok; Video auf YouTube; Story oder Story-Element; ¹¹³² Kanäle und Gruppen in ihrer Gesamtheit
Social Media-Werbung	Ad auf Facebook etc., bezahlte Kooperation (z.B. Post)
weitere Online-Werbung	Google-Ad, Ad auf theater-externer Webseite
theatereigene Mailings	Newsletter, Pre-Show-Mailing
externe Newsletter	Anzeigen wie Banner, Kachel etc.
Podcasts	Folge, gesamte Reihe
Apps	gesamte App, einzelne Aspekte
Printmedien	Flyer, Programmvorstellung, Postkarte, Print-Anzeige, Broschüre
Außenwerbung	Plakat, Bildschirm-Anzeige
besondere Medien	Kinospot, Streaming
redaktionelle Beiträge ¹¹³³	Hinweis auf Verlosung / Studentenangebot / Programm

Tab. 2 – Diskurssektoren und -fragmente im Musiktheater-Marketing

Aus forschungsökonomischen Gründen muss ich zudem einen Zeitraum festlegen, aus dem die zu analysierenden Mittel stammen. Dieser umfasst im Kern Januar bis August 2022 – d.h. es sind sowohl Marketingmittel aus ‚Corona-Zeiten‘ als auch von ‚danach‘ vertreten. Zudem beziehe ich z.T. ‚ältere‘ Marketingmittel ab September 2019 ein, d.h. ab Beginn der Spielzeit, die noch zur Hälfte ohne Pandemie-Einflüsse stattfand. Auf diese Weise sind potenzielle Veränderungen in der Kommunikation als Reaktion auf das Pandemie-Geschehen im Material abgebildet.¹¹³⁴

¹¹³² Eine Story auf Social Media ist ein kurzer visueller (und akustischer) Inhalt, der nach 24 Stunden automatisch verschwindet (OnlineMarketing GmbH 2022).

¹¹³³ D.h. ein Beitrag in einem theater-externen Medium, der vermutlich kostenlos erfolgt, für den das Theater aber wohl Informationen zur Verfügung gestellt hat (vgl. 3.7.1); ausgeschlossen sind Rezensionen (ps).

¹¹³⁴ Punktuell ziehe ich noch ältere Fragmente heran, wenn sie besonders interessant in Bezug auf die Forschungsfragen erscheinen (ps).

Trotz der zeitlichen Einschränkung ist es unmöglich, innerhalb der Diskurssektoren sämtliche Fragmente, d.h. alle von den Theatern konzipierten Marketingmittel, zu analysieren – denn es sind zu viele und sie sind oft nur schwer fassbar (z.B. wechselnde Plakatierung). Darum kann ich die Diskurssektoren lediglich über stichprobenhaft beschaffte Fragmente untersuchen; dies erscheint aufgrund ihrer großen Zahl und Vielfalt jedoch unproblematisch (s. 5.1.4). Des Weiteren ist wahrscheinlich, dass manche Theater in einigen der Diskurssektoren nicht ‚anzutreffen‘ sind. Es wäre dann verlockend, aus diesem Nicht-Vorhandensein Schlüsse zu ziehen, z.B. dass Haus X offenbar die Wichtigkeit von Marketingkanal Y nicht erkannt habe. Jedoch ist dies aus der beschränkten Sicht der Forscherin nicht möglich – bspw. könnte die Nicht-Nutzung nur temporärer Natur sein.

Der Fokus der Diskursanalyse liegt auf den Marketingmitteln der Münchner Musiktheater, aber ich ziehe zum Vergleich weitere Institutionen heran. Dafür erscheinen insb. Häuser geeignet, die sich durch vergleichbare Konstitution (z.B. Staatsoper), Programme (d.h. Musiktheater) oder geografische Nähe zu München und damit ähnliche Zielgruppen auszeichnen. Darüber hinaus beziehe ich generell interessante Beispiele ein. Wie bei den Experteninterviews ist das Ziel, innerhalb dieser Grenzen eine möglichst kontrastreiche Stichprobe zu betrachten (vgl. 4.1.4). Daher analysiere ich sowohl stark unterschiedliche als auch ähnliche Fragmente, um die Bandbreite des Diskurses möglichst abzudecken. Kriterien für Kontraste sind z.B. verschiedene inhaltliche Positionen oder Träger der Aussagen, wie öffentlich vs. privat oder München vs. Nicht-München. Entsprechend erfolgt die Auswahl der (feiner) zu analysierenden Fragmente nicht zufällig und ist nicht an statistischer Repräsentativität, sondern an den Forschungsfragen orientiert.¹¹³⁵

Aber nicht nur die Materialauswahl, sondern auch eine systematische Aufbereitung aller gesammelten Fragmente ist Voraussetzung für die anschließende ‚eigentliche‘ Diskursanalyse. Jäger gibt Hinweise für die Materialaufbereitung speziell von Medienanalysen.¹¹³⁶ Basierend darauf habe ich die folgende Typologisierung für die gesammelten Marketingmittel entwickelt:

- 1) ‚Autor‘: i.d.R. verfassende Institution
- 2) Diskurssektor: z.B. Webseite, Social Media
- 3) Diskursfragment: z.B. Post, Landingpage, Ad
- 4) ggf. betreffende Produktion(en)
- 5) ggf. nähere Bezeichnung/Überschrift: z.B. Titel eines Blogbeitrags
- 6) Kennzeichnung: theatereigenes oder theater-externes Medium

¹¹³⁵ vgl. Keller 2007: 18f.

¹¹³⁶ Jäger 2001: 104ff.; in diesen Prozess können dabei bereits Interpretationsansätze eingehen.

- 7) ggf. „Träger“ von theater-externen Medien: z.B. Magazin, Social Media-Kanal
- 8) ggf. Ort: z.B. Plakatierungsfläche, Auslageort
- 9) ggf. Datum und/oder betreffende Spielzeit
- 10) ggf. spezifische Zielgruppe: z.B. Studenten, U30
- 11) Anlass des Textes: z.B. Premiere, Wiederaufnahme, Neuigkeit, besonderes Angebot
- 12) ggf. Reichweite: z.B. Anzahl Views / Likes / Kommentare
- 13) Quelle: z.B. Link, Foto oder Screenshot

5.1.3 Bestimmung der zu analysierenden Aspekte

Es gilt, geeignete Kriterien festzulegen, die im Rahmen der Diskursanalyse untersucht werden sollen, um die Forschungsfragen zu beantworten. Dabei kann sich die Forscherin insb. auf die ‚Werkzeugkiste‘ nach Jäger stützen.¹¹³⁷ Da die Verständlichkeit der Marketing-Sprache eine zentrale Rolle spielt, möchte ich zudem das *Hamburgische Verständlichkeitsmodell* (s. 3.6.3) heranziehen, welches eine praxisorientierte Methodik dafür liefert, die Verständlichkeit eines Textes systematisch und möglichst objektiv einzuschätzen. Das Modell involviert die vier Dimensionen, die für die Verständlichkeit von Texten relevant sind. Diese vier „Verständlichmacher“ werden jeweils anhand einer Skala mit fünf Abstufungen (nämlich ++ | + | o | - | --) bewertet; je nach Dimension ist ein bestimmter Bereich für gute Allgemeinverständlichkeit am günstigsten (jeweils in Klammern):

- 1) Einfachheit vs. Kompliziertheit (++ | +)
- 2) Gliederung-Ordnung vs. Unübersichtlichkeit, Zusammenhanglosigkeit (++ | +)
- 3) Kürze-Prägnanz vs. Weitschweifigkeit (+ | o)
- 4) zusätzliche Stimulanz vs. keine zusätzliche Stimulanz (+ | o | -)¹¹³⁸

Da in der Diskursanalyse auch andere Medien als geschriebener Text im Datenkorpus stehen, müssen die vier Dimensionen sinnvoll übertragen werden.

Für die praktische Umsetzung der Diskursanalyse schlägt Reiner Keller vor, Werkzeuge der *Grounded Theory* modifiziert anzuwenden – insb. *Kommentare*, d.h. Notizen zur Kategorienzuordnung, und *Memos*, d.h. Ideen und Hypothesen zu einzelnen Textstellen. Die Analyse ist abgeschlossen, wenn die Untersuchung weiterer Fragmente nur noch bereits erarbeitete Muster bestätigt.¹¹³⁹

¹¹³⁷ Jäger 2001: 104ff

¹¹³⁸ Schulz von Thun 2020: 171ff.

¹¹³⁹ Keller 2007: 19ff.

Basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen sowie Ergebnissen der Experteninterviews habe ich einen Leitfaden an zu analysierenden Aspekten als ‚Richtschnur‘ erarbeitet; diesen kann ich zudem während des Analysevorgangs anhand des Materials laufend anpassen (vgl. 4.1.3). Wichtig in der Analyse ist, sich immer nur auf die im jeweiligen Marketingmittel tatsächlich vorhandenen Aspekte zu beziehen – sich also so wenig wie möglich von bestehenden Erfahrungen mit den betreffenden Häusern, Werken und Produktionen leiten zu lassen. Das gesamte Forschungsvorgehen inkl. Materialsammlung, Typologisierung und Leitfaden habe ich auch einem Pretest unterzogen und es dabei im Sinne der Praktikabilität angepasst. Nachfolgend steht der finale Grobaufbau des Leitfadens für die Diskursanalyse:

Strukturanalyse aller Fragmente

- 1) **Verständlichkeit**
- 2) **Zugänglichkeit**
- 3) **Nutzen-Kommunikation**
- 4) **Marken-Kommunikation**

Feinanalyse ausgewählter Fragmente

- 5) **Inhalt**
- 6) **Ansprache**
- 7) **Text-Oberfläche**
- 8) **Zusammenspiel aller Elemente** des betreffenden Marketingmittels

Gesamtanalyse

- 9) **Vergleichende Analyse aller Marketingmittel eines Hauses**
- 10) **Vergleichende Analyse der Marketingmittel aller Häuser**

5.1.4 Reflexion über die Forschungsmethode Diskursanalyse

Wie für qualitative Methoden typisch (s. 3.9.3) ermöglichte die Diskursanalyse der Marketingmittel tatsächlich eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Gegenstand und förderte dabei erstaunliche Ergebnisse zutage. Da jedes Fragment individuell betrachtet werden muss, lässt sich der Analysevorgang allerdings kaum skalieren und ist entsprechend enorm aufwendig. Jedoch ließen sich bald gewisse Trends identifizieren, die im Marketing vieler Institutionen zu beobachten sind, und nach einer gewissen Zeit schien eindeutig die kritische Masse überschritten zu sein, sodass ich die Diskursanalyse begründet abschließen konnte.

Insgesamt habe ich 20 Institutionen in die Analyse einbezogen – teils sehr tiefgreifend, teils eher oberflächlich zur Bestätigung oder Kontrastierung. Im Zuge dessen habe ich 394 individuelle Diskursfragmente berücksichtigt; darunter befinden sich bspw. 33 Landingpages, elf Instagram-Kanäle und 13 digitale Spielplan-Übersichten. Bei einigen Fragmenten erwies es sich dabei als ausreichend, nur ausgewählte Aspekte mit Blick auf die Forschungsfragen zu beleuchten – auf eine vollständige Analyse habe ich in diesen Fällen verzichtet. Durch dieses Vorgehen war es mir möglich, eine deutlich größere Menge an Fragmenten effizient zu analysieren. Diese ‚ökonomischen‘ Analysen dienten insb. der Bestätigung von Mustern, tw. auch der Ergänzung oder Illustration.¹¹⁴⁰

Als unbegründet erwies sich die Befürchtung, aufgrund der Corona-Pandemie wären womöglich nur wenige Theatermarketing-Mittel verfügbar. Zwar ist wahrscheinlich, dass die Häuser in Lock-down-Zeiten tendenziell weniger Marketingaktivitäten durchgeführt haben – trotzdem standen mehr als genug relevante Fragmente für die Analyse zur Verfügung.

5.2 Ergebnisse der Diskursanalyse

Die folgende Ergebnisdarstellung ist analog zum Leitfaden der Diskursanalyse (s. 5.1.3) aufgebaut; dabei ist die Zuordnung einzelner Aspekte zu den Unterpunkten nicht immer trennscharf möglich.

5.2.1 Verständlichkeit

1) Verständlichkeitsskala nach Schulz von Thun

a) Einfachheit vs. Kompliziertheit

Zwar sind bei vielen öffentlichen Theatern streckenweise Bemühungen um eine eher lockere Sprache mit einfachen Wörtern und kurzen Sätzen feststellbar. Dennoch verwenden sie alle auch häufig Fachbegriffe und Fremdwörter, ohne diese zu erklären, z.B. „Reformoper“, „interpoliert“, „Kavatine“, „Tessitura“ oder „Risorgimento“. Selbst Fragmente, die sich explizit an Kinder richten, enthalten tw. Fachsprache wie „Repertoirevorstellung“. Auch Namen von Regisseuren, Komponisten etc. werden häufig ohne Erklärung genannt. Bei allen öffentlichen Häusern sind zudem immer wieder Schachtelsätze und umständliche Formulierungen mit indirekter Rede, Konjunktiv, Passiv, weit auseinanderstehenden Verbteilen sowie Partizipien zu finden, z.B.:

¹¹⁴⁰ Solch forschungsoökonomisches Vorgehen unter Einbeziehung einiger ‚verkürzter‘ Elemente zur Ergänzung findet sich auch bei anderen Studien in der Besucherforschung (z.B. Renz 2016b: 194).

- ❖ „Ihre Vergangenheit lässe eine Ehe mit Alfredo nicht zu und verhindere zudem die glückliche Heirat von Alfredos Schwester, deren Bräutigam eine Verbindung mit der Familie ablehne, wenn die ehemalige Kurtisane mit dem Bruder der Braut zusammen bliebe.“ (Hamburgische Staatsoper; Hervorh. d. Verf.)

Im Gegensatz zu den öffentlichen nutzen (eher) privatwirtschaftliche Anbieter (inkl. DTM) durchgängig eine deutlich einfachere Sprache, mit alltäglichen Wendungen, tendenziell kurzen Sätzen sowie ohne Fachbegriffe und Fremdwörter – und falls sie unvermeidbar sind, erklärt insb. Opera Australia sogar den Begriff der „Operette“ (engl. *operetta*). Zudem finden sich v.a. in den Fragmenten der öffentlichen Häuser tw. Rechtschreibfehler und inkonsistente Schreibweisen; dies deutet auf einen Mangel an gründlicher Korrektur sowie klaren Vorgaben hin.

Was fremdsprachige Stücktitel anbelangt, so verfahren die Theater unterschiedlich: Manche nutzen den Originaltitel in Kombination mit einer Übersetzung, andere verwenden nur die Übersetzung und wieder andere nur den Originaltitel. Dies erscheint als schwierige Abwägung – denn bei rein fremdsprachigen Titeln sind gewisse bekannte Bezüge nicht ohne Weiteres zu erkennen (z.B. *La Cenerentola* zu Aschenputtel), bei rein deutschen Titeln erwarten manche Empfänger vielleicht ein deutschsprachiges Stück, und die Kombination von beiden ist lang und daher umständlich zu handhaben, gerade auf Plakaten oder in Anzeigen. Tw. variieren Häuser ihr Verfahren auch je nach fremdsprachigem Titel.

b) Kürze und Prägnanz vs. Weitschweifigkeit

Während die privaten Anbieter (inkl. DTM) tendenziell mit kürzeren Formaten arbeiten, ist bei den öffentlichen Theatern durchweg ein Hang zu umfangreichen Fragmenten festzustellen. Dabei spielt das Medium Text im Verhältnis zu visuellen und akustischen Medien tendenziell eine große Rolle, und online wie offline verwenden sie oft relativ lange Texte. Auch digitale Vermittlungsformate sind – wenn vorhanden – häufig recht umfangreich: Bspw. Video-Einführungen oder Podcasts dauern oft über 30 oder gar 60 Minuten, und digitale Programmhefte umfassen teils über 80 Seiten. Analog dazu sind die Bilder-Galerien auf den Webseiten mit bis zu 44 Fotos häufig recht ausladend. Zwischen den verschiedenen Marketing- und Vermittlungs-Fragmenten zu einer (Neu-) Produktion bestehen dabei häufig Redundanzen in den Inhalten (z.B. O-Töne vom Regisseur, die in verschiedenen Formaten identisch vorkommen).

Insgesamt ist bei den öffentlichen Marketingmitteln meist erforderlich, dass sich ein Konsument viel Zeit dafür nimmt; sie setzen demnach implizit substanzielles Interesse an den Inhalten voraus. Wirklich kompakte Vermittlungsformate existieren dagegen nur selten.

Trotz der tendenziellen Ausführlichkeit der Fragmente fehlen dabei häufig Informationen, die eigentlich relevant erscheinen: Gerade auf Social Media enthalten selbst längere Posts oft kaum grundlegende Hinweise zu den Stücken – d.h. die grundsätzliche Thematik der Handlung, der grobe Stil der Musik etc. werden nicht konkret vermittelt. Und auch in umfangreichen Print-Broschüren finden sich bisweilen keinerlei Informationen zu Handlung, Hintergrund, Inszenierung, Musik und z.T. auch keine Produktionsfotos – selbst bei Wiederaufnahmen. Somit mangelt es in den einzelnen Marketingmitteln teils an jeglichen Anhaltspunkten und Eindrücken zu den Produktionen.

Zudem kommunizieren die Theater speziell bei digitalen ‚Vermittlungsprodukten‘ (also eher pädagogisch ausgerichteten Formen, welche aber auch Teil des Marketings sind, s. 2.1.1) wie bspw. einer Podcast-Folge häufig nicht, was deren Inhalt, Format (z.B. Interview) oder Zweck sind. Noch viel seltener ist klar gekennzeichnet, für welche Zielgruppen ein Angebot gedacht ist. Vielmehr reihen die Theater ihre diversen Vermittlungsformate, insb. zu Neuproduktionen, auf der Webseite und auch in Pre-Show-Mailings mehr oder weniger unkommentiert nacheinander auf.

Außerdem ist meist nicht direkt ersichtlich, wie viel Zeit man in ein Vermittlungsprodukt oder Marketingmittel (deren Grenzen fließend verlaufen, s. 2.1.1) wie z.B. einen Blogbeitrag investieren müsste – nur vereinzelt gibt es gezielt Angaben dazu, z.B. eine Lesedauer. Auch bei Videos und Podcasts ist die Dauer oft nicht direkt zu erfassen. Daraus folgt auch: Selbst wenn Marketing- oder Vermittlungsformate eigentlich kompakt konzipiert sind, werden sie i.d.R. nicht explizit als solche angepriesen (z.B. à la ‚Das Stück in Kürze‘); es ist somit für Interessenten nicht ersichtlich, wenn sich ein Fragment tatsächlich für schnelles Informieren eignen würde. Insgesamt mangelt es also in Bezug auf die Marketing- und Vermittlungsmittel selbst an Erwartungsmanagement. Dagegen gibt bspw. Opera Australia seinen Einsteiger-Videos bezeichnende Titel wie *Opera in a Minute: Carmen* – so sind Umfang und auch der grobe Inhalt auf einen Blick zu erfassen.

c) Gliederung und Ordnung vs. Unübersichtlichkeit und Zusammenhanglosigkeit

Häufig lassen sich bei öffentlichen Theatern Bemühungen um inhaltlich wie optisch klare Gliederung feststellen. Immer wieder finden sich jedoch auch inhaltlich komplett lose und/oder optisch unübersichtliche Aneinanderreihungen von Content – die zudem oft recht lang sind (s.o.). Dabei sind Zusatzinformationen (z.B. das ‚Kleingedruckte‘ zu Ermäßigungen) häufig nicht klar abgegrenzt.

Auch die Trailer der öffentlichen Theater bestehen in aller Regel aus einer unkommentierten Aneinanderreihung von Produktionsszenen. Diese geben zwar Einblick in die Produktion, sagen aber häufig wenig über die Handlung oder das Komplexitätslevel der Inszenierung aus – auch, da sie praktisch nie erklärendes Voice-Over, Text-Einblendungen und tw. nicht einmal Titel- oder Schluss-

karten enthalten. Auch bei Video-Einführungen beziehen sich die gezeigten Produktionsszenen häufig nicht auf das, was der Dramaturg, die Regisseurin etc. gerade erzählt, sondern stehen inhaltlich völlig losgelöst davon – die inhaltliche Gliederung erscheint hier also tendenziell konfus.

Die ‚harten Fakten‘ zu einer Produktion – d.h. Vorstellungstermine, Dauer, evtl. Pause, Sprache des Stücks, evtl. Übertitel, Spielstätte, Preise und Altersempfehlung – sind bei öffentlichen Theatern tw., aber bei Weitem nicht immer schnell zu erfassen: Teils sind sie kompakt, präsent und immer an derselben Stelle platziert; oft sind sie aber auch unscheinbar, verstreut und an wechselnden Orten zu finden. Insgesamt stehen bei öffentlichen Theatern meist andere Aspekte als diese Grundinformationen im Vordergrund – und zwar insb. die Besetzung und das Kreativteam (s. 5.2.2). Bei (eher) privatwirtschaftlichen Theatern (inkl. DTM) sind diese zentralen Fakten dagegen meist sehr schnell bspw. über Infokästen zu erfassen, die immer an derselben Stelle zu finden sind.

Die Navigation auf den Webseiten der öffentlichen Theater wirkt tendenziell nicht intuitiv und nutzerfreundlich: Bei Überschriften, Buttons und Verlinkungen sind häufig inkonsistente oder nicht nachvollziehbare Bezeichnungen zu finden – wenn z.B. „Tickets kaufen“ nicht in den Webshop verlinkt, sondern auf weitere Informationen zum Stück. Außerdem sind oft nichtssagende (z.B. „Reihen & Formate“, „Mehr“) und erklärbungsbedürftige Begrifflichkeiten zu beobachten (z.B. „Linden21“, „Club Z“); dies betrifft insb. Vermittlungsprogramme, die häufig nicht explizit als „Vermittlung“, „Workshops“ o.Ä. bezeichnet oder unter entsprechenden Oberbegriffen eingeordnet sind, sondern lediglich über ihre Eigennamen aufgeführt werden – welche oft nicht selbsterklärend sind. In diesen Fällen weiß ein insb. neuer Webseiten-Besucher nicht, wohin er über diese Links gelangt bzw. warum er überhaupt darauf klicken sollte.¹¹⁴¹

In den Menüs, Navigationsleisten und Fußzeilen der Webseiten öffentlicher Theater sind oft relativ viele Verlinkungen angehäuft – mit bspw. bis zu 17 (!) Unterpunkten in einer Spalte. Zudem referenzieren diese Unterpunkte häufig Aspekte, die für junge Nicht-Besucher eher keine Relevanz haben (z.B. „Personalrat“, „Kuratorium“, „Förderer“), während Punkte wie „Ermäßigungen“, „Junges Publikum“ oder „FAQs“ oft überhaupt nicht vorkommen und somit nicht prominent verlinkt sind. Zudem arbeiten die Häuser tw. mit mehreren – bis zu vier – Navigationsleisten gleichzeitig. Auch die digitalen Spielpläne sind z.T. nicht optimal zu bedienen; z.B. fehlen öfter Möglichkeiten zum Springen in den nächsten Monat oder zum taggenauen Suchen – d.h. man muss länger durch den Kalender scrollen, um zum gewünschten Datum zu gelangen.

¹¹⁴¹ Die BSO hat ihr U30-Programm inzwischen in „<30“ umbenannt, wobei nicht klar ist, wie dies auszusprechen ist. „<“ in der Mathematik bedeutet „kleiner als“, was bei einer Altersangabe eher unpassend erscheint. „U“ bzw. „Ü“ sind dagegen geläufig in Bezug auf das Alter (z.B. Ü30-Party) und leicht zu verbalisieren (ps).

Außerdem findet sich auf den Webseiten öffentlicher Theater auffallend oft kein direkter Weg von der Startseite zum Spielplan; stattdessen sind mehrere, tw. bis zu drei Klicks notwendig – dabei dürfte der Spielplan für viele Webseiten-Besucher das relevanste Fragment sein. Auch von Unterseiten kann es sehr umständlich sein, auf den Spielplan zu gelangen, da es häufig keinen permanenten Link dafür in der Navigation gibt. Aber selbst wenn es z.B. Buttons zum Spielplan gibt, sind diese optisch häufig recht unscheinbar gestaltet. Dasselbe gilt für Ticket-Buttons – auch sie sind bei öffentlichen Theatern oft eher unauffällig. Bei (eher) privaten Anbietern (inkl. DTM) sind dagegen sowohl die Verlinkungen auf die Spielpläne als auch die Ticket-Buttons tendenziell sehr prominent an diversen Stellen (z.B. im Newsletter) platziert und optisch klar hervorgehoben.

Vom digitalen Spielplan gibt es auf den Webseiten öffentlicher wie privater Theater häufig mehrere Ansichten, z.B. in Kalenderform, nach Produktionen sortiert und in Sparten gegliedert – wobei der jeweilige Mehrwert oft nicht offensichtlich und die Einteilung unklar ist: Ist bspw. ein *Dramma giocoso* unter ‚Oper‘, ‚Operette‘, beidem oder keinem von beiden eingeordnet?

Zudem mangelt es in sämtlichen Fragmenten der öffentlichen Theater, online wie offline, an Gliederungs- und Orientierungshilfen bzgl. des Inhalts. Bspw. gibt es kaum aussagekräftige (Zwischen-)Überschriften oder Video-Titel, die knapp und klar ausdrücken, um was für ein Format es sich handelt und was inhaltlich enthalten ist; selbst Trailer sind häufig nicht als solche bezeichnetet (vgl. o.). Vielmehr erfolgt die Nutzung von Überschriften und Titeln oft inkonsistent oder nicht aussagekräftig. Auch die Newsletter und Pre-Show-Mailings haben oft keine bezeichnenden Betreffzeilen, aus denen sofort hervorgeht, worum es in der E-Mail geht; stattdessen sind eher beliebige Betreffs üblich, z.B. „Der Höhepunkt der Spielzeit“. Tw. sind die Theater hier aber auch recht konkret, z.B. „Start des <30-Verkaufs für alle Vorstellungen während der Münchner Opernfestspiele“ (BSO).

Auch optisch fehlen bei öffentlichen Theatern online wie offline oft klare Ankerpunkte, wie eben (Zwischen-)Überschriften, aber auch Auflistungen, Stichpunkte, Hervorhebungen, klare Abgrenzungen etc. Tw. ist das Layout zudem sehr einförmig, wodurch alle Inhalte gleichwertig wirken und das Wichtigste nicht hervorsticht.¹¹⁴² Aber auch das Gegenteil lässt sich beobachten: Tw. sind so viele Punkte optisch hervorgehoben, dass wiederum alles gleich wichtig wirkt.

All diese Punkte erschweren insgesamt die Orientierung im öffentlichen Theatermarketing, da oft nicht klar ist, warum man einen bestimmten Text lesen, ein Video anschauen sollte etc. und für wen ein bestimmtes Fragment interessant sein könnte – ob nun für jemanden, der schnelle Infor-

¹¹⁴² Was genau ‚das Wichtigste‘ ist, wäre zu diskutieren (ps).

mation über das Wichtigste wünscht oder eher für jemanden, der sich tiefgreifend mit bestimmten Aspekten auseinandersetzen möchte. Nicht nur das künstlerische, auch das vermittelnde Angebot kann daher unübersichtlich und überwältigend wirken. Das bloße Vorhandensein von digitalen Vermittlungsformaten stellt demnach noch keine effektive Hilfestellung dar.

Bei öffentlichen Theatern wird der Blick des Betrachters also häufig kaum gelenkt. (Eher) privatwirtschaftliche Institutionen (inkl. DTM) führen den Blick dagegen meist klar und kontinuierlich, insb. über prominente visuelle Elemente, klare (Zwischen-)Überschriften, Infokästen etc. Knappe Teaser-Texte, Slogans, Schlagwörter und Auflistungen erleichtern die Orientierung ebenfalls – diese sind bei öffentlichen Theatern eher unüblich (vgl. o.).

Tw. arbeiten die öffentlichen Theater online wie offline aber auch recht übersichtlich mit Absätzen, Spalten, Trennlinien, Leerräumen etc. Teils verwenden sie auf ihren Webseiten auch voneinander getrennte Tabs mit bezeichnenden Oberbegriffen sowie Inhalte, die *per default* nur zum Teil sichtbar sind und bei Interesse ausgeklappt werden können – bspw. Texte oder Bilder-Galerien. Diese Ansätze entzerren die Informationen optisch wie inhaltlich. Gerade die GPT-Webseite besticht durch übersichtliches Design, ausgewogenes Text-Bild-Verhältnis, kompakte Informationen, knappe Video-Einführungen sowie eine meist leicht verständliche Sprache ohne Fachbegriffe.

d) zusätzliche Stimulanz vs. keine zusätzliche Stimulanz

In ihren primär visuellen und auditiven Fragmenten (d.h. Videos, Audios und Fotos) nutzen die öffentlichen Theater häufig keine filmischen, bildlichen oder akustischen Stilmittel (s.a. 5.2.6) – wo bei Ausnahmen existieren. Rhetorische Stilmittel in den Texten sind ebenfalls recht selten. Häufiger finden sich dagegen Elemente einer stärker ‚lebendigen‘ und umgangssprachlichen Ausdrucksweise, wie bspw. Fragen, Ausrufe, direkte Ansprache und Zitate. Insgesamt sind die Texte der öffentlichen Theater aber oft eher nüchtern und ‚schnörkellos‘ gehalten und lassen sich klar der Schriftsprache zuordnen.

2) Ziele der Fragmente

Durch fehlende oder nichtssagende (Zwischen-)Überschriften, Betreffzeilen, Titel etc. ist oft nicht offensichtlich, welchem Zweck ein Fragment oder auch Teile davon (z.B. ein Textabsatz, ein Videoabschnitt) dienen. Die Fragmente der öffentlichen Theater enthalten zudem meist keine ausdrücklichen Calls to Action – häufig erfolgt die Aufforderung zur Handlung, wenn überhaupt, nur implizit, z.B. über Buttons mit der schlichten Aufschrift „Tickets“. Dagegen arbeiten die privaten Anbieter oft sehr offensiv mit Calls to Action – i.d.R. in Form einer expliziten Aufforderung zum Ticketkauf.

5.2.2 Zugänglichkeit

1) Voraussetzung von Wissen im Theatermarketing

a) vermittelndes Marketing

Um mithilfe von Theatermarketing zu vermitteln, müssten die kommunizierten Inhalte laut Theorie eine Relevanz für die Empfänger aufweisen und ihre Interessen reflektieren (s. 3.4.3). Wie sieht es damit bei den analysierten Theatern aus? Der Fokus im Marketing öffentlicher Theater (hier inkl. DTM) liegt eindeutig auf dem künstlerischen Produkt und Personal, d.h. den zugehörigen Kreativteams und der Besetzung inkl. ‚Stars‘ und Gastkünstlern. Bei Vermittlungsformaten stehen ebenfalls oft das künstlerische Personal sowie ggf. die Moderatoren (z.B. bei Podcasts) im Vordergrund.

Entsprechend präsentieren öffentliche Theater die jeweilige Cast in diversen Fragmenten sehr ausführlich (d.h. inkl. sämtlicher Nebenrollen sowie Zweitbesetzungen) und präsent (d.h. relativ weit oben/vorne); auch Umbesetzungen werden meist sehr prominent kommuniziert – bspw. auf der Startseite oder in eigens dafür versendeten Mailings. Ebenfalls häufig sehr präsent sind das Kreativteam (d.h. Regie, Bühnenbild, Dramaturgie, Licht-Design, aber auch „Neueinstudierung“, „Choreographische Mitarbeit“ u.v.m.) sowie das ‚Autorenteam‘ (d.h. Komponist, Librettist, ggf. Übersetzer, Überarbeiter, Autor der Vorlage oder der „reduzierten Orchesterfassung“ etc.).

In diesem Kontext werden häufig auch Fakten wie das Jahr der Uraufführung des Werks oder das Datum der Premiere dieser Inszenierung genannt, ebenso wie tw. der ‚Status‘ des Werkes (z.B. „kontinentale Erstaufführung“, „Auftragswerk“) und die Fassung (z.B. „Münchner Textfassung“). Entsprechend finden sich ganz oben auf Landingpages häufig Informationen wie bspw.:

- ❖ „Libretto von Richard Genée nach der Komödie ‚Le Réveillon‘ von Henri Meilhac und Ludovic Halévy in der deutschen Bearbeitung von Karl Haffner, Textneufassung für das Teatro del Maggio Musicale Fiorentino und das Staatstheater am Gärtnerplatz von Josef E. Köpplinger“ (GPT)

Auch in Social Media-Posts finden sich öfter Texte wie z.B.:

- ❖ „Es inszeniert Calixto Bieito, am Pult debütiert der junge Schweizer Dirigent Lorenzo Viotti an der Wiener Staatsoper. Ein weiteres Hausdebüt gibt...“ (Wiener Staatsoper)

Auch die Spielplan-Übersichten enthalten online wie offline häufig Informationen wie das Kreativteam, Lebensdaten des Komponisten sowie weiterhin die zugehörige Abo-Serie der jeweiligen Vorstellung. Es wird also implizit Interesse an und teils Wissen zu dem künstlerischen Personal und Werk sowie der konkreten Produktion vorausgesetzt. Dabei sind die Quellen von Zitaten ebenfalls

teils nicht genannt. Tw. finden sich in Texten, O-Tönen etc. auch Signalwörter, die auf vorausgesetztes Wissen hindeuten, wie z.B.:

- ❖ „Penderecki. Hier in München erinnert man sich zweifellos an die Uraufführung seiner Oper *Ubu Rex* an der Bayerischen Staatsoper 1991“ oder „bereits wohlbekannte [...] Künstlerpersönlichkeiten“ (BSO; Hervorh. d. Verf.).
- ❖ „wie jeder weiß“, „das eigentlich jeder kennt“ oder „Nach der berühmten Komödie ‚Le Barbier de Séville‘ von Beaumarchais“ (GPT; Hervorh. d. Verf.)

Die Aufzählungen von Besetzung und Kreativteam auf den Landingpages verlinken häufig auf eine ausführliche Biografie der gelisteten Personen, meist in Kombination mit Fotos, i.d.R. Headshots. Inhaltlich fokussieren diese Vitas bei allen öffentlichen Theatern (inkl. DTM) die Ausbildung, vergangene Engagements, Auszeichnungen, die Zusammenarbeit mit verschiedenen Regisseuren sowie die Rollen, die die Person am jeweiligen Haus gespielt hat / noch spielen wird; keine der analysierten Biografien enthielt auch nur ansatzweise persönliche Aspekte der Personen.

Auf den Landingpages öffentlicher Theater finden sich zudem oft Auflistungen nicht nur von kommenden, sondern auch bereits vergangenen Vorstellungen der jeweiligen Produktion. Tw. reichen diese mehrere Jahre zurück und können entsprechend sehr umfangreich sein. Sie eröffnen insb. die Möglichkeit, noch lange nachträglich die Besetzung von bestimmten Aufführungen einzusehen.

Ebenfalls häufig sehr prominent platziert bei öffentlichen Theatern sind diverse Kooperationspartner: Insb. Sponsoren (z.B. Unternehmen, Freundeskreise) oder Partner-Institutionen für Ko-Produktionen sind an diversen Stellen zu finden, meist mit Logo und tw. zugehöriger Danksagung – oft auch genau dort, wo ohnehin kaum Platz ist, z.B. auf Plakaten oder in Anzeigen. Dies hat vermutlich u.a. vertragliche und bisweilen ‚politische Gründe‘ zum Zwecke der Anerkennung. Auch Abonnements sind häufig prominent platziert und die Abonnenten werden oft explizit angesprochen.

Bspw. die BSO vergibt in diversen Print-Broschüren weit vorne (noch vor den ‚eigentlichen‘ Inhalten) mehrere Doppelseiten für Auflistungen all ihrer Partner und Sponsoren; auch Privatpersonen sind dabei alle namentlich genannt, und zwar je nach ihrer Kontribution in ‚Circles‘ gegliedert – u.a. einen „Inner Circle“. So verständlich die Wertschätzung gegenüber den Sponsoren ist, so exkludierend sind diese Inhalte und Bezeichnungen, da ein ‚Kreis‘ ja alle außerhalb davon ausschließt.

Bei all dem ist zweifelhaft, ob diese ausführlichen und prominenten Informationen zu Personal, Werkfassung und dem ‚inneren Kreis‘ aus Abonnenten, Sponsoren und Kooperationspartnern für

(junge) Nicht-Besucher relevant und kauffördernd sind – oder nicht doch eher abschreckend. Bei privaten Anbietern spielen Besetzung und Fassung bezeichnenderweise oft eine untergeordnete Rolle; Ausnahmen sind tw. die (bekannten) Hauptdarsteller. Zudem hat Opera Australia in langjährigen Publikumsstudien untersucht, wie sich Marketing für Musiktheater verändern sollte, um für neues Publikum zu funktionieren – und betont insb. die Irrelevanz gerade der Informationen, die den Theaterschaffenden selbst meist am wichtigsten erscheinen:

People working in the arts assume the art and artists are most important. That's why the audience is there, and that's what the marketing should be about. But spend time with occasional ticket-buyers and you may be shocked to discover that they often know almost nothing about the art or the artists. [...] Our marketing copy and images used to speak to the core audience of fans who follow the careers of individual singers, see multiple productions of the same opera, and can name many composers. Trouble is, the same copy that motivates a super-fan to buy a ticket could alienate someone looking for a great night out with friends.¹¹⁴³

Aus Marketing-Sicht erscheint die Betonung von Personal, Werkfassung und innerem Kreis entsprechend nicht zielführend, da ihr Mehrwert für weniger affine Interessenten vermutlich sehr gering ist und gleichzeitig (noch) weniger Raum für aus ihrer Sicht wohl ‚relevantere‘ Aspekte bleibt – z.B. die ‚harten Fakten‘ wie die Stückdauer (s. 5.2.1) sowie konkrete Entscheidungshilfen oder Zielgruppen-Definitionen (s.u.).¹¹⁴⁴ Hier bleibt also Potenzial auf der Strecke, mittels Marketing knapp und prominent die wichtigsten Informationen für Nicht-Besucher zur Verfügung zu stellen.

Aber auch tiefergehende Hinweise, die die komplexen Codes der Musiktheater-Kunst vermitteln, sucht man häufig vergeblich in den Marketingmitteln öffentlicher Häuser. So gibt es in vielen Fragmenten bspw. keine ‚handfesten‘ Informationen zur jeweiligen Inszenierung. Oft beschränken sich die Hinweise dazu auf unkommentierte Produktionsfotos und ggf. -trailer, insb. bei Wiederaufnahmen. Ebenfalls erstaunlich wenig zur Sprache kommt die Musik. Dafür, dass es sich um *Musiktheater-Stücke* handelt, finden sich oft nur extrem wenige Anhaltspunkte dazu – tw. beschränken diese sich auf den Namen des Komponisten sowie die Gattungsbezeichnung.

Die Musik und Inszenierung werden also häufig nicht explizit eingeordnet (z.B. mit Adjektiven oder à la ‚erinnert an...‘, ‚kann man sich vorstellen wie...‘) und es mangelt oft an konkreten Interpretationsansätzen dazu. Teils bleiben auch Fragen schlachtweg offen, wenn bspw. *Die Zauberflöte* als „rätselhaft“ bezeichnet wird – ohne jegliche Erläuterung inwiefern. Tw. sind in den Fragmenten aber auch erste konkrete Interpretationshinweise zu Inszenierung und Musik vorhanden.

¹¹⁴³ Rivers et al. 2020; weitere Publikationen teilen diese Ansicht, z.B.: „Bekannte Künstler:innen, die jeweiligen Komponist:innen oder eine bestimmte Fassung hervorzuheben, ist für ‚Klassik-Neulinge‘ dabei uninteressant und irrelevant.“ (Kancz 2022)

¹¹⁴⁴ vgl. a. Rivers et al. 2020

Speziell die Handlung der Stücke wird standardmäßig in vielen Fragmenten, insb. Landingpages, wiedergegeben – und zwar meist relativ ausführlich, nicht knapp. Jedoch gibt es auch zur Handlung oft keine Interpretationshilfen zu Motiven, Charakteren o.Ä.

Wenn aber die Handlung oder auch Musik und Inszenierung tatsächlich konkret angesprochen werden, so finden sich hier bei sämtlichen öffentlichen Theatern oft Fachbegriffe und Fremdwörter (vgl. 5.2.1). Zudem sind diese Informationen häufig nicht anschaulich und konkret formuliert, sondern recht allgemein und abstrakt; es fehlen Beispiele, Vergleiche etc. Stattdessen finden sich häufig Formulierungen, die O'Donnell als „fluff“ (dt. etwa: Flausch) bezeichnet – d.h. Worthülsen, die kein greifbares Bild im Kopf des Empfängers entstehen lassen.¹¹⁴⁵ Folgende Beispiele verdeutlichen diese Tendenzen – z.B. bei der Beschreibung der Handlung:

- ❖ „Eine Story voller Liebe und Leidenschaft, Gier und Begierde, All- und Ohnmacht“ (DTM) – dies erscheint recht ‚aufbauschend‘ und letztlich nichtssagend
- ❖ „Krieg und Liebe [...] sind aber gleichzeitig beide von einer komplexen Dynamik und hohen Ereignisdichte geprägt.“ (BSO; Hervorh. d. Verf.) – dies erscheint abstrakt
- ❖ „erlebt dabei so manches Abenteuer“ (GPT; Hervorh. d. Verf.) – dies erscheint unkonkret

Bei der Beschreibung der Inszenierung finden sich ebenfalls oft leere Phrasen; insb. das Wort „atmosphärisch“ taucht bei diversen Theatern immer wieder bzgl. der Inszenierung auf, sagt aber letztlich nichts über deren konkrete Atmosphäre aus. Ähnlich steht es um die ebenfalls häufig verwendeten Begriffe „stimmungsvoll“, „eindrucksvoll“ und „kontrastreich“ – ohne weitere Erklärung, welche Stimmungen, Eindrücke und Kontraste denn gemeint sind. Weiterhin oft zu lesen sind positive, aber letztlich beliebige Bezeichnungen wie „außergewöhnlich“ oder „spannend“. Und auch die Beschreibung der Musik erscheint häufig abstrakt und schwer verständlich:

- ❖ „Puccinis impressionistische Klangtechnik verbindet subjektives Empfinden mit objektiver Tonmalerei.“ (Deutsche Oper Berlin, Hervorh. d. Verf.)
- ❖ „... Musikdrama all'italiana, ein veritables Drama der Stimmen [...] in krassen Kontrast [...] zum musikalischen Naturalismus des sie umgebenden banalen Alltags.“ (BSO; Hervorh. d. Verf.)

Vereinzelt finden sich jedoch tatsächlich bildhafte Beschreibungen mit Metaphern o.Ä., wie z.B.:

- ❖ „halsbrecherische Koloraturen“ oder „das Gewitter, das Rossini im zweiten Akt im Orchester entfesselt“ (GPT, Hervorh. d. Verf.)

¹¹⁴⁵ O'Donnell 2011: 16

Aber nicht nur das künstlerische Programm, auch Vermittlungsprodukte wie Podcasts, Blogbeiträge etc. werden oft eher ‚hochtrabend‘ und abstrakt vermarktet, z.B.:

- ❖ „Das digitale Magazin [...] hat] sich zum Ziel gesetzt, die Themen, Narrative und Fragen aus unserem Spielplan heraus zu kondensieren, um auch jenseits des Opernkosmos entsprechende Diskurse zu eröffnen.“ (BSO; Hervorh. d. Verf.)

Gerade in den Fragmenten zu Wiederaufnahmen sind auch oft wenige bis keine weiterführenden Informationen oder Vermittlungsformate wie Blogbeiträge, Podcasts oder Video-Einführungen zu finden, vereinzelt noch nicht einmal Trailer oder gar Bilder. Bei Neuproduktionen werden dagegen in aller Regel viele Zusatzinformationen, Rahmenprogramme etc. angeboten – sie nehmen offenbar den höchsten Stellenwert in Marketing und Vermittlung ein (vgl. 4.2.1). Private Theater (inkl. DTM) bieten dagegen meist keine digitalen oder analogen Vermittlungsformate an (vgl. 4.2.2), mit der typischen Ausnahme von Interviews mit Darstellern oder Mitgliedern des Kreativteams.

Insgesamt verfolgen öffentliche Theater tendenziell nicht die im Theorieteil propagierten Strategien für vermittelndes Marketing: Der Fokus liegt klar auf dem (insb. künstlerischen) Personal und Produkt – letzteres wird oft dennoch nicht knapp und greifbar vermittelt, sondern es fehlen relevant erscheinende Informationen oder aber sie sind abstrakt und schwer verständlich formuliert. Auch in kurzen Fragmenten wie Anzeigen, Plakaten oder Posts wird dem Personal, Produkt und ‚inneren Kreis‘ oft der Vorzug gegeben vor vermutlich wichtigeren Aspekten für Nicht-Besucher.

b) Emanzipation zum eigenen Urteil

Eine explizite Förderung der Emanzipation zur eigenen Urteilsbildung spielt im Marketing der öffentlichen wie privaten Theater durchweg keine Rolle. Dies widerspricht den Aussagen der Experteninterviews, wonach dieser Aspekt im Marketing – insb. an Jüngere – sehr wichtig sei (s. 4.4.2).

Lediglich stark vereinzelt deuten Theater an, dass jeder Besucher eine unterschiedliche Wahrnehmung einer Vorstellung haben kann; allerdings stellen sie dies nicht unbedingt als erstrebenswert dar – vielmehr wird um Nachsicht gebeten, falls eine Produktion einmal nicht gefallen sollte.

c) Emotionalität vs. Intellekt

Die öffentlichen Theater stellen die Emotionen, welche von Handlung, Musik oder Inszenierung ausgehen, oft klar heraus oder deuten sie zumindest an – insb. Liebe, Konflikte oder Tragik. Dennoch sind insgesamt eher ‚intellektuelle‘ Herangehensweisen an die Werke typisch, v.a. in Vermittlungsformaten, welche die historischen, musiktheoretischen sowie insb. gesellschaftlichen und po-

litischen Dimensionen der Produktionen beleuchten. Die vom Publikum selbst erlebbaren Emotionen spielen so gut wie nie eine Rolle bei öffentlichen Häusern.

Private Anbieter (inkl. DTM) betonen Emotionen dagegen stärker – insb. die in den Stücken immanenten, tw. auch die vom Publikum erlebbaren, z.B. „a good tearjerker“ (OA) oder „Gänsehaut garantiert!“ (Stage Entertainment). Vorrangig ‚intellektuelle‘ Ansätze sind bei privaten Theatern dagegen sehr selten.

d) sinnliche Wahrnehmung

Auch die sinnliche Wahrnehmung spielt im Marketing öffentlicher Theater praktisch keine explizite Rolle. Wie eine Produktion ‚aussieht‘, ‚klingt‘ oder ‚sich anfühlt‘ kommt allenfalls indirekt zur Sprache, nämlich im Zusammenhang mit der Qualität der Musik und Inszenierung sowie der Leistung der Darsteller – diese Aspekte werden häufig betont, aber eben ohne konkrete Beschreibung der Sinneseindrücke. Zwar geben Fotos und z.T. Videos und Hörproben ‚Einblicke‘ in die Produktion – insgesamt ist aber keine Bemühung um eine gezielte Ansprache der Sinne feststellbar.

e) Orientierungs- und Entscheidungshilfen

In den Fragmenten der öffentlichen Theater – insb. den Spielplan-Übersichten – finden sich durchweg keine konkreten Orientierungs- oder Entscheidungshilfen. Es ist somit schwer einzuschätzen, für wen eine Produktion besonders interessant sein könnte – v.a. ‚auf die Schnelle‘. Weitere relevante Informationen, z.B. zu Ermäßigungen, sind zwar vorhanden, aber oft eher schwer zu finden.

Keines der analysierten öffentlichen Häuser nutzt – bspw. in Spielplan-Übersichten oder auf Landingpages – für seine künstlerischen und vermittelnden Produkte explizite, Zielgruppen-orientierte Labels à la ‚für Einsteiger‘, ‚Für Fans von...‘ o.Ä. Wenn überhaupt Labels bzgl. Zielgruppen vorhanden sind, beschränken sich diese auf grobe Kategorisierungen, z.B. als ‚Familienvorstellung‘, oder auf Kennzeichnung von ermäßigten Vorstellungen, z.B. ‚U30‘.

Des Weiteren enthalten speziell die Spielpläne öffentlicher Häuser online wie offline i.d.R. keine Bilder oder nähere Informationen zum jeweiligen Stück. Oft sind nur Titel und Komponist angegeben sowie die Gattung – und selbst diese ist tw. nicht genannt oder aber erklärbungsbedürftig, insb. im Fall von detaillierteren Gattungsbegriffen wie ‚Melodramma buffo‘. Bei privaten Anbietern ist die Gattung wie ‚Musical‘ oder ‚Show‘ dagegen oft gar im Stücktitel enthalten, z.B. *Das Heinz Erhardt Musical*; dies ermöglicht eine (zumindest grobe) unmittelbare und allgemeinverständliche Einordnung der Stücke. Potenzielle Subgenres wie ‚Musical Comedy‘ sind im privaten Bereich dagegen kaum zu finden – wohl, da man ihre Implikationen nicht voraussetzen möchte.

Fast immer klar gekennzeichnet in allen Fragmenten öffentlicher Häuser sind dagegen Premieren – und z.T. gar Spielzeit-Premieren oder -Dernières. Vereinzelt verwenden Theater auch Symbole oder farbige Markierungen, um Sparten oder Vermittlungsprogramme zu kategorisieren – jedoch ist die Zuordnung oft nicht selbsterklärend und es gibt häufig keine klare Legende.

Weiterhin gibt es auf den Webseiten der Theater teils allgemeine Suchfunktionen; jedoch liefert z.B. die Suche nach „U30“ o.Ä. nicht immer hilfreiche Treffer – selbst wenn das jeweilige Haus eigentlich ein solches Programm anbietet. Einige Theater haben zudem Filtermöglichkeiten in ihren Online-Spielplänen, allerdings i.d.R. nur recht allgemein, z.B. nach Sparte, Spielstätte oder Wochentag – und nicht nach Einsteiger-Freundlichkeit o.Ä. Oft sind dann zwar explizite Filter für ‚Kinder-/Familienstücke‘ enthalten – aber nie für ‚Studenten‘, ‚junge Erwachsene‘ o.Ä.; nach Ermäßigungen wie „U30“ etc. kann man z.T., aber bei Weitem nicht immer filtern.

Generell sind die Informationen zu Ermäßigungen – z.B. für junge Menschen, Senioren etc. – auf den Webseiten der Theater oft erstaunlich schwer zu finden: Häufig umfassen die Hinweise dazu nur einen Textabsatz auf Unterseiten wie „Tickets“ oder „Besondere Angebote“. Entsprechend gibt es im Navigationsmenü oft keine direkte explizite Verlinkung auf ‚Ermäßigungen‘ o.Ä. (vgl. o.). Andere Fragmente wie Flyer oder Social Media-Posts enthalten oft gar keine Hinweise auf Ermäßigungen – es sei denn, die Rabatte sind ihr Kerninhalt und Anlass.

Auch bei ‚größeren‘ Fragmenten wie Print-Monatsvorschauen sind Ermäßigungen häufig nur unauffällig und ‚weit hinten‘ platziert. Zudem fällt auf, dass die Informationen zu Ermäßigungen i.d.R. nur aus rein ‚nüchternen‘ Fakten zum Angebot inkl. Buchungsmodalitäten bestehen – sie enthalten von wenigen Ausnahmen abgesehen keinerlei persönliche oder emotionale Komponenten wie Bilder, Testimonials (d.h. Empfehlungen) von Nutzern o.Ä.

Zwar bietet praktisch jedes öffentliche Theater Geschenk-Gutscheine an, aber die Hinweise darauf sind noch seltener und ‚versteckter‘ platziert als jene zu Ermäßigungen. Private Anbieter (hier exkl. DTM) kommunizieren Gutscheine dagegen tendenziell prominent und bewerben sie z.B. gezielt in speziellen Newslettern, um einen Theaterbesuch als ideales Geschenk für diverse Anlässe wie Valentinstag zu vermarkten (vgl. 4.4.5).

Was allgemeine Hilfestellungen für (neue) Besucher anbelangt, so bieten fast alle Häuser folgende Punkte auf ihren Webseiten und tw. in verkürzter Form auch in Broschüren etc.: *Anfahrt* unter besonderer Berücksichtigung von *Barrierefreiheit*, *Informationen zum Ticketkauf* (z.B. Ticket-Hotline), *FAQs*, *Saalpläne*, allgemeiner *Kontakt* sowie *Gastronomie* und tw. *Hotels*.

Vereinzelt offerieren Häuser darüber hinaus auch recht konkrete Hilfestellungen – z.B. einen ‚Sprach-Guide‘ mit Informationen zur Sprache der Libretti und Übertitel aller Produktionen (GPT) oder einen expliziten Hinweis, dass es keinen offiziellen Dresscode gibt (z.B. BSO). Oft sind diese Ressourcen jedoch eher schwer zu finden – auch, da sie i.d.R. nicht explizit als ‚Hilfestellungen‘, ‚Tipps‘ o.Ä. bezeichnet werden, sondern recht allgemein als „Alles zum Besuch“, „Besuchsinformationen“ etc.

Auf keiner der analysierten Webseiten sind Hilfestellungen explizit für ‚neue Besucher‘, ‚Einstieger‘ o.Ä. vorhanden. Auf den Startseiten und in den Menüs sucht man vergebens nach – erst recht prominent platzierten – Hinweisen, die Erstbesucher (in Bezug auf das Haus und/oder die Webseite) gezielt und proaktiv ‚an die Hand nehmen‘.

Eine Ausnahme stellte zumindest zum Zeitpunkt der Analyse die Komische Oper Berlin dar, die ihre Angebote *Opern-Knigge* und *Oper-O-Mat* relativ auffallend im Menü präsentierte. Der Oper-O-Mat ist eines der wenigen Beispiele für eine konkrete Orientierungs- und Entscheidungshilfe, insb. auch für weniger affine Interessenten. Der Fokus liegt dabei auf den Besuchern sowie ihren Bedürfnissen und Vorlieben. Die Bezeichnung deutet auf ein vertrautes Format hin (vgl. *Wahl-O-Mat*). Auf spielerische Weise kann man hier ein passendes Stück an der Komischen Oper und weiteren Häusern für sich finden; dabei wählt man auch zwischen „Ich bin Laie“ bzw. „Ich bin Liebhaber*in“.

Die analysierten Marketingmittel enthalten aber insgesamt kaum Hinweise explizit für neue Besucher. Vorhanden sind dagegen oft Informationen speziell für *junge* Besucher (z.B. auf entsprechenden Unterseiten), und tw. sind diese auch direkt im Navigationsmenü verlinkt. Jedoch liegt der Fokus derartiger Fragmente fast ausschließlich auf Angeboten für Kinder, Jugendliche, Schulklassen und Lehrer – für diese Zielgruppen, insb. Kinder, bieten diverse Theater spezielle künstlerische Angebote (z.B. *Sitzkissenkonzerte*, BSO), Vermittlungsformate (z.B. Kinder-Einführungen) und Marketingmittel (z.B. die eigenständige Kinder-Webseite *Maestro Margarini*, BSO), welche jeweils auf die Bedürfnisse und Sprachwirklichkeit von Kindern zugeschnitten sind. Für Studenten und insb. junge Erwachsene allgemein finden sich dagegen kaum spezifische Angebote; meist existieren lediglich Ermäßigungen für sie, nur selten gibt es speziell konzipierte vermittelnde oder gar künstlerische Produkte.

Trotzdem ist es oft umständlich, sich einen Überblick über alle vorhandenen Angebote eines Hauses für Studenten / junge Erwachsene inkl. Ermäßigungen und Rahmenprogramm zu verschaffen, da diese häufig auf der Webseite ‚verstreut‘ stehen. Hinzu kommt, dass relevante Hinweise nicht immer dort auftauchen, wo man sie erwarten würde – wenn z.B. das Studenten-Abo nicht auf der

Seite der ‚normalen‘ Abonnements aufgeführt ist. Auch generell (unabhängig speziell vom jungen Publikum) lässt sich z.T. beobachten, dass Theater sinnvoll erscheinende Verlinkungen nicht setzen bzw. relevante Inhalte nicht einbinden; bspw. sind Formate wie Blogartikel, Podcasts oder Trailer nicht immer auf den Landingpages der jeweiligen Produktion eingebettet, obwohl sie existieren – insb. bei Wiederaufnahmen. All dies erschwert die Navigation (vgl. 5.2.1).

Außerdem sind die Informationen für junge Erwachsene tw. inkonsistent (z.B.: Preise variieren) oder auch lückenhaft (z.B.: Welche Produktionen sind im Studenten-Abo enthalten?) – insb. Letzteres kann frustrierend für einen Interessenten sein, wenn nicht einmal angegeben ist, wann diese Informationen zur Verfügung stehen werden, und er sich auch nicht in eine Kontaktliste o.Ä. eintragen kann – ihm bleibt letztlich nur, immer wieder die betreffende Seite zu besuchen.

Des Weiteren verwenden die öffentlichen Theater in aller Regel online wie offline keine erklärenden Unterschriften zu ihren (Produktions-)Fotos. Zwar sind die abgebildeten Darsteller meist namentlich genannt, tw. mit Rollenbezeichnung. Die Unterschriften werden aber nie dazu genutzt, um die abgelichtete Szene in die Handlung einzugliedern, die Inszenierung einzuordnen o.Ä. Die Bilder führen den Betrachter also nicht, sondern stehen unkommentiert und zusammenhanglos nebeneinander. Insb. auch in Social Media-Posts fügen öffentliche Theater praktisch nie Text direkt in die Bilder ein; dies führt dazu, dass gerade bei Sammelposts zu mehreren Stücken die Fotos nicht der jeweiligen Produktion zugeordnet werden können. Auch in Videos nutzen sie i.d.R. keine erklärenden Text-Einblendungen zu den gezeigten Szenen. All dies erschwert die Orientierung für Unerfahrene.

Dagegen nutzen private Anbieter (inkl. DTM) insb. auf Social Media oft Schriftzüge in Bildern bzw. Video-Titelkarten, die auf einen Blick sagen, worum es in dem Post insgesamt geht (z.B. „Vorverkaufsstart“); so kann ein Nutzer bequem entscheiden, ob er alles anschauen möchte. Zudem nutzen sie teils Text-Einblendungen (bspw. mit zentralen Schlagworten oder Rezensionen) in Videos, weshalb man diese leichter auch ohne Ton nachvollziehen kann – z.B. ‚auf die Schnelle‘ unterwegs.

Empfehlungen im Stil à la Amazon (vgl. 3.5.2) finden sich bei öffentlichen wie privaten Häusern nur vereinzelt: Der private Anbieter *BB Promotion* arbeitet tw. mit Hinweisen auf ‚ähnliche‘ Produktionen („Das könnte Sie auch interessieren“); z.T. kommen dabei Schlagwörter zum Einsatz, die daran erinnern, wie Netflix seine Angebote kategorisiert, z.B. „faszinierend, mitreißend, sinnlich“. Auch öffentliche Theater sprechen auf Landingpages vereinzelt Empfehlungen für weitere Stücke aus – wobei nicht immer klar ist, wie sie zustande kommen. Verbreitet sind dagegen ‚Empfehlungen‘ für weiterführende Inhalte zur jeweiligen Produktion, z.B. Blogbeiträge und Programmhefte.

2) Referenzen auf die Lebenswelt junger Nicht-Besucher

a) Bezüge zu Bekanntem und Beliebtem

Die öffentlichen Theater nutzen Referenzen auf bekannte popkulturelle Werke, historische Ereignisse o.Ä. in ihrem Marketing eher selten und in aller Regel nur dann, wenn sich diese direkt aus den Stücken ergeben (z.B. *La Cenerentola* und *Aschenputtel*) – und nicht als allgemeinere Veranschaulichungen, Anspielungen etc.; auf diese Weise vermeiden die Theater zwar ‚weit hergeholt‘ Bezüge, wie sie tw. bei privaten Anbietern zu beobachten sind – sie lassen aber teils auch Möglichkeiten liegen, Brücken zu weniger theateraffinen Besuchern zu schlagen.¹¹⁴⁶ Teils ist bei Bezügen zu Bekanntem aber auch Vorsicht bzgl. des Erwartungsmanagements geboten: Bei der Operette *Candide* bspw. erwähnt das GPT die berühmte *West Side Story* von Komponist Bernstein überhaupt nicht, obwohl dies ja eine naheliegende Referenz wäre – aber auch eine, die falsche Erwartungen an *Candide* wecken könnte; hier erscheint es sinnvoll, auf die Referenz zu verzichten.

Allgemein verständliche Bezüge herzustellen erscheint einfacher, wenn das Stück oder seine Vorlage bekannt ist: Bei privaten Anbietern (inkl. DTM) entspringen die künstlerischen Produktionen oft direkt dem popkulturellen Mainstream und basieren auf berühmten Vorlagen wie Filmen, Romanen, Popmusik etc. Entsprechend betonen sie vertraute Aspekte an den Produktionen stark (z.B. die bekannten Songs). Zudem nutzen insb. private, aber auch öffentliche Theater in ihrem Marketing häufiger Kollektivsymbolik, z.B. Motive wie rote Rosen für Liebe/Valentinstag; die Verwendung ist zwar bisweilen klischeehaft, deswegen aber auch leicht zu deuten.

Bekannte und insb. popkulturelle Referenzen sind bei den öffentlichen Theatern also selten. Sehr häufig ist dagegen zu beobachten, dass sie um Bezüge zu gesellschaftlich relevanten Diskursen bemüht sind – sowohl in Bezug auf die künstlerischen Produkte als auch unabhängig davon – so veröffentlichen Theater bspw. allgemeine Social Media-Posts zum Weltfrauentag. Die BSO hat sogar zwei Vermittlungsformate (Magazin und Podcast) etabliert, die sich spezifisch gesellschaftsrelevanten Diskursen widmen.

Insb. die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz gewinnen dabei für die Theater offenbar zunehmend an Bedeutung. Weitere relevante Themen sind Feminismus, Diversität und LGBTQ+-Gleichberechtigung. Lokal Relevantes wie bspw. Bezüge zu Bayern oder München spielen dagegen nur gelegentlich eine Rolle im Marketing – z.B. über eine Teilnahme an der *Langen Nacht der Musik* oder Lokalpolitiker, die Auszeichnungen an Darsteller übergeben.

¹¹⁴⁶ Selbst wenn sich eine (popkulturelle) Referenz anbietet, erfolgt sie also nicht immer: Die Titelfigur des *Rigoletto* ist in der GPT-Inszenierung offensichtlich wie der Marvel-Bösewicht *The Joker* geschminkt und gekleidet – dieser Bezug wird jedoch im Marketing praktisch überhaupt nicht aufgegriffen (ps).

Bei öffentlichen Theatern findet sich teils auch das Gegenteil zu bekannten Referenzen – nämlich Insider-Bezüge wie Verweise auf andere Inszenierungen des Werks oder Regisseurs. Aber auch bei privaten Anbietern sind tw. Tendenzen zu einer Sprache zu beobachten, die sich ex- oder implizit an ‚Fans‘ richtet und Insider-Anspielungen enthält – insb. bei Kult-Shows wie *The Rocky Horror Show*. Insgesamt richten sich auch private Anbieter mit Inhalt und Ansprache ihres Marketings oft eher an affine Besucher – und nicht gezielt an weniger erfahrene mit prinzipiellem Interesse.

An dieser Stelle möchte ich einen Exkurs zu Opera Australia einschieben: Denn im Gegensatz zu den öffentlichen deutschen Häusern verfolgt OA stark den Ansatz, populäre Bezüge jenseits der Opernwelt in seine Kommunikation einzubauen – z.B. Referenzen auf Filme, Musicals, Shakespeare-Werke und Fernsehserien. OA setzt zudem betont auf die bekanntesten Aspekte der Opernwerke, z.B. die jeweils berühmteste Arie. Außerdem bietet OA diverse digitale Vermittlungsformate, die sich gezielt an Opern-Einsteiger richten, z.B. die Video-Reihe *Opera in a Minute*. Die Unterseite mit dem *Season Guide* (auch *One Sentence Guide* genannt) enthält viele Bilder, sehr knappe Texte, Musikbeispiele und Hinweise à la „See it if you like...“ oder „A must-see if you love...“ in Kombination mit jeweils passenden Referenzen, z.B. „...devastating love stories, gorgeous costumes and impressive sets, the musical *RENT*, or *Moulin Rouge*“ bei *La bohème*.

Des Weiteren veröffentlicht OA sog. *Cheat Sheets* (dt. Spickzettel) zu den Produktionen, mit kompakten, locker formulierten Informationen zu den zentralen Aspekten des Stücks inkl. Handlung, Komponist, Musik, Inszenierung und Hintergründe; hinzu kommen großflächige Bilder, ein *Listening Guide* in Videoform, eine Audio-Aufnahme vom großen ‚Hit‘ der jeweiligen Oper, knappe Interpretationshilfen zu den wichtigsten Melodien, *Conversation Starters* mit interessanten Fakten zur Oper, Verweise auf Popkulturelles (bei *La traviata* z.B. auf *Pretty Woman*¹¹⁴⁷) sowie eine abschließende, stichpunktartige Zusammenfassung (*In a nutshell*).

Auf all diesen Wegen zeigt OA klare Bezüge zur Lebens- und Interessenswelt von weniger opernaffinen Personen auf und bietet zugängliche Orientierungs- und Entscheidungshilfen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob derartige (popkulturelle) Hinweise nicht auch falsche Erwartungen an das Opernprodukt wecken können, die bei einem Besuch unweigerlich enttäuscht werden (vgl. 4.2.2). Zudem beziehen sich die genannten Strategien zwar vordergründig auf den Besucher und seine Interessen – letztlich geht es aber i.d.R. doch immer um das Produkt und seine Eigenschaften; die vollendete Fokussierung auf das Publikum in der Kommunikation ist offenbar schwer umsetzbar.

¹¹⁴⁷ „A quirky fact to impress your date: In *Pretty Woman*, Edward takes Vivian to see *La Traviata*.“ (Hervorh. im Original tw. entfernt).

Insgesamt scheinen die Ansätze von OA aber gut geeignet, um eine Brücke zwischen Opernwerken und weniger affinen Besuchern zu schlagen. Bezeichnungen wie *Cheat Sheet*, *One Sentence Guide* und *Opera in a Minute* machen dabei sofort die Relevanz für (junge) Einsteiger klar, während sie für tiefergreifend Interessierte eindeutig nicht gedacht sind. Ansprechend wirkt die OA-Sprache dadurch, dass sie ‚Oper‘ nicht zu ernst nimmt und oft anschaulich ist, z.B. „it sounds a little like what you might hear a belly-cancer perform to“ und „Verdi layers brass upon brass“ (Hervorh. d. Verf.). Hinzu kommen offene Fragen, viel direkte Ansprache, Cliffhanger, Anekdoten, witzige Bemerkungen, Fun Facts, rhetorische Stilmittel und tw. betont junge Sprachwirklichkeit.

Bei den inkorporierten Hörproben fällt auf, dass OA meist keine hauseigenen Tonaufnahmen verwendet, sondern lediglich bestehende Aufnahmen von Plattformen wie SoundCloud oder Apple-Music einbindet, die auch von anderen Theatern stammen können. Bei öffentlichen Theatern in Deutschland scheint dies völlig unüblich zu sein und sie nutzen, wenn überhaupt, nur Eigenaufnahmen; dies führt aber dazu, dass oft keine Hörproben zur Verfügung stehen und auch in eigentlich akustischen Medien wie bspw. Podcasts tw. keine Musik-Eindrücke eingespielt werden.

b) Bezüge zum ‚Menschlichen‘

Über die Beschreibung von Handlungen und Charakteren heben öffentliche wie private Theater oft fast automatisch ‚menschliche‘ Themen und spannungsreiche Konstellationen mehr oder weniger deutlich hervor, insb. Liebe, Familie, Konflikte, Verlust, Tragik und Tod. Außerdem spielt wie dargestellt (s.o.) das künstlerische und tw. auch das technische oder verwaltende Personal eine große Rolle im Marketing öffentlicher Theater, und kommt zudem oft selbst zu Wort, z.B. in Interviews; hier inkorporiert die Kommunikation also echte Menschen und damit ‚Menschliches‘.

Sowohl Charaktere als auch Mitarbeiter (insb. Darsteller) bieten dabei theoretisch viele Möglichkeiten zur Identifikation für junge Nicht-Besucher – z.B. sind viele Hauptcharaktere in Opern junge Erwachsene und/oder zeichnen sich über ihre Geschlechterrolle oder ethnische Herkunft aus. Diese Identifikationsflächen werden von den öffentlichen Theatern aber so gut wie nie gezielt als Brücke zu dieser Zielgruppe eröffnet (s.a. 5.2.5).

c) Heranführen über andere Themen

Eine Heranführung über angrenzende Themen und Interessen jenseits der unmittelbaren Produktionen bzw. von Musiktheater allgemein findet so gut wie nie im öffentlichen Theatermarketing statt. Ausnahmen stellen bisweilen Vermittlungsformate dar, die sich den Stücken über gesellschaftliche Diskurse annähern (s.o.). Vereinzelt heben die Theater auch gezielt erweiterte Aspekte innerhalb von Musiktheater hervor – wie z.B. das GPT in seiner Blog-Reihe *#icharbeiteamtheater*,

in der u.a. ein Tontechniker sowie eine Damenschneiderin Einblicke in ihre speziellen Arbeitsbereiche geben, also die ‚handwerkliche‘ Perspektive auf Musiktheater eröffnen.

3) Wer spricht?

a) ‚echter‘ Mensch vs. anonymer Sender

Der konkrete ‚Sender‘ im Theatermarketing bleibt meist anonym. Tw. verwenden die Häuser zwar die Wir-Form – jedoch wird nie spezifiziert, wer dieses ‚Wir‘ eigentlich ist.

Des Öfteren ist der Sprecher aber auch klar ersichtlich und als ‚echter‘ Mensch zu erkennen – typischerweise in Interviewformaten mit dem (v.a. künstlerischen) Personal (als Text, Audio oder Video) – im Falle der Leitungsebene (insb. Intendant, Ballettdirektor, Musikalischer Direktor, Kaufmännischer Leiter) auch tw. in Form von Statements (z.B. Vorwort in Broschüren, Blogbeiträge).

b) Fremdbewertungen

Insgesamt enthält das Marketing der privaten wie öffentlichen Theater kaum Fremdbewertungen. Wenn externe Beurteilungen involviert sind, beschränken sich diese i.d.R. auf Pressestimmen – und zwar ausschließlich hochlobende. Prominente sind recht selten in die Außenkommunikation involviert – bei öffentlichen Theatern praktisch nie, bei privaten (inkl. DTM) eher, z.B. in Form von Zitaten; tw. werden die ‚Promis‘ dabei aber nur gezeigt, insb. auf Fotos vom roten Teppich bei Premieren, kommen jedoch nicht selbst zu Wort. Zudem enthalten die analysierten Fragmente so gut wie keine Aktionen mit Influencern – und allenfalls singuläre, keine kontinuierlichen.

Im Gegensatz zu Personal (s.o.) sowie bisweilen Presse und Promis kommen speziell die Besucher im öffentlichen wie privaten Marketing nur extrem selten zu Wort – und Nicht-Besucher offenbar nie. Sie sind quasi ‚sprachlos‘: Es existieren praktisch keine Testimonials und lediglich selten Möglichkeiten für Bewertungen oder Kommentare (s.u.). Nur bei (analogen) Vermittlungsangeboten sind z.T. Formate anzutreffen, bei denen sich die Besucher explizit selbst äußern können – bspw. indem sie Blogbeiträge verfassen (z.B. *OpernTexter* für 10–30-Jährige, Staatsoper Hamburg). Dabei ist jedoch verblüffend, dass keines der analysierten Theater bei den Beschreibungen derartiger Angebote Beispiele für die tatsächlichen Beiträge der Teilnehmenden einbettet oder verlinkt.

4) interaktive Kommunikation

a) Dialog und Feedback

Die analysierten Theater – und zwar öffentliche wie private – betreiben ihre Kommunikation durch die Bank weitestgehend als Einbahnstraße. Diese Beobachtung trifft in aller Regel auch auf Social Media zu, wo die Inhalte zwar häufig in einem ‚lockereren‘ Ton als in den restlichen Fragmenten

aufbereitet sind – es handelt sich dennoch weitgehend um dieselben Inhalte und den gleichen ein-dimensionalen Kommunikations-Modus wie auf allen anderen Kanälen. D.h. die Theater bitten praktisch nie aktiv um Feedback oder Reaktionen und laden so gut wie nie ausdrücklich zum Dialog ein; die einzige Ausnahme sind vereinzelte analoge Rahmenprogramme, bei denen Gespräche (z.B. mit dem Regisseur) expliziter Bestandteil sind. Entsprechend verbreiten die Theater auf sämtlichen Kanälen als aktive Sender ihre Botschaften, während den Empfängern eine fast gänzlich passive Rolle zukommt; diese Konstellation offenbart sich auch in Aussagen wie „Bei uns ist immer viel los, das wir Ihnen gerne mitteilen möchten“ (GPT bzgl. seines Newsletters).¹¹⁴⁸

In allen Fragmenten, auch auf Social Media, werden die Empfänger aber nicht nur nicht zum Dialog eingeladen, sondern häufig noch nicht einmal direkt angesprochen. Bspw. wird das Publikum in 22 analysierten Instagram-Posts des GPT nur sechsmal direkt adressiert, d.h. in nur ca. einem Viertel der Fälle. Wohl u.a. deshalb erhalten die Theater oft nur sehr wenige (= ein bis zwei) oder gar keine Kommentare unter ihren Posts. Und wenn es Kommentare gibt, reagieren die Theater häufig nicht darauf; dies trifft sowohl auf lobende als auch auf kritische Kommentare zu. Das Community Management ist also nur schwach ausgeprägt.¹¹⁴⁹ Diese fehlende Betreuung erscheint problematisch (vgl. 3.7.3), ist aber wohl den personellen Engpässen in den Marketingabteilungen geschuldet (s. 4.2.4). Was Likes betrifft, so erhalten die Theater meist etwa 30 bis 250 Likes pro Post auf Instagram – insb. große Häuser auch deutlich mehr. Vereinzelte Posts aller Theater erhalten bisweilen mehrere hundert Likes, wenn sie offenbar die Interessen der Empfänger besonders gut treffen.

Das DTM setzt vergleichsweise häufig Social Media-Aktionen um, bei denen die Nutzer selbst aktiv werden oder zumindest in Ansätzen zu Wort kommen können, v.a. in Storys – z.B. Gewinnspiele, Quizfragen sowie Ratings oder Fragen wie „Wie hat dir die Premiere von XY gefallen?“, wobei einige (lobende) Antworten wiederum vom DTM geteilt werden. Zudem antwortet das DTM fast immer auf positive wie negative Kommentare. Wohl u.a. aus diesen Gründen erhält das DTM relativ viele (= ca. bis zu zehn) Kommentare.

¹¹⁴⁸ O'Donnell stellt ebenfalls fest, dass Kultureinrichtungen auch auf Social Media oft noch im herkömmlichen Einbahn-Modell kommunizieren (2011: 37f.) (vgl. a. 3.6.2).

¹¹⁴⁹ Dazu sei erwähnt, dass ein Nutzer auf YouTube unter einem BSO-Podcast zu *Der Freischütz* folgenden Kommentar hinterließ: „Als regelmäßiger Besucher und Opernfan habe ich eine Frage an euch: Wenn der größte Teil des Publikums gegen das Regietheater ist, warum werden dann Werke [...] immer noch so absurdistisch inszeniert?“ (Rechtschreibfehler korrigiert). Die BSO hat nicht darauf geantwortet, dafür aber vier andere Nutzer, die dem ursprünglichen Kommentator feindselig (z.B. „Dann bleib halt zuhause“) und überheblich (z.B. „Der Kunst droht allweil Fall und Schmach, läuft sie der Gunst des Volkes nach!“) begegnen (Bayerische Staatsoper 2021). Dies ist zwar ein Einzelfall, aber doch ein Beispiel, bei dem ein Liebhaber ‚klassischer‘ Inszenierungen öffentlich nicht ernstgenommen, ja bloßgestellt wurde (ps).

Des Weiteren findet sich auf keiner der analysierten Webseiten öffentlicher Theater eine wirklich prominente Möglichkeit zur Kontaktaufnahme: Kein Haus bietet eine Chat-Funktion an, weder in Echtzeit noch zeitversetzt, und weder mit menschlichen Mitarbeitern noch mit Chatbots. I.d.R. gibt es lediglich im Menü bzw. der Fußzeile den Punkt „Kontakt“, der gleichwertig neben diversen anderen Verlinkungen steht. Dagegen platzieren private (deutsche) Theateranbieter ihre Kontakt-Möglichkeiten tendenziell prominenter – aber auch diese sind i.d.R. nicht wirklich offensiv und einladend. Im Kontrast zu all dem offeriert die Metropolitan Opera in New York City auf ihrer Webseite eine optisch stark hervorgehobene Chat-Funktion, mit der Aufforderung „Chat with us“.

b) Aktivierung der Zielgruppe

Insgesamt findet im Marketing der öffentlichen wie privaten deutschen Theater so gut wie keine direkte Aktivierung der Empfänger statt und es gibt auch kaum Möglichkeiten zur Einbringung; so sind bspw. Q&As, Umfragen, Wettbewerbe o.Ä. im Marketing extrem selten. Wenn die Theater tatsächlich (in Ansätzen) aktivieren, dann zumeist auf Social Media oder im Newsletter, z.B. über Verlosungen oder Gewinnspiele. Vereinzelt bieten sie z.B. auf ihren Webseiten auch Spiele, Rätsel oder Möglichkeiten zum (spielerischen) Entdecken – in aller Regel aber nur für Kinder.

c) Mundpropaganda

Im Marketing könnten Theater zu Mundpropaganda animieren, z.B. über explizite Aufforderungen zum Liken, Kommentieren, Teilen oder ‚Weitersagen‘ an Freunde (s. 3.7.2). Allerdings finden sich bei öffentlichen Theatern (inkl. DTM) nur äußerst selten solch direkte Animationen, auch auf Social Media. Bei Landingpages, Blogartikeln, Podcasts etc. gibt es bei öffentlichen wie privaten Theatern i.d.R. keine Möglichkeit, diese Inhalte direkt zu teilen oder zu kommentieren.

Private Theater versuchen aber tendenziell gezielter, ihre Besucher zur Mundpropaganda zu bewegen. Wenn man bspw. *Harry Potter und das verwunschene Kind* in Hamburg besucht, empfangen einen noch vor dem Eingang große Banner, auf denen in riesiger Schrift „Teile dein Erlebnis!“ steht, plus entsprechendem Hashtag; diese Botschaft findet sich auch auf weiteren Plakaten am und im Theatergebäude. Des Weiteren steht im Foyer eine große Fotowand, auf der der Stücktitel sowie die Hauptdarsteller abgebildet sind; wenn man sich vor die Wand stellt, wird man quasi ‚Teil‘ von ihnen. Zudem stehen Banner der vier *Hogwarts*-Häuser als Requisiten zur Verfügung. Das Theater initiiert also gezielt Gefühle der Zugehörigkeit und bietet animierende Möglichkeiten zum privaten wie öffentlichen Teilen (und Empfehlen) des Besuchserlebnisses inkl. Fotos.¹¹⁵⁰

¹¹⁵⁰ Quelle: Vorstellungsbewerbung im August 2022

5) Mehrwert der Marketingmittel an sich

Die Fragmente der öffentlichen Theater sind in aller Regel eher redaktionell gestaltet, nicht offensiv werblich. Dies ist laut den Experteninterviews vorteilhaft (s. 4.2.2) – jedoch ist die Präsentation daher tendenziell nüchtern und enthält meist keine optischen *attention grabber* wie prägnante Slogans oder auffallende Motive, und oft auch keine direkte Ansprache und keine Calls to Action. Nur vereinzelt finden sich betont persönliche, originelle, witzige oder unterhaltsame Fragmente. Die Marketingmittel bieten entsprechend in sich häufig keinen wirklichen Mehrwert außer Informationsgewinn und tw. erhöhtes Verständnis – und auch dies erfolgt oft nicht so unkompliziert und schnell, wie es wünschenswert erscheint (vgl. 5.2.1). Das Marketing der privaten Anbieter ist dagegen deutlich stärker werblich konzipiert, d.h. betont emotional und mit Slogans, offensiven Calls to Action, einem hohen Anteil an visuellen Elementen sowie knappen Texten.

5.2.3 Nutzen-Kommunikation

Die Nutzen-Kommunikation der öffentlichen Theater bzgl. ihrer künstlerischen Produktionen ist i.d.R. nur schwach ausgeprägt – und wenn, dann erfolgt sie meist stark implizit. D.h. die Häuser zählen in aller Regel nur Eigenschaften des jeweiligen Theaterprodukts als ‚Argumente‘ auf – leiten daraus aber praktisch nie explizit mögliche positive Erfahrungen für die Zuschauer ab. Diese kann man eben max. implizit ableiten – bspw. verspricht eine „opulente Inszenierung“ indirekt ästhetischen Genuss für die Besucher. Insgesamt ist ästhetischer Genuss der Nutzen, der mit Abstand am häufigsten mehr oder weniger deutlich zum Ausdruck kommt; auch gute Unterhaltung wird zu mindest bei populären Formaten öfter im- oder teils auch explizit versprochen. Selten bis nie kommen dagegen das Live-Erlebnis sowie das Erleben von Emotionen zur Sprache; noch viel seltener spielen die Atmosphäre – insb. außerhalb der eigentlichen Aufführung – sowie das soziale Erlebnis und eine potenzielle Alltagsflucht eine Rolle.

Auch in Bezug auf Vermittlungsformate und Marketingmittel formulieren die Theater häufig keine oder nur sehr allgemeine Nutzen. So ist oft nicht klar, welchen Mehrwert der Konsum eines bestimmten Videos, Blogbeitrags etc. bieten könnte. In Bezug auf Newsletter bspw. ist oft vage die Rede von „Auf dem Laufenden bleiben“ – aber handfeste Vorteile wie sofortige Information über VVK-Starts o.Ä. werden nicht kommuniziert, selbst wenn sie zutreffen. Lediglich in Bezug auf Abonnements formulieren diverse Theater explizit die Nutzen, à la „Ihre Vorteile auf einen Blick“; der Fokus liegt hier meist auf Preisvorteilen und zusätzlichem Service; eine besondere ‚Verbundenheit zum Haus‘ o.Ä. der Abonnenten kommt dagegen so gut wie nie explizit zur Sprache.

Bei den (eher) privaten Theatern (inkl. DTM) ist die Nutzen-Kommunikation in Bezug auf die Produktionen tendenziell stärker ausgeprägt, und schließt neben Unterhaltung und Emotionen auch häufiger das Live-Erlebnis, die Atmosphäre beim Besuch sowie mögliche Alltagsflucht ein. Aber auch hier sind die Nutzen oft wenn überhaupt nur angedeutet und der Fokus liegt fast immer auf dem Produkt, nicht dem Publikum und seinem Erleben – gerade der soziale Aspekt kommt auch bei den privaten Theatern häufig nicht zum Tragen.

1) Vermittelte Nutzen

a) Gute Unterhaltung

Gute Unterhaltung deuten die öffentlichen Theater insb. bei nicht dezidiert ‚populären‘ Gattungen wie Oper allenfalls implizit an, z.B. über die dargelegte Spannung der Handlung oder die Qualität der Inszenierung oder Musik; bei dezidiert populären Stücken betonen sie das ‚Spektakel‘ mit Komik, Tanz etc. teils stärker. Insgesamt taucht das Wort „Unterhaltung“ – v.a. im Zusammenhang mit Oper – so gut wie nie auf. Private Anbieter (inkl. DTM) sowie tw. auch das GPT betonen den Nutzen der guten Unterhaltung dagegen relativ häufig explizit über Texte und visuelle Elemente; dabei verwenden sie auch explizit Begriffe wie „Unterhaltung“ oder „Entertainment“.

b) Live-Erlebnis

Obwohl die Live-Eigenschaft konstituierend für Theaterkunst ist, heben insb. öffentliche Häuser sie und ihre Implikationen (vgl. 3.3.3) nur selten explizit hervor. Eine Ausnahme stellte die Kommunikation direkt im Anschluss an die Aufhebung der Corona-Maßnahmen dar, in der sich Slogans à la „Endlich wieder live!“ häuften. Im ‚normalen‘ Marketing wird das Live-Erlebnis dagegen wenn überhaupt nur implizit angedeutet: So ist bspw. in Videos teils Applaus zu hören oder das Publikum im Saal schemenhaft zu sehen – dies ist bei privaten Anbietern üblicher als bei öffentlichen.

c) Emotionen erleben

Die Emotionen der Charaktere und der Handlung (z.B. Komik, Tragik) beschreiben öffentliche und insb. private Theater relativ häufig – was indirekt Rückschlüsse auf das Erlebnis der Zuschauer erlaubt (vgl. o.). Dass das Publikum auch selbst Emotionen erleben kann und welche dies konkret sein könnten, spielt aber fast nie explizit eine Rolle. Nur stark vereinzelt beschreiben die (v.a. privaten) Theater konkret die emotionalen und körperlichen Reaktionen auf das Bühnengeschehen, z.B. „im Rhythmus wippende Füße und zuckende Lachmuskeln“ (DTM); das DTM verspricht auch häufiger explizit Nostalgie-Gefühle (z.B. bei Produktionen mit Musik aus den 1980ern) sowie Spaß und Action, insb. im Zusammenhang mit großen Tanz- und Akrobatikshows.

d) Kulturelle Bildung und ästhetischer Genuss

Ästhetischer Genuss ist der am häufigsten im- und explizit kommunizierte Nutzen öffentlicher Theater. „Belegt“ wird er in erster Linie über die Vorzüge des jeweiligen Stücks (z.B. Partitur, Handlung) sowie die Qualität von Inszenierung, Besetzung sowie Kreativ- und Autorenteam – dies erfolgt entsprechend über Texte, Bilder, Videos und Audios. Den Nutzen der Kulturellen (Weiter-)Bildung kommunizieren öffentliche Theater tw. im- oder explizit im Zusammenhang mit Vermittlungsformaten. Bei privaten Anbietern (inkl. DTM) spielt Bildung dagegen quasi keine Rolle.

e) Gute Atmosphäre

Die Art und Weise, wie öffentliche Theater die eigene(n) Spielstätte(n) im Marketing präsentieren, ist häufig auf logistische Aspekte wie Anreise, Parken, Barrierefreiheit etc. konzentriert. Gleichzeitig existieren oft nur wenige textliche und bildliche Eindrücke von der Atmosphäre in den Räumlichkeiten und auch von der Gastronomie; insb. filmische oder akustische Impressionen finden sich so gut wie nie.

Auf den Unterseiten zur Spielstätte und Gastronomie betonen die Theater zwar häufig die baulichen Vorzüge der Räume (z.B. Architektur, Design, Licht), leiten daraus aber nur selten und vage ein angenehmes „Ambiente“ ab. Zudem werden die Räumlichkeiten auf Bildern in aller Regel menschenleer gezeigt – so erhält man zwar einen Eindruck von ihrem Aussehen, nicht aber ihrer Atmosphäre. Auch auf Bildern zur Gastronomie sind häufig keine Besucher oder Service-Mitarbeiter, ja oft noch nicht einmal „Gastronomie“ – wie bspw. gefüllte Sektgläser oder Speisen – zu sehen; entsprechend wirken sie eher „kalt“.

Die z.T. vorhandenen virtuellen Rundgänge durch die Häuser sind auf den Webseiten häufig recht versteckt platziert, und verschiedene Eindrücke von den Räumlichkeiten (z.B. Bilder) stehen oft auf diversen Unterseiten verteilt. Viele Fragmente (z.B. Broschüren) enthalten keinerlei Eindrücke vom jeweiligen Haus. Die konkrete Atmosphäre in den Spielstätten ist bei den öffentlichen deutschen Theatern also i.d.R. nicht greifbar und spielt im Marketing kaum eine Rolle. Der Fokus liegt fast immer ausschließlich auf dem künstlerischen Produkt, nicht auf der gesamten Besuchserfahrung.

f) Soziales Erlebnis

Dass Theater ein soziales Erlebnis ist, spielt im Marketing der öffentlichen wie privaten deutschen Häuser kaum eine Rolle. I.d.R. bringen sie ihre Produktionen nicht in Verbindung mit sozialem Nutzen; lediglich vereinzelt deuten Informationen à la „Für die ganze Familie“ oder „Familienvorstellung“ schwach darauf hin. Zudem nehmen die öffentlichen Theater fast nie Bezug zu Feiertagen (vgl. 4.4.5). Private Anbieter deuten soziale Anlässe dagegen stärker an, z.B. über Rabatt-Aktionen

zum Valentins- oder Muttertag – aber auch hier steht meist die Show bzw. eben der Rabatt im Vordergrund, nicht das gemeinsame Erlebnis; dieses wird i.d.R. nicht gezeigt oder beschrieben.

g) Alltagsflucht

Die öffentlichen Theater preisen in ihrem Marketing kaum eine mögliche Alltagsflucht an, bspw. in Form von unvergesslichen Erlebnissen oder einer ‚Entführung‘ in andere Zeiten (vgl. 3.3.3). Private Anbieter deuten Derartiges öfter an, z.B. über Formulierungen wie „nimmt uns mit an Bord einer Zeitmaschine“ (DTM). Wie offensiv man Alltagsflucht kommunizieren sollte, erscheint als zwiespältige Abwägung im Theatermarketing: Einerseits kann und soll ein Theaterbesuch ein besonderes, nicht alltägliches Erlebnis sein. Andererseits kann genau dieses Bild evtl. Barrieren verstärken, wenn es Exklusivität und Überhöhung von (Hoch-)Kultur vermittelt – in diesem Sinne soll ein Opernbesuch eben schon eine ‚ganz normale‘ Sache sein.

Opera Australia betont im Gegensatz zu den anderen analysierten Theatern häufig die Nutzen der tollen Atmosphäre, des sozialen Erlebnisses sowie der Abwechslung vom Alltag im Rahmen eines Opernbesuchs; dabei stehen diese Aspekte tw. sogar im Zentrum der Kommunikation, nicht das Produkt – wobei dieses dennoch tendenziell den höchsten Stellenwert einnimmt (vgl. 5.2.2).

2) Überzeugung

Analog zu O'Donnell (s. 3.6.5) ist festzustellen, dass die öffentlichen deutschen Theater vorwiegend Botschaften formulieren, die informieren und ‚verlocken‘ – dass sie auch breit *überzeugen*, muss dabei bezweifelt werden, denn sie kommunizieren oft kein klares Nutzen-Versprechen. Zudem ist meist unklar, für wen eine Produktion oder ein Angebot besonders interessant sein könnte; dass ein Stück bspw. gut für Einsteiger oder junge Erwachsene geeignet ist, proklamieren die Häuser in aller Regel nicht – auch nicht bei dafür prädestiniert erscheinenden Werken.

Dagegen kommuniziert OA im Zusammenhang mit bspw. *La traviata* in mehreren Fragmenten explizit: „Lavish sets and exquisite costumes combined with Verdi's famous score offer the perfect way to experience opera for the first time, or the chance to revisit a favourite with an exciting new cast.“ (Hervorh. d. Verf.). OA richtet sich hier also explizit sowohl an Einsteiger als auch Stammbesucher, und nennt ihnen jeweils klare, zu ihren Interessen passende Nutzen: Spektakel und berühmte Musik für Einsteiger, eine neue Besetzung als Anreiz für erfahrende Besucher.

Im Gegensatz dazu enthält das Marketing der öffentlichen deutschen Theater so gut wie keine konkreten Zielgruppen-Definitionen. Vereinzelt finden sich Ausdrücke à la „für Jung und Alt“, „für die ganze Familie“ oder „begeistert Zuschauer jeden Alters“, die aber recht unpräzise anmuten;

über Altersempfehlungen existieren tw. auch negative Zielgruppen-Definitionen, z.B. „ab 12 Jahre“. Es geht bei diesen Definitionen also höchstens um das Alter, nicht um mögliche Interessen, Vorlieben oder die Affinität zu Theater bzw. zum jeweiligen Haus. Stark vereinzelt finden sich zwar Zielgruppen-Definitionen in Bezug auf die Theater-Affinität der Empfänger – diese beziehen sich aber (auch bei privaten deutschen Anbietern) ausschließlich auf Stammbesucher des jeweiligen Genres, z.B. „für echte Musicalfans“ (Werk7 theater) oder „Empfehlung für echte Opern-Fans!“ (Wiener Staatsoper).

Speziell beim GPT finden sich vereinzelt Beispiele, wo Darsteller oder Mitglieder des Kreativteams in Interviews explizit sagen, dass das betreffende Stück insb. für jüngeres oder weniger affines Publikum geeignet ist; diese Hinweise sind aber ziemlich versteckt und zudem stets äußerst breit formuliert, z.B. „Das kann sich jeder anschauen“.

Wenn das Publikum aber nicht oder nur extrem vage definiert wird, ist es praktisch unmöglich, klare Enthymeme aufzustellen – denn es sind zwar mehr als genug Fakten zum Produkt (wenn auch i.d.R. keine expliziten Nutzen), aber nur wenige bis keine Fakten zum jeweils ‚passenden‘ Publikum vorhanden. Vielmehr entsteht der Eindruck, die Theater gingen davon aus, dass alle ihre Produktionen für sämtliche Zielgruppen geeignet seien. Das von O’Donnell aufgestellte Enthymem geht von den (empirisch belegten) Bedürfnissen einer bestimmten Zielgruppe aus und stellt dann klar heraus, wie ein sorgsam ausgewähltes Produkt diese befriedigt (s. 3.6.5). Die öffentlichen Theater scheinen dagegen das Enthymem ‚umzudrehen‘ – sie ‚denken‘ vom Produkt her und setzen beim Publikum Interesse dafür voraus. Ein wenig zynisch könnte man das allgemein zugrunde liegende Enthymem im öffentlichen deutschen Theatermarketing daher wie folgt zusammenfassen:

Die Produktion ist qualitativ hochwertig und gesellschaftlich relevant – und damit sehenswert.

Die Menschen interessieren sich für sehenswerte Produktionen.

Die Menschen werden unsere Produktion sehen wollen.

Die Ansprache im öffentlichen Theatermarketing ist also häufig stark allgemein gehalten, wohl, um eine möglichst breite Zielgruppe zu adressieren – wie es von den Theatern aktuell auch erwartet wird (s. 4.2.1). Es zeigt sich aber, dass die Theater in der bemühten Ansprache aller letztlich oft niemanden gezielt und eindeutig ansprechen.

Auch in der Kommunikation bzgl. Vermittlungsformaten und Rahmenangeboten von öffentlichen Theatern fehlen häufig klare Zielgruppen-Definitionen; meist beschränken sich diese auf das Alter der möglichen Teilnehmer. Wenn genauere Definitionen existieren, sind sie häufig auf stark Inte-

ressierte ausgerichtet, z.B. „Du gehst gerne in die Oper [...] und möchtest deine Leidenschaft mit anderen teilen?“ (Opernhaus Zürich; Hervorh. d. Verf.). Dabei ist häufiger zu beobachten, dass die Theater versuchen, die Angebote quasi im Nachsatz doch noch für alle zu öffnen, z.B. „Zu den Projekten eingeladen sind Theaterenthusiasten und alle, die es werden wollen.“ (WS; Hervorh. d. Verf.) – auch wenn die Projekte offensichtlich primär für Menschen mit Vorbildung attraktiv sind.

Bei analogen Vermittlungsangeboten wie Workshops finden sich vereinzelt Angaben, die klarer eingrenzen, für wen sie gedacht sind – und dies betrifft in Ausnahmefällen tatsächlich junge Nicht-Besucher, z.B. „Ein Angebot für Neugierige und Einsteiger*innen von 20 bis 35 Jahren“ (Staatsoper Hamburg). Gerade bei digitalen Vermittlungsformaten (z.B. Video-Einführungen) ist aber meist nicht klar, für wen in Bezug auf Vorwissen, Interessen etc. ein spezifisches Fragment interessant sein könnte. Bei Preisangeboten finden sich naturgemäß oft Zielgruppen-Definitionen – jedoch nur bzgl. der (soziodemografischen) Voraussetzungen, die man zur Wahrnehmung erfüllen muss – z.B. ein bestimmtes Alter oder Studentenstatus.

Bei all dem fällt auf: Sobald die Zielgruppe auch nur annäherungsweise klar definiert wird und ihre Bedürfnisse Berücksichtigung finden, lässt sich sofort ein viel stichhaltigeres Enthymem aufstellen – z.B. beim GPT zum Angebot *Students & More*:

Studenten sind auf der Suche nach preiswerten Erlebnissen und neuen Freunden vor Ort.

Students & More ist günstig und inkorporiert explizit Geselligkeit, z.B. über Getränke-Gutscheine.

Gerade für neue Studenten in der Stadt ist das Angebot attraktiv.

Das Produkt reicht eben nicht aus – die Zielgruppe ist ebenso essenziell für erfolgreiche Überzeugung. Jedoch liegt der Fokus der öffentlichen Theater stark auf den Produkten inkl. Vermittlungs- und Rahmenprogrammen – nicht auf den Zielgruppen, ihren Bedürfnissen und möglichen Bereicherungen durch die Angebote für sie. Dies trifft in geringerem Ausmaß auch auf private deutsche Theater (inkl. DTM) zu.

5.2.4 Marken-Kommunikation

1) Durchgängige Marken-Kommunikation

Insgesamt fällt es ziemlich schwer, sich darüber zu informieren, ‚wofür ein Haus steht‘. Denn die Marken-Kommunikation öffentlicher deutscher Theater erfolgt in erster Linie nur implizit über das gebotene künstlerische Programm. Entsprechend ist in den Marketingmitteln i.d.R. keine explizite

Marken-Definition enthalten: In Fragmenten wie Flyern, Broschüren, Plakaten, Anzeigen, Landing-pages etc. finden sich meist keine Hinweise oder Verlinkungen zu einer übergreifenden Marken-Definition des jeweiligen Hauses – von Logo und Name der Institution einmal abgesehen.

Aber auch spezifische Fragmente, die dem Ausdruck der eigenen Marken-Identität dienen, sind bei öffentlichen Häusern oft nicht oder nur in Ansätzen vorhanden: Ein explizites „Wer wir sind“ o.Ä. findet man auf den Webseiten und in anderen Fragmenten häufig nicht. Auch eine eindeutig formulierte „Vision“ oder „Mission“ oder ein „Leitbild“ sucht man durch die Bank vergeblich; das Wort „Marke“ taucht nirgendwo auf. Tatsächlich vorhanden sind dagegen oft Unterseiten wie „Das Haus“, „Staatsoper“, tw. auch „Über uns“ und Ähnliches – aber diese Seiten legen den Fokus i.d.R. rein auf das künstlerische Programm und Personal sowie die Geschichte und das Theatergebäude der Institution, und enthalten oft keine explizite, kompakte Marken-Definition.

Entsprechend finden sich oft Bruchstücke der Marken-Identität einer Institution auf diverse Fragmente verteilt: So werden bspw. auf der Webseite unter „Das Haus“ oft Intendanz und Programm-Schwerpunkte vorgestellt. Die Unterseite „Spielstätte“ präsentiert zudem Fotos von den Räumlichkeiten und Lobpreisungen ihrer Schönheit. Gleichzeitig enthalten Seiten wie „Geschichte“ dann teils doch auch einen Absatz zum Selbstverständnis des Hauses – was man wohl nicht unter diesem Schlagwort erwarten würde.

Hinzu kommen Statements der Intendanz an verschiedenen Stellen, z.B. im Vorwort von Broschüren oder in Social Media-Posts. Solche Posts werden tw. durch äußere Umstände ausgelöst, z.B. Kriege, und enthalten dann insb. Bekundungen von Solidarität und Bekenntnisse zu Freiheit und Diversität – Aspekte, die die Identität der Institution widerspiegeln, so aber nirgendwo sonst klar kommuniziert werden; es handelt sich dabei offenbar meist um implizite Selbstverständnisse.

Bei den Darstellungen der Geschichte eines Hauses spielen durchweg insb. (vergangene) künstlerische Leiter und weiteres künstlerisches Personal wie bedeutende Sänger, Regisseure oder Komponisten sowie wichtige Uraufführungen am Haus eine Rolle. Zudem beinhalten Unterseiten wie „Das Haus“ häufig eine ziemlich ausführliche Auflistung der künstlerischen, tw. auch der gesamten Belegschaft – bis zu 38 Abteilungen. Bei der oft umfangreichen Vorstellung des Intendanten und teils auch Musikalischen Direktors oder Ballettdirektors geht es in aller Regel um dessen Lebenslauf, nicht um sein Konzept oder seine Vision für das jeweilige Haus.

Die Spielstätten und Gebäude werden meist aus historischer Sicht vorgestellt (insb. Bau, Sanierungen, Brände, Zerstörung im Krieg und Wiederaufbau), und tw. auch aus technischer (z.B. Ausstat-

tung), architektonischer (z.B. Akustik, Dekor) oder logistischer (z.B. Saalpläne) Perspektive. Außerdem kommt auf derartigen Unterseiten z.T. die Trägerschaft des Theaters zur Sprache. Vereinzelt verweisen die Theater auf diesen Seiten zudem auf ihre Strategien für mehr Digitalität. Auch die Relevanz der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Diskursen wird teils genannt.

Wenn tatsächlich explizit formulierte Marken-Definitionen vorhanden sind, so beginnen und enden diese in aller Regel mit dem künstlerischen Programm des Hauses: Die Theater betonen oft dessen Qualität und Vielfalt, oft auch Tradition sowie Innovation, bei populären Gattungen zudem den Unterhaltungswert – Aspekte, die häufig zum (künstlerischen) Personal, insb. Gastkünstlern und Stars, in Bezug gesetzt werden und aus denen standardmäßig ein sehr positives Renommee der eigenen Institution abgeleitet wird, oft auch im nationalen oder internationalen Vergleich.

Die folgenden Beispiele veranschaulichen alle bisher dargestellten Beobachtungen:

- ❖ „Als eines der international bedeutendsten Opernhäuser blickt die Wiener Staatsoper sowohl auf eine traditionsreiche Vergangenheit zurück als auch auf eine vielseitige Gegenwart: Jede Spielzeit stehen in rund 350 Vorstellungen mehr als 60 verschiedene Opern- und Ballettwerke auf dem Spielplan. Allabendlich sind neben den fest engagierten Ensemblemitgliedern internationale Stars auf der Bühne und am Dirigentenpult zu erleben, im Graben begleitet von einem einzigartigen Orchester...“ (WS, Hervorh. d. Verf.)
- ❖ „Wir blicken als Bayerische Staatsoper nicht nur stolz auf 350 Jahre Geschichte zurück – wir möchten auch täglich aufs Neue mit künstlerischen Impulsen, herausragenden Inszenierungen und gesellschaftsrelevanten Diskursen zur Bereicherung unserer Kulturszene weit über den Freistaat Bayern hinaus beitragen. [...] Mit 2.101 Plätzen ist unsere Spielstätte, das Münchner Nationaltheater, das größte Opernhaus Deutschlands und gilt als eines der schönsten Theater in Europa. Mit der Saison 2021-22 übernimmt Serge Dorny die Rolle des Staatsintendanten...“ (BSO, Hervorh. d. Verf.)

Dabei sind Parallelen in den Selbstdarstellungen unübersehbar und werfen die Frage auf, ob denn so viele Opernhäuser zu ‚den renommiertesten der Welt‘ zählen können – und selbst wenn dies wirklich der Fall sein sollte, können diese Aussagen wohl nicht der Profilierung einzelner Institutionen dienen, wenn alle vergleichbaren Häuser dasselbe kommunizieren.

Die zentralen Elemente der impliziten oder expliziten Marken-Definitionen der öffentlichen Häuser sind also: Programm, Personal, Geschichte und Gebäude. Wer dagegen durch die Bank in jeglichen Marken-Beschreibungen fehlt, ist das Publikum: Die Besucher werden in diesen Fragmenten meist

überhaupt nicht erwähnt, geschweige denn direkt adressiert oder gar genauer definiert. Allenfalls taucht das Publikum als anonyme Masse in Form von Besucherzahlen oder -rekorden oder als passiver, begeisterter Empfänger der Angebote des Theaters auf – insb. im Kontext der Darstellung feierlicher Anlässe wie bedeutenden Premieren, Jubiläen oder (Wieder-)Eröffnungen des Hauses.

Nicht-Besucher werden in diesen Ausführungen noch viel seltener explizit erwähnt. Auch Bemühungen um gesteigerte Kulturelle Teilhabe oder verstärkte Vermittlung werden in aller Regel nicht im Zusammenhang mit der Marken-Definition genannt. Nur vereinzelt betonen Häuser allgemein ihre Verankerung in der Stadtgesellschaft (vgl. 4.2.1) oder deuten Bemühungen um Öffnung sowie ‚neues‘ oder ‚junges‘ Publikum an; jedoch sind diese durch die Bank recht vage formuliert, z.B. „Wir wollen ein Ort der Vielfalt sein, um für jede und jeden eine Bühne zu sein.“ (Staatstheater Nürnberg) oder „... die Öffnung des Hauses in die Stadt hinaus vorantreiben.“ (BSO). Tw. werden die Bemühungen um neues/junges Publikum auch ‚ausgelagert‘, z.B. an Freundeskreise: „Zweck des Freundeskreises ist unter anderem [...] die Öffnung des Hauses für neues – und auch für junges – Publikum.“ (WS, Hervorh. d. Verf.)

Als seltenes Beispiel für ein knappes, proaktiv kommuniziertes Marken-Versprechen nutzt die Komische Oper Berlin den (breit gehaltenen) Slogan „Opernhaus für alle“ bzw. „Eine für alle“ – wenn auch nur vereinzelt und meist nicht prominent. Unter „Diversity“ findet sich zudem eine relativ klar umrissene Marken-Definition, in der es um künstlerisches wie vermittelndes Programm für ein diverses, wenn auch nicht näher definiertes Publikum sowie den Abbau von Barrieren geht:

- ❖ „...Als Opernhaus für alle sieht die Komische Oper Berlin es als ihren Auftrag an, all diese verschiedenen Menschen anzusprechen und ihnen die Teilhabe an der Kunstform Musiktheater zu ermöglichen. Mit einem Repertoire von Barockoper bis Musical garantiert die Komische Oper Berlin ein vielseitiges Angebot, das auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse eines Publikums des 21. Jahrhunderts eingeht. Darüber hinaus versucht die Komische Oper Berlin, durch zahlreiche Projekte und Maßnahmen jenseits des Spielplans Barrieren abzubauen und den Zugang zur Oper zu erleichtern.“ (Komische Oper Berlin, Hervorh. d. Verf.)

Die tendenzielle Vagheit der (ohnehin nur spärlich vorhandenen) Zielgruppen-Definitionen passt zu den Ergebnissen der Experteninterviews, wonach öffentliche Theater gezwungen sind, sämtliche Segmente aus der gesamten Breite der Bevölkerung anzusprechen (s. 4.2.1). Eine explizite Fokussierung auf bestimmte Gruppen würde immer den Ausschluss anderer bedeuten, was die Häuser zurzeit nicht ‚dürfen‘. Lediglich eine explizite Bemühung um ‚junges‘ sowie allgemein ‚diverse‘

res' Publikum (insb. bzgl. Migrationshintergrund) scheint allgemein akzeptiert zu sein – aber konkretere Zielgruppen-Definitionen können oder wollen die Theater aktuell nicht offiziell formulieren.

Alles in allem ist es also schwer, sich kompakt und konkret über Selbstverständnis, Mission und Marken-Versprechen eines öffentlichen Hauses zu informieren – selbst wenn man aktiv danach sucht. Unter den analysierten Theatern gibt es kein einziges, das diese Informationen proaktiv und prominent an einer zentralen Stelle unter einem bezeichnenden Titel explizit konstatieren würde – à la ‚Das sind wir, dafür stehen wir, das wollen wir erreichen, diese (klar definierten) Zielgruppen sprechen wir insb. an und zwar mit diesen konkreten Angeboten.‘

Alle genannten Beobachtungen treffen weitgehend auch auf die Münchner Musiktheater zu und spiegeln deren Aussagen in den Experteninterviews wider: Bspw. gibt die BSO auch in der Kommunikation zum Kinder- und Jugendprogramm *Offstage 360* explizit den Abbau von Barrieren („Mauern“) und die Erhöhung von Teilnahme-Chancen junger Menschen als Ziel an (vgl. 4.2.1). Beim DTM spielen neben künstlerischen, personellen, baulichen und historischen Dimensionen insb. auch wirtschaftliche Aspekte eine zentrale Rolle im Selbstverständnis – v.a. Besucherzahlen und nicht benötigte Zuschüsse. Neben Selbstbelobigungen klammert das DTM unter „Geschichte“ auch negative Aspekte nicht aus, insb. (finanzielle) Probleme bei den Sanierungen; dadurch wirkt das Haus stellenweise ehrlich und reflektiert. Auch der Standort „im Herzen von München“ sowie der generelle Bezug zur Stadt werden immer wieder betont (vgl. 4.2.1).

Beim DTM lässt sich eine Besonderheit beobachten: Nicht nur das DTM selbst, sondern auch seine Produktionspartner sowie Ticketing-Anbieter betreiben Marketing für die Produktionen, z.B. in Print- und Online-Anzeigen sowie ihren eigenen Newslettern. Das DTM hat dabei wohl kaum Einfluss auf diese Aktivitäten. In diesen Fragmenten taucht das DTM lediglich als Spielstätte, nicht als Veranstalter auf; tw. wird das DTM überhaupt nicht erwähnt und es ist nur von „München“ als Tournee-Station die Rede. Zudem verweisen die Partner nicht auf die DTM-Webseite, sondern auf ihr eigene. Bei der Keyword-Suche „rocky horror show münchen“ auf Google bspw. erscheint an erster Stelle eine Anzeige von *Eventim*, die DTM-Webseite folgt erst darunter. Dies erscheint zwiespältig: Einerseits wird so eine größere Reichweite erzielt – andererseits tritt das DTM stark in den Hintergrund. Auch die Kommunikation einer übergreifenden DTM-Marke ist durch die zusätzliche Außenkommunikation in Teilen inkonsistent, da die Partner andere Schwerpunkte setzen.

Die Marken-Definition des GPT ist in seinen Marketingmitteln – wie so oft – recht versteckt und stark verteilt zu finden. In einem Interview sagt Intendant Köplinger jedoch:

Wir sind eines der wenigen europäischen Häuser, das sämtliche Genres des Musiktheaters unter einem Dach vereint, also Oper, Operette, Musical und Tanz. [...] Münchens Volksoper heißt, es ist wirklich Musiktheater für alle. Wir versuchen, soweit es geht, Berührungsängste zu nehmen und wollen zeigen, dass Theater nicht nur etwas Hehres ist, sondern auch Entertainment. Mir ist ganz wichtig, dass unser Staatstheater für eine offene, bunte Gesellschaft steht. [...] Im Gärtnerplatztheater steht das Neue und das Alte in selbstständiger Art und Weise in allen Genres gleichberechtigt nebeneinander. [...] Wir wollen] unser Haus auch nach Europa tragen. Wir sind ein europäisch denkendes Opernhaus.¹¹⁵¹

Das Haus oder zumindest er als Intendant hat also offensichtlich eine prägnante Marken-Definition ‚parat‘, die neben dem künstlerischen Programm auch stark das (neue) Publikum einschließt. Diese Definition wird so kompakt, umfassend und prägnant aber offenbar nirgendwo in den eigenen Marketingkanälen kommuniziert – auch nicht dort, wo es naheliegend erscheint, z.B. unter „Haus“.

Im Gegensatz zu öffentlichen Theatern platziert Stage Entertainment unter „Über uns – Wer wir sind“ eine umfangreiche und konkrete Beschreibung der eigenen Marken-Identität, und zwar zentriert an einer Stelle. Auch hier spielen das künstlerische Programm und Personal sowie die Geschichte und Spielstätten eine große Rolle – aber zudem das Rahmenerlebnis (z.B. Gastronomie, Stimmung) sowie wirtschaftliche Aspekte (z.B. Besuchszahlen, Betrieb ohne Subventionen und Kulturauftrag). Darüber hinaus positioniert sich SE explizit zu Themen wie Nachhaltigkeit, Wohltätigkeit, Inklusion und Diversität. SE gibt zudem mehrere „Qualitätsversprechen“ ab – u.a. zur Professionalität seines Marketings. In einem dezidierten Image-Video wird die Vision des SE-Gründers von Besucherorientierung, Service und dem ‚Gesamterlebnis Theater‘ betont. Trotzdem taucht das Publikum auch bei SE in erster Linie als passiver Empfänger auf.

Insgesamt kommunizieren (eher) private Anbieter (inkl. DTM) ihre Marke konzentrierter, expliziter und prominenter als öffentliche Häuser, und beziehen dabei tendenziell das gesamte Besuchserlebnis sowie wirtschaftliche Aspekte ein; dennoch finden sich dabei insgesamt ähnliche Schwerpunkte wie bei den öffentlichen Häusern – d.h. Programm vor Publikum.

Speziell zum Corporate Design der Münchner Häuser ist zu sagen: Die BSO nutzte bis 2021 für jede Spielzeit ein komplett neues Design für die Keyvisuals der jeweiligen Saison-Neuproduktionen, betrieb also eine Art ‚Spielzeit-Branding‘. Seit dem Intendanten-Wechsel bleibt das Corporate Design aber stets gleich; dies erscheint einer kontinuierlichen Marken-Kommunikation zuträglich.

Das neue BSO-CD besteht aus serifloser Schrift plus grafischen ‚Motiven‘, die i.d.R. aus komplett einfarbigen, tw. auch abstrakt gemusterten Flächen bestehen. Häufig stehen dabei die Informationen zu Stücktitel, Komponist, Premierendatum und Name des Hauses (= BSO) klein in den

¹¹⁵¹ OperaVision 2022; Hervorh. d. Verf.

vier Ecken. Daher wirken die Plakate, Anzeigen, Broschüren-Titelseiten etc. im neuen CD extrem leer. Durch ihre Leere stechen sie womöglich aus den vielen anderen, oft überladenen Plakaten usw. in der Stadt heraus; sie enthalten so allerdings auch keinerlei Anhaltspunkte zu Inhalt, Genre, Stimmung etc. der Stücke – weshalb es fraglich erscheint, ob sich (junge) Nicht-Besucher positiv davon angesprochen fühlen.

Das DTM und GPT nutzen ihr jeweiliges CD über sämtliche Fragmente hinweg recht konsequent – außer auf Social Media (s.u.). Das GPT verwendet seit Jahren ein prägnantes CD, das vermutlich hohen Wiedererkennungswert schafft: Das CD ist äußerst farbenfroh und vermittelt so den Marken-Kern als vielfältiges, oft unterhaltungsbetontes Theater (vgl. o.) in einem diversen Viertel, welches bereits seit Jahrzehnten für seine LGBTQ+-Szene bekannt ist (Stichwort: Regenbogen). Gleichzeitig eignet sich das CD gut dafür, eine Balance zwischen dem Ausdruck einer übergreifenden Marke und der Individualität jeder Produktion zu halten: Die Fragmente zu einzelnen Produktionen verwenden immer dasselbe Layout, aber in je unterschiedlichen Farb-Kombinationen.¹¹⁵² In den analysierten Marketing-Fragmenten nutzt das GPT zudem sporadisch den Slogan „Mit Sicherheit bunt!“, der recht gelungen wirkt, insb. noch im Kontext von Corona (Stichwort: Sicherheit); „bunt“ erscheint sehr passend zum CD, Programm und wiederum Viertel des GPT.

Außerdem gehört zum CD jedes GPT-Stücks ein knapper Slogan (= ca. drei Wörter). Diese Slogans sind oft recht allgemein verständlich und geben tw. erste Hinweise auf die Handlung und/oder Musik, z.B. „Balzen beim Walzen“ oder „Lüge Lust ¾ Takt“. Tw. enthalten sie auch Anspielungen auf bekannte Vorlagen, z.B. „Knusper Knusper Knäuschen“. Teils setzen sie aber auch Wissen über die Handlung, den Komponisten etc. voraus, z.B. „Rossinis Kamm Together“. Die Fragmente, insb. die Plakate, des GPT zeigen entsprechend stets sehr prominent diese kurzen Slogans, die tendenziell ins Auge springen – gleichzeitig ist aber auch oft viel ‚Kleingedrucktes‘ wie Hinweise auf Kooperationspartner und Stückvorlagen enthalten; diese Informationen sind nicht schnell zu erfassen und zudem wohl für viele Besucher weitgehend irrelevant (vgl. 5.2.2).¹¹⁵³

Wie die Experteninterviews zeigen (s. 4.2.1), ist die Zieldefinition einzelner Marketing-Maßnahmen der Theater oft vage: Mit den markanten Slogans will das GPT z.B. laut eigener Aussage in erster Linie neugierig machen. Auch wenn Plakate in der Marketingtheorie tatsächlich v.a. als Möglichkeit angesehen werden, Präsenz zu zeigen, und weniger dafür, aktiv Tickets zu verkaufen (s. 3.7.1),

¹¹⁵² Tatsächlich sind die Marketing-Mitarbeiter des GPT laut Experteninterviews aber eher unzufrieden mit dem CD – wohl, weil sie es als einschränkend empfinden (ps).

¹¹⁵³ Stücke zu den Slogans: „Balzen beim Walzen“ = *Die Faschingsfee*; „Lüge Lust ¾ Takt“ = *Die Fledermaus*; „Knusper Knusper Knäuschen“ = *Hänsel und Gretel*; „Rossinis Kamm Together“ = *Der Barbier von Sevilla*

kann man die Frage stellen, was genau der Zweck davon ist, Menschen neugierig zu machen – und ob dies in der Breite überhaupt gelingt.¹¹⁵⁴ Dies wäre demnach zu überprüfen (s. 5.4.3)

Auf Social Media verwenden die Münchner und auch alle anderen öffentlichen deutschen Theater durch die Bank weder ihr CD noch eine andere Form von kontinuierlichem Design; nur vereinzelt (insb. DTM) enthalten Posts wiederkehrende Design-Elemente. Dadurch sind die Posts der Häuser im Feed von Nutzern nicht unmittelbar als solche zu erkennen. In ihren Videos (z.B. auf YouTube) verwenden die Theater dagegen meist Titel- sowie Schlusskarten im jeweiligen CD. Auch Podcasts haben häufig ein festes Intro und Outro; die Theater nutzen also z.T. auch Sound Branding¹¹⁵⁵.

Was Werbung spezifisch zum Zweck der Image-Bildung anbelangt, so zeigen die Experteninterviews, dass öffentliche deutsche Theater aus Mangel an Ressourcen kaum allgemeine Image-Kampagnen umsetzen (vgl. 4.2.4). D.h. der überwiegende Teil der Marketingaktionen bezieht sich auf eine konkrete Produktion, nicht auf das gesamte Haus und seine Marke.

Entsprechend haben nur wenige öffentliche Theater allgemeine Image-Videos, die sie z.B. auf ihren Webseiten oder YouTube-Kanälen verbreiten. Dagegen gibt es von Opera Australia sogar mehrere Image-Videos: In diesen betont das Haus die gesamte Erfahrung eines Opernbesuchs inkl. der Stadt Sydney, Gastronomie, Räumlichkeiten, Atmosphäre und Reaktionen im Zuschauerraum – die gezeigten Besucher sind dabei eher jung (ca. 25–40 Jahre) und machen in Form von Paaren und Freundesgruppen den Gang in die Oper vor, wodurch auch das soziale Erlebnis sichtbar ist.

2) Individualität der Produktionen

Die Informationen zu den Produktionen sind bei öffentlichen wie privaten Theatern oft recht allgemein gehalten. Nur selten wird näher auf konkrete Elemente wie bestimmte Szenen oder Arien eingegangen. Noch seltener explizit behandelt werden (v.a. bei Wiederaufnahmen) die USPs der jeweiligen Produktion, also insb. die jeweilige Inszenierung – wie dargelegt ist diese häufig eher allgemein dargestellt, ohne klare Einordnung, konkrete Beispiele etc. (s. 5.2.2).

Die von öffentlichen wie privaten Theatern zur Beschreibung ihrer Produktionen sehr häufig genutzten ‚überschwänglichen‘ Adjektive und Superlative (s.a. 5.2.6) erscheinen für die Kommunikation von klaren USPs nicht unbedingt hilfreich, ja vielmehr hinderlich – denn es kann ja schon rein

¹¹⁵⁴ O'Donnell bspw. berichtet von Plakaten zum Musical *Avenue Q*, auf denen Fell von den Handpuppen der Produktion geklebt wurde – und die daher zwar witzig und kreativ für die wenigen Insider wirkten, aber für die meisten Betrachter keinen nachvollziehbaren Bezug und damit v.a. kein überzeugendes Besuchsmotiv aufwiesen (2011: 25f.).

¹¹⁵⁵ Sound Branding „überführt Markenidentitäten in Klang“, um auch akustisch eine strategische, emotionale und einzigartige Positionierung zu ermöglichen (comevis 2022).

aus logischer Sicht nicht immer jedes Stück das tragischste, berühmteste etc., und jede Produktion die spannendste, beeindruckendste usw. sein. Zudem sagen derartige Qualitätsbekundungen letztlich wenig bis nichts darüber aus, was das Publikum konkret in der Vorstellung erwartet.

Das Marketing der öffentlichen Theater enthält auch praktisch nie eine Erklärung, warum ein bestimmtes Stück für das jeweilige Haus ausgewählt wurde – und erst recht nicht, wie dieses zur Identität/Marke/Linie des Hauses oder Intendanten passt oder wie es sich in den Kulturauftrag einfügt. Zudem kommunizieren die Theater wie erörtert (s. 5.2.2) nie explizit, für wen eine Produktion (besonders) interessant sein könnte. Inwiefern sich ein Haus mit einer Produktion profilieren und welche spezifischen Zielgruppen man damit bedienen möchte, legen die Theater also nicht dar – die einzige typische Ausnahme sind hier Kinderproduktionen. Dagegen werden Ermäßigung- oder Vermittlungsangebote häufiger begründet, d.h. es gibt klare Aussagen dazu, an wen sie sich richten und aus welchen Gründen oder mit welchem Ziel das Haus sie anbietet – aber auch dies ist bei Weitem nicht immer der Fall.

Insgesamt legen öffentliche wie private Theater den Fokus also stark auf die individuellen Produktionen und nur selten auf die übergreifende Marke; vielmehr fungiert das künstlerische Programm als impliziter Ausdruck des Selbstverständnisses der Häuser. Trotzdem kommen die USPs der einzelnen Produktionen häufig nicht klar heraus. Dabei kann ein entsprechend gestaltetes Corporate Design vermutlich das Bestreben unterstützen, auch optisch die Balance zwischen der Individualität der Produktionen und einer durchgängigen Marken-Kommunikation zu halten (vgl. o.).

5.2.5 Inhalt

1) Erwartungsmanagement

Wie dargestellt (s. 5.2.2) vermitteln die öffentlichen Theater die Stimmung und Komplexität ihrer Produktionen i.d.R. nicht explizit; das Erwartungsmanagement ist also schwach ausgeprägt. Gera-de bei Neuinszenierungen fehlen aus produktionstechnischen Gründen häufig noch Informationen wie die Dauer sowie ‚Produkt-Proben‘ wie Bilder. Aber selbst bei Wiederaufnahmen mangelt es an vielen Stellen an ‚harten Fakten‘ sowie einer greifbaren Einordnung von Musik und Inszenierung.

(Eher) private Anbieter (inkl. DTM) zeichnen sich durch eine durchweg einfache und zugängliche Sprache mittels niedriger bis mittlerer Diskurs- und Stilebene sowie viele Produkt-Proben aus (vgl. 5.2.1) – wobei die oft bekannten Stoffe der Produktionen die Kommunikation vereinfachen, da

tatsächlich signifikant Wissen auf Seiten des ‚breiten‘ Publikums vorausgesetzt werden kann. Auf diese Weise entsteht tendenziell der Eindruck, die angebotenen Stücke seien leicht nachvollziehbar und populär geartet. Die Diskurs- und Stilebenen der öffentlichen Theater sind dagegen tendenziell höher angesiedelt, gerade auch in Vermittlungsformaten wie Podcasts – wodurch wohl ein eher komplexer Eindruck von den Produkten entsteht, der potenziell die Barrieren der Bildungsassoziation und angenommenen Schwierigkeit von Theater verstärken kann (vgl. 2.1.3).

Gerade in Bezug auf mögliche Stars in der Besetzung ergibt sich beim Erwartungsmanagement ein Dilemma: Einerseits geht von ihnen hohe Anziehungskraft aus – bspw. drehen sich die beliebtesten Videos auf YouTube oft um die Stars der jeweiligen Genres; so sind Jonas Kaufmann (BSO) bzw. Thomas Borchert (DTM) je die Nummer Eins. Entsprechend spielen Stars häufig eine große Rolle in der Kommunikation der Theater. Wenn aber die Stars zwar in der Premierenbesetzung auftreten, jedoch nicht bei einer Wiederaufnahme, können die Theater das Video- und Bildmaterial mit ihnen kaum verwenden, da es womöglich falsche Erwartungen weckt – anderes Material existiert aber wohl oft gar nicht. Wenn wiederum ein Star erst für eine Wiederaufnahme engagiert ist, gibt es oft keine Fotos etc. der Person in der Rolle, was die Kommunikation erschwert.

Generell erscheint es problematisch, dass öffentliche Theater die Besetzung in vielen, auch unveränderlichen Fragmenten wie Print-Produkten so prominent wie aktuell üblich (vgl. 5.2.2) präsentieren – denn die Besetzung ist von hoher Fluktuation betroffen, z.B. von Spielzeit zu Spielzeit oder aufgrund kurzfristiger Ausfälle. Bspw. taucht tw. die Premierenbesetzung namentlich in den Trainern zu Produktionen auf – ist dann aber bei Wiederaufnahmen schlicht nicht mehr gültig. Dagegen erscheinen die inhärenten Eigenschaften des Werks, der Inszenierung sowie der allgemeinen Be suchserfahrung deutlich beständiger für das Erwartungsmanagement einer Produktion – spielen aber eben meist nur eine untergeordnete Rolle.

2) Formate

Die analysierten Theater nutzen in ihrer Kommunikation sowohl Serien- als auch singuläre Formate. Dabei stellen Informationen zu und Eindrücke von den (insb. Neu-)Produktionen den häufigsten Inhalt ihrer Außenkommunikation dar. Diese umfassen oft auch Einblicke hinter die Kulissen – z.B. über Interviews, Making-of-Videos oder Proben-Eindrücke.

Auf Social Media nutzen die Theater zwar durchaus auch die spezifischen Funktionen der Plattformen wie bspw. Storys (insb. für *Takeovers* durch Darsteller). Im ‚eigentlichen‘ Feed posten sie aber in erster Linie bestehende Inhalte wie Produktionsfotos und -videos sowie Verweise auf Podcasts oder Blogbeiträge – und keine speziell für diese Plattformen konzipierten Inhalte. Offenbar wer-

den nur selten gezielt Formate für Social Media erstellt – typische Ausnahmen sind kurze Video-Statements von Darstellern sowie eigens kreierte Grafiken, z.B. zu Gewinnspielen. Auch auf YouTube veröffentlichen die Theater i.d.R. dieselben Video- und Audio-Inhalte, die sie ‚ohnehin‘ haben, wie Trailer, Interviews oder Podcasts – produzieren also keine speziellen Formate für die Plattform.

Dabei setzen die Theater die Inhalte von Social Media-Posts häufig exakt identisch über mehrere Plattformen hinweg ein. Auch insgesamt (d.h. auf der Webseite, in Podcasts, in Print-Produkten etc.) verwenden die Theater viele ihrer Inhalte wie Marketing-Texte, Videoszenen oder O-Töne vom Regisseur oft identisch oder nur leicht abgewandelt. Für die unterschiedlichen Kanäle werden also meist keine jeweils spezifischen Inhalte erstellt oder ausgewählt – vielmehr scheint *Copy + Paste* die Regel zu sein.¹¹⁵⁶ Diese Vorgehensweise schont die knappe Ressource Zeit, geht aber nicht auf die verschiedenen Zielgruppen und Modalitäten der einzelnen Plattformen ein.

Ausnahmen gab es tw. während der Corona-Lockdowns, wo die Theater vermehrt spezielle Video-Serien für YouTube etc. kreierten, um präsent zu bleiben – mit Ende der Einschränkungen wurden diese entsprechend eingestellt. Eine weitere Ausnahme stellte vorübergehend der TikTok-Kanal der BSO dar: Die offensichtlich speziell dafür konzipierten Video-Beiträge gewähren allgemeine Einblicke hinter die Kulissen, unabhängig von konkreten Produktionen; dabei kamen auch der jungen Zielgruppe vertraute Formate zum Einsatz wie *Competitions*, *DIY* und *Lipsyncing* (vgl. 3.7.3).

3) Marketing-Mix

a) Produkt

Neuproduktionen nehmen sehr viel Raum im Marketing öffentlicher Theater ein und sind oft Anlass für besondere Angebote wie Rahmenprogramme sowie für vermehrte Kommunikations- und Vermittlungsmaßnahmen. Praktisch alle öffentlichen wie auch privaten Theater bieten dabei spezifische Produktionen für Kinder und teils auch Jugendliche. Für junge Erwachsene werden dagegen offenbar keinerlei spezielle künstlerische Produktionen konzipiert, und auch spezifische Rahmen- oder Vermittlungsprogramme für sie stellen eine Seltenheit dar (vgl. 2.2.4). Vereinzelt existieren aber doch z.B. reine U30-Vorstellungen (von bestehenden Produktionen, nicht speziell dafür konzipierten). Zudem finden sich teils spezielle Abonnements für junge Erwachsene, i.d.R. Studenten, sowie Rahmenprogramme, z.B. mit kostenlosen Getränken oder Künstlergesprächen.

Was die Auswahl der Produktionen betrifft, die in Aktionen speziell für junge Erwachsene (z.B. im U30-Programm) angeboten werden, so lassen sich keine übergreifenden Strategien erkennen; viel-

¹¹⁵⁶ Dies merkt man u.a. auch daran, dass Tipp- und Rechtschreibfehler in Texten übernommen werden (ps).

mehr erfüllen einige dieser Produktionen die erörterten (s. 3.3.5 u. 4.2.1) für diese Zielgruppe potenziell reizvollen Aspekte wie junge Darsteller oder relevante Themen – einige jedoch auch nicht. Aber selbst wenn die Produktionen diese Aspekte beinhalten, werden diese potenziellen Identifikationsflächen in aller Regel nicht gezielt eröffnet und ausgenutzt.

Vereinzelt finden sich auch (künstlerische) Programme, die speziell für junge Nicht-Besucher geeignet erscheinen: Die Staatsoper Hamburg bspw. bietet die Reihe *After Work*, die aus einstündigen Formaten in einer alternativen kleineren Spielstätte an Freitagabenden besteht. Solch potenziell bestehende kürzere Formate oder Aufführungen in alternativen Spielstätten werden jedoch nicht proaktiv und explizit als besonders attraktiv für weniger affine Besucher dargestellt – max. deuten implizit Bezeichnungen wie „Studiobühne“ oder vereinzelt entsprechende Bilder vage auf eine alternative, lockerere Atmosphäre im Vergleich zur Haupt-Spielstätte hin.

Interessanterweise bieten die nicht-deutschen, eher privatwirtschaftlich organisierten Opernstitionen Opera Australia und die Metropolitan Opera keine festgelegten Abonnements wie deutsche Opernhäuser es i.d.R. tun – sondern flexible Abos, die sich die Käufer selbst aus einer Auswahl an Produktionen zusammenstellen können. Dies liegt wohl u.a. an der generell reduzierten Vielfalt ihrer Spielpläne, erscheint aber auch als Service-Leistung inkl. selbstbestimmter Flexibilität. OA hat daher auch einen *Package Guide*, in dem die Produktionen nach verschiedenen Kriterien in mögliche buchbare Pakete geclustert sind, welche sich an den Vorlieben der Besucher orientieren und anschauliche Bezeichnungen haben, z.B. „The tunes you know“ oder „The Opera Bucket list“.

b) Kommunikations-Kanäle

Was spezielle Kanäle für bestimmte Zielgruppen anbelangt, ist zu sagen: Insgesamt sind spezifische Kanäle und Fragmente für Kinder und Jugendliche deutlich häufiger als für junge Erwachsene (vgl. 5.2.2). Manche Theater betreiben aber im Zusammenhang mit ihren Angeboten für diese Zielgruppe (v.a. U30-Programme) vereinzelt spezifische Kanäle – insb. eigenständige Instagram-Kanäle, Facebook-Gruppen und Newsletter. In diesen geht es meist ausschließlich um das zugehörige Ermäßigungangebot, insb. um entsprechende VVK-Termine. Hinzu kommen tw. zusätzliche Angebote wie öffentliche Generalproben oder Rahmenprogramme.

In der U30-Facebook-Gruppe der BSO können sich die Nutzer zudem untereinander austauschen und den Kanal als Ticketbörse nutzen. Die Gruppe ist also nicht nur ein Informationskanal der BSO, sondern auch eine Plattform für die junge Community selbst. Die BSO initiiert, kommentiert oder moderiert den Dialog allerdings nicht – wie so oft gibt es kein Community Management (s. 5.2.2).

Soweit erhoben werden konnte nutzen die öffentlichen Theater durchaus bezahlte Ads auf Social Media, Google und externen Webseiten, um Werbung für ihr Programm und vereinzelt auch speziell ihre Angebote für junge Erwachsene zu betreiben. Die Staatsoper Unter den Linden bspw. schaltet für ihr U30-Programm Werbung auf Facebook und Instagram, was als guter Weg erscheint, um dank Algorithmen zielgenau junge Erwachsene im Raum Berlin mit grundsätzlichem Interesse an Kultur zu erreichen (vgl. 3.7ff.). Des Weiteren buchen die Theater tw. bezahlte Posts auf externen Social Media-Kanälen – die drei Münchener Häuser nutzen insb. den Facebook-Kanal von *München.de*; dies erscheint ebenfalls als geeigneter Weg, um lokal ein breites junges Publikum zu erreichen.

Zu organischen (d.h. nicht bezahlten) Inhalten auf digitalen Plattformen ist zu sagen: Die Standard-Plattformen der öffentlichen Theater für organische Posts im Social Media sind Instagram, Facebook, YouTube und oft X (ehemals Twitter); zudem haben mehrere Häuser inzwischen einen TikTok-Kanal. Auch auf Spotify sind sie teils mit ihren Eigenaufnahmen vertreten. Stark vereinzelt nutzen die Theater weitere digitale Plattformen wie SoundCloud, Issuu oder Pinterest.

Die Beobachtungen speziell im Print-Bereich lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Alle drei Münchener Musiktheater schalten bezahlte Print-Anzeigen in kostenlosen und auch kostenpflichtigen Kultur- und Veranstaltungsmagazinen; dies erscheint als geeigneter Kanal, um lokal Menschen mit Interesse an Kultur und Events zu erreichen. Diese Magazine enthalten jedoch häufig sehr viele Anzeigen von allen möglichen (Kultur-)Anbietern, vergleichbar mit der Plakat-Dichte in der Innenstadt. Die Anzeigen der Theater enthalten dabei aber i.d.R. keine klaren Orientierungs- und Entscheidungshilfen, sondern lediglich Stücktitel, Komponist, Laufzeit und evtl. das Genre. Es fällt Lesern vermutlich ohnehin schwer, aus der Fülle etwas Interessantes für sich herauszufiltern – und die Theater unterstützen im Vergleich zu anderen Anbietern kaum bei der Auswahl.

Des Weiteren erwirken die Münchener Theater auch unbezahlte Beiträge in externen Social Media-Kanälen sowie Print- und Onlinemedien – bspw. auf der Webseite der Ludwig-Maximilians-Universität. Die Texte und Aufmachung dieser Beiträge (und auch der bezahlten Posts, s.o.) stammen dabei i.d.R. nicht von den Theatern selbst, sondern vom jeweiligen Partner; dies ist an einer deutlich anderen Sprache zu erkennen. Im Sinne einer übergreifenden Marken-Kommunikation der Theater erscheint diese Varianz suboptimal – aber auch die Partner haben Anspruch darauf, innerhalb ihrer Kanäle konsistent zu kommunizieren. Häufig sind Ticketverlosungen Anlass solcher Beiträge – wobei fraglich erscheint, ob diese auch *Ticketkäufe* motivieren; dies wäre entsprechend zu überprüfen.

Zum Thema Blogs auf den Theater-Webseiten: In den analysierten Blogs öffentlicher Theater finden sich nur ausnahmsweise Beiträge, die (vermutlich) speziell für junge Zielgruppen gedacht sind. Insgesamt fokussieren die Blogs v.a. die Produkte sowie das (künstlerische) Personal: So finden sich häufig Beiträge zu Premieren und den Hintergründen insb. neuer Produktionen sowie zu spezifischen Künstlern – z.B. Porträts, Glückwünsche zu Auszeichnungen oder Geburtstagen und auch Nachrufe. Daneben spielen oft gesellschaftliche Diskurse eine Rolle; der Bezug zum Theatererlebnis und den konkreten Produktionen ist dabei häufig nur lose geartet. Hier fahren die Theater also tw. Ansätze des sog. Content Marketings – d.h. sie stellen Inhalte bereit, die nicht direkt Produkte bewerben, sondern über hochwertige Zusatzinformationen einen Mehrwert für die Interessenten schaffen sollen.¹¹⁵⁷

Im Zuge dessen scheint es oft darum zu gehen, die ‚veralteten‘ Opernwerke ‚ins Jetzt zu holen‘. So schreibt die BSO zur Zielsetzung ihres *Apollon Dossiers*, welches laut eigener Darstellung insb. für junge Zielgruppen gedacht ist (vgl. 4.2.2): „Theater hat auch die Aufgabe, die Normalität durch die zeitgemäße Auseinandersetzung mit Tradition in Frage zu stellen.“ Diese Ansicht ist offenbar an vielen öffentlichen Häusern Teil der Strategie gerade für junge Besucher sowie des eigenen Selbstverständnisses. Sie wird aber nie konkret begründet, sondern letztlich als Axiom¹¹⁵⁸ angenommen.

Von extern wird dieses ‚Ins-Jetzt-Holen‘ der Opernwerke teils von den Theatern erwartet, teils aber auch kritisch gesehen, da ‚gesellschaftliche Diskurse‘ für das breite Publikum als irrelevant bis abschreckend gelten und sie die direkte künstlerische Auseinandersetzung mit den Werken bisweilen verdrängen (s. 4.3). Entsprechend können allgemeine Diskurse potenziell Zugänge jenseits der Theaterkunst schaffen – gleichzeitig ist fraglich, ob solche ‚theaterfernen‘ Beiträge tatsächlich eine hilfreiche Heranführung an einen Besuch für weniger theatererfahrene Personen darstellen.

Weiterhin bieten einige öffentliche Theater inzwischen auch Podcasts an; diese sind laut Experten-interviews ein geeigneter Weg, um jüngere Zielgruppen zu erreichen (s. 4.2.2). Die Folgen sind dabei meist ca. 30–60 Minuten lang – was üblich für Podcast-Formate erscheint, aber für weniger affine Besucher wohl deutlich zu umfangreich ist. Der inhaltliche Fokus liegt auch hier i.d.R. auf Produkt und Personal, nicht dem Publikum. Im GPT-Podcast bspw. interviewt der Moderator diverse Mitwirkende am Theater; es geht um deren Werdegang und Arbeit, aber auch Persönliches – für Theaterliebhaber erscheint der Podcast demnach als persönlicher Einblick hinter die Kulissen geeignet.

¹¹⁵⁷ vgl. Pawelzik 2020

¹¹⁵⁸ d.h. ein Grundsatz, für den kein Beweis als nötig erachtet wird (ps)

Die BSO hat drei neue Podcast-Formate etabliert und ungewöhnlich konkrete Ziel- und Zielgruppen-Definitionen dafür formuliert: z.B. *Hand aufs Hirn* – „Der Podcast zum Weiterdenken“ und *How to Oper* – „Der Podcast für Neulinge und Neugierige“; letzterer richtet sich also explizit an Einsteiger und umfasst zu jeder Neuproduktion jeweils zwei Folgen: eine vorbereitende (ca. 20–25 Minuten) und einen „Spoiler“ im Anschluss an die Premiere (ca. 5 Minuten). Die beiden Moderatorinnen sind junge Erwachsene und keine Opern-Expertinnen, und bringen daher automatisch authentische junge Sprachwirklichkeit mit, z.B. „krass“ oder „sau wichtig“ sowie Lachen, Witze und Verweise auf die Lebenswirklichkeit ihrer Peers. Die Inhalte sind weitgehend zugänglich, zeigen Interpretationsansätze auf und wirken tendenziell persönlich und nahbar.

Die „Spoiler“ enthalten jeweils subjektive Eindrücke der Moderatorinnen zu den Neuproduktionen – wenn ihre Bewertung auch stets extrem positiv ausfällt, z.B. „mega spannend“ oder „grandios“. Jede andere Beurteilung erscheint auch unwahrscheinlich, da der Podcast ja im Auftrag der BSO entsteht. Dies zeigt sich auch in der vorbereitenden Podcast-Folge zur Inszenierung von *Giuditta*: Das offensichtlich kontroverse Thema der Einbindung anderer Musikwerke in die Originalpartitur der Operette wird hier zwar breit adressiert, aber nicht wirklich kritisch hinterfragt, sondern nur sehr positiv dargestellt und als ‚richtige‘, ja ‚notwendige‘ Herangehensweise des Kreativteams begründet, um das Werk ‚in die heutige Zeit zu holen‘ (vgl. o.). Was das Publikum davon hält, spielt dabei keinerlei Rolle, und die Hörer werden auch nicht zur Bildung einer eigenen Meinung aufgefordert.

Speziell beim Medium Video lassen sich generell dieselben Schwerpunkte auf Produkt und Personal feststellen. Entsprechend existieren nur stark vereinzelt Formate, die sich speziell an junge (Nicht-)Besucher richten: So hat bspw. die BSO im Jahr 2020 drei Werbespots für ihr U30-Programm produziert. Diese überraschend und witzig gestalteten Spots folgen alle demselben Schema: Sie zeigen die Zielgruppe und ihre Lebenswelt, indem jeweils ein junger Erwachsener zu sehen ist, der z.B. anstatt in einen Club in die Oper geht. Die Botschaft ist dabei klar: Auch Oper ist eine erschwingliche, lockere Abendgestaltung.

Ebenfalls von der BSO als offenbar singuläre Aktion wurde ein Erklär-Video zu *Karl V.* produziert, welches knapp und anschaulich die Zwölftonmusik erläutert. Das Video zählt zu den beliebtesten auf dem YouTube-Kanal der BSO – dennoch zog es auch viele negative Kommentare auf sich von Personen, die die ‚moderne‘ Musik ablehnen. Hier zeigt sich eindrücklich, dass auch hochwertige Vermittlung letztlich für viele potenzielle Besucher gleichgültig ist, wenn das Produkt an sich nicht ihren Seh- oder Hörvorlieben entspricht.

Soweit analysiert werden konnte versenden quasi alle öffentlichen Theater mehr oder weniger häufig Newsletter; insb. große Häuser bieten hier teils nicht nur einen allgemeinen, sondern auch verschiedene zielgruppen- oder themenspezifische Newsletter an, z.B. für U30 oder nach Gattungen unterteilt. Insb. das DTM nutzt zudem externe Kultur- und Veranstaltungs-Newsletter für bezahlte Anzeigen – was als geeigneter Weg erscheint, prinzipiell kulturinteressierte Personen zu erreichen (vgl. 3.7ff.).

Stage Entertainment verschickt als privater Anbieter tendenziell häufiger Newsletter als öffentliche Häuser, oft mit Rabatt-Aktionen zu Geschenk-Anlässen: Neben Klassikern wie Valentinstag kommen dabei auch unbekanntere Aufhänger zum Einsatz, z.B. der *Internationale Kindertag* oder der *Tag der Geschwister*. Dabei baut SE teils auch „personalisierte“ Gutscheine in die Newsletter ein, z.B. ein digitales „Kärtchen“ mit der Aufschrift „Von Patricia für _____“; dies erscheint als cleverer Weg, das mögliche Geschenk zu visualisieren und so greifbarer zu machen – setzt aber auch ein CRM- und Mailing-System voraus, das den Vornamen entsprechend hinzufügen kann (vgl. 3.5.3).

Zum Thema Werbung für Theater im Kino: Insb. private Anbieter nutzen offenbar tw. auch Kinowerbung. So wurde bspw. für *Miss Saigon* in London ein hochwertiger Kinospot produziert, welcher ästhetisch die Vorzüge des Mediums nutzt, z.B. über Nahaufnahmen und die Position der Kamera „inmitten des Geschehens“ – Perspektiven, die im Theater ungewöhnlich, dem Kinobesucher aber vertraut sind. Der Spot betont die Emotionen des Stücks, setzt auf sinnliche Wahrnehmung und vermittelt so das zu erwartende Spektakel. Hochlobende Kritikerstimmen unterstreichen dies, das Publikum kommt dagegen nicht vor. Auch OA betreibt teils Kinowerbung, z.B. für das Freilicht-Event *Opera on Sydney Harbour*; analog zu seinen Image-Videos betont OA hier insb. das Gesamterlebnis, nicht nur das Stück (s. 5.2.4).

Speziell im Bereich der Außenwerbung ist zu beobachten: Die drei Münchner Häuser buchen standardmäßig bezahlte Plakatflächen in verschiedenen Größen an zentralen und viel frequentierten Orten in der Stadt. Prinzipiell haben diese wohl gute Chancen, weniger theateraffine junge Erwachsene zu erreichen – wenn sie auch nicht gezielt die Aufmerksamkeit von (jungen) Nicht-Besuchern erregen und in der Fülle schnell untergehen. Alle drei Theater nutzen zudem die Fassaden ihrer Gebäude für Außenwerbung zu aktuellen Produktionen.

Weiterhin legen öffentliche wie private Theater ihre Print-Produkte an diversen VKK-Stellen inkl. den eigenen Theaterkassen aus; insb. Flyer werden zudem an weiteren geeigneten Orten zur Verfügung gestellt, z.B. in großen Hotels oder der Stadt-Information. Teils drucken die Häuser zudem

Postkarten mit optisch originellen Motiven – wobei der Bezug zum jeweils beworbenen Angebot tw. recht lose ist.

Und zu guter Letzt das Thema Apps: Die meisten Theater bieten keine eigene App. Eine Ausnahme stellt *Intermezzo* von der BSO dar, eine kostenlose Spiele- und Quiz-App, welche witzig und hochwertig gestaltet erscheint, vom inhaltlichen Niveau jedoch praktisch nur für Opern-Kenner geeignet ist.

c) Preis

Öffentliche Theater geben Ticketpreise oft recht ausschweifend pro Kategorie an, z.B. „€ 193 / 168 / 142 / 117 / 90 / 64 / 16 / 14“ (BSO). Ebenfalls oft anzutreffen sind erklärungsbedürftige Informationen à la ‚Preise M‘. Tw. finden sich auch Preisspannen in Form von ‚Tickets: 15 bis 85 €‘, die kompakter erscheinen. Dabei bieten alle öffentlichen Häuser regulär auch eher günstige Preiskategorien an.

Private Anbieter (inkl. DTM) geben Preise dagegen oft im Format ‚Tickets ab x €‘ an, also ohne Obergrenze; tw. wird dieser niedrigste Preis dann aber gar nicht im Ticketshop angeboten, sondern es sind (wohl v.a. bei geringer Auslastung) nur teurere Kategorien verfügbar – die Angaben sind also z.T. irreführend und gerade für weniger zahlungskräftige Kunden potenziell frustrierend.

Ausnahmslos alle öffentlichen und auch viele (eher) private Häuser haben Ermäßigungen für junge Menschen in der Ausbildung. Aber auch generell für alle jungen Erwachsenen bieten inzwischen diverse Häuser Vergünstigungen an; üblich sind U30- oder U27-Programme – die Met hat sogar ein U40-Angebot. Diese Ermäßigungen bestehen i.d.R. aus günstigen Festpreisen (z.B. 10 Euro), Rabatten (z.B. 20 % für alle U30) oder vergünstigten Restkarten. Unüblich sind dagegen offenbar Preisangebote, die den ‚Sprung‘ von derart starken Ermäßigungen zum Vollpreis abfedern – dafür sind in der Analyse keinerlei Beispiele aufgetaucht. Teils offerieren die Häuser die Vergünstigungen für junge Erwachsene auch in Kombination mit weiteren Angeboten, z.B. speziellen Einführungen.

Tw. bieten die Theater auch Mitglieder-Cards à la *BahnCard*. I.d.R. gelten diese nur für eine einzige Institution; eine Ausnahme stellt die erwähnte *ClassicCard* für diverse Kultureinrichtungen in Berlin dar (s. 4.4.2). Diese Kundenkarten sind meist v.a. für Stammbesucher interessant, tw. aber auch speziell für jüngere Zielgruppen inkl. jungen Erwachsenen konzipiert, z.B. der *Club Jung am Opernhaus Zürich* „für alle zwischen 16 und 26“ oder die *JugendCard* der Staatsoper Hamburg für U30.

Private Anbieter (inkl. DTM) formulieren zudem auffallend oft Anlässe für Rabatte – so oft, dass fraglich erscheint, warum man überhaupt noch die recht teuren Tickets zum Originalpreis kaufen

sollte. Tw. sind bis zu 40 % Preisnachlass geboten – da ärgert sich mancher Käufer wohl nachträglich, Karten zum Vollpreis gekauft zu haben. Bei zu vielen Rabatt-, Gewinnspiel- und Verlosungsaktionen besteht womöglich die Gefahr, dass viele Kunden bald nur noch auf Angebote warten.

d) Distribution

Insb. bei den Ermäßigungen für junge Menschen greifen praktisch immer gewisse Einschränkungen: So gelten sie meist nur für wenige, ausgewählte Vorstellungen, oder sie gelten an sich immer, aber bspw. Premieren und Gastspiele sind ausgenommen; man muss sich daher immer mit dem ‚Kleingedruckten‘ auseinandersetzen. I.d.R. gibt es auch nur ein begrenztes Kontingent an ermäßigten Karten pro Vorstellung, weshalb es bei gefragten Häusern schwierig sein kann, vergünstigte Tickets zu ergattern. Entsprechend ist das Erwartungsmanagement schwer abzuwägen: Einerseits soll nicht direkt der Eindruck entstehen, es gebe sowieso nie ermäßigte Karten – aber wenn insb. Erstkäufer nicht mit dem Ansturm rechnen, ist Enttäuschung vorprogrammiert. Bei diversen Häusern ist es dabei recht umständlich herauszufinden, ob eine Ermäßigung für eine bestimmte Vorstellung gilt und wenn ja, ob noch vergünstigte Tickets dafür verfügbar sind oder nicht.

Insb. Ermäßigungen auf Restkarten sind meist nur sehr kurzfristig verfügbar – teils erst 30 Minuten vor Vorstel lungsbeginn. Dies bedeutet Planungsunsicherheit, eine möglicherweise vergebliche Anreise und z.T. langes Warten in der Schlange an der Kasse und damit einen stressigen Start in den Theaterabend – tw. bleibt dann nicht einmal Zeit für den Gang zur Toilette oder Garderobe, geschweige denn ein Getränk.

Auch die Customer Journey von verschiedenen Theatern habe ich analysiert. Die Ergebnisse sind: Der Karten-Vorverkauf ist an – gerade stark nachgefragten – öffentlichen Theatern oft relativ kompliziert; dies gilt sowohl für den regulären, als auch den bspw. U30-VVK. Insb. der erste Kaufvorgang kann daher umständlich, ja frustrierend sein, da er ganz anders funktioniert als bei anderen Freizeitaktivitäten wie z.B. Kino, und somit nicht den Kaufgewohnheiten junger Erwachsener entspricht: So sind die Tickets oft nicht sofort buchbar, sondern es gibt feste VVK-Termine, die man sich vormerken muss – teils sind es Sammeltermine, teils einzelne Termine für jede Vorstellung, und zwar tw. bereits drei Monate vor der eigentlichen Vorstellung. Beim Online-Kauf erhält man dann teils eine digitale Wartenummer und muss abwarten, ob man das gewünschte Ticket erhält.

Außerdem startet der reguläre VVK für Vorstellungen oft unter der Woche, bspw. um 10 Uhr vor mittags, was für Berufstätige, Studenten mit Pflichtseminaren etc. suboptimal ist; der U30-VVK der BSO startet i.d.R. um 19 Uhr, was besser geeignet erscheint.

Die Customer Journey (insb. für junge Erwachsene) wird weiter verkompliziert durch folgende Aspekte: Die Ermäßigungen für Studenten etc. sind je nach Theater und Angebot tw. online erwerblich, teils aber auch nicht. Gerade Rahmenprogramme und Abonnements für Studenten etc. sind oft nicht online, sondern umständlich zu buchen – bspw. via E-Mail, Telefon oder Theaterkasse. Tw. bieten die Theater *PayPal* als Zahlungsmethode an, i.d.R. jedoch nicht. Vereinzelt geben Theater „echte“ mobile Tickets aus, aber meist gibt es max. die Möglichkeit zu *Print@home*.

Weiterhin führt bei öffentlichen Theatern bemerkenswert oft kein direkter Weg von den diversen Vermittlungsformaten und Marketingmitteln wie z.B. Blogbeiträgen oder YouTube-Videos zu weiteren Schritten auf der Customer Journey – denn häufig fehlen Verlinkungen in den Webshop oder auf weitere Informationen zur jeweiligen Produktion. Auffallend viele digitale Marketingmittel in theatereigenen- wie externen Kanälen sind entsprechend „Sackgassen“. Auch die Printmedien der öffentlichen Häuser (inkl. DTM) wie Plakate, Flyer oder Anzeigen enthalten in aller Regel keine QR-Codes o.Ä., die direkt zu weiterführenden (digitalen) Inhalten oder zum Webshop verlinken würden – nur vereinzelt setzen öffentlich geförderte Theater derartige Möglichkeiten ein.

Andere Anbieter im erweiterten Kulturbereich dagegen nutzen das Potenzial zur Verknüpfung von Außenwerbung und Online-Marketing bereits: Bspw. die Band *Die Ärzte* verwendete für die Plakate zu ihrer Tournee im Jahr 2022 ein Foto-Motiv, auf dem nur zwei der drei Bandmitglieder abgebildet sind – und daneben die Frage „Wer soll mit auf Tour: Bela B oder ein Metalldetektor? Jetzt abstimmen!“ mit Pfeil auf einen QR-Code. Dieser wiederrum leitet auf eine witzig gestaltete Landingpage,¹¹⁵⁹ auf der die Nutzer über eben die Frage abstimmen konnten. Ein reiner Gag – und doch nutzt die Band ein an sich völlig passives Fragment (nämlich ein Plakat), um ihre potenziellen Besucher zu aktivieren und zu involvieren und sie über die Aktion auf die Webseite zu führen, wo sie direkt auch Tickets kaufen können.

Zur Customer Journey bei öffentlichen Theatern gehören auch die Bestätigungs-E-Mails nach Ticketkauf. Die analysierten Beispiele dafür sind allesamt „nüchtern“ konzipiert und fassen lediglich den Kauf zusammen; es sind keine Hinweise auf Vermittlungsformate o.Ä. enthalten. Einige Häuser versenden allerdings zusätzlich Pre-Show-Mailings an Ticketkäufer: Bspw. das GPT verschickt zwei Tage vor Vorstellung eine individuell für jede Produktion gestaltete Mail, welche als hilfreiche Begleitung erscheint; enthalten sind u.a. eine Kurz-Zusammenfassung („Darum geht es“), Produktionsfotos, Informationen zur Anfahrt sowie Verweise auf (digitale) Vermittlungsformate. Dagegen enthalten die Pre-Show-Mailings der BSO beim Besuch von Wiederaufnahmen primär Hinweise zur

¹¹⁵⁹ <https://www.bademeister.com/umfrage>, letzter Zugriff: 25.04.2024.

Gastronomie – zum Stück gibt es praktisch keine Informationen außer einem vagen Verweis auf „weiterführendes Material“. Keines der Münchner Häuser versendet Post-Show-Mailings.

Eine kontinuierliche Begleitung auf der Customer Journey findet bei öffentlichen Theatern also nur in Ansätzen statt – insb. mangelt es an Hilfestellungen bei der initialen Auswahl einer Produktion (vgl. 5.2.2), an der kontinuierlichen und direkten Weiterleitung entlang des Kaufprozesses von aufmerksamkeitsregenden Marketingmitteln über weiterführende Informationen bis hin zum Ticketshop, sowie an der Nachbereitung eines Vorstellungsbesuchs.

e) Service

Viele öffentliche wie private Theater bieten (v.a. auf ihren Webseiten) Service-Ressourcen wie z.B. Gastronomie-Vorschläge oder Blogs mit Zusatzinformationen, sowie z.T. auch Podcasts oder einen Shop für Merchandise. Zudem offerieren sie vereinzelt besondere Services, wie z.B. Tickethüllen zum Ausdrucken, passend zur jeweiligen Produktion gestaltet (DTM), oder eine offizielle Ticketbörse (BSO). Private Anbieter (inkl. DTM) betonen die Service-Leistungen ihrer Institution wie z.B. Hotel-Pakete, flexible Buchungsmöglichkeiten¹¹⁶⁰ oder ihre Hotline tendenziell stark – öffentliche Häuser heben ihren ‚Service‘ dagegen im Allgemeinen kaum hervor, erst recht nicht explizit.

5.2.6 Ansprache

1) Dramaturgie der Marketingmittel

a) Einstieg

Die Relevanz eines konkreten Marketingmittels sowie des darin beworbenen Angebots für junge Nicht-Besucher oder auch andere Zielgruppen wird i.d.R. nicht unmittelbar klar. Zwar bemühen sich die öffentlichen Theater teils um ‚packende‘ Einstiege, die zum Weiterlesen, -hören etc. animieren – häufig dauert es aber, bis ein Fragment wirklich ‚auf den Punkt‘ kommt.

b) Epische Elemente

Insgesamt arbeiten die öffentlichen deutschen Theater kaum mit epischen Elementen wie Anekdoten oder Cliffhängern; insb. die Darstellung der Handlung erfolgt i.d.R. nüchtern und unter Vorwegnahme des Ausgangs. OA dagegen spielt häufiger mit solch erzählerischen ‚Kniffen‘.

¹¹⁶⁰ Bspw. bietet Stage Entertainment eine sog. *FlexOption*, welche kurzfristige Ticket-Umbuchungen erlaubt; normalerweise ist diese kostenpflichtig, während der Corona-Pandemie war sie zeitweise umsonst. Unter den öffentlichen Theatern offeriert dagegen kaum ein Haus einen vergleichbaren Service – auch in der Pandemie gab es praktisch keine Ausnahmen (vgl. Glaap & Jakob 2022). Klein (2004: 136) bemängelt, dass der Service öffentlicher Häuser generell ‚auf das in Mitteleuropa Unabdingbare‘ beschränkt sei.

2) Sprach-Sünden (Auswahl)

a) Die Sprache ist in der Zeit eingefroren

Bezüge zu aktuellen Themen, bspw. aus der gegenwärtigen Berichterstattung, finden sich nur selten in den Marketingmitteln, welche die künstlerischen Produktionen bewerben; stattdessen sind die Informationen bei öffentlichen wie privaten Theatern meist recht allgemeingültig formuliert.

Lediglich über Rahmenprogramme, Vermittlungsformate oder Zusatz-Botschaften wie Posts zum Weltfrauentag o.Ä. stellen insb. öffentliche Theater bisweilen breitere Bezüge zu mehr oder weniger aktuellen Diskursen her. Die Marketing-Sprache ist im Kontext der künstlerischen Produkte also weitgehend in der Zeit eingefroren – bleibt dadurch aber auch längerfristig gültig, was den Marketingteams Zeit für Überarbeitungen spart. Gerade bei Print-Produkten ist Aktualität ohnehin ein Problem, insb. bei langfristig angelegten Medien wie Jahres- oder Monatsvorschauen.

b) Die Sprache ist bedeutungslos und narzisstisch

Bei öffentlichen wie privaten Theatern ist durchweg der Hang zu bedeutungsloser sowie narzisstischer Marketing-Sprache festzustellen; häufig gehen diese Hand in Hand: Die Sprache ist geprägt von Selbstbelobigungen, insb. über viele positive Adjektive (oft im Superlativ) sowie die Betonung von Auszeichnungen – welche v.a. für Nicht-Besucher wohl kaum Aussagekraft besitzen und in ihrer Dichte schnell jede Bedeutung verlieren. Dabei fällt auf, dass das Publikum seine Bewertung einer Produktion in aller Regel nicht selbst zu Ausdruck bringen darf – ihm aber häufig eine (positive) Reaktion quasi ‚in den Mund gelegt‘ wird. Folgende Beispiele verdeutlichen diese Tendenzen:

- ❖ „Die lyrische Sopranistin ist eine der aufregendsten Sängerinnen ihrer Generation und Trägerin der ‚Goldenen Maske‘, des bedeutendsten russischen Theaterpreises. Unter Teodor Currentzis wurde sie in der Elbphilharmonie vom Publikum mit Standing Ovations bejubelt.“ (Hamburgische Staatsoper; Hervorh. d. Verf.)
- ❖ „...in der brillanten und packenden Inszenierung [...]. Von Publikum und Kritikern gleichermaßen gefeiert ist [...] Piotr Beczała einer der gefragtesten Tenöre unserer Zeit und regelmäßiger Gast an den bedeutendsten Opernhäusern...“ (Wiener Staatsoper; Hervorh. d. Verf.)
- ❖ „Das furoseste, originellste und witzigste Rhythmuspektakel“ (DTM; Hervorh. d. Verf.)

Eng damit verknüpft finden sich häufig leere Phrasen, die zwar positiv klingen, letztlich aber nichts konkret aussagen, z.B.:

- ❖ „auf eine einzigartige Weise“ oder „in einem ganz besonderen Rahmen“ (DTM)
- ❖ „kehrt endlich wieder ans Haus zurück“ oder „Lassen Sie es sich nicht entgehen...“ (GPT)

Ein inflationär und oft unpassend verwendetes Wort ist dabei „exklusiv“, insb. bzgl. Vermittlungsformaten, z.B. „exklusive Einblicke“ – denn inwiefern sind diese Einblicke exklusiv, jeder kann und soll sie doch konsumieren? Nach O'Donnell herrschen in der Marketing-Sprache also ‚Verlockungen‘ vor, die keine überzeugenden Kaufargumente liefern (s. 3.6.5). Oft werden die positiven Selbstdarstellungen noch ergänzt durch lobende Worte von Kritikern, involvierten Künstlern und vereinzelt Prominenten. Als große Ausnahme fragt das DTM tw. auch seine Besucher in Social Media-Storys, wie ihnen ein Stück gefallen hat, und teilt Antworten, allerdings nur positive (vgl. 5.2.2).

Losgelöst vom konkreten ‚Vermarkten‘ ihrer Produkte positionieren sich die Häuser aber wenn nötig auch klar und glaubhaft gegen bspw. Krieg und Unterdrückung sowie negative Darstellungen der eigenen Institution, z.B. im Kontext von Vorwürfen bzgl. Homophobie oder Blackfacing.

c) Die Sprache ist überheblich

Tw. wirkt die Sprache der insb. öffentlichen Theater gar überheblich, imposant und achtungsheischend – mit ‚großen‘ Worten, Fachbegriffen und absoluten Qualitätsbewertungen, z.B.:

- ❖ „In Verdis erstem Werk der Reifezeit bedingen sich so Triviales wie Groteskes und hohes Pathos gegenseitig. Die Kontraste aus greller Bandamusik und expressivsten Kantilenen formen ein kompromissloses Meisterwerk, das in ungeheurer Knappeit und Schärfe über das Publikum hereinbricht.“ (Staatsoper Unter den Linden)

Teils finden sich gar bevormundend anmutende Formulierungen, z.B. „...ein ganz besonderes Angebot, dem Du nur schwer widerstehen kannst!“ (BSO) oder „Wir erklären es Ihnen!“ (GPT) oder „Wer nicht kommt, wird es bereuen.“ (DTM).

d) Die Sprache ist überbeansprucht

Die Sprache öffentlicher Theater ist tendenziell nicht überbeansprucht, sondern jedes Fragment dient nur einem Zweck; dennoch sind die Marketingmittel tendenziell ausschweifend und ihr genaues Ziel wird nicht immer klar (vgl. 5.2.1).

3) Stilmittel

a) Rhetorische Stilmittel

Gezielte rhetorische Stilmittel wie Alliterationen oder Wortspiele verwenden die öffentlichen Theater (inkl. DTM) nur sehr sporadisch – auch, weil sie i.d.R. nicht mit Slogans arbeiten, wo sich diese anbieten würden. Eine Ausnahme stellen entsprechend die GPT-Slogans zu jeder Produktion dar, die betont mit Alliterationen, Homophonien (d.h. Gleichklängen) und mehr spielen (vgl. 5.2.4).

b) Visuelle und akustische Stilmittel

Die Bilder, Videos und Audios der öffentlichen Theater enthalten meist keine visuellen, filmischen oder akustischen Effekte: Bei den Bildmotiven überwiegen Halbtotalen und Porträt-Aufnahmen; nur selten sind (Super-)Totalen oder (Ultra-)Nahaufnahmen vorhanden, und auch Filter werden so gut wie nie verwendet. In Videos wie Trailern finden sich i.d.R. keine auffälligen Schnitte und nur äußerst selten Effekte wie Zeitlupe oder -raffer. Meist wird eine Produktion also ‚neutral‘ abfotografiert, abgefilmt oder akustisch aufgenommen, und dann ohne erkennbare Dramaturgie und ohne spezielle Effekte in Bilder-Galerien aneinandergereiht bzw. in Trailern zusammengeschnitten.

4) Anregende Sprache

a) Grammatik

Insb. bei öffentlichen Häusern finden sich häufig umständliche Satzkonstruktionen mit Nominalstil, Konjunktiv, Passiv oder Partizipien, z.B. „der liebende, sehnsgütige, sich der Vergänglichkeit bewusstwerdende Mensch“ (BSO) (vgl. 5.2.1). Zudem häufen sich oft Substantive und (überflüssige) Adjektive, während kräftige Verben fehlen. Außerdem finden sich oft lange, zusammengesetzte, bisweilen aufgeblähte Wörter, z.B. „Multiperspektivität“, „interaktives User-Interface“ oder „aufführungsbezogene Einführungsformate“ (alle BSO). Gerade die Kommunikation zur Corona-Pandemie brachte – allerdings gezwungenermaßen – Begriffe mit sich wie „Saalplankapazität“ oder „Infektionsschutzmaßnahmenverordnung“. All dies nimmt der Sprache den ‚Schwung‘ (s. 3.6.4).

Außerdem sprechen die Theater ihr Publikum häufig nicht direkt an, sondern verwenden unpersönliche Wendungen, auch auf Social Media, z.B. „Dieses Programm erwartet unsere Gäste“ (WS); „U30-jährige können...“ (Staatsoper Unter den Linden) oder „Man darf gespannt sein“ (DTM). Dies wirkt tendenziell steif und nicht ansprechend (s. 3.6.4).

b) Sprachwirklichkeit

In den Fragmenten, die sich gezielt an junge Erwachsene richten (z.B. U30-Newsletter), sowie generell auf Social Media ist teils eine Bemühung um ‚jüngere‘ Sprache festzustellen. Diese weicht entsprechend von der ‚restlichen‘ Sprache des jeweiligen Hauses ab – i.d.R. aber nur leicht. Die jüngere Sprache manifestiert sich insb. über Duzen/Ihrzen, Emojis, umgangssprachliche Wendungen, englische Ausdrücke, Fragen, Ausrufe, Hashtags und vermehrte direkte Ansprache.

Die Staatsoper Hamburg nutzt auf ihrem Webseiten-Bereich *jung* speziell für junges Publikum gar Vulgarismen, und betont explizit Emotionen, sinnliche Wahrnehmung, das soziale Erleben, das Live-Erlebnis sowie Bildung und ästhetischen Genuss beim Theaterbesuch; die Nutzen für junge

Zielgruppen (nicht spezifisch junge Erwachsene) werden also direkt kommuniziert, und zwar in einer passend konzipierten Sprache. Ein weiteres positives Beispiel ist die Unterseite zum *Club Jung* der Oper Zürich (vgl. 5.2.5), welche stark die sozialen Aspekte des Programms betont und ein Video enthält, in dem neun junge Club-Mitglieder (= Peers) in Testimonials erzählen, warum sie gerne in die Oper gehen, wie sich eine Vorstellung anfühlt und warum sie am Angebot teilnehmen.

Aber solche Positiv-Beispiele, bei denen die in dieser Arbeit propagierten inhaltlichen wie formalen Sprachstrategien für junge Erwachsene Anwendung finden, sind die Ausnahme. Insgesamt ist die Sprache der öffentlichen Theater tendenziell nüchtern und ‚intellektuell‘ konzipiert, mit wenig visuellen Eindrücken und langen Texten, ohne direkte Ansprache und Aktivierung – und zwar oft auch in jenen Fragmenten, die sich explizit an junge Zielgruppen richten, sowie auf Social Media; hier findet sich letztlich meist (fast) dieselbe Sprache wie in allen anderen Fragmenten auch.

I.d.R. siezen die Theater ihr Publikum, tw. sogar auf Social Media – meist nutzen die Häuser hier aber Duzen oder Ihrzen. Insgesamt wechseln die Theater sowohl in ihrem Marketing insgesamt als auch innerhalb einzelner Fragmente häufig zwischen Duzen, Ihrzen und Siezen hin und her. Zudem lässt sich gerade auf Social Media oft ein inkonsistenter Sprachgebrauch feststellen, der mal knappe, allgemein verständliche, und mal unübersichtliche, lange Texte auf eher hoher Diskurs- und Stilebene umfasst – und dabei zwischen Umgangssprache und Schriftsprache hin und her ‚driftet‘. Es mangelt offenbar an klaren Leitlinien, welcher Sprachstil wo einzusetzen ist.

c) Sichtbarmachung der Zielgruppe

Die Besucher sind im Marketing der öffentlichen Theater so gut wie nie sichtbar. Lediglich im Kontext der Theater-Gastronomie sind auf Fotos tw. Besucher zu sehen; oft sind die Räume aber auch menschenleer (vgl. 5.2.4). Beim ‚eigentlichen‘ Theaterbesuch werden die Zuschauer noch viel seltener gezeigt – und wenn dann meist nur als schemenhafte, anonyme Masse im Saal. Individuelle Besucher, Paare, Freundes-Gruppen etc. sind praktisch nie explizit als solche zu sehen. Aber auch (eher) private Anbieter (inkl. DTM) zeigen ihre Besucher meist nicht – und wenn, dann handelt es sich i.d.R. offensichtlich um engagierte Models. All dies hat wohl u.a. rechtliche Gründe.¹¹⁶¹

Auch in Online- wie Offline-Fragmenten speziell für junges Publikum ist eben diese Zielgruppe in aller Regel nicht abgebildet. Vereinzelt gibt es zwar Fotos von jungen Teilnehmern bei Workshops

¹¹⁶¹ Das Recht am eigenen Bild ist ein Unterfall des allgemeinen Persönlichkeitsrechts nach Art. 2 (1) GG. Demnach kann der Abgebildete einer Veröffentlichung des Bildes widersprechen. Eine Einwilligung zur Veröffentlichung ist aber nur dann erforderlich, wenn der Abgebildete individuell erkennbar ist. Bei öffentlichen Events wie Sport- oder Kulturveranstaltungen gelten entsprechend Ausnahmen: Hier müssen Besucher damit rechnen, dass Fotos aufgenommen und veröffentlicht werden (Fechner & Mayer 2011: 1f.).

etc., aber dies sind meist Kinder oder Jugendliche – speziell junge Erwachsene sind dagegen so gut wie nie sichtbar. Zudem kommt das Publikum wie erörtert (s. 5.2.2) so gut wie nie selbst zu Wort: Möglichkeiten zu selbstständigen Kommentaren, Bewertungen, Testimonials etc. bestehen in aller Regel max. auf Social Media – werden hier aber so gut wie nie aktiv motiviert.

d) Medieneinsatz

Die Fragmente der öffentlichen Theater sind tendenziell textlastig und enthalten oft wenig bis teils gar keine Bilder – und noch seltener Videos oder Audios. Dagegen setzen private Anbieter (inkl. DTM) tendenziell viele visuelle Elemente ein, sowie eher wenige und wenn dann kurze Texte.

5.2.7 Text-Oberfläche

1) Design und Layout

a) Übersichtlichkeit

In den Marketingmitteln der öffentlichen Theater mangelt es oft an Übersichtlichkeit – insb., weil inhaltlich Zusammengehöriges nicht eindeutig optisch verknüpft ist, strukturierende Elemente wie Infokästen oder (Zwischen-)Überschriften fehlen sowie Zusatzinformationen nicht klar abgegrenzt sind (vgl. 5.2.1). Daher wirken die Mittel optisch häufig eher überladen, und sind schwer zu überblicken und zu navigieren. Dennoch nutzen die Theater durchaus auch Design-Elemente für bessere Übersichtlichkeit, insb. Leerräume und Trennlinien.

Auffallend ist, dass öffentliche Theater bei Print-Produkten teils sehr kleine Schrift verwenden, was insb. Älteren das Lesen erschwert. Zudem nutzen sie öfter Versalien, was die Lesbarkeit ebenfalls verschlechtert. Bei Plakaten sind insb. die Informationen zum Ticketkauf (z.B. URL) oft klein und daher nicht schnell zu erfassen – was problematisch erscheint, wenn man bspw. auf der Rolltreppe daran vorbeifährt; private Theater (inkl. DTM) drucken die Ticketinfos dagegen tendenziell groß. In diesen Punkten zeigt sich, wie wichtig neben dem Inhalt auch das Design der Marketingmittel ist – und zwar nicht nur aus gestalterischer, sondern insb. aus nutzungsorientierter Sicht (vgl. 3.6.5).

b) Motive und Gestaltung

Wenn öffentliche Theater visuelles Material einsetzen, so verwenden sie z.T. konkrete Bild- und Videomotive; dazu zählen insb. Produktionsfotos und -videos sowie Fotos von Räumlichkeiten und dem (künstlerischen) Personal. Oft sind die Motive allerdings auch abstrakt und nicht offensichtlich zu deuten, da sie nur eine vage Stimmung ausdrücken. Zudem publizieren öffentliche Häuser

(inkl. DTM) in ihren typischen Blogbeiträgen zu Premieren teils viele Fotos von lokalen Prominenten auf dem roten Teppich. Deren genaue Funktion bleibt i.d.R. unklar – meist wirkt es so, als dienen diese Fotos als ‚Beweis‘ für die Fulminanz einer Premiere und damit die Qualität der Produktion. Auch private Anbieter betonen oft Presserummel und Prominenz bei Premieren.

Untypisch bei den Bildmotiven öffentlicher Häuser sind dagegen die Werbe-Methoden Vormachen, Assoziationen stiften und Konsequenzen darlegen (s. 3.5.2); entsprechend vermitteln sie die Besuchserfahrung meist nicht anschaulich und greifbar. Private Theater (insb. OA) nutzen diese Methoden stärker und vermitteln insb. Unterhaltung und Spaß während des gesamten Besuchs.

Die jeweiligen Startseiten der Webseiten öffentlichen Häuser brauchen z.T. – wohl aufgrund großer Bilder und Video-Endlosschleifen – sehr lange zum vollständigen Laden, nämlich bis zu 13 (!) Sekunden. Benötigen Webseiten ‚lange‘ (d.h. mehr als drei Sekunden), um zu laden, wirkt sich dies negativ auf die Nutzererfahrung, Suchmaschinen-Optimierung und Conversion Rate aus:

[I]f your page load time is slow, it affects user experience, bounce rate, search performance, and revenue. [...] Google considers page speed to be a crucial ranking factor that influences a website's position in organic search results. [...] Websites that load quickly perform better across a range of marketing and SEO metrics.¹¹⁶²

2) Haptik

Bzgl. der Haptik der analysierten Print-Produkte gibt es kaum Auffälligkeiten: Sie verströmen keinen markanten Geruch und bestehen meist aus matten oder matt glänzenden Materialien, die robust, aber nicht protzig wirken. Vereinzelt existieren Ausnahmen, z.B. die Jahresvorschau 2021/22 des GPT, welche durch eine spiegelnde Vorderseite optisch wie haptisch hervorsticht.¹¹⁶³

5.2.8 Zusammenspiel aller Elemente

1) Kernbotschaften

Die Kernbotschaften der öffentlichen Theater kommen in ihren Marketingmitteln häufig nicht klar heraus, da sie kaum explizite Calls to Action, Slogans, Schlagwörter o.Ä. enthalten (vgl. 5.2.1); daher ist die zentrale Botschaft oft nur implizit zu entschlüsseln. Die am häufigsten implizierte Kern-

¹¹⁶² Francois 2022

¹¹⁶³ Auch die Fotos des Ensembles im Inneren der Broschüre inkorporieren Spiegel, was zu interessanten fotografischen Effekten wie Dopplungen führt. Der Titel der Broschüre lautet „fragil“. Allerdings wird offenbar nirgendwo explizit auf das übergreifende Design-Feature der Spiegel eingegangen. Entsprechend bleiben Fragen offen: Ist „fragil“ das Thema der Spielzeit? Warum? Geht es übertragen um Reflexion? So ist unklar, ob dieser Gestaltung auch inhaltliche Bedeutung zukommt, oder ob sie nur ein ‚Design-Gag‘ ist (ps).

botschaft ist dabei, dass das beworbene (künstlerische) Angebot hohe Qualität aufweist. Angedeutet wird dies insb. über das als ‚hochkarätig‘ dargestellte Personal sowie positive Beschreibungen der Produktion und des Werks. Da die Theater aber bei allen Produkten so verfahren und zudem die USPs kaum klar herausstellen, verlieren diese Botschaften schnell an Bedeutung (vgl. 5.2.4).

Private Anbieter (tw. inkl. DTM) formulieren die Kernbotschaften und USPs dagegen tendenziell expliziter; aber auch hier steht die Qualität der Angebote oft recht allgemein und vage im Fokus.

2) Zielgruppen

a) Welche Zielgruppen können realistisch mit den Marketingmitteln angesprochen werden?

Die Diskursanalyse stützt die Vermutung aus Theorie und Experteninterviews, dass sich die Sprache der öffentlichen Theater in erster Linie für bereits stark besuchsmotivierte Zielgruppen mit substanziellem Vorwissen eignet – denn diese verstehen die vielen Fachbegriffe, interessieren sich eher für das künstlerische Personal und können die Werke auch ohne konkrete Anhaltspunkte einordnen. Entsprechend erscheinen die inhaltlichen Schwerpunkte sowie die Form der Ansprache (insb. die Stilebene) im Theatermarketing häufig nicht für weniger affine Empfänger geeignet.

Speziell junge Besucher werden zwar öfter explizit und dann teils auch angemessen angesprochen – aber die meisten Fragmente resonieren wohl eher nicht mit ihrer Sprach- und Lebenswirklichkeit.

b) Bewertung der Chancen auf Erreichen junger Zielgruppen

Die öffentlichen Theater nutzen alle u.a. Kanäle, die sich vermutlich dafür eigenen, junge kulturinteressierte (Nicht-)Besucher zu erreichen, und offerieren tw. gar spezifische Kanäle für sie. Jedoch produzieren die Häuser oft keine speziellen Formate für diese Kanäle (insb. Social Media), sondern bereiten lediglich bestehende Inhalte mehr oder weniger stark dafür auf. Dennoch haben alle analysierten Social Media-Kanäle von öffentlichen wie privaten Theatern im Zeitraum der Diskursanalyse (also in etwa sechs Monaten) Abonnenten dazugewonnen. Das Wachstum beträgt auf Instagram oft um die 3,5 % – der Kanal des DTM stieg gar um 10,2 % und der U30-Kanal der BSO um 12,1 %. Die Facebook- und YouTube-Kanäle wachsen ebenfalls, allerdings deutlich langsamer. Es gelingt den Häusern offensichtlich, immer noch mehr Menschen für ihre Botschaften zu gewinnen.

3) Verstärkung oder Abbau von Barrieren

a) typische Vorurteile und Sorgen von Nicht-Besuchern

Die öffentlichen Theater adressieren Barrieren – insb. mögliche Vorurteile und Sorgen (junger) Nicht-Besucher – i.d.R. nicht explizit in ihrem Marketing; lediglich auf den gezielten Abbau von Preisbarrieren für bestimmte, auch junge Zielgruppen weisen sie öfter hin. Nur vereinzelt existie-

ren hier Ausnahmen: Bspw. auf der Unterseite zum Podcast *How to Oper* spricht die BSO Vorurteile gegenüber Oper wie eine wahrgenommene ‚Protzigkeit‘ direkt an. Auch die drei U30-Werbespots der BSO drehen sich darum, mit den Vorurteilen zu Dresscode, Exklusivität und hohen Preisen in der Oper aufzuräumen. Zudem finden sich bei einigen Theatern Formulierungen wie z.B.:

- ❖ „Unsere Vorstellungen können selbstverständlich auch ohne Vorbereitung oder Hintergrundwissen besucht werden. Das Praktische: Bei allen Produktionen wird das Libretto, also der gesungene Text, in Echtzeit für unsere Zuschauer:innen übertragen.“ (BSO)

Diese expliziten Aussagen zur Schwellensenkung sind jedoch durchweg nur in einzelnen Absätzen auf Unterseiten wie „Alles zum Besuch“ oder „FAQs“ zu finden. Sie werden also nicht prominent positioniert – und in den meisten Fragmenten ist ohnehin nichts Dergleichen vorhanden. Erstbesucher / neue Besucher werden zwar vereinzelt explizit in den Fragmenten der öffentlichen Theater erwähnt – dabei geht es aber lediglich um das Bekunden, neue Besucher gewinnen zu wollen, nicht um eine direkte Ansprache von ihnen. Entsprechend hat keines der analysierten Theater einen expliziten Hinweis auf der Startseite / eine entsprechende Unterseite o.Ä. speziell für neue Besucher. Es wird also, wenn überhaupt, i.d.R. nur *über* sie gesprochen, nicht *mit* ihnen (vgl. 3.6.2).

Die von öffentlichen Theatern verwendete Sprache verstärkt über ihre Inhalte und Tonalität (die meist an der Schriftsprache orientiert ist) wohl tendenziell die Bildungsassoziation, die den Institutionen anhaftet. Insb. Vermittlungsformate – sie selbst und ihre Ankündigungen – weisen oft eine eher hohe Diskurs- und Stilebene auf und zementieren so womöglich den Eindruck, insb. Oper sei schwer zu verstehen und anstrengend.¹¹⁶⁴ Trotzdem gelingt es v.a. privaten, aber auch einigen öffentlichen Theatern (insb. GPT) vermutlich durchaus, über ihre kontinuierlich eher niedrigschwellige Marketing-Sprache Barrieren wie die Angst vor Komplexität implizit zu reduzieren.

b) Informationsmangel

Wie dargelegt (s. 5.2.2) leisten öffentliche Theater in ihrem Marketing i.d.R. kaum Hilfe bei der Auswahl von konkreten Produktionen und auch Vermittlungsformaten, und es mangelt fast immer an knappen Zusammenfassungen der zentralen Fakten. Das verbreitete Vorurteil, sich über Theater zu informieren sei aufwendig (s. 2.1.3), wird also potenziell bestätigt angesichts der Fülle an Informationen bei gleichzeitigem Fehlen von inhaltlicher wie optischer Orientierung.

¹¹⁶⁴ Auch private Theater (inkl. DTM) adressieren Barrieren i.d.R. nicht explizit – wobei sie wohl auch weniger mit Vorurteilen bzgl. Regeln, Dresscode, ‚Spießigkeit‘ etc. zu kämpfen haben. Dagegen haben diese Häuser vielleicht aber Schwierigkeiten, ‚eingefleischte‘ Hochkultur-Kenner zu überzeugen, die von ihnen womöglich nur ‚belanglose‘ Unterhaltung ohne Tiefgang und künstlerischen Anspruch erwarten (ps).

c) Praktische Barrieren

Der Kartenkauf bei öffentlichen Häusern gestaltet sich – auch aufgrund der besonderen Reproduktionsbedingungen am Theater – komplizierter als bei anderen kulturellen Aktivitäten wie Kino oder Museum.¹¹⁶⁵ Gewisse Aspekte wie insb. Buchungs- und Zahlungsmodalitäten wären aber davon unabhängig gestaltbar und sind dennoch oft nicht zeitgemäß und nutzerfreundlich konzipiert.

4) Das Nicht-Gesagte

Das Publikum und insb. das Nicht-Publikum wird in den Fragmenten der öffentlichen Häuser meist nicht erwähnt oder gezeigt, oft auch nicht direkt angesprochen, und es kommt i.d.R. nicht zu Wort. Häufig fehlen zudem anschauliche Informationen zu den Stücken (v.a. bzgl. Inszenierung, oft auch Musik) sowie die harten Fakten wie Dauer oder Sprache, welche für weniger affine Besucher wohl besonders relevant wären. Die Nutzen-Kommunikation ist ebenfalls i.d.R. kaum ausgeprägt und erfolgt wenn dann nur über die Vorzüge des Werks sowie seiner Besetzung und Inszenierung, nicht über daraus resultierende Erlebnisse und Wahrnehmungen der Besucher – insb. nicht außerhalb der Aufführung. Die Enthymeme sind also in aller Regel schwach oder unvollständig (vgl. 5.2.3).

Auch die Marken-Kommunikation der öffentlichen Theater erfolgt meist nur implizit über die (insb. künstlerische) Programmgestaltung. Die Marketing-Mitarbeiter, Künstler und insb. Theaterleitung scheinen zwar durchaus eine Vorstellung davon zu haben, was die Marke ihres Hauses ist oder sein soll – aber eine prägnante Marken-Definition ist i.d.R. nicht oder nur in Ansätzen vorhanden.

5) Auswirkungen der Corona-Pandemie

Im Winter 2021/22 dominierte die Corona-Pandemie die Kommunikation aller Theater: Fragmente wie Newsletter oder Social Media-Posts enthielten häufig prominente Verweise auf die aktuellen Regelungen oder waren gar ausschließlich diesen gewidmet. Da sich die Regeln zu Test- und Maskenpflicht, Auslastung sowie Impfstatus ständig änderten, war viel zusätzliche Kommunikation erforderlich. Hinzu kamen Vorstellungabsagen und -verschiebungen, Änderungen, Stornierungen, Umbuchungen sowie eine erhöhte Zahl von Umbesetzungsmeldungen wegen Krankheitsausfällen.

Im Mittelpunkt dieser Botschaften stand dabei meist die Sicherheit von Publikum und Personal, z.B. über die Betonung von geprüften Hygienekonzepten oder den Lüftungskapazitäten der Theatersäle (vgl. 4.2.5). Die Corona-Aspekte standen dabei (ungewöhnlicherweise) oft stärker im Fokus der Kommunikation als das (künstlerische) Programm; gleichzeitig betrieben die Theater aber auch ge-

¹¹⁶⁵ Insb. steht im Theater nur eine gesetzte Anzahl von Sitzplätzen sowie Aufführungen pro Produktion zur Verfügung, während bspw. Kino oder Museum in der Ticketverfügbarkeit deutlich flexibler sind (ps).

zielt Marketing (inkl. bezahlter Werbung) für die trotz Lockdown verfügbaren Angebote, insb. für Live-Streams. Dabei waren die Häuser zwar bemüht, digitale Ersatz-Angebote (v.a. neue Video-Formate) zu schaffen, um das Musiktheater zu den Menschen nach Hause zu tragen – aber diese Bemühungen erfolgten oft mit Verweisen auf das ‚Danach‘, wenn es ‚Endlich wieder live!‘ weitergeht (vgl. 5.2.3). Die in den Experteninterviews feststellbare ‚Sehnsucht‘ der Theater, schnellstmöglich zur ‚Normalität‘ zurückzukehren (s. 4.2.5), spiegelt sich also in ihrer Kommunikation wider.

Neben ‚Sicherheit‘ und dem ersehnten ‚normalen Live-Erlebnis‘ lässt sich ‚Flexibilität‘ als drittes typisches Corona-Narrativ identifizieren: Private Anbieter (exkl. DTM) boten bspw. außerordentliche Flexibilität bei der Ticketbuchung an, z.B. mit Umtauschmöglichkeiten (vgl. 5.2.6). Bei öffentlichen Theatern war dies eher nicht zu beobachten; jedoch kommunizierten sie insb. in Bezug auf Abonnements und Gutscheine oft Ausnahmeregelungen und verlängerte Laufzeiten. Eine vierte übliche Sprachstrategie zu Corona war, die Theaterkunst als ‚systemrelevant‘, ‚unverzichtbar‘ o.Ä. zu bezeichnen, z.B. „Die Kunst ist ein unverzichtbares Bindeglied der Menschheit.“ (GPT). Diese Ansicht wurde dabei in aller Regel nicht weiter begründet, sondern quasi als Axiom vorausgesetzt – auch sie gehört offenbar zum Selbstverständnis vieler Theater (vgl. 5.2.4).¹¹⁶⁶

Wohl als Folge der Mehrarbeit in den Marketingabteilungen während der Pandemie (s. 4.2.5) sind in den Fragmenten aus dieser Zeit teils auffallend viele Fehler enthalten. Aufgrund der oft kurzfristigen Entscheidungen der Politik – insb. zur Aufstockung der erlaubten Kapazität – liegt die Vermutung nahe, dass viele Marketing-Materialien unter großem Zeitdruck erstellt und versendet wurden. Die Schnitzer reichen von harmlosen Rechtschreib- und Tippfehlern bis zu größeren logischen Mängeln, wenn bspw. im Newsletter speziell zum VVK-Start die Uhrzeit davon nicht genannt ist.

Zudem tauchten in der Pandemie-Zeit auf Social Media (in Kommentaren unter Posts) teils negative Reaktionen bzgl. Oper/Theater auf – à la ‚Warum darf die Oper wieder mit so vielen Zuschauern spielen, die Allianz Arena aber nicht?‘, gekoppelt an ein generelles Infragestellen der Relevanz von ‚Hochkultur‘. Hier zeigt sich exemplarisch, dass ‚Hochkultur‘ eben nicht von allen Menschen als unbedingt wertvoll angesehen wird (s. 3.1f.), sondern ihnen andere Bereiche deutlich wichtiger sind.

Nach der vollständigen Beendigung der Einschränkungen etwa im Mai 2022 ließ die Relevanz der Corona-Pandemie im Theatermarketing – nach einer Welle freudiger Ankündigungen, dass wieder mit voller Auslastung und ohne Hygieneregeln gespielt werden dürfe – dann sehr schnell nach und spielte schon im Sommer 2022 praktisch keine Rolle mehr.

¹¹⁶⁶ vgl. a. Laudenbach 2020: 9

6) Ideologische Wertungen

a) Welches Selbstverständnis bzw. Image des Hauses wird vermittelt?

Die Theater sind offensichtlich stolz auf die Qualität ihrer (insb. künstlerischen) Produkte und ihres Personals, sowie auf ihre Tradition, Innovationskraft und Räumlichkeiten. Ihre Leidenschaft für Musiktheater kommt im Marketing oft deutlich heraus, und insb. in künstlerischen Belangen strahlen sie dabei auch tendenziell klar erkennbar Kompetenz aus. In Marketing-Belangen vermitteln sie tw. ebenfalls Professionalität, z.B. über ein ‚hochwertiges‘ CD – teils aber auch nicht, z.B. über fehlerhaft designete Bilder-Galerien.

Alle, v.a. aber öffentliche Theater schreiben sich mehr oder weniger explizit gesellschaftliches Engagement auf die Fahnen – insb. über Vermittlungsprogramme, Ermäßigungen (z.B. für Geringverdiener) sowie Statements zu aktuellen gesellschaftlichen Kontroversen; so demonstrieren sie Verantwortungsbewusstsein. Mit ihren starken Selbstbelobigungen ‚verspielen‘ die Theater aber teils auch Möglichkeiten, sich als glaubwürdig und ehrlich darzustellen, und können insb. auf weniger affine Empfänger wohl sehr ‚von sich eingenommen‘ wirken. Über ihre oft ‚hochschwellige‘ Sprache mit Fachbegriffen, abstrakten Bildern sowie fehlenden Bezügen zur Lebenswelt einer breiten Zielgruppe vermitteln sie insgesamt vermutlich eher Exklusivität denn glaubhafte Öffnung.

b) Welches Bild von den Empfängern wird vermittelt?

Die öffentlichen und privaten Theater drücken ihre Wertschätzung gegenüber ihren Besuchern tw. explizit aus, z.B. à la ‚Wir freuen uns auf Sie‘; z.T. werden die Besucher auch explizit willkommen geheißen. In aller Regel werden die Besucher aber lediglich als anonyme Masse dargestellt, die passiv und begeistert die Produkte konsumiert – dies scheint die Rolle zu sein, die die Theater dem Publikum primär zuschreiben. Auch im Akt der Kommunikation sind die Empfänger meist nicht als aktive Gesprächspartner eingebunden (s. 5.2.2). Von den Empfängern entsteht daher häufig kein wirkliches Bild – vielmehr werden sie in der Kommunikation tendenziell ausgeklammert (vgl. 3.6.1).

Somit entsteht im Theatermarketing insgesamt eher der Eindruck vom Versuch der ‚Machterhaltung‘ der Institutionen: Insb. die öffentlichen, aber auch die privaten Theater kreisen weitgehend um sich selbst und forcieren keine wirkliche Öffnung – denn die Kunst erscheint durchweg als das Wichtigste, nicht das Publikum. Dieser Eindruck kann zumindest in der Außenkommunikation entstehen – auch wenn das Selbstverständnis der Mitarbeiter vielleicht tatsächlich ein anderes ist. Gleichzeitig drücken öffentliche Theater zumindest implizit öfter aus, dass ihnen insb. junge Zielgruppen besonders wichtig sind – denn sie offerieren auf sie zugeschnittene Angebote wie Ermäßigungen oder Vermittlungsformate und teils auch spezielle Kommunikationskanäle.

5.3 Gesamtanalyse und Resümee der Diskursanalyse

Insgesamt sind bei öffentlichen deutschen (Musik-)Theatern kaum Einzelmaßnahmen und quasi keine übergreifenden Strategien mit Blick auf (junge) Nicht-Besucher zu identifizieren. Die Häuser sprechen diese Zielgruppe offenbar so gut wie nie direkt an, und die für sie wohl relevantesten Informationen sind im Marketing oft nicht schnell zu erfassen. So hat keines der analysierten Häuser eine ‚zentrale Stelle‘ auf der Webseite, wo alle Informationen für junge Erwachsene oder Nicht-Besucher allgemein unter einem vielsagenden Oberbegriff zusammengefasst wären. Aber selbst wenn Fragmente für ‚junges Publikum‘ existieren, ist auch diese Zielgruppe letztlich zu divers, um alle zwischen 0 und 30 Jahren sowie Eltern und Lehrkräfte/Multiplikatoren in gemeinsamen Formaten adäquat anzusprechen. Zudem ist häufiger zu beobachten, dass Kommunikationsformate oder -kanäle (für junge Zielgruppen) eine Zeitlang genutzt und dann aber wieder verworfen werden (vgl. 4.2.1).

Im Zentrum fast jeglicher Kommunikation der öffentlichen Theater steht das (künstlerische) Produkt inkl. Personal. Nicht im Fokus sind dagegen i.d.R. das Publikum, seine Nutzen, die gesamte Besuchserfahrung und meist auch die Marke. Die Marketingmittel enthalten durchweg deutlich mehr Anteile in Bezug auf das Produkt denn auf das Publikum (vgl. 3.6.5). Die Besucher werden fast nie gezeigt, praktisch nie näher definiert, oft auch nicht angesprochen und kommen so gut wie nie zu Wort – nicht selten gibt es bspw. Landingpages, die sich umfassend mit der jeweiligen Produktion befassen, ohne das Publikum auch nur ein einziges Mal zu erwähnen. Die Besucher und insb. Nicht-Besucher sind in der Marketing-Sprache also weitgehend ‚unsichtbar‘ (vgl. 3.6.1).

Das DTM bewegt sich in der Ausgestaltung seines Marketings stets zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Tendenzen. Dabei gelingt es dem DTM oft gut, sich im- und explizit als das ‚Musicalhaus der Stadt München‘ zu positionieren, was das selbst ernannte Branding-Ziel ist (s. 4.2.1); in erster Linie erfolgt diese Positionierung über das gebotene Programm (= die Produkte), aber auch über die Marketing-Botschaften (= die Kommunikation).

Die BSO offeriert bemerkenswert viele Angebote wie Ermäßigungen sowie Vermittlungs- und Rahmenprogramme speziell für das Segment der jungen Erwachsenen. Dabei ist auch eine kontinuierliche Kommunikationslinie mit Blick auf jüngere (Nicht-)Besucher zu erkennen – insb. mittels mehrerer spezifischer Kanäle für diese Zielgruppe inkl. Bemühung um ihre Sprachwirklichkeit. Das BSO-Marketing erfüllt also sein selbst gestecktes Ziel (s. 4.2.1) der spezifischen Ansprache neuer und unterrepräsentierter Zielgruppen bei gleichzeitiger Betonung der Qualität des künstlerischen Programms – dieses steht aber eben an erster Stelle.

Beim GPT ist keine übergreifende Strategie bzgl. junger oder weniger affiner Besucher zu erkennen – jedoch mutet die Außenkommunikation insgesamt weitgehend zugänglich an: Sie ist i.d.R. leicht verständlich, kompakt, übersichtlich, locker, bunt sowie visuell geprägt. Jedoch ist sie nicht dialoghaft, das Publikum kommt so gut wie nicht vor und es gibt kaum Unterstützung bei der Stückauswahl. Das GPT erfüllt die propagierten Ansprüche ans eigene Marketing (s. 4.2.1) insoweit, als die Botschaften primär ‚unterhaltendes Musiktheater für das Volk‘ vermitteln. Dies ist aber letztlich v.a. eine Konsequenz der Programmgestaltung – ein betontes Streben nach Öffnung für Nicht-Besucher ist speziell in der Kommunikation nicht festzustellen.

Dagegen sind bei Opera Australia klar übergreifende Kommunikationsstrategien zur Öffnung u.a. für junge und weniger affine Zielgruppen erkennbar: Das CD ist modern, die abgebildeten Besucher sind oft jünger und inhaltlich wird v.a. das Gesamterlebnis des Opernbesuchs als anregende Abendgestaltung herausgestellt. Zudem existieren diverse explizite Hilfsmittel speziell für diese Zielgruppen, und die Sprache ist betont zugänglich, oft mit einem Augenzwinkern. Entgegen OAs eigenen Anforderungen steht aber oft doch das Produkt und nicht das Publikum im Mittelpunkt.

Insgesamt produzieren die öffentlichen deutschen Theater also durchaus Marketingmittel, die die in dieser Arbeit propagierten Sprachstrategien für junge Nicht-Besucher (teils) verfolgen – aber diese stellen insgesamt Ausnahmen dar. Auch private Theater erfüllen bei Weitem nicht immer alle diese Ansätze – jedoch tendenziell stärker, insb. in Bezug auf Aspekte wie Verständlichkeit, Visualität vs. Text, Verknüpfung mit Anlässen, flexible Buchungsoptionen, attraktive Preis-, Service- und (gastronomische) Rahmenangebote sowie proaktive Marken-Kommunikation. Jedoch auch bei privaten Anbietern kommt das Publikum in aller Regel nicht zu Wort und wird kaum gezeigt.

Alles in allem scheint das öffentliche deutsche Theatermarketing daher primär für prä-motivierte, erfahrene Besucher geeignet. Gleichzeitig sind durchweg Bemühungen festzustellen, möglichst allgemein anzusprechen und niemanden im- oder explizit auszuschließen – weshalb letztlich oft niemand wirklich angesprochen wird.¹¹⁶⁷ Die Ergebnisse der Diskursanalyse stützen demnach die Arbeitsthese, wonach das Marketing öffentlicher Theater eine Barriere für junge Nicht-Besucher darstellen kann, weil die verwendete Sprache durchweg keine konkrete Hilfestellung leistet, substantielles Wissen und Interesse voraussetzt sowie teils aktiv exkludierend wirkt.

¹¹⁶⁷ Paul Spies kommt bzgl. öffentlich geförderter Museen zum selben Schluss; diese stehen ebenfalls vor der Herausforderung, diverse Zielgruppen und Themen abzudecken: „Tatsächlich wird von uns natürlich erwartet, allen [...] Ansprüchen gerecht zu werden [...]. Möchte man jedoch all diese Gruppen gleichermaßen erreichen, kommuniziert das Haus nach außen ein unklares Image, was marketingtechnisch keine gute Idee ist: **Wer versucht ‚alle‘ zu erreichen, erreicht am Ende fast niemanden.**“ (Spies 2017: 98f.; Hervorh. d. Verf.).

5.4 Ableiten von Handlungsempfehlungen aus der Diskursanalyse

5.4.1 Verbesserung von Zugänglichkeit und Orientierung

Als offensichtliche Handlungsempfehlung für öffentliche deutsche Theater erscheint die Aufforderung, in ihren Marketing-Texten insgesamt deutlich weniger Fachbegriffe und Fremdwörter zu verwenden; diese sind nur für Fragmente geeignet, die sich gezielt an Stammbesucher richten. Zudem profitieren Leser jeden Bildungsgrads und Vorwissens von einfachen Satzstrukturen (s.a. 7.3).¹¹⁶⁸

Ebenfalls naheliegend ist die Empfehlung, generell weniger und kürzere Texte und dafür mehr Bilder, Videos und Audios einzusetzen. Bei Fragmenten zu Neuproduktionen könnten die Häuser dabei, bevor Produktionsfotos etc. vorhanden sind, andere visuelle und auditive Inhalte einfügen – anstatt wie aktuell oft überhaupt keine. Bspw. könnte man Hörproben der (bekannten) Arien einbetten und sich dabei auch der Audios anderer Institutionen bedienen. Möglich wären zudem weniger ‚professionelle‘ Aufnahmen, z.B.: Ein Sänger singt zum Klavier und dies wird per Handy aufgenommen. Es ist anzunehmen, dass Audios und Videos überzeugender als Qualitätsgarantie wirken als Texte – denn sie ‚beweisen‘ Qualität, während ein Text sie nur behaupten kann, nach dem Motto: *Show, don't tell* (s. 3.5.2). Gerade Videos vom Schlussapplaus o.Ä. könnten auch ein einfaches Mittel sein, um die Begeisterung des Publikums zu belegen anstatt sie nur zu beschreiben (à la ‚vom Publikum gefeiert‘, s. 5.2.6). Gerade ‚unprofessionellere‘ Aufnahmen können wohl noch glaubwürdiger und damit auch überzeugender wirken (s. 3.6.5), weil sie ‚authentischer‘ sind.¹¹⁶⁹

Diese Strategien könnten auch das Erwartungsmanagement sowie das Verdeutlichen der USPs der verschiedenen Produkte verbessern. Zu diesen Zwecken erscheint weiterhin wünschenswert, dass Theater die Elemente einer Produktion (insb. Handlung, Musik und Inszenierung) kompakt und greifbar einordnen – d.h. explizit, anschaulich und konkret beschreiben.¹¹⁷⁰ Als positives Beispiel in Bezug auf die Handlung erscheint hier: „A revenge thriller where a brave warrior woman stands up against the King of the Huns“ (OA, zu *Attila*) – ein ‚Rache-Thriller‘ ist eine leicht nachvollziehbare Genre-Einordnung, eine ‚tapfere Kriegerin gegen den übermächtigen König‘ verspricht eine spannungsreiche ‚Underdog‘-Heldenreise, und der ‚König der Hunnen‘ verortet den Titel *Attila* historisch und lässt womöglich Bilder von Reiterheeren o.Ä. im Kopf entstehen.

¹¹⁶⁸ Schulz von Thun 2020: 178

¹¹⁶⁹ Auch in den Experteninterviews kommt von extern die Empfehlung an Theater, weniger ‚perfekt‘ sein zu wollen und Smartphone-Aufnahmen zu nutzen, die zudem leichter und flexibler umzusetzen sind (Kleeblatt 2021). Insb. Social Media-Storys erscheinen hier als geeigneter Kanal. Dabei gilt im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit stets, derlei Aktionen adäquat anzukündigen und nur Aufnahmen zu veröffentlichen, mit denen sich die Darsteller etc. wohl fühlen – gerade die Tonqualität kann problematisch sein (ps).

¹¹⁷⁰ Sarah Kancz (2022) resümiert ebenfalls: „[W]ichtig ist, bereits zu Beginn der sogenannten Informationsphase Inhalte so aufzubereiten, dass diese insbesondere für die Erstbesucher:innen aussagekräftig sind.“

Im Gegensatz dazu erscheinen allgemeine oder abstrakte Beschreibungen der Werkelemente ungeeignet, z.B.: „An ageless story imbued with impossibly beautiful music and sublime visuals, in a bold production by choreographer Graeme Murphy.“ (OA, zu *Madama Butterfly*); die Beschreibungen ‚zeitlose Geschichte‘, ‚unmöglich schön Musik‘, ‚großartige Ästhetik‘ und ‚kühne Inszenierung‘ sind allesamt kaum konkret und damit letztlich nichtssagend, und der bloße Hinweis auf den Choreografen hilft nicht dabei, sich die Produktion bildlich vorzustellen.

Ebenfalls empfehlenswert erscheinen deutlich mehr klare Orientierungs- und Entscheidungshilfen für künstlerische, vermittelnde und rahmende Programme. Diese sollten Aussagen beinhalten, die es ermöglichen, die Stimmung, Ästhetik und Komplexität, bei Vermittlungsformaten auch den Zweck und Mehrwert des jeweiligen Produkts einzuschätzen. Noch stärker zielführend mutet an, deutlich herauszustellen, für wen ein bestimmtes Angebot besonders geeignet und spannend sein könnte. Aktuell ‚dürfen‘ die Theater aber keine Zielgruppen ausschließen. Daher erscheinen Ansätze vielversprechend, die nicht die Zielgruppe selbst (z.B. demografisch) eingrenzen, sondern über relevante Interessen, Vorlieben und Referenzen funktionieren (vgl. 5.2.2). Hilfreich dafür könnten auch vielsagende Labels oder Tags sein (vgl. 4.2.2), z.B. nach dem Vorbild der Streaming-Anbieter:

Warum sind *Netflix* und Co. so erfolgreich? Die kurze Antwort: Weil sie auf eine gute User Experience setzen. [...] Hier braucht es unseres Erachtens Wegweiser und Orientierungshilfen [...], indem man die Inhalte niederschwelliger kuratiert und z.B. herkömmliche Genres in Kategorien, wie ‚für Romantiker‘, ‚für Mutige‘ oder ‚kurz und knackig‘ einteilt. Ähnlich wie wir es auch von *Netflix* und *Spotify* gewohnt sind.¹¹⁷¹

Bereits ein einfacher Hinweis à la ‚ideal für einen ersten Opernbesuch‘ könnte eine große Orientierungshilfe sein, ohne irgendwen auszuschließen. In Kombination damit erscheinen Filtermöglichkeiten sinnvoll – z.B. nach Genre, Alter und eben diesen Labels.

Selbst wenn ein spezifisches Produkt dann nicht als ‚für alle gedacht‘ erscheint, kann die Vielfalt im künstlerischen, vermittelnden und rahmenden Programm insgesamt garantieren, dass ein Haus für möglichst viele Zielgruppen interessante Angebote offeriert. Das (künstlerische) Programm in seiner Gesamtheit würde dann, wie gefordert, möglichst ‚alle‘ ansprechen, während individuelle Produktionen gezielt an adäquate Zielgruppen vermarktet werden könnten – ähnlich wie Streaming-Anbieter verschiedenste Filme und Serien anbieten, um insgesamt möglichst vielen individuellen Vorlieben gerecht zu werden und so das übergreifende Bedürfnis nach Unterhaltung etc. für jeden Nutzer auf jeweils die spezifisch gewünschte Weise zu stillen.¹¹⁷²

¹¹⁷¹ Kancz 2022, Hervorh. d. Verf.

¹¹⁷² Trotzdem wäre es wie erörtert (s. 4.4.2) für die Profilierung eines Hauses äußerst hilfreich, wenn es sich auch im künstlerischen Programm auf einige Zielgruppen fokussieren könnte (ps).

Auch die Marke einer Institution stellt eine entscheidende Orientierungshilfe dar. Die Häuser sollten daher insb. auf ihrer Webseite prominent, kompakt und explizit ihr Selbstverständnis, ihre Vision – kurz: ihr Mission Statement – kommunizieren. Zudem sollte die Marke idealerweise in jedem Marketing-Fragment ‚durchscheinen‘. Nützlich, wenn auch buchstäblich ‚plakativ‘ erscheinen dabei knappe Slogans, die den Marken-Kern zusammenfassen; diese Möglichkeit nutzen öffentliche deutsche Häuser bislang kaum und dann eigentlich zu breit gefasst, um einer Profilierung dienlich zu sein (vgl. ‚Eine für alle‘, 5.2.4). Auch bei Produktionen, Vermittlungsformaten, Ermäßigungen, Rahmenangeboten etc. sollte immer klar sein, warum und für wen diese existieren; und idealerweise ist zumindest implizit zu erkennen, wie sie sich in die übergreifende Marke einfügen.

Zudem erscheint wünschenswert, dass die Häuser mehr Marketing-Formate konzipieren, die sich spezifisch an neue Besucher bzw. junge Erwachsene richten. Diese Mittel sollten explizit auf eine Weise benannt sein, dass ihre Relevanz für die jeweilige Zielgruppe unmittelbar klar ist. Diese Empfehlung erscheint aktuell jedoch schwer umsetzbar angesichts der herrschenden Ressourcenknappheit in den Marketingabteilungen, weshalb eine Fokussierung auf diese Zielgruppen unweigerlich eine ‚Vernachlässigung‘ anderer in der Kommunikation bedeuten würde.

Als weniger aufwendige Maßnahme, um Zielgruppen-spezifisch Inhalte bereitzustellen und zudem erfahrene Besucher nicht mit für sie unwichtigen Informationen zu ‚spammen‘, ist denkbar, über Cookies erstmalige Besucher auf einer Theater-Webseite zu erkennen und diesen eine spezielle Version der Startseite oder ein ‚Pop-up‘ anzuziehen, das willkommen heißt und erste Orientierung bietet, ohne zu überwältigen. Ebenfalls relativ leicht umzusetzen erscheint ein spezifischer Bereich (z.B. eine Unterseite) mit allen relevanten Informationen für neue Besucher, welcher zudem über eine bezeichnende Verlinkung à la ‚Zum ersten Mal in die Oper?‘ oder ‚Endlich mal wieder in die Oper?‘ prominent auf der Startseite oder im Menü platziert wird. Generell erscheint es sinnvoll, Marketing-Fragmente nach Zielgruppen zu ‚benennen‘ (à la ‚Für alle U30‘), nicht nach Namen von Vermittlungsformaten o.Ä., da die jeweiligen Informationen so leichter auffindbar sind.

Ideal wären auch mehr künstlerische, vermittelnde und rahmende Programme, die speziell für junge Erwachsene konzipiert sind. Da die Häuser dafür jedoch kaum Kapazitäten haben, sollte zumindest die Auswahl der Produkte für die Zielgruppe überlegt getroffen (vgl. 3.3.5) und ggf. auch begründet werden; d.h. z.B. bei Stücken im U30-Programm oder Semester-Abo darzustellen, warum gerade diese enthalten sind. Wünschenswert erscheinen zudem noch mehr Ermäßigungsangebote für *alle* jungen Erwachsenen auch jenseits der Ausbildung und die Etablierung von ‚Übergangsangeboten‘ zwischen starker Ermäßigung und Vollpreis, deren Effektivität aber zu überprüfen ist.

Außerdem wäre es für die effektive Ansprache weniger affiner Zielgruppen wohl sinnvoll, mehr digitale Vermittlungsformate zu schaffen, die schnelles Informieren über die zentralen Aspekte einer Produktion erlauben – z.B. knappe Zusammenfassungen oder kurze Einführungsvideos. Wichtig dabei wäre, diese Fragmente auch jeweils so zu bezeichnen, dass ein neuer Besucher ihre Funktion sofort erfassen kann, à la ‚Das Wichtigste auf einen Blick‘ – vs. ‚Sie wollen tiefer einsteigen?‘ bei ausführlicheren Hintergrundinformationen. Zudem lässt die inhaltliche wie optische Gliederung im Marketing aktuell oft zu wünschen übrig. Insb. die üblichen unkommentierten, losen Aneinanderreihungen von Bildern, Video-Szenen, Vermittlungsformaten etc. erscheinen dramaturgisch wie vermittlungstechnisch problematisch, da fraglich ist, ob diese tatsächlich als hilfreich oder nicht doch eher als überwältigend wahrgenommen werden.

Daher scheinen mehr aussagekräftige (Zwischen-)Überschriften, Schlagwörter etc. wünschenswert. Erklärende Bildunterschriften und Text-Einblendungen in Videos – insb. auf Social Media – wären eine einfache Maßnahme, um die Orientierung zu erleichtern. Bei Podcast-, Video-, Blog-Titeln etc. könnte es sinnvoll sein, auch das Format wie ‚Trailer‘, ‚Einführung‘ oder ‚Q&A‘ explizit zu benennen. Zeitangaben à la ‚XY in 3 Minuten‘ erscheinen der Orientierung ebenfalls dienlich. Zudem könnte außerhalb der eigenen Webseite (z.B. auf YouTube) zur Marken-Kommunikation und Orientierung auch der Name des Hauses im Titel auftauchen; dies ist nicht in allen, aber insb. den Fragmenten nötig, die eine breite Zielgruppe erreichen könnten. Also etwa: *La traviata am Gärtnerplatztheater: das Wichtigste in 3 Minuten*. Ähnliches gilt für die Betreffe von Mailings – denn das bloße Empfangen von Newslettern, Pre-Show-Mailings etc. garantiert nicht, dass diese wirklich geöffnet werden; vielmehr wählen Empfänger in der Fülle von E-Mails die interessantesten aus, wobei der Betreff sowie der klar erkennbare Absender eine entscheidende Rolle spielen.¹¹⁷³

Ebenfalls dienlich für inhaltliche und optische Gliederung erscheint, hochrelevante und weniger relevante Inhalte klar zu trennen; welches diese jeweils sind, ist zu eruieren. Insb. die Besetzung erscheint für Nicht-Besucher eher irrelevant, für Stammbesucher dagegen wichtiger – wobei dies zu überprüfen ist (s.a. 6.2.2). Es ist für Theater also eine heikle Abwägung, welche Inhalte sie insb. in knappen Mitteln wie Social Media-Posts inkorporieren sollen, und welche nicht. Eine Lösung könnten verstärkt als Zusatzinformationen deklarierte Inhalte sein, die online bspw. über Links oder per Ausklappen konsumiert werden können. Dabei könnte man insb. bei den Vitas von Darstellern, Regisseuren etc. nicht nur deren Ausbildung und Karriere, sondern auch persönliche oder unterhaltsame Elemente einfügen, z.B. Hobbys oder ‚Fun Facts‘; dies kann vermutlich Nähe schaffen.

¹¹⁷³ inxmail 2022

Die Diskursanalyse zeigt, dass verbindliche Corporate Wordings an Theatern sinnvoll wären, in denen z.B. die Schreibweisen von Vermittlungsformaten und der Sprach-, Modus' (z.B. Duzen vs. Siezen) für verschiedene Kanäle festgelegt sind, um Inkonsistenzen in Begrifflichkeiten und Stil zu vermeiden. Auch das Zusammenspiel mit Design und Layout ist hier relevant: Bspw. sollten Theater (gerade Opernhäuser) in Anbetracht des hohen Durchschnittsalters ihres Publikums verstärkt auf Barriere(!)freiheit achten – und zwar nicht nur in ihren Spielstätten, sondern auch in ihrem Marketing; v.a. Schriftgröße und -art sowie optische Orientierung erscheinen dafür wichtig.

5.4.2 Erhöhung der Überzeugungskraft

Wie erörtert ist es für überzeugende Botschaften unerlässlich, auch die Empfänger im Enthymem zu integrieren (s. 3.6.2). Demnach müssten die Besucher deutlich präsenter werden als aktuell. Ein plakatives Beispiel: Das Bild einer Freundesgruppe in ihren Zwanzigern mit Drinks im Foyer – dies würde sowohl ‚Fakten‘ zum Produkt ‚Theaterbesuch‘ (= sozial, gute Atmosphäre) als auch Publikum (= junge Menschen, genießen Abend) vermitteln.

Ein weiterer Weg für erhöhte Sichtbarkeit wären mehr Möglichkeiten für Empfänger, sich aktiv in der Kommunikation einzubringen, um ihre aktuelle ‚Sprachlosigkeit‘ zu überwinden. Jedoch führt das Vorhandensein einer Kommentarfunktion nicht automatisch zum Austausch (s. 5.2.2). Daher erscheint auch verstärktes Community Management wünschenswert, wenn auch angesichts knapper Ressourcen schwer umsetzbar (vgl. 4.2.4). Schon eine einfache Facebook-Gruppe bietet Möglichkeiten, sich mit jungen Menschen auszutauschen und diese zudem untereinander zu verbinden.

Ebenfalls sinnvoll erscheinen Aktionen, um Mundpropaganda und Fremdbewertungen zu motivieren, da diese höhere Überzeugungskraft haben als die Botschaften der Theater selbst (s. 3.6.6) – z.B. offene Fragen in Posts à la ‚Was hat dir an XY besonders gefallen?‘ oder Fotowände vor Ort, ggf. in Kombination mit Requisiten oder Masken. Opera Australia nutzt diese Wege bereits, um die Besucher sichtbar zu machen und das Teilen des Besuchserlebnisses zu motivieren – und so auch den Opernbesuch zu ‚normalisieren‘ und Exklusivität abzubauen:

We encourage audience members to boast about attending the opera by giving them photographs of themselves to share. We hire photographers to take photos in the foyer before every performance [...]. Audience members [...] share their photos, and normalise the idea of attending opera for their friends. The photos demonstrate that all sorts of people attend the opera, and help overcome the fear that it is not accessible.¹¹⁷⁴

¹¹⁷⁴ Rivers et al. 2020

Im Zuge dessen sollten die Theater zudem verstört die Emanzipation zum eigenen Urteil fördern. Ebenfalls zielfrend erscheint, sich in der Nutzen-Kommunikation deutlich stärker auf das allgemeine Besuchserlebnis und weniger auf die konkrete Produktion zu beziehen. Auch andere Branchen nutzen diesen Ansatz: Bspw. Autowerbung ‚verkauft‘ oft gar nicht das jeweilige Auto – sondern vielmehr das Gefl, die man beim Fahren hätte; je nach Marke vermitteln die Anbieter daher Prestige, Sicherheit oder Komfort.¹¹⁷⁵ Auch Kinos als Beispiel aus dem Kulturbereich vermarkten bisweilen gezielt das ‚Kinoerlebnis‘ mit tollem Sound, beeindruckenden visuellen Effekten sowie dem sozialen ‚Drumherum‘ aus der Unternehmung mit Freunden, Popcorn essen etc.¹¹⁷⁶

Im Theater sieht dies anders aus: Die Eigenschaften des Produkts – insb. Besetzung, Inszenierung, gesellschaftliche Relevanz oder eine bestimmte musikalische Interpretation – stehen im Zentrum der Botschaften; diese bieten aber vermutlich nur für einen kleinen Teil des Publikums echte Kaufanreize. Ein wachsender Prozentsatz der potenziellen Zuschauer kennt dagegen weder die Theaterschaffenden noch die Werke. Wenn sie Tickets kaufen, dann nicht aufgrund des Stücks, der Mitwirkenden oder der Inszenierung, sondern für die Aussicht auf ein gewinnbringendes Erlebnis:

There’s no point being snobby about this. Advertising the name of an opera works for some audiences [...]. For others, we [...] use] an old marketing concept: sell the benefits, not the features. [...] This remains uncommon in the arts, with brochures listing programs and artists (features), instead of showing the audience looking engaged and enriched (benefit).¹¹⁷⁷

Es gilt also zu berücksichtigen, dass Musiktheater zwar Bereicherungen wie Unterhaltung oder ästhetischen Genuss bewirken kann – diese Nutzen jedoch nicht losgelt von den Besuchern existieren, sondern sich erst in ihnen erfüllen. Ohnehin finden individuelle Zuschauer unterschiedliche Ästhetiken, Interpretationen etc. ansprechend; im Marketing mit den Eigenschaften einer Produktion zu ‚argumentieren‘, ist somit nur bedingt erfolgreich. Die Nutzen aus dem Erleben der Besucher muten dagegen universeller an. Es scheint also zielfrend, die aktuell vorherrschenden inhaltlichen wie optischen Schwerpunkte im Theatermarketing neu zu priorisieren: weg von Produkt, Premiere und Personal – und hin zu Erlebnis, Service und Mehrwert für die Besucher. Dies gilt auch für Vermittlungs- und Rahmenprogramme sowie Marketing-Angebote wie z.B. Newsletter.

Zudem erscheint es angebracht, im Theatermarketing eine deutlich weniger ‚narzisstische‘ Sprache einzusetzen – denn Bescheidenheit und Ehrlichkeit sind Eigenschaften von Sendern, die die Überzeugungskraft von Botschaften untermauern (s. 3.6.5). Dabei sollten Layout, Design sowie vi-

¹¹⁷⁵ z.B. Audi 2017

¹¹⁷⁶ z.B. Mathäser Filmpalast 2019

¹¹⁷⁷ Rivers et al. 2020; Hervorh. i. Original entfernt

suelle und akustische Produkt-Eindrücke die Aussagen der Marketing-Texte unterstützen, anstatt nur loses Beiwerk oder gar ‚Gags‘ ohne inhaltlichen Bezug zur beabsichtigten Kernbotschaft zu sein.

5.4.3 Potenziale für Erreichen und geradlinige Customer Journey

Auch wenn Kinowerbung in Bezug auf einzelne Produktionen für öffentliche Häuser nur bedingt sinnvoll und erschwinglich ist, erscheint der Kanal gerade für allgemeine Image-Kommunikation sowie Werbung für das ‚Musiktheater-Erlebnis‘ jenseits konkreter Produktionen geeignet (vgl. OA). Denn in (wohl v.a. kleineren) Kinos kann man vermutlich insb. kulturinteressierte sowie junge Menschen effektiv erreichen; dies wäre aber zu evaluieren. Die Spezifikationen des Mediums (= die Zuschauer sitzen fast wie im Theatersaal und die Werbung ist akustisch und visuell beeindruckend) versprechen prinzipiell eine geeignete Vermittlung des ‚Zaubers‘ von Musiktheater.

Um die Customer Journey direkter zu gestalten, erscheinen QR-Codes auf Print-Produkten wie Plakaten, Flyern oder Anzeigen sinnvoll, bspw. mit Verlinkungen in den Webshop oder zu Video-Material, welches in Printmedien nicht eingebaut werden kann. Außerdem eröffnet dies Potenziale, die Empfänger auch auf diesen eigentlich einseitigen Kanälen aktiv zu involvieren (vgl. *Die Ärzte*). QR-Codes auf Plakaten böten zudem die Möglichkeit, zu erheben, in welchen Stadtgebieten sich besonders viele Menschen für das eigene Haus interessieren: Wenn man bspw. 50 Plakate über die Stadt verteilen, mit je einzigartigen QR-Code-Stickern bekleben und einem zugehörigen Call to Action (z.B. Verlosung) versehen würde, könnte man nachverfolgen, wo besonders viele Menschen die Codes einscannen; an diesen Orten könnte man künftig vermehrt Marketing betreiben.

5.5 Ableiten relevanter Aspekte für die quantitative Befragung

In der Diskursanalyse konnte ich ‚typische‘ Marketing-Fragmente der drei Münchner sowie weiterer Musiktheater-Häuser identifizieren; dies ist die Voraussetzung, um für den nun folgenden empirischen Schritt der quantitativen Befragung geeignete Marketing-Beispiele auswählen und deren Beurteilung abfragen zu können. Zudem erscheint es gemäß der Diskursanalyse sinnvoll, zu erörtern, welche Relevanz bestimmte Marketing-Elemente in der Entscheidungsfindung der jungen Nicht-Besucher tatsächlich haben – insb. die Besetzung sowie verschiedene Vermittlungsformate.

6 Nicht-Besucherbefragung zum Marketing für Musiktheater

Die quantitative Befragung soll als dritter und letzter Schritt der dreistufigen empirischen Studie die forschungsleitende Frage Nummer 3) beantworten: Wie kommt die Außenkommunikation der öffentlichen deutschen Theater – exemplarisch untersucht anhand der drei Musiktheater-Häuser in München – bei jungen höher gebildeten Nicht-Besuchern an? Erreichen also die Marketingmittel diese Zielgruppe überhaupt und wenn ja, wie werden sie beurteilt – insb. im Vergleich zu aktiven Besuchern? Kurzum, die Befragung versucht, abschließend die Arbeitsthese, soweit methodisch möglich, zu bestätigen oder zu negieren.

6.1 Methodik der quantitativen Befragung

6.1.1 Wahl der Erhebungsmethode: Quantitative Online-Befragung

Quantitative Methoden eignen sich insb. dafür, Thesen zu überprüfen (vgl. 3.9.3).¹¹⁷⁸ Dieser Umstand macht sie zum idealen letzten Schritt der bislang qualitativ geprägten Studie. Dabei wird es die erhobene Stichprobe nicht erlauben, die Arbeitsthese tatsächlich statistisch signifikant zu bestätigen oder zu verwerfen. Nichtsdestotrotz können im Zuge der Befragung relevante deskriptive Einblicke gewonnen werden.

Zwar wäre denkbar, auch den finalen empirischen Schritt mit einer qualitativen Methode zu bestreiten, z.B. Fokusgruppen oder Interviews mit jungen Nicht-Besuchern (s.a. 7.2); dies würde auch eine tiefergreifende Auseinandersetzung mit den Hintergründen der Marketing-Bewertung dieser Zielgruppe ermöglichen. Jedoch soll der Fokus zunächst einmal grundlegend auf der Frage liegen, ob Nicht-Besucher das Theatermarketing anders/negativer wahrnehmen als Besucher; es geht also um grundsätzliche Tendenzen – wofür sich ein quantitativer Ansatz besser eignet. Mögliche Ursachen für eventuelle Unterschiede können dabei nur am Rande eine Rolle spielen.

Innerhalb der quantitativen Methoden fällt die Wahl auf eine Online-Befragung mit einem vollstandardisierten Fragebogen als Spezialfall der schriftlichen Befragung. Die Gründe hierfür sind die wesentlich niedrigeren Kosten und der gegen Null tendierende Zeitaufwand pro Befragtem im Vergleich zu bspw. Telefonumfragen oder Face-to-face-Interviews.¹¹⁷⁹ Außerdem sind Online-Befragungen leichter geografisch zu streuen, im Gegensatz zu bspw. ausgedruckten Fragebögen.

¹¹⁷⁸ Reinhardt 2012: 231

¹¹⁷⁹ vgl. Diekmann 2009: 514, 521f.

Vorteile von schriftlichen Befragungen allgemein sind, dass die Befragten nicht unter Zeitdruck stehen und daher bei einzelnen Fragen ggf. länger überlegen können. Außerdem gibt es keinen Interviewer, der die Antworten unmittelbar beeinflusst (= Objektivität).¹¹⁸⁰ Daraus resultiert ein weiterer Vorzug, nämlich, „dass aufgrund der Anonymität tendenziell offener und ehrlicher geantwortet wird. Sozial erwünschte Antworttendenzen [...] sind reduziert.“¹¹⁸¹ Ein anonymisierter Fragebogen ist schließlich keine ‚normale‘ kommunikative Interaktion, sondern eine, die für die Befragten „sozial folgenlos“ bleibt, weshalb sie ihre Meinung ungehemmter zum Ausdruck bringen können.¹¹⁸²

Ein Nachteil schriftlicher Befragungen ist, dass bei Verständnisproblemen nur schwer Rücksprache möglich ist. Entsprechend müssen die Fragen so formuliert sein, dass auch mit dem Gegenstand weniger vertraute Personen sie verstehen.¹¹⁸³ Ein weiterer Nachteil ist, dass die konkrete Erhebungssituation nicht beeinflusst und daher störende Faktoren beim Ausfüllen des Fragebogens (z.B. Lärm) nicht beseitigt werden können. Außerdem kann die Forscherin nicht kontrollieren, ob der Fragebogen von einem Befragten alleine oder bspw. mit dem Partner gemeinsam ausgefüllt wird.¹¹⁸⁴ Um diese Nachteile abzuschwächen, weise ich im Einleitungstext des Fragebogens explizit auf die genannten Aspekte hin – dies kann aber nicht garantieren, dass sie Beachtung finden.¹¹⁸⁵

Ein Nachteil speziell von Online-Befragungen ist, dass der Online-Nutzer nicht der Gesamtbevölkerung entsprechen, was zu einer Verzerrung bei der Stichprobenziehung führt.¹¹⁸⁶ Da die Haupt-Zielgruppe jedoch junge Erwachsene sind, bei denen in Deutschland von einer Internetnutzung von nahezu 100 % ausgegangen werden kann, ist dies für das fokussierte Segment unproblematisch.¹¹⁸⁷ Bei Älteren ist es dagegen wohl zunehmend schwer, Personen zu motivieren – eine wirkliche Schwierigkeit ist aber nur bei Gruppen in sehr hohem Alter zu erwarten.¹¹⁸⁸ Dennoch haben schriftliche Befragungen gemeinhin mit niedrigen Rücklaufquoten zu kämpfen.¹¹⁸⁹ Die größte Herausforderung einer quantitativen Untersuchung ist daher, eine ausreichend große und in relevanten Strukturmerkmalen möglichst repräsentative Stichprobe zu erheben (s. 6.1.4).

¹¹⁸⁰ Diekmann 2009: 514

¹¹⁸¹ Reuband 2006: 264; s.a. Glogner-Pilz 2011: 49f.

¹¹⁸² Kromrey 2009: 340

¹¹⁸³ Diekmann 2009: 514

¹¹⁸⁴ Glogner-Pilz 2011: 50; s.a. Becker 1996: 28f.

¹¹⁸⁵ Glogner-Pilz 2011: 50

¹¹⁸⁶ Diekmann 2009: 521

¹¹⁸⁷ Rabe 2022b

¹¹⁸⁸ Der Deutsche Alterssurvey (DEAS), eine Quer- und Längsschnittbefragung von Personen in der zweiten Lebenshälfte, ergab 2020 folgende Quoten für die Internetnutzung nach Alter: 46–60 Jahre: 96,8 %, 61–75 Jahre: 91,6 % und 76–90 Jahre: 52,2 %; n = 4.823 Personen ab 46 Jahren (Kortmann et al. 2021: 9).

¹¹⁸⁹ Glogner-Pilz 2011: 50

Da diese Arbeit einen Beitrag zur vernachlässigten (Nicht-)Besucherforschung leisten soll (s. 2.2.7), möchte ich die genutzte Methodik inkl. Fragebogen zudem auf der Metaebene evaluieren, um so ihre Praktikabilität und ihren Mehrwert im Rahmen der Forschung näher zu bestimmen (s. 6.1.6).

6.1.2 Konzeption und Optimierung des Fragebogens

Bei der Fragebogen-Erstellung gilt es, die in den Hypothesen enthaltenen Variablen sowie die angenommenen Beziehungen zwischen diesen mithilfe von Fragen zu operationalisieren. Zweck der Fragen sind „Antworten, die als Daten der Überprüfung der Hypothesen dienen.“¹¹⁹⁰ Die Forscherin muss also für die postulierten Sachverhalte geeignete Indikatoren identifizieren und für deren Erhebung wiederum adäquate Fragen im Fragebogen formulieren. Eine Schwierigkeit ist dabei, dass den Befragten die Gründe für Verhaltens- und Einstellungsmuster oft selbst nicht bewusst sind. Es genügt daher nicht, zu fragen ‚Warum siehst du das so?‘ – vielmehr müssen die Indikatoren in oft mehrteilige Fragen ‚übersetzt‘ werden, um die Zusammenhänge valide abzufragen.¹¹⁹¹

Wenn Theatermarketing tatsächlich eine Barriere darstellt, müssten die erhobenen Daten folgenden Zusammenhang aufweisen: Je *seltener* eine Person Musiktheater besucht, desto *negativer* bewertet sie das Marketing – entsprechend je *häufiger* eine Person geht, desto *positiver* ihre Bewertung. ‚Negativer‘ bzw. ‚positiver‘ bedeutet, dass Nicht-Besucher das Marketing bspw. als weniger hilfreich oder ansprechend bewerten als aktive Besucher. Es geht also nicht nur darum, zu erheben, wie Nicht-Besucher Theatermarketing absolut bewerten – sondern insb. relativ zu Besuchern.

In Bezug auf das Erreichen durch Theatermarketing lautet der vermutete Zusammenhang: Je *häufiger* eine Person Musiktheater besucht, desto *ehrer* wird sie vom Marketing dafür erreicht – und je *seltener*, desto *weniger*. Die Nullhypothese lautet jeweils, dass zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern *kein Unterschied* bzgl. Marketing-Bewertung bzw. Erreichen besteht.

Der Fragebogen sollte so kurz wie möglich sein, und bspw. diesem bewährten Aufbau folgen: vielsagender Titel, Einführungstext, Eisbrecherfragen, Kernfragen und soziodemografische Fragen.¹¹⁹² Dabei gibt es verschiedene Fragetypen: Bei offenen Fragen können die Teilnehmer ihre Antwort frei formulieren. Geschlossene Fragen haben dagegen feste Antwortmöglichkeiten.¹¹⁹³

¹¹⁹⁰ Kromrey 2009: 347

¹¹⁹¹ Kromrey 2009: 349f.

¹¹⁹² Diekmann 2009: 483ff.; zudem sind bei der Reihenfolge der Fragen und Themenblöcke Ausstrahlungsefekte (= *halo effect*) zu vermeiden (= Mikro- und Makroplanung des Fragebogens) (Kromrey 2009: 361f.).

¹¹⁹³ Glogner-Pilz 2011: 50

Geschlossene Fragen bieten einige Vorteile, z.B. leichtere Beantwortbarkeit, bessere Vergleichbarkeit der Antworten, höhere Objektivität sowie geringerer Zeitaufwand für den Befragten und insb. den Auswertenden. Dies gilt auch für formal offene Fragen, die ‚physikalische‘ Größen abfragen, z.B. die Häufigkeit einer Aktivität oder das Alter – denn bei diesen „existiert das Kategoriensystem bereits ‚im Kopf‘ der Befragten“. In diesen Fällen ist es empfehlenswert, auf vorgegebene Antworten zu verzichten, da von diesen bereits eine ‚Signalfunktion‘ ausgehen kann, die das Antwortverhalten beeinflusst.¹¹⁹⁴ Der Nachteil geschlossener Fragen liegt auf der Hand: Man kann nur Antworten im Rahmen der festgelegten Kategorien erhalten – folglich bleiben potenziell weitere relevante Aspekte unbeachtet.¹¹⁹⁵ Dennoch beinhaltet der von mir erstellte Fragebogen ausschließlich geschlossene Fragen, da die (insb. forschungsökonomischen) Vorteile davon überwiegen.

Wenn Befragte Objekte wie Produkte oder Institutionen bewerten sollen, sind insb. sog. semantische Differentiale hilfreich, die zu den geschlossenen Fragetypen zählen: Bei diesen sind die Befragten aufgefordert, die Objekte anhand von gegensätzlichen Kategorien wie gut/schlecht oder angenehm/unangenehm auf einer bspw. siebenstufigen Skala zu beurteilen. Diese Herangehensweise kann gerade bei der Bewertung von Werbung und Image nützlich sein.¹¹⁹⁶ Ähnlich funktionieren Aussagen, denen die Befragten auf einer sog. Likert-Skala (nicht) zustimmen können, z.B. von ‚stimme voll und ganz zu‘ bis ‚stimme überhaupt nicht zu‘.¹¹⁹⁷

Des Weiteren muss ich ermitteln, ob bei den Befragten ein Grundinteresse an Musiktheater vorhanden ist – denn nur dann kann das Marketing als Barriere aufgefasst werden, die einen Motivationsprozess unterbricht (s. 2.1.1). Aus forschungspraktischen wie -ethischen Gründen ist dabei davon abzuraten, ‚Nicht-Besucher‘ als eben solche zu bezeichnen, da der Begriff ein Defizit impliziert, was die Bereitschaft zur (ehrlichen) Teilnahme beeinträchtigen kann. Daher sollte im Fragebogen bspw. eher von ‚Freizeitforschung‘ o.Ä. die Rede sein.¹¹⁹⁸ Dies kann auch Antworteffekte aufgrund von sozialer Erwünschtheit abschwächen.¹¹⁹⁹ Des Weiteren sollte die Umfrage ganz grundsätzlich für Nicht-Besucher attraktiv sein. Dies beginnt bereits bei ihrer ‚Bewerbung‘, also dem Versuch, Personen von einer Teilnahme zu überzeugen. Die Bereitschaft zum vollständigen Ausfüllen hängt weiterhin davon ab, ob der Fragebogen optisch ansprechend ist.¹²⁰⁰

¹¹⁹⁴ Diekmann 2009: 477

¹¹⁹⁵ Diekmann 2009: 477f.

¹¹⁹⁶ Glogner-Pilz 2011: 52f.; Diekmann 2009: 472f.

¹¹⁹⁷ vgl. Deutscher Bühnenverein 2003: 3, mit einer 5-Punkte-Skala

¹¹⁹⁸ Renz 2016b: 24

¹¹⁹⁹ Renz 2016b: 194

¹²⁰⁰ Glogner-Pilz 2022: 56

Allerdings treten in einer Befragung dieselben Probleme wie bei jedem Kommunikationsakt auf (s. 3.4.1ff.): „Fragen zu stellen, um Informationen zu erhalten, erscheint besonders leicht. [...] Sprache als Instrument der Informationsübermittlung [ist] aber nicht ohne Probleme [...]: Es gibt ‚unterschiedliche Sprachen‘ in verschiedenen Subkulturen.“¹²⁰¹ Bei der Formulierung der konkreten Fragen gelten daher viele der in dieser Arbeit propagierten Sprachstrategien: kurz, eindeutig, keine Fachbegriffe, freundlich aber nicht ‚kumpelhaft‘.¹²⁰² Dabei erscheint es (auch gemäß Pretest, s.u.) angebracht, im Fragebogen primär von „Oper“ und „Musical“ zu sprechen, und eher nicht von „Musiktheater“ und „Operette“ – denn vermutlich können sich Nicht-Besucher unter den ersten beiden Begriffen etwas Konkreteres vorstellen, und selbst für Musiktheaterkenner sind die Gattungsgrenzen insb. zur Operette ja schwer zu ziehen (s. 2.1.1). Darüber hinaus sollten Fragen nicht suggestiv sein, und der Befragte muss klar erkennen können, was von ihm erwartet wird.¹²⁰³

Die für geschlossene Fragen angebotenen Antwortoptionen müssen stets präzise, nicht überlappend sowie erschöpfend sein. Zudem geben die Skalenniveaus und Kategorien der Antworten entscheidend vor, welches Messniveau die Variablen haben – und dieses wiederum bestimmt, welches Level an statistischen Analyseverfahren anschließend zur Anwendung kommen kann. Dabei ist insb. zu beachten, dass Umschreibungen von Zahlenwerten meist unzweckmäßig sind – bspw. sind ‚häufig‘, ‚manchmal‘ oder ‚selten‘ keine eindeutigen objektiven Angaben.¹²⁰⁴

Die empirische Besucherforschung hat – angelehnt an entsprechende Entwicklungen in der Sozial- und Marktforschung – ab den 1990er Jahren begonnen, neben soziodemografischen auch psychografische Merkmale wie Lebensstile, Wertvorstellungen, Alltagserleben und ästhetische Präferenzen zu erheben und daraus Kulturnutzer-Typen abzuleiten. Dies gilt für den Gegenstand ‚Kultur‘ als angemessener im Vergleich zu den ‚klassischen‘ sozioökonomischen Kriterien. Aber: „Trotz dieses theoretischen Wandels innerhalb der Sozialforschung werden psychografische Kennzeichen in den bekannten Publikumsstudien mit wenigen Ausnahmen [...] vergleichsweise selten untersucht.“¹²⁰⁵ Dies liegt wohl an der deutlich erhöhten Komplexität von Lebensstilstudien (s. 3.5.3).

Die Einbeziehung von psychografischen Merkmalen in zielgruppengerechte Kommunikation ist ja auch eine der zentralen Forderungen dieser Arbeit an das Theatermarketing (s. 3.5.3). Gemäß dem Motto ‚Practice what you preach‘ soll die Befragung daher soweit möglich auch tiefergreifende

¹²⁰¹ Kromrey 2009: 336

¹²⁰² Diekmann 2009: 479f.

¹²⁰³ Kromrey 2009: 351

¹²⁰⁴ Diekmann 2009: 480

¹²⁰⁵ Renz 2016b: 174

Merkmale der Teilnehmer erörtern – insb. ihre präferierten Aktivitäten in der Freizeitgestaltung sowie ihre individuelle Wahrnehmung des Marketings. Eine umfassende Lebensstilstudie ist dabei allerdings nicht zu leisten. Zudem frage ich trotzdem auch soziodemografische Merkmale ab, da sie nach wie vor hohe Relevanz in der Publikumsforschung haben.¹²⁰⁶

Des Weiteren erscheint es – analog zur Diskursanalyse – angebracht, in der Befragung nicht nur die Außenkommunikation, sondern auch die Aspekte Service, Distribution, Preis und Produkt, also den gesamten Marketing-Mix zu berücksichtigen. Allerdings können die vier letzten Punkte nur eine stark untergeordnete Rolle spielen, da sonst der Rahmen gesprengt würde. Insb. soll es dabei um Preisbereitschaft sowie die Relevanz von bestimmten Vermittlungsleistungen gehen. Ein potenzielles Problem ist, dass Nicht-Besucher im Fragebogen ‚gezwungen‘ sind, sich eingehend mit Marketingmitteln zu beschäftigen, mit denen sie in der Realität wohl nicht derart ausführlich interagieren würden – womöglich stellt sich also auch heraus, dass Nicht-Besucher das Theatermarketing durchaus positiv beurteilen, wenn sie sich denn einmal eingehender damit auseinandersetzen; dies müsste entsprechend andere Handlungsempfehlungen nach sich ziehen.

Die Marketingmittel, die bewertet werden sollen, müssen aus Platzgründen auf sehr wenige Beispiele beschränkt sein. Die Auswahl dieser exemplarischen Mittel, welche möglichst das ‚gesamte deutsche Theatermarketing‘ repräsentieren sollen, ist dabei äußerst schwierig. Der Fokus der Befragung liegt (wie bisher) auf den Münchner Musiktheater-Häusern, weshalb Marketing-Beispiele dieser drei Institutionen abgefragt werden sollen; dies ist auch insofern angebracht, als dass die Stichprobe an Befragten im Großraum München erhoben wird (s. 6.1.4).¹²⁰⁷ Es erscheint weiterhin zielführend, Marketingmittel auszuwählen, welche die Zielgruppe der jungen Erwachsenen realistisch erreichen könnten – d.h. in erster Linie digitale Medien inkl. Social Media.

Dabei möchte ich Marketing-Beispiele heranziehen, die (gemäß der Diskursanalyse) weder besonders ‚gut‘ noch offenkundig ‚schlecht‘ in Bezug auf ihre vermutete Eignung für weniger theateraffine junge Erwachsene abschneiden. Denn eine gezielt ‚negative‘ Auswahl würde die Ergebnisse in die ‚gewünschte‘ Richtung lenken; betont ‚positive‘ Beispiele wären ebenfalls nicht repräsentativ für das öffentliche deutsche Theatermarketing. Möglichst ‚durchschnittliche‘ Beispiele laufen da-

¹²⁰⁶ Renz 2016b: 174

¹²⁰⁷ Die BSO führte 2014 eine quantitative Online-Befragung unter Nicht-Besuchern durch (vgl. 4.2.3), in der u.a. nach Gründen für ihr Fernbleiben (z.B. „Preis“, „Ticketkauf ist aufwändig“) und nach von ihnen genutzten Medien gefragt wurde – und auch, welche Werbemedien der BSO sie erreichen, sowie in Ansätzen, wie sie ausgewählte Marketingmittel bewerten: So waren die Nicht-Besucher aufgefordert, vier BSO-Plakate je anhand einer fünfstufigen Skala auf zwei Dimensionen zu bewerten: „Regt mich zum Opernbesuch an“ sowie „Sticht aus anderer Werbung in München hervor“ (Bayerische Staatsoper 2015). Die Münchner Häuser haben also offenbar durchaus Interesse an solchen Fragestellungen (vgl. a. die DTM-Befragung, s. 4.2.3).

gegen weniger Gefahr zu polarisieren und erlauben eher eine neutrale Datenerhebung. Ziel ist zudem, möglichst ‚typische‘ Marketing-Beispiele heranzuziehen – die also Charakteristiken enthalten, welche bei den drei Münchner aber auch anderen Häusern häufig zu beobachten sind.

Konkret habe ich folgende Marketing-Beispiele ausgewählt: einen Instagram-Post des DTM zum Musical *West Side Story*, einen Ausschnitt aus dem Online-Spielplan (mobile Version) der BSO sowie Ausschnitte der Landingpage zur Oper *Rigoletto* des GPT. Diese Mittel sollen die Befragten auf Skalen anhand von Dimensionen wie Verständlichkeit, persönliche Ansprache und Überzeugungskraft bewerten. Es handelt sich dabei um ‚gestützte Wahrnehmung‘, bei der alle Merkmalsausprägungen vorgegeben sind; dies schränkt die möglichen Reaktionen ein – erleichtert aber vermutlich weniger theateraffinen Befragten die Bewertung sowie der Forscherin die Auswertung (s.o.).

Zur Optimierung des Fragebogens ist ein Pretest unerlässlich. Pretesting wird oft eingeschränkt nur mit der Überprüfung des Fragebogens gleichgesetzt; tatsächlich sollte es aber die Funktionstüchtigkeit des gesamten Studiendesigns inkl. Stichprobenziehung und Auswertung überprüfen (vgl. 4.1.3).¹²⁰⁸ „Der Pretest soll klären, welche Akzeptanz die Untersuchung bei den Zielpersonen findet“ – löst die Befragung also Interesse, Desinteresse oder gar Abwehr aus?¹²⁰⁹ Nach erfolgtem Pretest stellt sich der finale Aufbau des Fragebogens¹²¹⁰ so dar; dabei umfasst er 26 Fragen:

Eisbrecherfragen: **Grundsätzliches Interesse an Kultur/Musiktheater**

Themenblock I: **Imageanalyse von Musiktheater** allgemein

Themenblock II: **Bewertung ausgewählter Musiktheater-Marketingmittel**

Themenblock III: **Relevanz bestimmter Elemente** im Musiktheater-Marketing

Themenblock IV: **Erreichen** durch Musiktheater-Marketing

Themenblock V: **Besuchsverhalten** im Musiktheater

Soziodemografische Fragen

6.1.3 Theoretische Überlegungen zur Auswertung des Fragebogens

Grundsätzlich sollen die erhobenen Daten auf lineare Zusammenhänge untersucht werden, d.h. ‚Je größer die eine Variable, desto größer eine andere‘ bzw. ‚Je größer die eine, desto kleiner eine andere‘.¹²¹¹ Dabei soll es nicht um statistische Kenngrößen wie Korrelationskoeffizienten oder Signifi-

¹²⁰⁸ Mohler & Porst 1996: 8; vgl. Pretests der Experteninterviews und Diskursanalyse (4.1.3 bzw. 5.1.3)

¹²⁰⁹ Becker 1996: 28

¹²¹⁰ Im Fragebogen treten die Themenblöcke nicht trennscharf, sondern überlappend auf (ps).

¹²¹¹ vgl. Heumann & Schomaker Shalab 2016: 82f.

kanzniveaus gehen – denn dies wäre (insb. angesichts der Verzerrung der Stichprobe, s. 6.1.5) nur schwer auswertungstechnisch ‚sauber‘ zu leisten. Stattdessen will ich Zusammenhänge und Antwortverhalten deskriptiv, d.h. primär visuell anhand von Streu- und Säulendiagrammen, Kastengrafiken und Semantischen Differentialen untersuchen; insb. Streudiagramme sind geeignet, Zusammenhänge aufzuzeigen – gerade dann, wenn Daten nicht ‚idealtypisch‘ linear verteilt sind.¹²¹² Hinzu kommen Vergleiche von Mittelwert (= Durchschnitt) und Median (= mittlerer Wert).

Auch bei deskriptiven Analysen gilt zu beachten, dass zwar potenziell ein Zusammenhang zwischen Variablen gezeigt werden kann, nicht aber dessen Kausalität – welche Variable also welche bedingt. So lässt sich z.B. zwar möglicherweise beobachten, dass Stammbesucher das Theatermarketing tendenziell wohlwollender bewerten (= positiver Zusammenhang zwischen Besuchshäufigkeit und Bewertung); basierend darauf kann man aber nicht ableiten, ob Stammbesucher das Theatermarketing positiver bewerten, weil sie häufiger ins Theater gehen – oder ob sie häufiger ins Theater gehen, weil sie das Marketing überzeugender finden. Zudem können immer noch weitere Variablen die beiden anderen beeinflussen – in diesem Fall z.B. schlicht Besuchsgewohnheit.¹²¹³ Auch für den Nicht-Besuch könnten andere Faktoren als das Marketing greifen, welche die Befragung nicht erfasst, z.B. längere Krankheit. Dennoch können die generellen Tendenzen der verschiedenen Zielgruppen verglichen werden.

Die Variable des Besuchsverhaltens kann dabei je nach durchgeföhrter Analyse sowohl als metrisches Skalenniveau (= konkrete Anzahl der Besuche an den drei Münchner Musiktheater-Häusern im Jahr 2022, s. nächstes Kapitel), als auch dichotom (= Einteilung in Besucher/Nicht-Besucher bzgl. Musiktheater) zum Einsatz kommen.

6.1.4 Eingrenzen der Grundgesamtheit und mehrstufige Stichprobenziehung

Die Grundgesamtheit der Befragung wären prinzipiell alle erwachsenen Menschen mit Wohnsitz in Deutschland. Jedoch ist es mir nicht möglich, diese auch nur ansatzweise repräsentativ zu erheben. Stattdessen erscheint eine geografische Konzentration auf das Einzugsgebiet der drei Münchner Musiktheater deutlich praktikabler. Idealerweise wohnen die Befragten also etwa im S-Bahn-Einzugsgebiet der Stadt, da so geografische Barrieren zu den drei Häusern vernachlässigbar sind; dies ist die primäre Zielgruppe. Jedoch ziehen die Münchner Häuser über dieses Gebiet hinaus Besucher an (s. 3.9.5), weshalb auch das Umland soweit möglich einbezogen werden soll.

¹²¹² vgl. Heumann & Schomaker Shalab 2016: 79ff.

¹²¹³ vgl. Stocker & Steinke 183ff.

Die Grundgesamtheit der Befragung sind demnach Menschen ab 18 Jahren mit einem Wohnsitz, von dem aus es ihnen realistisch möglich ist, innerhalb von 1,5 Stunden an den Münchner Marienplatz zu gelangen. Der Marienplatz ist ein zentraler Ort, von dem aus die drei Theater etwa gleich schnell zu erreichen sind. 1,5 Stunden erscheinen als realistische Zeit, zu der ein Großteil der Menschen max. als einfachen Weg für einen Ausflug wie einen Theaterbesuch in der Stadt bereit sind. Ob die Anreise mit ÖPNV, Auto, Fahrrad etc. erfolgt, ist dabei unerheblich.¹²¹⁴

Diese Grundgesamtheit zahlenmäßig zu bestimmen ist schwer, jedoch kann sie annäherungsweise errechnet werden: In den 176 Gemeinden des MVV-Verbundraums (= S-Bahn-Einzugsgebiet plus angrenzende Gemeinden) lebten 2021 etwa 2,985 Mio. Menschen (jeden Alters).¹²¹⁵ Eine weiter gefasste Betrachtung: 2021 wohnten in der Stadt München und den 18 umliegenden Landkreisen¹²¹⁶ sowie kreisfreien Städten Augsburg, Landshut, Ingolstadt und Rosenheim 5.065.645 Menschen.¹²¹⁷ Davon können jedoch nicht alle den Münchner Marienplatz bequem in 1,5 Stunden erreichen. Das realistische Potenzial liegt also wohl zwischen diesen beiden Zahlen und soll daher auf etwa 3,5 Mio. Menschen geschätzt werden. Zudem waren 2021 ca. 84,5 % der Bevölkerung der Stadt München min. 18 Jahre alt.¹²¹⁸ Die Grundgesamtheit N der Studie umfasst also grob:

$$N = 3,5 \text{ Mio. Menschen} \times 84,5 \% \text{ Ü18} = 2,957.500 \text{ Menschen Ü18}$$

Aus dieser Grundgesamtheit gilt es, eine Stichprobe n zu ziehen, die annäherungsweise strukturgleich zu N ist. Ich bestimme n in einem mehrstufigen Verfahren; d.h. verschiedene Auswahlverfahren werden hintereinandergeschaltet, um ein verwertbares verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit zu erreichen. Solch mehrstufige Verfahren kommen auch in anderen (Nicht-)Besucherstudien zum Einsatz.¹²¹⁹ Die Stichprobe soll dabei nicht völlig zufällig gezogen werden, da dies schwer umzusetzen wäre. Vielmehr erscheint eine systematische Konzentration auf die Kernzielgruppe der jungen Nicht-Besucher sinnvoll, um in diesem Segment möglichst viele Antworten zu

¹²¹⁴ Der Deutsche Bühnenverein (2003: 2) begrenzte die Stichprobe seiner Nicht-Besucherbefragung auf Personen, die höchstens 50 Kilometer von Theatern entfernt wohnen. Die Anfahrtszeit erscheint aber als solides Kriterium als die Entfernung, da ja bspw. auch von einem weiter entfernten, aber gut angebundenen Ort die Theater schnell erreicht werden können (ps).

¹²¹⁵ MVV 2021; dabei waren an den Münchner Universitäten und (Fach-)Hochschulen im Wintersemester 2020/2021 gut 129.700 Studierende immatrikuliert.

¹²¹⁶ Aichach-Friedberg, Dachau, Kreis Augsburg, Günzburg, Pfaffenhofen a. d. Ilm, Freising, Kreis Landshut, Erding, Kreis München, Ebersberg, Fürstenfeldbruck, Starnberg, Landsberg am Lech, Weilheim-Schongau, Bad Tölz-Wolfratshausen, Kreis Rosenheim, Miesbach (vgl. Statistisches Bundesamt 2022)

¹²¹⁷ Statistisches Bundesamt 2022; diese Auswahl entspricht zu großen Teilen der (nicht abschließend definierten) „Metropolregion München“, auch „Großraum München“ genannt (vgl. Diwas o.J.).

¹²¹⁸ Stadt München 2021

¹²¹⁹ z.B. Deutscher Bühnenverein 2003: 2

generieren.¹²²⁰ Ohnehin liegt die Quote an Nicht-Besuchern in der deutschen Bevölkerung bei ca. 59 % (s. 2.1.2) – die Mehrheit ist Nicht-Besucher und sollte daher großzügig vertreten sein.

Wie eingangs festgelegt ist ‚Nicht-Besucher‘, wer seit min. einem Jahr in keiner Musiktheater-Aufführung in einem der drei Münchner Häuser mehr war (s. 2.1.1).¹²²¹ In der Befragung, deren Erhebungsphase von Dezember 2022 bis Januar 2023 erfolgte, bezieht sich die Definition also auf das gesamte Jahr 2022. Der Zeitraum eines konkreten Jahres erscheint gut zu überblicken, weshalb man sich wohl weitgehend auf die Erinnerungsfähigkeit der Befragten verlassen kann, ob und wie häufig Besuche stattgefunden haben. Zwar ‚denken‘ Theater selbst i.d.R. in Spielzeiten – weniger theateraffine Menschen ‚rechnen‘ aber wohl viel eher in Jahren; auch deshalb erscheint der Zeitraum ‚das Jahr 2022‘ gut geeignet. Außerdem sind durch die Betrachtung eines gesamten Jahres Effekte von Saisonalität weitgehend ausgeschlossen.¹²²²

Zudem waren die Jahre 2020 und 2021 stark von der Corona-Pandemie geprägt, die die Kulturbranche und den Alltag der Menschen insgesamt massiv beeinflusste. Aufgrund der außergewöhnlichen Situation mit Theaterschließungen etc. erscheint es nicht zielführend, diesen Zeitraum empirisch zu untersuchen, da die Ergebnisse niemals repräsentativ für die Besuchshäufigkeit allgemein wären. Im Jahr 2022 konnten die Theater dagegen durchgängig spielen – anfangs mit eingeschränkter, ab etwa Mitte Mai mit voller Kapazität.

¹²²⁰ vgl. Borth & Döring 2007: 402

¹²²¹ Dabei gilt zu beachten, dass die drei Häuser nicht nur Musiktheater, sondern auch Tanz, Konzerte und mehr bieten – es kann also sein, dass Personen bspw. zwar zum Ballett in die BSO gehen, nicht aber zur Oper. Dies ist für die gewünschte Konzentration auf Musiktheater problematisch, jedoch im Fragebogen nur umständlich und unzuverlässig abzufragen. Es soll mittels einer zweiteiligen Frage zum Besuchsverhalten versucht werden, diesen Umstand zu berücksichtigen – vollständig wird er jedoch nicht zu umgehen sein. Aber selbst wenn Personen in diesen Fällen Musiktheater als Gattung nicht besucht haben, waren sie zumindest aktive Besucher im jeweiligen Haus, weshalb das Problem vernachlässigbar erscheint.

Zudem gibt es weitere Genres, die von den Häusern (insb. DTM) angeboten werden (können), z.B. Kabarett; diese müssen aber im Fragebogen komplett ausgeklammert werden, um den Rahmen nicht zu sprengen. Auch hier gilt im Zweifelsfall: Personen sind dann bspw. aktive Besucher am DTM, aber nicht spezifisch im Musiktheater, was wiederum vernachlässigbar erscheint.

Umgekehrt ist denkbar, dass Personen zwar Musiktheater-Aufführungen anderer Anbieter (bspw. der Kammeroper München oder außerhalb Münchens) besuchen – nicht aber von den drei öffentlichen Münchner Häusern; auch diesem Umstand sollen die zwei Fragen möglichst Rechnung tragen – schließlich ist anzunehmen, dass aktive Musiktheater-Besucher anderer Institutionen auch mit dem Marketing der drei Münchner Häuser besser ‚zureckkommen‘.

Entsprechend müssen für die Definition eines ‚Nicht-Besuchers‘ zwei Merkmale gleichzeitig erfüllt sein: Die Person hat alle drei Münchner Häuser im Jahr 2022 genau 0-mal besucht *und* war auch ansonsten nicht in den Genres ‚Oper‘ und ‚Musical‘ – gleichgültig wo.

Des Weiteren ist wahrscheinlich, dass Personen eines oder zwei der Münchner Häuser besucht haben, aber nicht alle drei – dann wären sie in Bezug auf manche Häuser Besucher und auf andere Nicht-Besucher. Im Sinne der Praktikabilität zählen diese Personen pauschal als ‚Besucher‘ (ps).

¹²²² Bspw. dass Theaterbesuche eher in den kalten Monaten stattfinden denn im Sommer (ps)

Um zu untersuchen, wie die Kernzielgruppe der jungen Nicht-Besucher das Marketing im Verhältnis zu anderen Segmenten wahrnimmt, müssen Vergleichsmöglichkeiten geschaffen werden.¹²²³ Darum gilt es, in den zentralen Aspekten der Zielgruppen-Definition jeweils auch Personen mit gegensätzlichen Eigenschaften zu befragen. Die Kernzielgruppe sind höher gebildete Nicht-Besucher von 18 bis 29 Jahren im Großraum München. Daher sollen auch Menschen ab 30 Jahren befragt werden, um den Einfluss des Alters auf das Antwortverhalten zu untersuchen.¹²²⁴

Aktive Besucher (egal welchen Alters) in Bezug auf das Jahr 2022 sind das Gegenstück zu Nicht-Besuchern im selben Zeitraum. Speziell der Bildungsgrad soll allerdings in allen Kern- und Vergleichsgruppen durchweg höher sein, damit er als Barriere weitgehend ausgeschlossen werden kann; ‚höhere‘ Bildung sei festgelegt auf ‚min. Fachhochschulreife bzw. eine abgeschlossene Berufsausbildung‘.¹²²⁵ Geografisch sind auch die Vergleichsgruppen auf den Raum München beschränkt, gemäß der Grundgesamtheit (s.o.).

Um möglichst vielfältige Auswertungen zu ermöglichen, soll die Stichprobe in soziodemografischen Merkmalen (außer der Bildung) möglichst breit gestreut sein, orientiert an der Verteilung in der Grundgesamtheit.¹²²⁶ Als relevante Merkmale erscheinen Geschlecht und Alter, da sie laut anderen Besucherstudien Einfluss auf die Einstellung gegenüber Theaterbesuchen haben.¹²²⁷ In der Stadt München lebten 2021 ca. 51,2 % Frauen und 48,8 % Männer.¹²²⁸ 2021 waren zudem 67,4 % der Münchner Stadtbevölkerung zwischen 18 und 64 Jahre alt; 17,1 % waren 65+ Jahre alt – das Segment, das tendenziell über ausreichend Freizeit und Geld verfügt, und nicht nur, aber auch deswegen zur aktivsten Besucherschicht der Theater zählt.¹²²⁹

Auch das Einkommen der Befragten ist prinzipiell von Interesse. Jedoch sind insb. in der Kernzielgruppe viele noch in der Ausbildung und verfügen nicht über Einkommen im eigentlichen Sinne. Daher erscheint es nicht sinnvoll, nach dem Nettohaushaltseinkommen zu fragen. Ausschlaggebend ist vielmehr der Geldbetrag, der monatlich zur Verfügung steht, egal aus welcher Quelle, z.B. Nebenjob, Eltern, Stipendium oder BAföG. Bzgl. der ‚beruflichen‘ Tätigkeit der Befragten erscheint Vielfalt wünschenswert, also insb. Studenten, Doktoranden, Berufstätige sowie Rentner.

¹²²³ vgl. Kromrey 2009: 350

¹²²⁴ Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren werden dagegen nicht einbezogen, da das Marketing in erster Linie nicht sie, sondern ihre Eltern, Lehrer etc. erreichen muss (s. 2.2.4) (ps).

¹²²⁵ Personen mit abgeschlossener Ausbildung sind auch ohne (Fach-)Abitur häufig zum Studium berechtigt, weshalb ich diese beiden Abschlussformen als gleichwertig ansehe (vgl. Redaktion agrajo 2022).

¹²²⁶ vgl. Bortz & Döring 2007: 402

¹²²⁷ z.B. Deutscher Bühnenverein 2003: 4ff.

¹²²⁸ Statistisches Bundesamt 2022; zum diversen Geschlecht liegen keine Daten vor

¹²²⁹ Statistisches Bundesamt 2022; vgl. Renz 2016b: 215ff.

Insgesamt verläuft die mehrstufige Auswahl der Stichprobe inkl. Eingrenzung der Grundgesamtheit wie folgt:

1) **geografische Konzentration der Grundgesamtheit**

= bis 1,5 Stunden Anreisezeit zum Münchner Marienplatz

2) **Eingrenzung der Stichprobe bzgl. Bildung**

= mindestens Fachhochschulreife / abgeschlossene Berufsausbildung

3) **systematische Konzentration bzgl. Besuchsaktivität und Alter**

3.1 **Kernzielgruppe**

= 18-29-jährige Nicht-Besucher

= im Jahr 2022 genau 0-mal alle drei Münchner Musiktheater-Häuser sowie generell die Genres Musical und Oper besucht

3.2 **wichtigste Vergleichsgruppen**

= aktive Besucher (jeden Alters) min. eines der drei Münchner Häuser und/oder von Musiktheater anderer Anbieter

= Menschen ab 30 Jahre (jeder Besuchsaktivität)

4) **möglichst breite Streuung in soziodemografischen Merkmalen**

= Geschlecht, Alter, verfügbares ‚Einkommen‘, ‚berufliche‘ Tätigkeit

Was den Umfang der Stichprobe anbelangt, gelten in der Marketingforschung ca. 300 (möglichst breit gestreute) Fälle als ausreichend, um Antworten auf Fragen zu bspw. „Mediennutzung, Buchungsmodalitäten, Besucherfrequenz, Zufriedenheit mit dem Personal und den Räumlichkeiten“ zu geben. Will man z.B. auch nach Geschlecht und Alter unterscheiden und vergleichen, wird zu einem Umfang von ca. 500 Befragten geraten.¹²³⁰ Dies erscheint für meine Studie angebracht.

6.1.5 Stichprobenstruktur

Die erhobene Stichprobe umfasst $n = 481$ Datensätze; davon sind $n_v = 419$ vollständig ausgefüllte Fragebögen (= 87,1 %).¹²³¹ Die Erhebung einer ausreichend großen und möglichst diversen Stichprobe stellte trotz der methodischen Eingrenzungen eine Herausforderung dar – insb. die Kernzielgruppe der jungen Nicht-Besucher (s. 6.1.4) ist grundsätzlich schwer ‚zu fassen‘, da sie sich ja über

¹²³⁰ Knava 2009: 254

¹²³¹ Sämtliche nachfolgende Prozentangaben sind auf eine Nachkommastelle gerundet und beziehen sich je auf die Anzahl an Befragten, welche die betreffende Angabe tatsächlich gemacht hat – was in jedem Fall die Mehrheit ist; dabei werden auch Befragte einbezogen, die explizit „keine Angabe“ gewählt haben. (ps).

eine Nicht-Aktivität definiert. Hier stand die Befragung vor eben den Herausforderungen, die sie selbst untersuchen will: das erfolgreiche Erreichen und Ansprechen von jungen Nicht-Besuchern.

Um möglichst viele Probanden aus dieser Kernzielgruppe zu gewinnen, wurde die Stichprobe insb. über folgende Kanäle ‚rekrutiert‘: Social Media, E-Mail-Verteiler (z.B. an der Universität) und Online-Foren. Der Fokus lag auf Studenten verschiedener Fachrichtungen, Stipendiaten diverser Förderwerke sowie Unternehmen mit einem hohen Anteil an jüngeren Mitarbeitern. Hinzukamen explizit an Kultur bzw. Musiktheater interessierte Gruppen zum Vergleich. Auf diese Weise konnte ich tatsächlich eine relativ große und (innerhalb der definierten Grenzen) vielfältige Stichprobe erheben, anhand derer man verschiedene Faktoren zu Bewertung und Erreichen von Theatermarketing in Bezug setzen kann. Die Struktur der Stichprobe ist wie folgt geartet:

- **Alter:** Das Durchschnittsalter beträgt 36 Jahre (Median: 32 Jahre, s. Abb. 3). 40,0 % der Personen sind 18 bis 29 Jahre alt und zählen damit zu den ‚jungen Erwachsenen‘. 92,4 % der Personen sind zwischen 18 und 64 Jahre alt – Menschen im erwerbsfähigen Alter sind also deutlich überrepräsentiert im Vergleich zur München-Quote (= 67,4 %); dies erscheint akzeptabel, da es primär um ‚jüngere‘ Zielgruppen gehen soll.

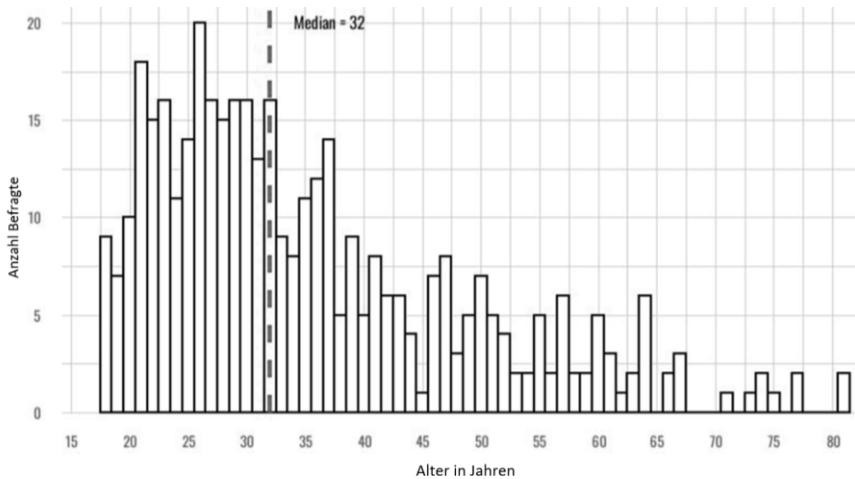


Abb. 3 – Altersverteilung der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung; ohne „keine Angabe“; n = 401

- **Geschlecht:** 63,2 % sind weiblich, 35,3 % sind männlich, und 1,2 % geben diverses oder ‚anderes‘ Geschlecht an. Frauen sind also deutlich überrepräsentiert (München-Quote: 51,2 %).¹²³² Dennoch ist die Menge an Männern groß genug, um gewisse Aussagen über sie zu treffen. Bzgl. diversem/anderem Geschlecht sind dagegen keine repräsentativen Berechnungen möglich.

¹²³² Dies scheint logisch, da Frauen Kultur tendenziell aufgeschlossener gegenüberstehen (s. 2.1.3) und wohl auch bereitwilliger an Umfragen dazu teilnehmen; fehlende Prozentpunkte stets: „keine Angabe“ (s.o.) (ps).

- **Bildung:** 96,7 % haben min. das (Fach-)Abitur oder eine abgeschlossene Berufsausbildung. Zudem haben 66,8 % min. einen Bachelor-Abschluss – 9,3 % sind gar promoviert. Das Bildungsniveau ist also insgesamt sehr hoch, wie intendiert (s. 6.1.4).
- **geografische Entfernung:** 82,1 % erreichen den Münchener Marienplatz in unter 1,5 Stunden – 72,3 % in unter einer Stunde, 41,5 % sogar in unter 30 Minuten. Geografische Barrieren spielen also wie gewünscht nur eine geringe Rolle.¹²³³
- **,Beruf':** 20,3 % sind Studenten und 4,1 % Doktoranden. 67,1 % sind berufstätig und 5,0 % in Rente/pensioniert. 0 % sind Schüler, 0,7 % sind Auszubildende und 0,2 % BFD-Leistende. 1,7 % sind arbeitssuchend. In Bezug auf die Haupttätigkeit weist die Stichprobe also zumindest eine gewisse Diversität auf.
- **,Einkommen':** 26,0 % verfügen über max. 1.000 Euro netto pro Monat. 35,1 % haben 1.001 bis 3.000 Euro, und 29,1 % über 3.000 Euro netto monatlich. Die Streuung bzgl. Einkommen ist also erfreulich breit, wobei das Lohnniveau insgesamt (wohl aufgrund der hohen Bildung sowie Quote an Berufstätigen) eher hoch ist.
- **Deutschkenntnisse:** Für 95,0 % ist Deutsch Muttersprache, nur 1,0 % haben lediglich ‚grundlegende‘ oder ‚gute‘ Deutschkenntnisse – Verständnisprobleme in der Befragung sowie in Bezug auf deutschsprachiges Theatermarketing in der Realität sind also zu vernachlässigen.
- **Grundsätzliches Interesse an Kultur:** 0 % (!) geben an, sich keine der genannten Aktivitäten¹²³⁴ für einen Freitagabend mit Freunden oder Partner vorstellen zu können; bzgl. im engeren Sinne kulturellen Aktivitäten befürworten 79,4 % Kino, 56,5 % populäres sowie 46,2 % klassisches Konzert – und 68,6 % speziell Theater. Zudem antworten 81,1 % ($n_v = 83,3\%$) auf die Frage, ob sie für 10 Euro mit einer Bekannten in die Oper gehen würden, „Ja, auf jeden Fall“ oder „Eher ja“; speziell Nicht-Besucher (= kein Oper/Musical + 0 Besuche München) geben zu 72,4 % min. „Eher ja“ an. Das nötige Grundinteresse an gemeinschaftlichen und insb. kulturellen Aktivitäten außer Haus ist in der Stichprobe also breit vertreten – auch unter den Nicht-Besuchern.
- **Anteil Nicht-Besucher in Kultur und Musiktheater:** 16,2 % geben an, in 2022 (unabhängig von München) keine der genannten Kultur-Gattungen¹²³⁵ besucht zu haben – fast ein Sechstel der Befragten war 2022 also gänzlich Nicht-Kulturnutzer in Bezug auf diese Ausprägungen der Darstellenden Kunst. 63,3 % geben an, speziell nicht im Musical gewesen zu sein; 70,0 % waren nicht in der Oper. Der Anteil an Nicht-Besuchern bzgl. Musiktheater liegt damit tendenziell gar

¹²³³ Dennoch berücksichtige ich, wann immer die Besuche speziell in München für eine Analyse relevant sind, nur diejenigen Befragten, die max. 1,5 Stunden zum Marienplatz benötigen (vgl. unten) (ps).

¹²³⁴ Kino, Restaurantbesuch, Sportveranstaltung, Theater, Club, klassisches Konzert, populäres Konzert

¹²³⁵ Sprechtheater, Musical, Oper, Ballett/Tanz, klassisches Konzert, populäres Konzert, Show

über dem Bevölkerungsdurchschnitt (= etwa 59 % für Theater und Oper), weshalb die Stichprobe geeignet erscheint, die Ansichten gerade von (jungen) Nicht-Besuchern abzubilden.

- **Anteil Noch-Nie-Besucher im Musiktheater:** 90,5 % geben an, min. einmal im Leben im Musical gewesen zu sein; 82,4 % waren schon in der Oper. Bei einem großen Teil der Nicht-Besucher in 2022 handelt es sich offenbar um Nicht-Mehr-Besucher.¹²³⁶ Auch diese Zahlen sprechen dafür, dass ein Grundinteresse an Musiktheater vorhanden ist oder zumindest Erfahrungen dahingehend vorliegen. Immerhin ca. ein Zehntel bzw. Fünftel sind aber auch ‚Noch-Nie-Besucher‘ bzgl. Musical bzw. Oper, und 1,9 % waren bisher weder in der Oper noch im Musical.
- **Anteil Nicht-Besucher bzgl. München:** 66,7 % der Befragten (die max. 1,5 Stunden vom Marienplatz entfernt wohnen, vgl. 6.1.4) geben an, im Jahr 2022 0-mal das DTM besucht zu haben; 71,0 % waren 0-mal im GPT, und 64,3 % waren nicht in der BSO. 45,8 % geben an, 0 Besuche in allen drei Häusern zu verzeichnen – knapp die Hälfte dieser Befragten sind also in Bezug auf die drei Münchner Musiktheater vollständig Nicht-Besucher.¹²³⁷
- **Kernzielgruppe:** 12,5 % der Befragten zählen zur Kernzielgruppe (= höher gebildet, U30, gänzlich Nicht-Besucher bzgl. München sowie Musical und Oper allgemein + max. 1,5 Stunden Entfernung); die restlichen Probanden schaffen diverse Vergleichsmöglichkeiten.

Die Stichprobe verfügt insgesamt über hohe Bildung sowie tendenziell ausreichend finanzielle Mittel; Bildung und ‚Einkommen‘ stellen also durchweg eher keine Barriere dar, weshalb anhand der Daten annäherungsweise überprüft werden kann, ob speziell das Marketing besuchsverhindernd oder zumindest nicht -fördernd wirkt. Gleichzeitig ist die Mehrheit der Teilnehmer Nicht-Besucher bzgl. Musiktheater, weshalb diese Befragung zu Recht als ‚Nicht-Besucherstudie‘ einzustufen ist. Dabei gibt ein Großteil der Befragten an, prinzipiell für Theater, Musical und Oper offen zu sein, und viele haben diese Gattungen in der Vergangenheit besucht – und trotzdem waren die meisten von ihnen 2022 Nicht-Besucher. Die Stichprobe besteht also zu einem großen Teil aus genau den Personen, die gut ‚geeignet‘ wären, aktive Besucher im Musiktheater zu sein – es aber nicht sind.

6.1.6 Reflexion und Meta-Bewertung der quantitativen Befragung als Methode

Es ist – trotz aller theoriegeleitet entwickelter Anpassungen – im Rahmen dieser Arbeit praktisch unmöglich, ein Sample zu erreichen, das den Standards der quantitativen Forschung bzgl. Repräsentativität gerecht wird. Hinzu kommt, dass kaum ähnliche (öffentlich zugängliche) Studien zum

¹²³⁶ Z.B. geben 75,5 % der Opern-Nicht-Besucher in 2022 an, schon einmal in der Oper gewesen zu sein (ps).

¹²³⁷ In der Analyse wurden tw. Werte für die Besuchshäufigkeit in München mittels anderer Werte inferiert, wenn die Befragten ‚keine Angabe‘ machten. Demnach sind ca. 49,7 % Nicht-Besucher bzgl. München (ps).

Abgleich existieren, weshalb sich diese Befragung ‚allein auf weiter Flur‘ befindet. Daher beziehen sich alle im Folgenden dargestellten Ergebnisse ausschließlich deskriptiv auf den verfügbaren Datensatz (vgl. 6.1.3); in diesem Rahmen konnten durchaus interessante Ausprägungen ermittelt und die Arbeitsthese zumindest im Rahmen der Stichprobe überprüft werden.

Nicht möglich ist dagegen, von den Daten dieser systematisch willkürlich gezogenen Stichprobe induktiv auf die Grundgesamtheit zu schließen.¹²³⁸ Denn eine repräsentative Gewichtung nach soziodemografischen Merkmalen ist aufgrund der Verzerrung in Richtung von weiblichen, affluenten und akademisch gebildeten Personen problematisch. Trotzdem können die Beobachtungen in der Stichprobe dazu dienen, gewisse allgemeine Handlungsempfehlungen abzuleiten (s. 6.3ff.).

Zusätzlich zu den durchgeführten Analysen wären noch weitere denkbar gewesen, insb. multivariate Verfahren wie Faktoren-, Korrespondenz- oder Clusteranalysen, wie sie in anderen (Nicht-)Besucherstudien zum Einsatz kommen.¹²³⁹ Derartige Analysen hätten jedoch den Rahmen gesprengt – sie wären aber zukünftig mit dem vorhandenen Datensatz möglich und relevant:

[Die Einbeziehung psychografischer Merkmale in der Besucherforschung] geht einher mit der Weiterentwicklung statistischer Auswertungsverfahren hin zu multivariaten Analysen, insbesondere der Korrespondenz- und Clusteranalyse. Dabei wird ermittelt, inwieweit verschiedene Merkmale an bestimmten ‚Klumpen‘ auffällig häufig die gleichen Ausprägungen aufweisen.¹²⁴⁰

Ebenfalls noch zusätzlich möglich wäre eine Regressionsanalyse gewesen, ein statistisches Verfahren zur Modellierung von Beziehungen zwischen Variablen; auch diese kommt in anderen (Nicht-)Besucherstudien zum Einsatz, und hätte es potenziell ermöglicht, den Einfluss soziodemografischer Merkmale auf die Bewertung des Marketings im Vergleich zum Besuchsverhalten noch genauer zu analysieren.¹²⁴¹ Der technische Aufwand hätte jedoch den Rahmen gesprengt; dennoch liegt den interpretierten Streudiagrammen eine erste Regression zugrunde (s. 6.2.2). Eine künftige umfassende Regressionsanalyse mit diesem oder einem repräsentativeren Datensatz könnte die Hypothese, es gebe einen signifikanten Zusammenhang zwischen Marketing-Bewertung und Besuchsverhalten, auch tatsächlich statistisch überprüfen und potenziell bestätigen.

Weiterhin möglich wäre eine tiefergehende Analyse des Absprungverhaltens der Befragten, da dieses in sich Aussagekraft besitzt und Rückschlüsse auf das Fragebogen-Design sowie die Teilnehmer zulässt. Die vorliegenden Abbruchsstatistiken zeigen, dass die meisten Personen etwa in dem ‚Moment‘ abspringen, ab dem sich der Fragebogen gezielt dem (Musik-)Theater, v.a. der Oper, zu-

¹²³⁸ vgl. Heumann & Schomaker Shalab 2016: 3

¹²³⁹ z.B. Deutscher Bühnenverein 2003: 6ff.

¹²⁴⁰ Renz 2016b: 174f.

¹²⁴¹ z.B. Allmanritter et al. 2020: 33ff.; Reuband 2010b: 65

wendet; es handelt sich dabei wohl um Personen, die sich schlicht nicht mit diesen Themen befassen wollen. Dies bedeutet aber tendenziell auch, dass die Nicht-Besucher, die nicht abspringen und das Marketing in den anschließenden Fragen bewerten, der Oper zumindest prinzipiell aufgeschlossen gegenüberstehen, da sie davon offenbar nicht grundsätzlich ‚abgeschreckt‘ werden.

Insgesamt ist der Anteil an vollständig ausgefüllten Fragebogen mit 87,1 % recht hoch; gleichzeitig ist die Mehrheit der Teilnehmer Nicht-Besucher. Die Konzeption der Umfrage insgesamt sowie des Fragebogen-Designs im Speziellen scheint also prinzipiell gut geeignet, um (insb. jüngere) weniger theateraffine Personen erfolgreich zur Teilnahme zu gewinnen und bis zum Ende ‚bei der Stange‘ zu halten. Zudem erreichten mich diverse positive Rückmeldungen aus dem Pretest sowie der Erhebungsphase, welche den Fragebogen als gut verständlich, abwechslungsreich, anregend und spielerisch einstufen. Die Bemühung, den Fragebogen so kurz wie möglich und dennoch mit Erläuterungen zu Begriffen (inkl. ‚Oper‘/„Musical“), anschaulichen Marketing-Beispielen sowie verschiedenen Fragetypen zu gestalten, erscheint daher als fruchtbare Konzept für künftige Studien.

Die Methode der quantitativen Befragung hat sich insgesamt als geeignet herausgestellt, um die Forschungsfrage 3) sowie die Arbeitsthese zu untersuchen. Sie bietet demnach großes Potenzial, um auf strukturierte Weise tiefere Einblicke in die Verhaltens- und Denkmuster von Besuchern wie Nicht-Besuchern zu ermöglichen. Gleichzeitig ist aber offensichtlich, dass eine komplexere Datenauswertung umfassende Kenntnisse in angewandter Statistik erfordert. Diese zählen wohl nicht zum Standardrepertoire von bspw. Theaterwissenschaftlern oder Marketing-Mitarbeitern in Kultureinrichtungen. Daher sind quantitative Befragungen für sie nur bedingt als Methode geeignet; wenn neben bloßen Häufigkeiten auch Zusammenhänge und Gewichtungen ermittelt oder psychografische Merkmale einbezogen werden sollen, erscheint externe Hilfe unerlässlich (s.a. 6.3.1).

6.2 Ergebnisse der quantitativen Befragung

In der nachfolgenden Ergebnisdarstellung betrachte ich in erster Linie die Verteilung der Antworten bzgl. Theatermarketing im Verhältnis zum jeweiligen Besuchsverhalten. Dabei gilt wie erörtert (s. 6.1.3) zu beachten, dass immer noch andere Faktoren das Antwortverhalten der Befragten beeinflussen können. Ich versuche daher, wo sinnvoll möglich, den Unterschieden nach insb. Alter und Geschlecht sowie ggf. Einkommen Rechnung zu tragen.

Außerdem muss man sich stets bewusst sein, dass die drei Marketing-Beispiele im Fragebogen nur einen winzigen Ausschnitt aus dem gesamten Marketing der drei Münchner sowie erst recht aller

öffentlicht geförderten deutschen Theater abbilden können. Entsprechend dürfen die erzielten Ergebnisse nicht überbewertet werden. Jedoch auch ‚in echt‘ würden Nicht-Besucher i.d.R. lediglich stichpunktartig mit dem Marketing von Theatern interagieren. Die Befragung spiegelt also in gewisser Weise eine ‚realistische‘ Kommunikationsinteraktion zwischen Theater und Nicht-Besucher wider. Die Ergebnisse können demnach durchaus einen validen Einblick in die Reaktionen geben.

6.2.1 Image-Bewertung von Musiktheater

Um zu erörtern, welches Image (Nicht-)Besucher von einem Besuch in Oper bzw. Musical haben, enthält der Fragebogen acht Gegensatzpaare, denen sie auf einer Skala von 1 bis 7 zustimmen; der Wert 4 drückt eine neutrale Haltung aus.¹²⁴² Dabei habe ich versucht, eine klare Dichotomie in ‚positive‘ und ‚negative‘ Assoziationen vorzunehmen, die aber nicht gänzlich unkritisch ist: So könnte man bspw. „altmodisch“ auch als „traditionsreich“ oder „anstrengend“ als „intellektuell stimulierend“ deuten. Basierend auf dem Pretest ist aber davon auszugehen, dass insb. Nicht-Besucher die Eigenschaften gemäß ihrer Intention deuten. Dabei kann ich die Befragten anhand ihrer Angaben je spezifisch in Bezug auf Oper bzw. Musical in Besucher und Nicht-Besucher einteilen.

Image-Bewertung eines Opernbesuchs

Einen Besuch in der Oper bewerten Opernbesucher bzw. Oper-Nicht-Besucher wie folgt:

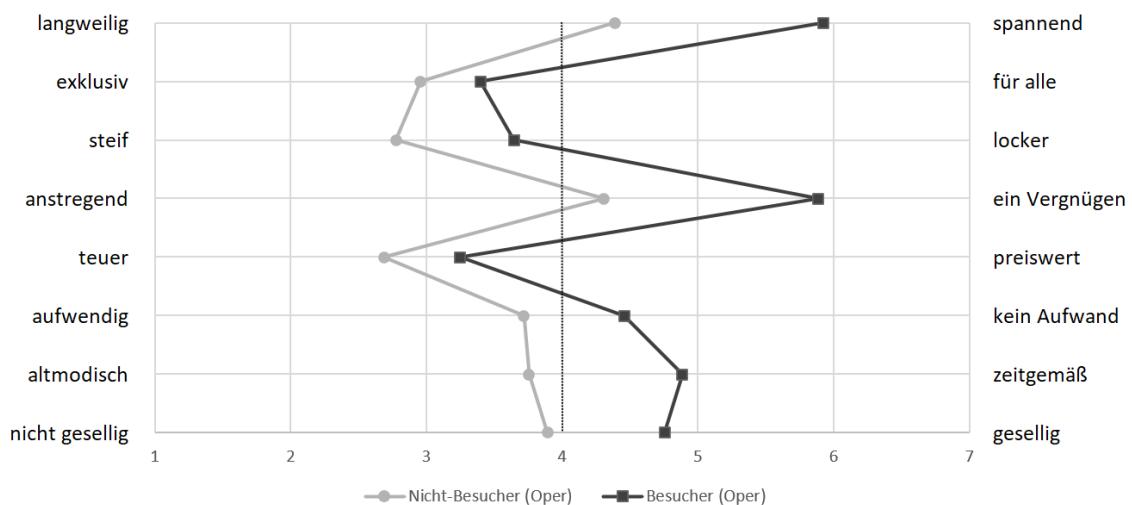


Abb. 4 – Image-Bewertung eines Opernbesuchs (Semantisches Differential)

Quelle: Eigene Darstellung; $n_{\text{Besucher (Oper)}} = 121$, $n_{\text{Nicht-Besucher (Oper)}} = 275$, $n_{\text{gesamt}} = 396$

Frage 4: „Ein Besuch in der Oper ist aus meiner Sicht...“

dargestellt ist jeweils die durchschnittliche Bewertung von Opernbesuchern bzw. -Nicht-Besuchern

¹²⁴² Die nachfolgenden Zustimmungswerte sowie Prozentsätze sind auf eine Nachkommastelle gerundet (ps).

Das Semantische Differential (s. Abb. 4) verdeutlicht, dass Opernbesucher und Opern-Nicht-Besucher einen Opernbesuch zwar in dieselbe Richtung der Ausprägungen bewerten – Nicht-Besucher dem Besuch aber eindeutig negativer gegenüberstehen. Lediglich in den Dimensionen ‚spannend‘ – ‚langweilig‘ und ‚ein Vergnügen – anstrengend‘ bewerten die Nicht-Besucher einen Opernbesuch im Schnitt leicht positiv. In allen anderen Punkten liegen sie links der Mitte und bewerten Oper insb. als teuer, steif und exklusiv, sowie leicht als aufwendig, altmodisch und ‚nicht gesellig‘. Aber selbst aktive Opernbesucher bewerten Oper als eher teuer, exklusiv und steif. In allen anderen Dimensionen geben Besucher dagegen eine leicht bis deutlich positive Bewertung ab. So empfinden sie Oper klar als spannend und ‚ein Vergnügen‘ (Mittelwert: je 5,9), und auch als eher zeitgemäß, gesellig und ‚nicht aufwendig‘.

Die Angaben der Nicht-Besucher spiegeln dabei verbreitete Vorurteile wider (s. 2.1.3) – und dies, obwohl über vier Fünftel der Befragten schon min. einmal im Leben in der Oper waren (s. 6.1.5). Wenn man die Daten weiter aufschlüsselt, zeigt sich: Personen, die noch nie in der Oper waren (= Noch-Nie-Besucher), bewerten einen Besuch tatsächlich noch negativer als Personen, die in der Vergangenheit schon in der Oper waren, aber im Jahr 2022 nicht (= Nicht-Mehr-Besucher):

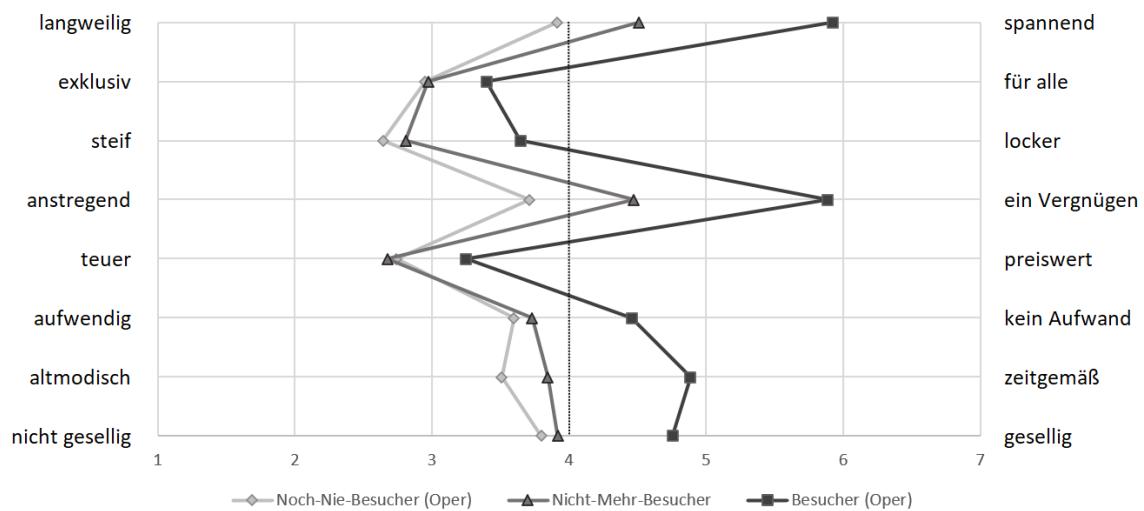


Abb. 5 – **Image-Bewertung Opernbesuch inkl. Noch-Nie-Besucher** (Semantisches Differential)

Quelle: Eigene Darstellung; $n_{\text{Noch-Nie-Besucher (Oper)}} = 61$, $n_{\text{Nicht-Mehr-Besucher}} = 210$, $n_{\text{Besucher (Oper)}} = 121$, $n_{\text{gesamt}} = 392$

Frage 4: „Ein Besuch in der Oper ist aus meiner Sicht...“

dargestellt ist jeweils die durchschnittliche Bewertung der drei Gruppen

ohne Befragte, die sich „nicht sicher“ sind, ob sie schon einmal im Leben in einer Oper waren (Frage 18)

Noch-Nie-Besucher in der Stichprobe bewerten einen Opernbesuch auf sämtlichen Dimensionen negativ, also auch als tendenziell langweilig und anstrengend (s. Abb. 5). Bei Personen ohne jede Besuchserfahrung sind die Vorurteile offenbar besonders stark ausgeprägt, während Nicht-Mehr-

Besucher der Oper etwas positiver gegenüberstehen. Womöglich können also tatsächlich stattfindende Besuche den Vorurteilen etwas entgegenwirken – was die Notwendigkeit unterstreichen würde, Noch-Nie-Besucher überhaupt über die Schwelle zu bringen (vgl. 2.2.4).

Allerdings konnten selbst die bei den Nicht-Mehr-Besuchern in der Vergangenheit stattgefundenen Opernbesuche nicht vollständig oder nachhaltig mit den Vorurteilen ‚aufräumen‘ – denn auch sie bewerten einen Besuch tendenziell negativ. Demnach reicht ‚über die Schwelle locken‘ allein oft nicht aus, um Image-Barrieren abzubauen – das Besuchserlebnis muss den Menschen auch gefallen. Und auch wenn Oper als Kunstform niemals jedem zusagen wird, hat insb. die Inszenierung maßgeblichen Anteil daran, ob Erstbesucher einen Besuch positiv bewerten (s. 4.2.1).¹²⁴³ Noch-Nie-Besucher sind wohl noch schwerer mittels Marketing zu gewinnen als Nicht-Mehr-Besucher.

Unterteilt man die Stichprobe nicht nach Besuchsverhalten, sondern nach Geschlecht, so zeigt sich, dass Männer und Frauen ein sehr ähnliches Image von Oper haben – ihre Angaben unterscheiden sich kaum, lediglich schätzen Frauen Oper tendenziell als teurer ein als Männer. U30-Jährige und Ü30-Jährige bewerten das Image von Oper ebenfalls sehr ähnlich, auch wenn Personen U30 die Oper etwas stärker exklusiv, steif, aufwendig und altmodisch finden; dagegen bewerten Ü30-Jährige Oper leicht verstärkt als teuer – vielleicht, da ihnen i.d.R. keine Ermäßigungen mehr zustehen. Auch bei Personen mit einem verfügbaren Geldbetrag von max. 1.000 Euro netto monatlich vs. Personen ab 1.000 Euro sind keine nennenswerten Unterschiede beim Image festzustellen.

Insgesamt scheint das Besuchsverhalten entscheidend mit der Image-Bewertung von Oper zusammenzuhängen – denn die Einschätzungen von Besuchern und Nicht-Besuchern klaffen tendenziell weiter auseinander als zwischen den verschiedenen soziodemografischen Merkmalen.

Preisbereitschaft für einen Opernbesuch

Aktive Opernbesucher sind konsequenterweise bereit, mehr Geld für ein Opernticket¹²⁴⁴ auszugeben als Nicht-Besucher, nämlich im Schnitt 73,63 Euro (Median: 60 Euro). Dabei reicht die Spanne ihrer Preisbereitschaft von 13 bis 300 Euro¹²⁴⁵ pro Ticket. Einzelne Besucher sind willens und in der Lage, sehr viel Geld für Karten auszugeben; dies sind aber Ausreißer (vgl. Median). Der Großteil der Besucher ist ‚nur‘ zu Preisen bereit, die bspw. in der BSO niedrigen bis mittleren Sitzkategorien entsprechen (s. 5.2.5); so wollen 68,3 % von ihnen max. 80 Euro pro Ticket bezahlen.

¹²⁴³ vgl. a. Renz 2016b: 283

¹²⁴⁴ Der Klarheit halber habe ich lediglich die Preisbereitschaft für das Ticket an sich abgefragt, und zusätzliche Kosten im Rahmen eines Theaterbesuchs, bspw. für die Anfahrt, ausgeklammert (ps).

¹²⁴⁵ 300 Euro war der höchste Wert, der im Fragebogen angegeben werden konnte (ps).

Dagegen geben Nicht-Besucher im Schnitt eine Preisbereitschaft für ein Opernticket von 54,70 Euro an (Median: 49 Euro) – was merklich niedriger ist als bei den Besuchern, aber dennoch verblüffend hoch erscheint. Die Spanne der Nicht-Besucher reicht von 0 bis 201 Euro, wobei nur 2,5 % von ihnen 0 Euro angeben, also zu keinerlei Ausgaben für Oper bereit sind. Auch unter den Nicht-Besuchern gibt es einige Ausreißer, die eine sehr hohe Preisbereitschaft angeben; dabei handelt es sich wohl insb. um „bedauernde Abstinente“, die eigentlich gerne in die Oper gehen würden, es aber bspw. aufgrund längerer Krankheit oder ihrer Karriere nicht tun.¹²⁴⁶ Zudem haben einige Befragte im Jahr 2022 zwar kein Musiktheater, wohl aber andere kulturelle Gattungen besucht, was ihre prinzipiell hohe Preisbereitschaft auch für die Oper erklären könnte; so besuchten bspw. 9,5 % der Befragten 2022 klassische Konzerte, aber weder Oper noch Musical.

Doch selbst Noch-Nie-Besucher der Gattung Oper scheinen grundsätzlich bereit, überraschend viel Geld für ein Ticket auszugeben (Mittelwert = 51,81 Euro, Median = 45 Euro, Maximum: 180 Euro) – wenn auch etwas weniger als alle Nicht-Besucher zusammen (s.o.). Teils mögen diese relativ hohen Werte über soziale Erwünschtheit sowie das Vorurteil, Oper sei sehr teuer, erklärbar sein, à la ‚Wenn ich in die Oper gehen würde, müsste ich sicher einiges an Geld dafür ausgeben‘. Zur Ergründung erscheinen hier aber weitere, insb. qualitative Erhebungen wünschenswert (s.a. 7.2).

Die Preisbereitschaft von Männern und Frauen ist fast identisch: Männer sind im Schnitt zu 58,20 Euro und Frauen zu 62,26 Euro bereit (Median jeweils 50 Euro); die Differenz zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern erscheint also größer als die zwischen den Geschlechtern (vgl. o.). Einen Unterschied für die Preisbereitschaft in der Oper macht in der Stichprobe dagegen das Alter: Während Befragte U30 im Schnitt bereit sind, 49,21 Euro (Median: 45 Euro) und als Maximum 180 Euro auszugeben, sind die Ü30-Personen zu 69,43 Euro (Median: 55,50 Euro) sowie max. 300 Euro bereit. Der Durchschnitt bei den Älteren ist insb. deshalb höher, da hier deutlich mehr Individuen zu drastisch größeren Ausgaben bereit sind (s.o.); aber auch der Median liegt über 10 Euro höher.

Da sich das Image von Oper in der Stichprobe kaum nach Alter unterscheidet (s.o.), könnte diese Diskrepanz in der Preisbereitschaft zwischen den Altersgruppen insb. über das verfügbare ‚Einkommen‘ zu erklären sein: Dieses ist in der Stichprobe tendenziell höher, je älter die Personen sind – was folgerichtig erscheint, da die jungen Erwachsenen oft Studenten, Doktoranden oder wohl Berufseinsteiger mit tendenziell niedrigerem Gehalt sind. Dabei sind Personen mit einem verfügbaren Geldbetrag von bis zu 1.000 Euro pro Monat ‚nur‘ zu durchschnittlich 36,36 Euro (Median:

¹²⁴⁶ Renz konzipiert die Persona des ‚bedauernden Abstinenten‘, der eigentlich über gute Teilhabe-Voraussetzungen verfügt (v.a. Enkulturation durch Eltern, s. 2.1.3), aber in jüngerer Vergangenheit kein Theater besucht hat – oft in Folge eines neuen Lebensabschnitts nach der Ausbildung (vgl. 2.2.4) (Renz 2016b: 277ff.).

32 Euro) und max. 133 Euro bereit – Menschen mit über 1.000 Euro monatlich dagegen zu 65,84 Euro (Median: 52,50 Euro) sowie max. 300 Euro. Es erscheint plausibel, dass die Zahlungsbereitschaft der höheren und damit tendenziell besser situierten Altersgruppen größer ist.

Image-Bewertung eines Musicalbesuchs

Besucher bzw. Nicht-Besucher – nun spezifisch in Bezug auf Musical – bewerten einen Musicalbesuch durchschnittlich wie folgt:

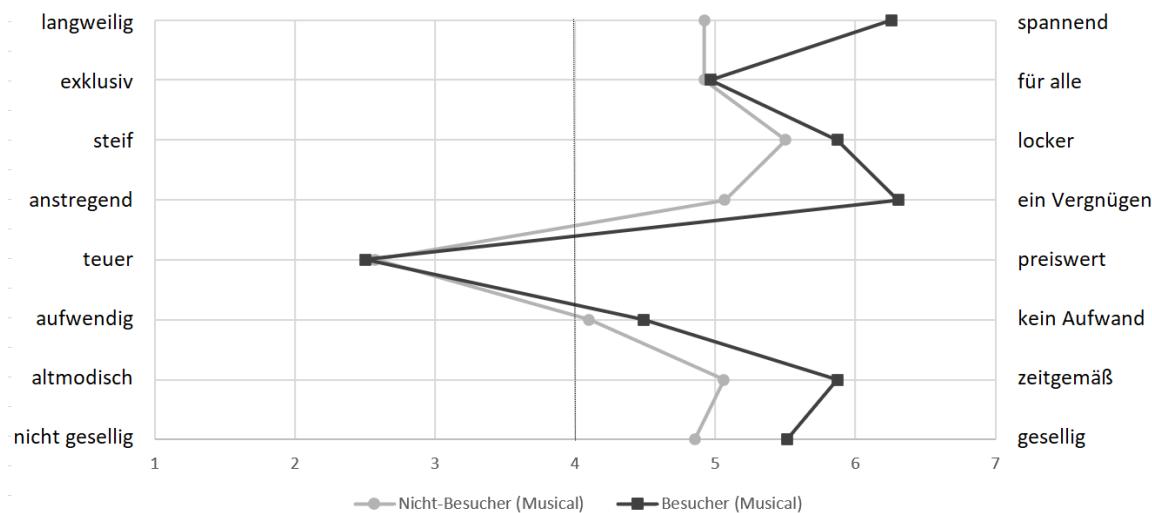


Abb. 6 – **Image-Bewertung eines Musicalbesuchs** (Semantisches Differential)

Quelle: Eigene Darstellung; $n_{\text{Nicht-Besucher (Musical)}} = 253$, $n_{\text{Besucher (Musical)}} = 143$, $n_{\text{gesamt}} = 396$

Frage 6: „Ein Besuch im Musical ist aus meiner Sicht...“

dargestellt ist jeweils die durchschnittliche Bewertung von Musicalbesuchern bzw. -Nicht-Besuchern

Analog zur Oper (s. Abb. 4) weisen Besucher und Nicht-Besucher beim Musical tendenziell dieselbe Richtung an Ausprägungen auf (s. Abb. 6). Jedoch sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in vielen Punkten geringer ausgeprägt als bei der Oper, und die Bewertung fällt insgesamt merklich positiver aus – insb. bei den Nicht-Besuchern. Lediglich den Preis von Musicals bewerten Besucher wie Nicht-Besucher sogar als noch teurer als in der Oper – wobei womöglich bekannte Großproduktionen von privaten Anbietern wie *Der König der Löwen* das Vorurteil treiben, Musical sei grundsätzlich eine teure Gattung, obwohl öffentliche Theater durchaus günstige Tickets für Musicals anbieten (s. 5.2.5). Auf allen anderen Dimensionen fällt die Bewertung positiv aus – bei Besuchern noch einmal stärker als bei Nicht-Besuchern; Besucher wie Nicht-Besucher bewerten einen Musicalbesuch insb. als spannend und vergnüglich.

Dem Musical haften wie vermutet (s. 2.2.3) offenbar keine derart negativen Vorurteile an wie der Oper. Hinzu kommt, dass in der Stichprobe ca. 9 von 10 Personen schon min. einmal Musical be-

sucht haben (s. 6.1.5) – und diese Besuche anscheinend überwiegend positiv empfanden. Im Unterschied zur Oper bewerten Nicht-Besucher das Musical insb. als ‚für alle‘ (statt exklusiv), locker (statt steif), zeitgemäß (statt altmodisch) und gesellig (statt ‚nicht gesellig‘); offenbar herrscht beim Musical ein eher positives Image in Richtung von ‚ungezwungenem Vergnügen‘ vor – auch bei Nicht-Besuchern.

6.2.2 Bewertung von Musiktheater-Marketing

Ziel war hier, die Zustimmung zu bestimmten Aspekten des Marketings wie Verständlichkeit oder Animation zum Besuch in jeweils geeigneten Items abzufragen, die auf einer 7-Punkte-Likert-Skala bewertet werden konnten. Daraus folgt zwar (analog zur Imageanalyse, s. 6.2.1) nicht zwangsläufig eine Dichotomie in ‚positive‘ bzw. ‚negative‘ Bewertung des jeweiligen Marketingmittels; sie erscheint jedoch naheliegend, auch gemäß Pretest. Der Wert 4 drückt wieder Neutralität aus.

1) Instagram-Post des Deutschen Theaters München zum Musical *West Side Story*

Der originale Post von Mai 2022 enthält drei farbige Szenenfotos aus der Produktion; im Fragebogen ist aus technischen Gründen nur das erste zu sehen, welches ja aber auch im realen Feed zuerst zu sehen wäre. Es zeigt ein relativ bekanntes Motiv: die Gang der *Jets*, die alle mit angezogenen Beinen hochspringen. Unten im Bild wurden der Titel „WEST SIDE STORY“ sowie der Zusatztitel „VORVERKAUFSSTART“ eingefügt. Der Text zum Post lautet (Hervorh. im Original):

Maria – Maria, Maria, Maria... lässt auch dein Herz höher schlagen?! Die Geschichte einer Liebe, die nicht sein darf, macht **West Side Story** ebenso dramatisch wie weltberühmt. [Herzchen-Emoji] Und die Deutschlandpremiere 1961 machte aus dem Deutschen Theater Münchens erste Musical-Adresse. Logisch, dass auch die erste Aufführung der Neuinszenierung des Klassikers hier stattfinden muss. [Jubel-Emoji] Wir freuen uns auf eine Story, die nichts an Aktualität eingebüßt hat und natürlich auf die unsterblichen Songs und atemberaubenden Choreografien.

Newsletter-Abonnenten erhalten demnächst ein Angebot zum 20% Frühbucher-Rabatt. Melde dich noch schnell an und spare.

Das Foto weckt also evtl. Assoziationen, bspw. zum gleichnamigen Film, und gibt einen Einblick in die Produktion – nicht aber das Besuchserlebnis an sich. Die direkt im Bild eingefügten Schriftzüge erlauben einen schnellen Überblick über den Inhalt des Posts. Der Text spielt auf einen berühmten Song an, bleibt aber in Bezug auf Handlung, Musik und Choreografie vage – vgl. „dramatisch“ und „atemberaubend“; Zuschreibungen wie „weltberühmt“ und „Klassiker“ deuten die große Beliebtheit des Stücks an. Gleichzeitig nutzt das DTM den Post für Image-Kommunikation und positioniert sich über die kurz angerissene Geschichte des Theaters explizit als Musicalhaus Münchens.

Weiterhin enthält der Post zwei direkte Anreden und ein Rabatt-Angebot – welches allerdings eine Newsletter-Anmeldung voraussetzt, was für Nicht-Besucher evtl. weniger attraktiv ist. Gleichzeitig fehlen konkrete Angaben zu Preisen, Spielterminen, Sprache und Dauer der Produktion. Der Post verwendet eine eher lockere Sprache und keine Fachbegriffe – lediglich „Neuinszenierung“. Eine Aufforderung zum Reagieren, Teilen oder Dialog ist nicht enthalten. Der explizite Call to Action lautet, mit dem Newsletter-Angebot zu sparen – was auch ein impliziter Aufruf zum Ticketkauf ist.

Wie also bewerten die Befragten den Instagram-Post? Betrachtet man ihre Angaben in Form von Streudiagrammen (z.B. Abb. 7), zeigt sich: Je *mehr* Besuche in den drei Münchener Musiktheater-Häusern im Jahr 2022 ein Befragter angibt (= x-Achse), desto stärker ist tendenziell seine Zustimmung zu den Aussagen (= y-Achse), d.h. desto *positiver* ist seine Bewertung des Posts. Und diese Beobachtung tritt dabei in *sämtlichen* abgefragten Items auf (mit einer Ausnahme, s.u.) – teils stark, teils nur schwach, aber durchweg.¹²⁴⁷ Die gepunktete Trendlinie sollte man zwar aufgrund der Größe und Verzerrung der Stichprobe nicht überbewerten; dennoch kann sie einen ersten Eindruck von den vermuteten Zusammenhängen geben.¹²⁴⁸

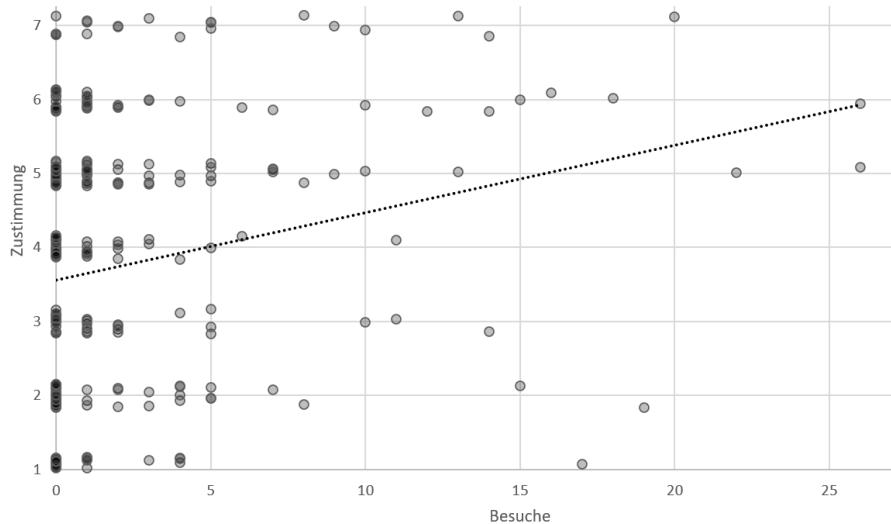


Abb. 7 – Animation zum Besuch durch Instagram-Post

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter für bessere Sichtbarkeit der Punkte; n = 291

Frage 7: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf den Post zustimmen?“

Item: „Der Post macht mir Lust darauf, in *West Side Story* zu gehen.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

¹²⁴⁷ Die 7-Punkte-Likert-Skalen für die Bewertung der Marketingmittel behandle ich in den Streudiagrammen als metrische Variable; dies ist nicht unumstritten, kann aber gerade bei Likert-Skalen mit vielen (d.h. mehr als fünf) Punkten und als gleich interpretierten Abständen zwischen den Punkten zur Überprüfung von einfachen linearen Zusammenhängen zwischen der ordinalen und einer metrischen Variable (hier: konkrete Anzahl der Besuche) herangezogen werden (Keller 2019).

¹²⁴⁸ Ich interpretiere die Trendlinie rein deskriptiv als visuellen Indikator für Stärke und Richtung von Zusammenhängen in den Daten; ihr liegt eine erste Regressionsanalyse zugrunde (vgl. 6.1.4 u. 6.1.6) (ps).

Die errechneten Mittelwerte und Mediane stützen die Beobachtungen aus den Streudiagrammen: Im Schnitt stimmen Nicht-Besucher (= 0 Besuche) bspw. mit 3,4 (Median: 3) eher nicht zu, dass „der Post Lust darauf macht, in *West Side Story* zu gehen“; Besucher stimmen dagegen mit 4,2 (Median: 5) eher zu. Vermutlich hängt die Zustimmung dabei auch von persönlichen Präferenzen bzgl. Musiktheater ab; so stimmen auch einige sehr aktive Besucher (eher) nicht zu, einige Nicht-Besucher dagegen (eher) zu. Bei allen Bewertungsitems gibt es also auch Personen, die das jeweilige Marketingmittel positiv bewerten und trotzdem Nicht-Besucher sind; sie werden wohl von anderen Barrieren als dem Marketing vom Besuch abgehalten, bspw. Zeitmangel (vgl. a. 6.1.2).

Weiterhin stimmen Nicht-Besucher im Schnitt mit 3,6 (Median: 3) eher nicht zu, dass der Post „wahrscheinlich ihre Aufmerksamkeit wecken würde“ – Besucher dagegen mit 4,5 (Median: 5) eher zu. Analog finden Nicht-Besucher mit 3,5 (Median: 3) eher nicht, dass der Post „Informationen enthält, die für sie interessant sind“ – Besucher dagegen mit 4,2 (Median: 5) eher schon. Das Säulendiagramm (s. Abb. 8) wiederum verdeutlicht, dass ein deutlich größerer Prozentsatz an Nicht-Besuchern auf der Skala mit 1 (= 23,4 %) und 2 (= 28,3 %) stark *nicht* zustimmt, dass sie sich „persönlich von dem Post angesprochen fühlen“, im Vergleich zu den Besuchern (= 13,1 % bzw. 19,3 %). Analog stimmen Besucher deutlich häufiger sehr stark zu, nämlich zu 6,9 % mit dem Maximalwert 7 – Nicht-Besucher geben im Gegensatz dazu nur zu 0,7 % die höchste Zustimmung.

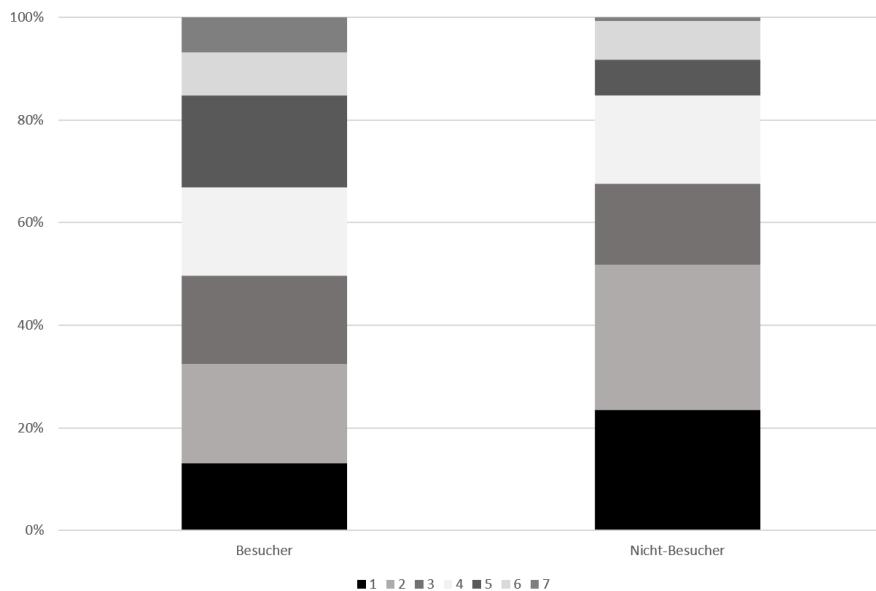


Abb. 8 – Persönliche Ansprache durch Instagram-Post

Quelle: Eigene Darstellung; $n_{\text{Besucher}} = 145$, $n_{\text{Nicht-Besucher}} = 145$, $n_{\text{gesamt}} = 290$

Frage 7: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf den Post zustimmen?“

Item: „Ich fühle mich von dem Post persönlich angesprochen.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“; dargestellt ist je die Verteilung der Antwortmöglichkeiten

Entsprechend stimmen Nicht-Besucher mit 2,8 (Median: 2) klar nicht zu, dass der Post sie „persönlich anspricht“. Doch auch aktive Besucher zeigen mit 3,6 (Median: 4) zwar eine stärkere, absolut gesehen aber nur neutrale Zustimmung; selbst aktive Musiktheater-Besucher fühlen sich also nur mittelmäßig persönlich von dem Post angesprochen – was u.a. an individuellen Präferenzen bzgl. Musiktheater (vgl. o.) oder aber an der Konzeption des Posts liegen könnte.

In beiden Gruppen nahezu gleichermaßen hoch ist die Zustimmung, der Post sei „gut verständlich“ – nämlich 5,1 (Median: 6) bei den Nicht-Besuchern, und 5,4 (Median: 6) bei Besuchern; dank Abwesenheit von Fachsprache ist der Text wohl auch für weniger theateraffine Personen leicht zu verstehen. Der Aussage „Der Post macht greifbar, was mich bei einem Besuch in *West Side Story* erwarten würde.“ stimmen Nicht-Besucher mit 3,9 (Median: 4) und Besucher mit 4,0 (Median: 4) zu; hier existieren also kaum Unterschiede zwischen den Gruppen, und beide geben insgesamt eine neutrale Bewertung ab – finden also nicht aktiv, dass der Post einen Besuch greifbar macht.

In einem Item zeigt sich ein leicht negativer Zusammenhang zwischen Besuchsverhalten und Zustimmung – nämlich bei der Aussage „Eine konkrete Preis-Angabe fände ich hilfreich“ (im Post war ja keine Angabe zu Ticketpreisen vorhanden, s.o.):

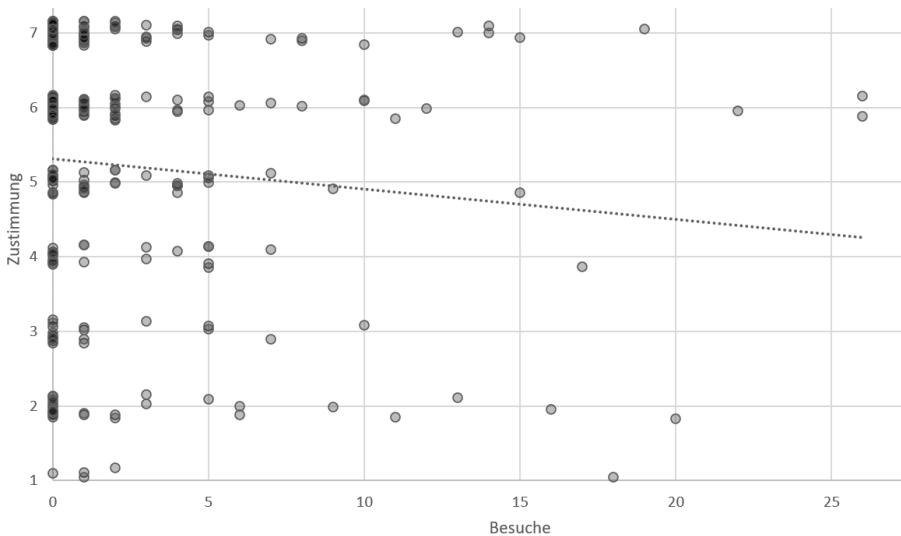


Abb. 9 – Nützlichkeit einer konkreten Preisangabe

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; n = 289

Frage 8: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf den Post zustimmen?“

Item: „Eine konkrete Preis-Angabe fände ich hilfreich.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

Der negative Zusammenhang (s. Abb. 9) erscheint hier plausibel: Demnach fänden es Nicht-Besucher tendenziell wichtiger, konkret darüber informiert zu werden, mit welchen Ticketpreisen zu rechnen ist, während Besucher diese Angabe weniger ‚benötigen‘ – bspw., weil sie ohnehin eine

Vorstellung von den Preisen haben oder diese für sie aufgrund starker Besuchsmotivation eine geringere Rolle spielen. Dennoch stimmen Besucher wie Nicht-Besucher mit 5,5 bzw. 5,1 (Median: je 6) recht stark zu – selbst Besucher fänden eine Preisangabe also tendenziell hilfreich.

Eine sehr niedrige Zustimmung geben Besucher wie Nicht-Besucher der Aussage „Ich fühle mich dazu animiert, einen Kommentar unter dem Post zu hinterlassen.“ Besucher stimmen mit 1,5 (Median: 1) fast genauso wenig zu wie Nicht-Besucher mit 1,3 (Median: 1). Ein Teil der Befragten mag generell nicht ‚der Typ‘ dafür sein, auf Social Media Kommentare zu hinterlassen. Im Gegensatz zu allen anderen Aussagen, bei denen praktisch immer jeder ‚Grad‘ der Zustimmung vertreten ist, stimmt hier allerdings keiner der Befragten auf der Skala mit 7 zu, ein einziger mit 6 und nur 5 mit der Stufe 5 – der Post regt die Stichprobe also durchweg nicht dazu an, in einen Dialog zu treten.

Die folgende Kastengrafik (s. Abb. 10) zeigt die Zustimmung der Nicht-Besucher zu allen Aussagen in Bezug auf den Instagram-Post. Die Kisten repräsentieren jeweils den Bereich, in dem die mittleren 50 Prozent (= 2. und 3. Quartil) der Befragten liegen; der horizontale Strich gibt den Median an, das x markiert den Mittelwert, die vertikalen Antennen zeigen die Streuung der Werte außerhalb der mittleren 50 Prozent und die Punkte symbolisieren Ausreißer.

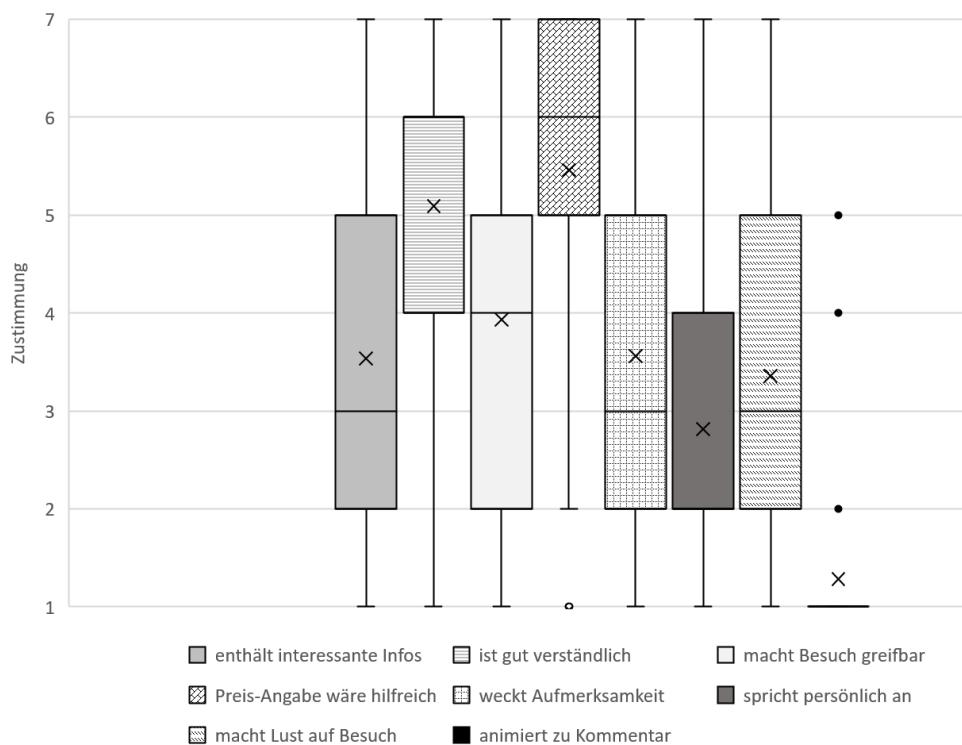


Abb. 10 – Bewertung DTM Instagram-Post (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)

Quelle: Eigene Darstellung; n = 145

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

In der Dimension *Verständlichkeit* (= „ist gut verständlich“) erhält der Post von den Nicht-Besuchern neutrale bis hohe Zustimmung, bereitet also eher keine Schwierigkeiten.¹²⁴⁹ In der Dimension *Anschaulichkeit* (= „macht Besuch greifbar“) erhält der Post niedrige bis leichte Zustimmung; der Post ist dem Kanal entsprechend knapp bemessen, was die Möglichkeiten diesbezüglich einschränkt – dennoch erscheint dies als niedriges Ergebnis. In der Dimension *Orientierungs- und Entscheidungshilfe* erhält die Aussage, eine „Preis-Angabe wäre hilfreich“, leichte bis sehr hohe Zustimmung – der Mangel an dieser Information ist also negativ zu bewerten.

In der Dimension *persönliche Relevanz* (= „weckt Aufmerksamkeit“; „spricht persönlich an“; „enthält interessante Infos“) erhält der Post niedrige bis neutrale/leichte Zustimmung. In der Dimension *Überzeugung* (= „macht Lust auf Besuch“) erhält der Post ebenfalls niedrige bis leichte Zustimmung. Insb. bei diesen Punkten hat wohl auch die individuelle Disposition zum Musicalbesuch Einfluss auf das Antwortverhalten – insgesamt bewerten die Nicht-Besucher die persönliche Relevanz des Posts für sie aber recht niedrig, und finden ihn eher nicht besuchsüberzeugend. In der Dimension *Dialog* (= „animiert zu Kommentar“) erhält der Post sehr niedrige Zustimmung.

2) mobile Ansicht vom Online-Spielplan der Bayerischen Staatsoper

TICKETS	 VVK-Termin merken
<hr/>	
DIE ENTFÜHRUNG AUS DEM SERAIL	
Wolfgang Amadeus Mozart	
19.00 Uhr, Nationaltheater	
FR 14.04.	Abo-Serie 14
Preise I, € 100 / 88 / 73 / 56 / 40 / 25 / 12 / 9	
TICKETS	 VVK-Termin merken
<hr/>	
TRISTAN UND ISOLDE	
Richard Wagner	
17.00 Uhr, Nationaltheater	
SA 15.04.	Abo-Serie 34
Preise L, € 163 / 142 / 117 / 91 / 64 / 39 / 15 / 11	
TICKETS	 VVK-Termin merken
<hr/>	
DER FREISCHÜTZ	
Carl Maria von Weber	
18.00 Uhr, Nationaltheater	
SO 16.04.	Abo-Serie 23
Preise K, € 132 / 115 / 95 / 74 / 52 / 30 / 14 / 10	
TICKETS	 VVK-Termin merken
<hr/>	

Abb. 11 – Ausschnitt BSO Online-Spielplan (mobile Ansicht) im Fragebogen

Quelle: Bayerische Staatsoper, Aufnahme von 2022

¹²⁴⁹ Für die Verbalisierung der in Zahlen angegebenen Zustimmung auf den Likert-Skalen gilt hier folgender Schlüssel: 7 = sehr hohe Zustimmung; 6 = hohe Zustimmung; 5 = leichte Zustimmung; 4 = neutrale Zustimmung; 3 = eher niedrige Zustimmung; 2 = niedrige Zustimmung; 1 = sehr niedrige Zustimmung (ps)

Der Ausschnitt aus dem mobilen BSO-Spielplan zeigt drei (tendenziell bekannte) Werke mit dazugehörigen Informationen wie Komponist, Abo-Serie und Preise (s. Abb. 11). Das Design ist schwarz-weiß und enthält keine Bilder. Die mobile Version des Spielplans – die wohl gerade junge Menschen nutzen, um sich über das Opernprogramm zu informieren und Tickets zu kaufen (s. 5.1.2) – beinhaltet im Gegensatz zur Desktop-Variante auch keinerlei Gattungsbezeichnungen.

In der Bewertung des Spielplans durch die Befragten zeigt sich ebenfalls durchgängig das Muster „Je mehr Besuche, desto positiver tendenziell die Bewertung“ – teils stärker, teils schwächer ausgeprägt. So stimmen Nicht-Besucher durchschnittlich mit 5,1 (Median: 6) zu, der Spielplan enthielt „Informationen, die für sie interessant sind“ – die Besucher dagegen mit 5,5 (Median: 6), also noch etwas stärker; absolut gesehen finden beide Gruppen die Angaben im Spielplan interessant.

Der Aussage „Der Spielplan hilft mir dabei zu entscheiden, welches Stück mir am ehesten gefallen könnte.“ stimmen Nicht-Besucher dagegen mit 3,1 und Besucher mit 3,5 eher nicht zu (Median: je 3); selbst 56,8 % der aktiven Besucher stimmen mit 3 oder weniger, also (eher) nicht zu – 17,1 % von ihnen sogar mit 1 „überhaupt nicht zu“. Es ist fraglich, inwieweit sich Nicht-Besucher, aber auch viele Besucher, beim Anblick eines ‚kargen‘ Spielplans die Mühe machen, weitere Informationen zu den einzelnen Produktionen einzuholen, um sich letztlich für eine zu entscheiden.

Ein merklicher Unterschied nach Besuchsverhalten zeigt sich bei der Zustimmung zur Frage, ob man „sich bewusst war, dass es auch so günstige Ticket-Kategorien in der Oper gibt“ (s. Abb. 12):

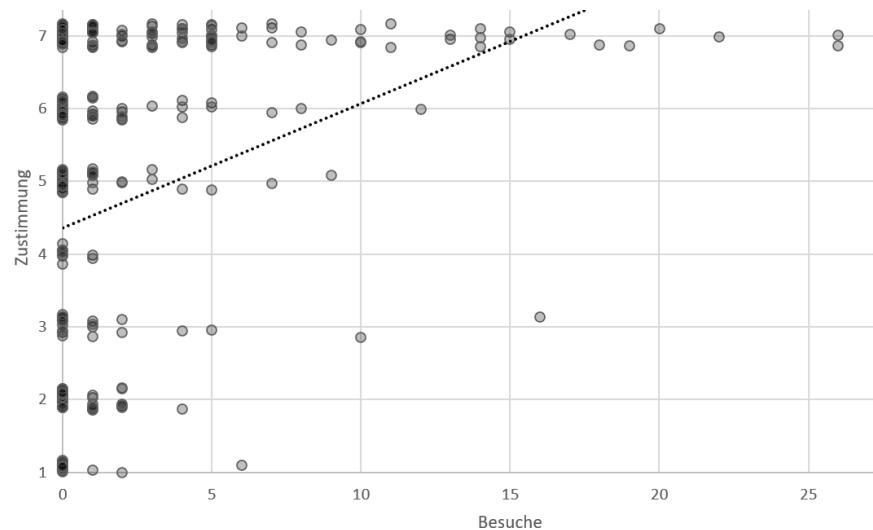


Abb. 12 – Bewusstsein über günstige Preis-Kategorien in der Oper

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; n = 293

Frage 8: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf den Spielplan zustimmen?“

Item: „Mir war bewusst, dass es auch so günstige Preis-Kategorien in der Oper gibt.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

So stimmen Besucher mit 5,5 (Median: 6,5) recht deutlich zu, Nicht-Besucher geben mit 4,0 (Median: 5) nur neutrale bis leichte Zustimmung. Demnach wissen (v.a. rege) Besucher von Musiktheater i.d.R., dass ein Opernticket recht günstig sein kann – Nicht-Besucher dagegen öfter nicht.

Ein negativer Zusammenhang zeigt sich wiederum beim Statement „Hinweise wie ‚Für Opern-Neulinge besonders geeignet‘ oder ‚Empfehlung für Opern-Kenner‘ fände ich nützlich.“ Nicht-Besucher fänden derartige Labels mit einer Zustimmung von 5,1 (Median: 6) demnach hilfreicher als Besucher mit 4,5 (Median: 5). Besucher benötigen solche Hinweise wohl nicht unbedingt bei der Auswahl – aber auch sie stimmen im Schnitt eher zu, dass sie hilfreich wären. Selbst Häufig-Besucher (= 10+ Besuche) stimmen teils (sehr) stark zu – tw. lehnen sie Labels aber auch (stark) ab. Nicht-Besucher fänden die Hinweise tendenziell sehr nützlich, aber auch bei ihnen gibt es z.T. Ablehnung – womöglich, wenn ihre Grundmotivation für Oper zu gering ist, als dass Labels etwas daran ändern könnten. Insgesamt stimmen die Nicht-Besucher den einzelnen Items wie folgt zu (s. Abb. 13):

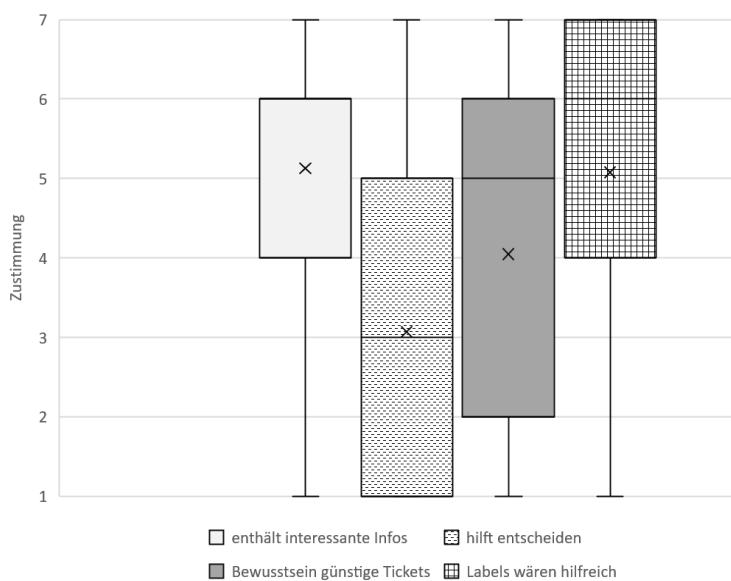


Abb. 13 – Bewertung mobiler BSO-Spielplan (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)

Quelle: Eigene Darstellung; n = 145

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

In der Dimension *Orientierungs- und Entscheidungshilfe* (= „hilft entscheiden“, „Labels wären hilfreich“) erhält der Spielplan als „Entscheidungshelfer“ sehr niedrige bis leichte Zustimmung, wird also eher nicht als hilfreich bei der Auswahl wahrgenommen; die Nützlichkeit von Labels erfährt dagegen neutrale bis sehr hohe Zustimmung; Labels sind demnach erwünscht. Die *persönliche Relevanz* (= „enthält interessante Infos“) erhält neutrale bis hohe Zustimmung; der Spielplan gilt also durchaus als interessant. Die Dimension *Vorwissen* (= „Bewusstsein günstige Tickets“) erfährt niedrige bis hohe Zustimmung; offenbar besteht hier Diskrepanz innerhalb der Nicht-Besucher.

3) Landingpage des Gärtnerplatztheaters zur Oper *Rigoletto*

Der Ausschnitt aus der GPT-Landingpage im Fragebogen beginnt ganz oben mit dem großen Titel „RIGOLETTO“; kleiner folgen darunter „Oper“, plus die Buttons „TRAILER“ und „EINFÜHRUNG“ – jeweils mit Video-Icon. Es folgt der Text in zwei Spalten (s. Tab. 3):

INFOS	INHALT
Musik von Giuseppe Verdi	Der Herzog von Mantua liebt das Vergnügen und die Frauen. In seinem Hofnarren Rigoletto hat er einen zynischen Handlanger, denn dem Buckligen ist nichts und niemand heilig – außer Gilda, sein einziges Kind.
Libretto von Francesco Maria Piave	Um sie vor den Nachstellungen seines Herrn zu bewahren, hält er sie vor aller Welt verborgen. Doch der Fluch des Grafen von Monterone, dessen Tochter vom Herzog entehrt wurde, fällt auf Rigoletto, und ein brutales Schicksal nimmt seinen Lauf...
Nach dem Melodrama »Le roi s'amuse« von Victor Hugo	
Premiere am 30. Januar 2020	
In italienischer Sprache mit deutschen Übertiteln	»Rigoletto«, eines der berührendsten und gleichsam schauerlichsten Werke der Opernliteratur, begründete Giuseppe Verdis Weltruhm als unumschränkter Herrscher über die italienische Oper. Er selbst glaubte, nie wieder etwas so Schönes schaffen zu können.
Altersempfehlung ab 14 Jahren	Die auf Grundlage von Victor Hugos atmosphärischem Drama »Le roi s'amuse« komponierte Oper vereinigt alle Elemente, die das Opernpublikum um 1851 liebte und die auch heute noch begeistern:
150 Minuten, eine Pause nach dem 2. Akt	eine zynische Außenseiterfigur inmitten von Lust und Gewalt, Schuld und Unschuld. Der Wiener Theaterdirektor und Regisseur Herbert Föttinger widmet sich den Abgründen der Figuren und bringt die eiskalte, brutale Welt um den Herzog, die Rigolettes Sehnsucht nach familiärer Wärme noch steigert, eindringlich und kontrastreich auf die Bühne.
Bei dieser Vorstellung kommen Stroboskopeffekte zum Einsatz.	
BESETZUNG	
Musikalische Leitung	
Tadeusz Wojciechowski / Oleg Ptashnikov	
Regie	
Herbert Föttinger	
Bühne	
Walter Vogelweider	
Kostüme	
Alfred Mayerhofer	
Video	
Raphael Kurig, Meike Ebert	
Choreografische Beratung	
Karl Alfred Schreiner	
Dramaturgie	
Fedora Wesseler	
Rigoletto	
Matija Meić	

Herzog von Mantua
Eric Fennell / Lucian Krasznec / Alexandros Tsilogiannis / Andrei Danilov a. G.
Gilda
Jennifer O'Loughlin / Ilia Staple

DOWNLOADS
Programmheft RIGOLETTO Leseprobe

Tab. 3 – GPT-Landingpage zu Rigoletto (Text)

Quelle: Gärtnerplatztheater, Stand: Dezember 2022; Hervorh. im Original

Auf den Text folgt die Überschrift „EINDRÜCKE“ und darunter ein Ausschnitt aus der Bilder-Galerie mit drei farbigen Produktionsfotos sowie einem Video, zu erkennen am Video-Icon – allerdings steht kein Videotitel dabei; der konkrete Inhalt des Videos ist also nicht ersichtlich. Abschließend folgt ein Hinweis auf einen Blogartikel zur Produktion, bestehend aus einem farbigen Porträtfoto des Regisseurs sowie dem nachfolgenden Text (Stand: Dezember 2022; Hervorh. im Original):

RIGOLETTO INTERVIEW

Regisseur >> **Herbert Föttinger** spricht im Gespräch mit >> **Christina Gülich** über seine Inszenierung von >> **RIGOLETTO**, Parallelen zu DON GIOVANNI und die Bühne als architektonischer Irrgarten.

>> Mehr

Diese Landingpage erfüllt diverse der in der Diskursanalyse identifizierten Trends im öffentlichen Theatermarketing: Der Fokus liegt stark auf dem künstlerischen Produkt inkl. Vorlage, Besetzung, Autoren- und Kreativteam sowie Vermittlungsformaten; das Publikum und seine Besuchserfahrung (insb. jenseits der Vorstellung) kommen dagegen überhaupt nicht vor. Die Sprache erscheint insgesamt verständlich, da außer „Melodrama“ praktisch keine Fachbegriffe enthalten sind; sie ist allerdings tw. auch (selbst-)lobend (z.B. „eines der berührendsten und schauerlichsten Werke“) sowie abstrakt (z.B. „atmosphärisch“).

Auch bzgl. der Landingpage folgen die Antworten der Befragten *alle* mehr oder weniger stark dem Schema ‚Je mehr Besuche, desto positiver die Bewertung‘. So fühlen sich Nicht-Besucher im Mittel zu 4,6 (Median: 5) „persönlich von der Webseite angesprochen“ – Besucher mit 5,2 (Median: 6) noch stärker. Nicht-Besucher stimmen mit 5,5 zu, dass die Webseite „Informationen enthält, die für sie interessant sind“ – Besucher mit 6,1 noch stärker (Median: je 6); auch Nicht-Besucher finden die Inhalte also tendenziell interessant, was am hohen Grundinteresse an Musiktheater in der Stichprobe liegen könnte. Der Aussage, die Webseite mache „Lust darauf, in *Rigoletto* zu gehen“, stimmen Nicht-Besucher mit 4,7 (Median: 5) leicht zu – Besucher mit 5,4 (Median: 6) stärker.

Analog zum Instagram-Post (s.o.) bewertet die tendenziell hochgebildete Stichprobe die Webseite klar als „gut verständlich“: Nicht-Besucher stimmen mit 5,9 und Besucher mit 6,1 zu (Median: je 6). Sehr ähnlich ist die Zustimmung beider Gruppen zur Aussage, die Webseite mache „greifbar, was einen bei einem Besuch in *Rigoletto* erwarten würde“ (Mittelwert: je 5,4; Median: je 6) – auch Nicht-Besucher finden die Inhalte der Webseite also tendenziell anschaulich.

Im Rahmen des Landingpage-Beispiels frage ich auch die hypothetische Nutzung von Vermittlungsformaten ab. Ergebnis ist eine klare Rangfolge: Nicht-Besucher wie Besucher stimmen eher stark zu, dass sie den „Trailer (Dauer 0:22) auf jeden Fall anschauen würden“ – mit 5,5 bzw. 5,8 (Median: je 6). Bei der „Einführung in Videoform (Dauer: 7:46)“ ist die Zustimmung deutlich schwächer, nämlich 3,5 (Median: 3) bei Nicht-Besuchern und 4,2 (Median: 4) bei Besuchern; von den Besuchern stimmen 47,0 % mit min. 5 auf der Skala (eher) zu, fast die Hälfte würde sich also die Video-Einführung tendenziell anschauen – bei den Nicht-Besuchern stimmt nur ein Drittel (33,1 %) (eher) zu. Noch einmal merklich schwächer ist die Zustimmung zu „Das Interview mit dem Regisseur würde ich auf jeden Fall lesen“; hier stimmen sowohl Besucher (3,3 und Median: 3) als auch Nicht-Besucher (2,6 und Median: 2) (eher) nicht zu – Besucher aber relativ gesehen doch stärker.

Der kurze Trailer ist offenbar ein beliebtes Format, um Einblick in die Produktion zu erhalten. Umfassendere und tiefergehende Vermittlungsformate nutzen dagegen auch Besucher nicht unbedingt; eine allgemeine Video-Einführung mittlerer Länge ist aber beliebter als ein Text-Interview unbekannter Länge mit dem Regisseur speziell zu seinem Inszenierungskonzept. Die Streuung der Antworten reicht dabei jeweils von 1 bis 7 – bei jedem Format gibt es also Befragte, die dieses ‚auf keinen Fall‘ bzw. ‚auf jeden Fall‘ nutzen würden.

Dagegen stimmen Nicht-Besucher wie Besucher der Aussage „Ein Video mit dem Titel ‚Das Wichtigste zu *Rigoletto* in 1 Minute‘ fände ich eine gute Ergänzung.“ gleichermaßen zu, mit je 5,1 (Median: je 6); unabhängig vom Besuchsverhalten fänden die Befragten also eine sehr knappe Zusammenfassung in Videoform tendenziell nützlich.

Ein merklicher Unterschied nach Besuchsverhalten zeigt sich bei der Frage, ob die konkrete Besetzung wichtig für die Besuchentscheidung ist: Nicht-Besucher stimmen mit 2,7 (Median: 2) nicht zu. Besucher stimmen mit 3,8 (Median: 4) zwar deutlich stärker zu – aber absolut gesehen auch nur neutral. Selbst für sehr aktive Besucher haben die Darsteller teils lediglich geringe Relevanz – andere finden die Besetzung dagegen äußerst wichtig (s. Abb. 14). Betrachtet man ausschließlich die Zustimmung von Befragten, die 2022 Besucher im GPT waren sowie das Genre Oper besucht haben, ist die Zustimmung mit 4,1 (Median: 4) etwas stärker als der Durchschnitt aller Besucher. Dies

sollte man aufgrund der geringen Fallzahl (= 45) nicht überbewerten – aber selbst nachweislich an Oper und GPT Interessierte messen der Besetzung im Schnitt nur mittlere Bedeutung zu.

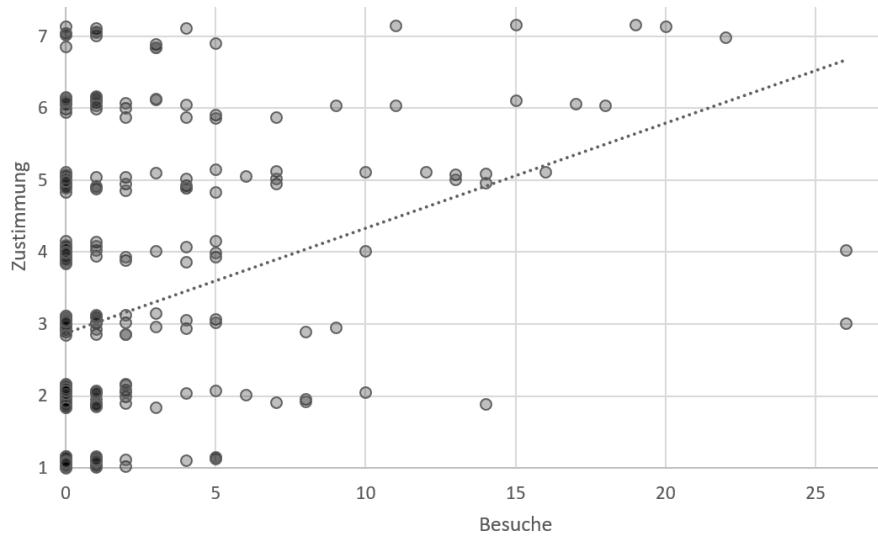


Abb. 14 – Relevanz der Besetzung

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; n = 289

Frage 11: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf die Webseite zustimmen?“

Item: „Bei meiner Entscheidung für oder gegen einen Besuch finde ich es wichtig zu wissen, welche Darsteller in *Rigoletto* mitspielen.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

Ein ebenfalls deutlicher Unterschied nach Besuchsverhalten zeigt sich bei der Frage, ob die Landingpage die Befragten ‚in der Realität‘ von einem Besuch in *Rigoletto* überzeugen würde:

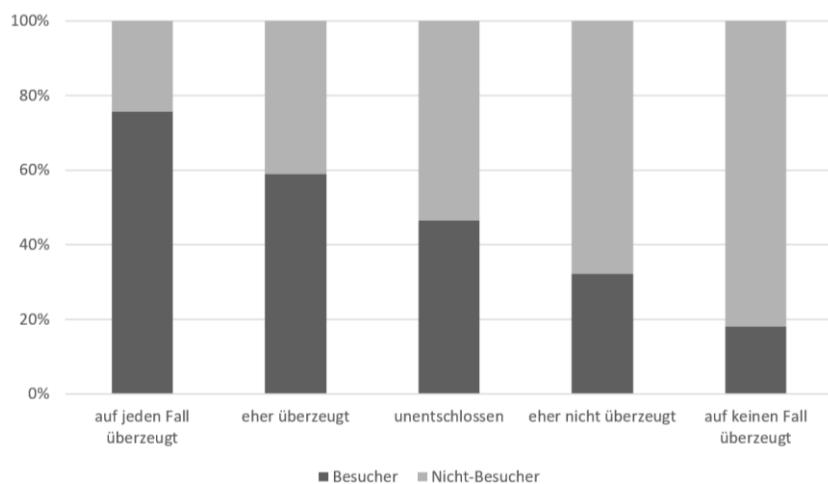


Abb. 15 – Überzeugung zum Opernbesuch (Besucher vs. Nicht-Besucher in Prozent)

Quelle: Eigene Darstellung; n_{Besucher} = 149, n_{Nicht-Besucher} = 145, n_{gesamt} = 294

Frage 12: „Würde die Webseite dich ‚in echt‘ (= außerhalb dieses Fragebogens) davon überzeugen, in *Rigoletto* zu gehen?“

je Anteil Besucher bzw. Nicht-Besucher bei jeder Antwortmöglichkeit

Wie in Abb. 15 zu sehen ist, sind 75,8 % der Befragten, die „auf jeden Fall“ überzeugt wären, aktive Besucher (= dunkelgrau). Auch bei den „eher“ Überzeugten überwiegen die Besucher mit 59,0 % klar. Bei den „Unentschlossenen“ sind dagegen 53,5 % Nicht-Besucher, bei den „eher nicht“ Überzeugten 67,7 % und bei „auf keinen Fall“ Überzeugten 81,8 %. Besucher wären also deutlich eher von einem Besuch überzeugt. Auf der (hier nur 5 Punkte mit ungleichen Abständen umfassenden) Skala stimmen Nicht-Besucher im Schnitt mit 3,0 (Median: 3) zu, sind also „unentschlossen“. Besucher stimmen dagegen mit 3,6 (Median: 4) zu, sind also tendenziell „eher überzeugt“.

Unabhängig vom Besuchsverhalten wählt gut ein Zehntel, nämlich 11,2 % der Befragten die höchste Zustimmung, wäre also „auf jeden Fall“ überzeugt. Die meisten (= 39,8 %) sind „eher“ überzeugt; dies ist die häufigste Antwort. 24,1 % sind „unentschlossen“, 21,1 % „eher nicht“ überzeugt und 3,7 % „auf keinen Fall“ überzeugt. Insgesamt wäre gut die Hälfte (51,2 %) der Befragten „auf jeden Fall“ oder „eher“ von einem Besuch überzeugt; dies erscheint als erfreulich hoher Wert – allerdings sind auch ca. die Hälfte (50,7 %) der Befragten in dieser Statistik aktive Besucher. Dabei zeigt sich, dass auch einige Nicht-Besucher stark von einem Besuch überzeugt wären, was auf bedauernde Abstinenz hinweisen könnte (vgl. 6.2.1). Gleichzeitig wären auch aktive Besucher teils überhaupt nicht überzeugt; diese haben vielleicht andere Präferenzen im Musiktheater (vgl. o.).

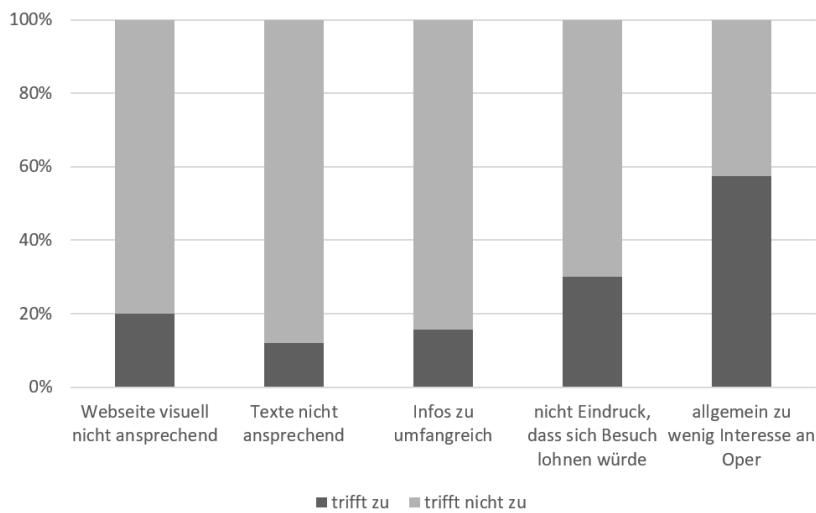


Abb. 16 – Gründe, warum die Landingpage nicht überzeugt

Quelle: Eigene Darstellung; n = 144

Frage 13: „Warum würde dich die Webseite (eher) nicht davon überzeugen, in *Rigoletto* zu gehen?“
je Anteil Zustimmung vs. Ablehnung bei jeder Antwortmöglichkeit (mehrere Antworten möglich)

Die Befragten, die (eher) nicht vom Besuch überzeugt oder unentschlossen wären, habe ich zusätzlich nach Gründen dafür befragt, wobei mehrere angekreuzt werden konnten (s. Abb. 16): Dabei stimmen 19,9 % dieser Teilgruppe unabhängig vom Besuchsverhalten auf einer dichotomen Skala

zu, sie „finden die Webseite visuell nicht ansprechend“. 12,0 % hat „die Sprache der Texte nicht angesprochen“. 15,7 % finden „die Informationen auf der Webseite zu umfangreich“. 30,1 % „haben nicht den Eindruck bekommen, dass sich ein Besuch in *Rigoletto* für sie lohnen würde“. 57,4 % sagen, dass sie sich „einfach allgemein nicht genug für Oper interessieren“. Und 12,0 % geben an, dass keiner dieser Gründe zutrifft; bei ihnen sind andere als die im Fragebogen genannten Ursachen ausschlaggebend – evtl. auch solche, die nicht die Webseite betreffen, z.B. Zeitmangel.

Über die Hälfte der Teilgruppe führt also mangelndes Interesse an Oper an; diese Begründung ist dabei vage und müsste in weiteren Studien aufgeschlüsselt werden. Die visuelle wie textliche Ansprache sowie der Umfang der Informationen scheinen eher nicht ‚das Problem‘ zu sein – aber auch bei diesen Gründen stimmen ein Achtel bis ein Fünftel zu (s.o.). Insgesamt scheint v.a. der Inhalt nicht zu überzeugen: Für knapp ein Drittel bietet die Webseite offenbar nicht die richtigen Anreize und sie glauben nicht, dass sich ein Besuch für sie lohnen würde – dies kann an ihren persönlichen Präferenzen liegen, aber womöglich auch an mangelhafter Nutzen-Kommunikation.

Unterscheidet man die angegebenen Gründe nach Besuchsverhalten bzgl. Musiktheater, so ist das Antwortverhalten tendenziell ähnlich. Bei einem Item ist jedoch ein merklicher Unterschied zu beobachten: Nicht-Besucher stimmen zu 20,7 % zu, dass die „Informationen zu umfangreich sind“ – Besucher dagegen nur zu 12,1 %. Wie vermutet (s. 3.6.2ff.) lehnen offenbar insb. Nicht-Besucher ausführliche Inhalte im Theatermarketing ab – und dies, obwohl das gewählte Landingpage-Beispiel gemäß der Diskursanalyse verhältnismäßig kurze Texte enthält; zudem habe ich nur einen kleinen Ausschnitt der gesamten Seite im Fragebogen verwendet – die originale Landingpage enthält doppelt so viele Mitglieder der Besetzung, 35 Bilder in der Galerie sowie drei Verweise auf Blogbeiträge.

Betrachtet man nur das Antwortverhalten von aktiven Opernbesuchern (bzgl. 2022), so fällt auf: Erstens geben nur 11,4 % von ihnen überhaupt an, basierend auf der Landingpage (eher) *nicht* vom Besuch überzeugt zu sein; weitere 16,3 % sind „unentschlossen“ – die Seite ‚funktioniert‘ bei ihnen also meist. Zweitens unterscheiden sich die Antworten der Opernbesucher in der Teilgruppe der (eher) nicht Überzeugten von der gesamten Teilgruppe (s.o.): Die Hauptursachen, warum die Landingpage speziell Opernbesucher nicht überzeugt, sind „die Webseite ist visuell nicht ansprechend“ (38,2 %) sowie sie haben „nicht den Eindruck erhalten, dass sich ein Besuch lohnt“ (35,3 %) – vs. 19,9 % bzw. 30,1 % in der gesamten Teilgruppe, die diese Gründe angeben. Erfahrene Opern-zuschauer lehnen einen Besuch also eher basierend auf den Inhalten der Landingpage ab; vielleicht finden sie auch die gebotene Produktion (anhand der Fotos) „visuell nicht ansprechend“.

Um die Gründe für Nicht-Überzeugung noch genauer zu untersuchen, betrachte ich zudem, welche Ursachen (unabhängig vom Besuchsverhalten) tendenziell ‚gemeinsam‘ genannt werden – also womöglich zusammenwirken. Dabei zeigt sich: Wer angibt, allgemein nicht genug Interesse an Oper zu haben, wählt eher keinen der anderen Gründe zusätzlich aus; bei mangelndem Grundinteresse sind die Marketing-inhärenten Ursachen also tendenziell irrelevant. Die bloße Veränderung des Marketings wäre bei diesen Personen wohl nicht ausreichend, um sie zu überzeugen, wie vermutet (s. 2.2.4).

Dagegen werden die Gründe „Texte nicht ansprechend“, „visuell nicht ansprechend“, „zu umfangreiche Informationen“ und „nicht den Eindruck erhalten, dass ein Besuch sich lohnen würde“ eher gemeinsam genannt. Der Eindruck, dass sich ein Besuch nicht lohnen würde, hängt anscheinend insb. damit zusammen, dass die Seite textlich und visuell als nicht ansprechend wahrgenommen wird. Diese Personen wären evtl. mit angepasstem Marketing zu überzeugen – wobei die visuellen und textlichen Inhalte immer auch vom angebotenen Produkt abhängen und daher nicht völlig frei konzipiert werden können. Am stärksten zusammenhängen scheinen die Gründe „Texte nicht ansprechend“ und „Informationen zu umfangreich“; ein Teil ist offenbar von der Menge der Inhalte und dem Stil der Texte abgeschreckt – insb. bei diesen besteht Hoffnung, sie mittels angepasstem Marketing zu überzeugen.

Insgesamt stimmen die Nicht-Besucher den Aussagen zur GPT-Webseite wie folgt zu (s. Abb. 17):

In der Dimension *Verständlichkeit* (= „ist gut verständlich“) erhält die Webseite von den Nicht-Besuchern überwiegend hohe bis sehr hohe Zustimmung, bereitet also keine Schwierigkeiten. Die Dimension *Anschaulichkeit* (= „macht Besuch greifbar“) erfährt leichte bis hohe Zustimmung; Nicht-Besucher bewerten das Level an Anschaulichkeit also tendenziell positiv. In der Dimension *Orientierungs- und Entscheidungshilfe* bekommt die Aussage, ein „einminütiges Video mit den wichtigsten Informationen zur Oper wäre eine gute Ergänzung“, neutrale bis sehr hohe Zustimmung – viele Nicht-Besucher fänden ein derartiges Format offenbar nützlich.

Bzgl. der Dimension *persönliche Relevanz* (= „spricht persönlich an“, „enthält interessante Infos“, „Darsteller sind relevant“) erhält die Webseite eher niedrige bis hohe Zustimmung zur persönlichen Ansprache, leichte bis hohe Zustimmung zu den interessanten Inhalten sowie sehr niedrige bis neutrale Zustimmung zur Relevanz der Besetzung für die eigene Besuchsentscheidung. Nicht-Besucher finden die Inhalte der Webseite also durchaus interessant – die konkreten Darsteller sind für sie aber tendenziell von geringer Bedeutung.

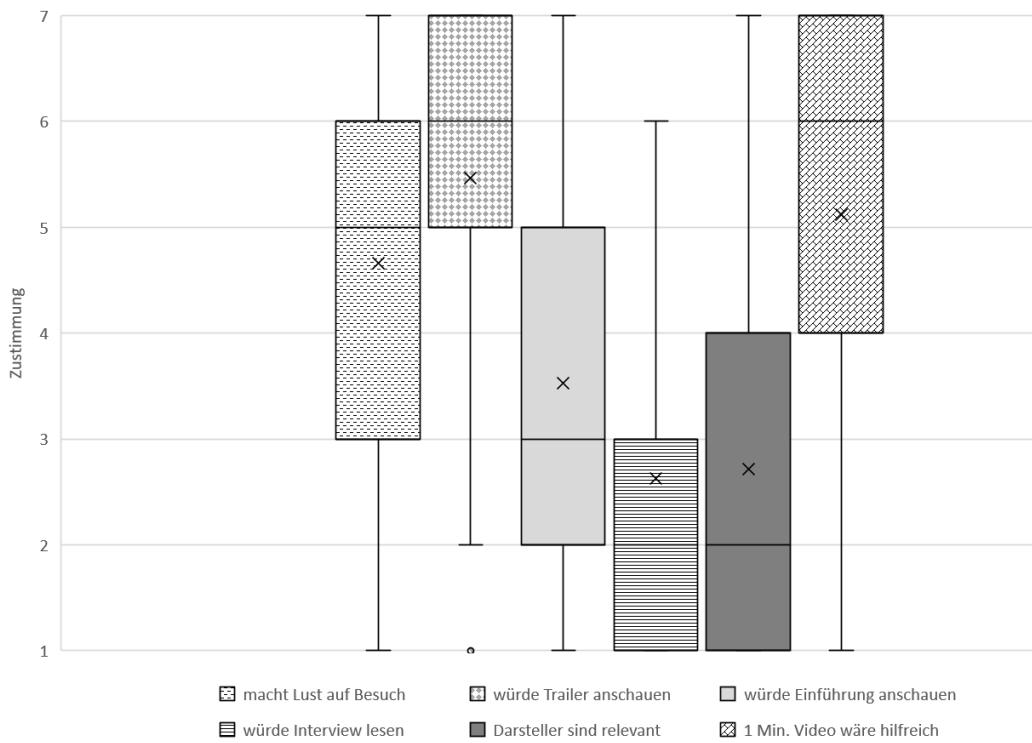


Abb. 17 – Bewertung GPT-Landingpage (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)

Quelle: Eigene Darstellung; zur besseren Übersichtlichkeit sind nur ausgewählte Items abgebildet; n = 144

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

In der Dimension *Vermittlung* (= „würde Trailer/Einführung anschauen“, „würde Interview lesen“) erfährt der Trailer wie erörtert (s.o.) leichte bis sehr hohe Zustimmung, die Einführung dagegen nur niedrige bis leichte Zustimmung und das Interview mit dem Regisseur sehr bis eher niedrige Zustimmung. Nicht-Besucher würden also tendenziell den Trailer anschauen, die Einführung erhält dagegen mittelmäßige Zustimmung – möglicherweise auch aufgrund ihrer Länge von fast acht Minuten. Das Interview ist für die Nicht-Besucher offenbar weitgehend uninteressant.

In der Dimension *Überzeugung* (= „macht Lust auf Besuch“, „überzeugt zum Besuch“) erhält die Animation zum Besuch eher niedrige bis hohe Zustimmung; die Überzeugung erfährt niedrige bis hohe Zustimmung. Die Streuung an Antworten ist also recht breit, und ein Teil der Nicht-Besucher findet die Webseite durchaus überzeugend – wohl insb. bedauernde Abstinente. Hier zeigt sich wieder eine Diskrepanz (vgl. o.) zwischen offenbar durchaus interessierten, besuchsmotivierten Nicht-Besuchern vs. Nicht-Besucher mit nur geringer Disposition zum Besuch; insb. erstere erscheinen als vielversprechende Zielgruppe, die mittels Marketing gewonnen werden könnte.

Insgesamt bewerten also auch Nicht-Besucher in der Stichprobe die drei Marketing-Beispiele absolut gesehen teils positiv; gleichzeitig beurteilen auch einige aktive Besucher die Beispiele bzw. ein-

zelne Aspekte (sehr) negativ. Trotzdem gilt in der Stichprobe durchweg die Beobachtung: Je mehr Besuche, desto positiver tendenziell die Bewertung des Marketings. Dieses Muster, wenn auch nur schwach ausgeprägt, lässt sich auch bei der Anzahl der besuchten Kultur-Gattungen beobachten: Je mehr kulturelle Gattungen ein Befragter im Jahr 2022 besucht hat, desto positiver ist tendenziell seine Bewertung der Marketingmittel.

Jedoch sind nicht nur zwischen Besuchsverhalten und Marketing-Bewertung potenzielle Zusammenhänge zu erkennen – sondern auch bzgl. soziodemografischen Merkmalen.

Unterschiede nach soziodemografischen Merkmalen in der Marketing-Bewertung

Zum Besuchsverhalten in Bezug auf soziodemografische Merkmale ist zu sagen: Die Besuchshäufigkeit ist in der Stichprobe über alle Altersgruppen hinweg recht konstant – es gilt hier also nicht ‚je älter, desto mehr Besuche‘ o.Ä., und in allen Altersgruppen gibt es sowohl sehr aktive als auch Nicht-Besucher. Auch auf allen vorhandenen Bildungs- und Einkommensniveaus sowie bei beiden Geschlechtern gibt es Nicht- ebenso wie rege Besucher; die ‚Viel-Besucher‘ (= min. 20 Besuche in 2022) in der Stichprobe sind allerdings im Verhältnis 6:1 weiblich.¹²⁵⁰ Beim verfügbaren Geldbetrag pro Monat zeigt sich zudem, dass diese Viel-Besucher alle min. 1.000 Euro netto zur Verfügung haben. Die aktivsten Musiktheater-Nutzer der Stichprobe sind also tendenziell weiblich und finanziell gut gestellt, was im Vergleich zu anderen Publikumsstudien plausibel erscheint (s. 2.1.2).

Bzgl. der Bewertung der Marketing-Beispiele lassen sich prinzipiell Unterschiede nach soziodemografischen Merkmalen beobachten. Unterteilt man die Stichprobe z.B. in Männer und Frauen, und vergleicht dann in Relation zur Besuchshäufigkeit die Zustimmung, wie stark sie sich vom Instagram-Post des DTM „persönlich angesprochen fühlen“, erhält man Abb. 18. Sie verdeutlicht: Auch wenn man die Geschlechter jeweils isoliert betrachtet, sind immer noch Beziehungen zwischen der Besuchshäufigkeit und der Marketing-Beurteilung nach dem Muster ‚je mehr Besuche, desto positiver die Bewertung‘ zu beobachten. Bei den Männern (= gepunktete Linie) fällt der mutmaßliche Zusammenhang mit der Häufigkeit der Besuche dabei steiler, d.h. stärker aus als bei den Frauen (= durchgezogene Linie).

Anders gesagt: Die Unterschiede in der Bewertung des Posts zwischen weiblichen Nicht-Besuchern und weiblichen Häufig-Besuchern sind offenbar nicht so groß wie bei ihren männlichen Pendants. Ein ähnliches Bild erhält man auch bei den anderen Items zur Marketing-Bewertung.

¹²⁵⁰ Allerdings sind Frauen in der Stichprobe ja generell überrepräsentiert (s. 6.1.5). Die drei aktivsten Besucherinnen gaben 59, 36 und 31 Besuche in München im Jahr 2022 an. Diese Ausreißer habe ich in den Streudiagrammen jeweils ausgeschlossen, um die Darstellung zu optimieren (ps).

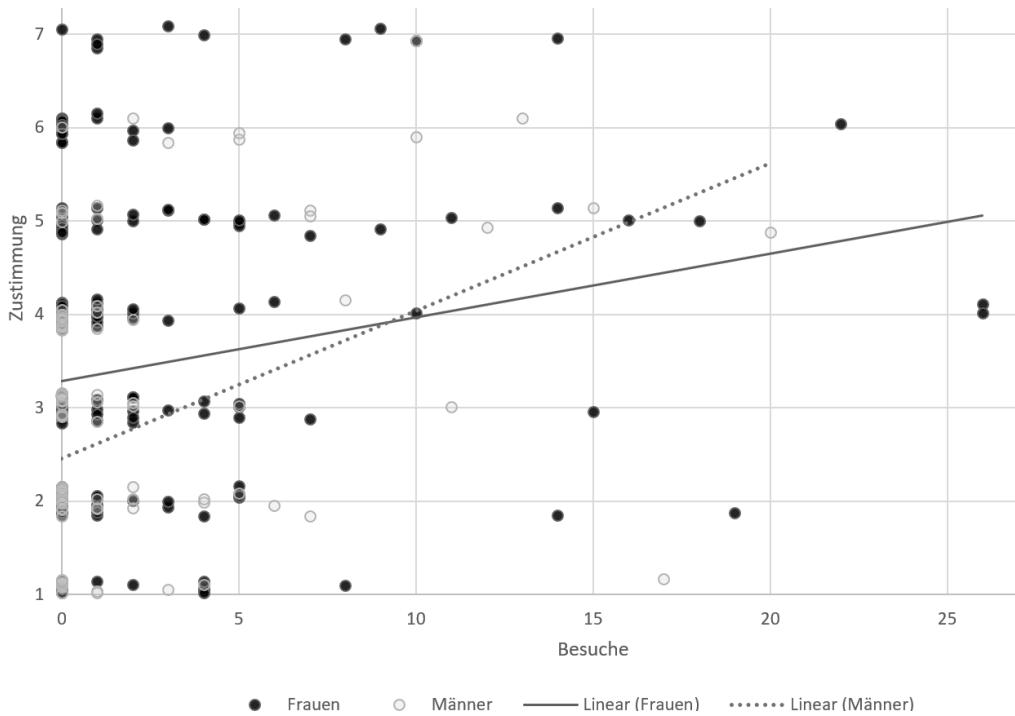


Abb. 18 – Persönliche Ansprache durch DTM Instagram-Post (Frauen vs. Männer)

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; $n_{Frauen} = 183$, $n_{Männer} = 108$, $n_{gesamt} = 291$

Frage 7: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen in Bezug auf den Post zustimmen?“

Item: „Ich fühle mich von dem Post persönlich angesprochen.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

Frauen bewerten die Marketing-Beispiele unabhängig vom Besuchsverhalten tendenziell positiver als Männer: Z.B. fühlen sich die weiblichen Befragten mit durchschnittlich 3,5 (Median: 3) stärker „persönlich vom Instagram-Post angesprochen“ als Männer mit nur 2,8 (Median: 2), wenn sie auch absolut gesehen eher nicht zustimmen. Bei Frauen weckt der Post mit 4,4 (Median: 5) tendenziell ihre Aufmerksamkeit, bei Männern mit 3,5 (Median: 3) eher nicht. Frauen finden die GPT-Landing-page mit 3,4 (Median: 4) auf der 5-Punkte-Skala überzeugender als Männer mit 3,2 (Median: 3).

Woran die tendenziell positivere Bewertung der Frauen liegt, müssen weitere Untersuchungen erörtern. Ein möglicher Grund könnte die oft größere Aufgeschlossenheit von Frauen gegenüber Theater sein (s. 2.1.3). Denkbar ist zudem, dass die drei Münchner (und andere) Theater ihr Marketing und evtl. auch ihre Produkte bewusst oder unbewusst eher für Frauen ansprechend konzipieren. In der Stichprobe weisen Frauen (ohne Ausreißer, s.o.) zudem durchschnittlich 2,6 Besuche (Median: 1) auf, Männer dagegen nur 2,0 (Median: 0). Insgesamt sind die Männer zu 59,4 % Nicht-Besucher – bei den Frauen (inkl. Ausreißern) sind dagegen 56,2 % aktive Besucherinnen. Die positivere Bewertung der Frauen in der Stichprobe könnte also auch von deren höherer Besuchsaktivität herrühren. Die hier aufgezählten sowie weitere Gründe können dabei zusammenwirken.

Die beschriebenen Beziehungen zwischen Besuchsverhalten und Marketing-Bewertung bleiben in den Diagrammen auch dann bestehen, wenn man die Stichprobe im soziodemografischen Merkmal ‚Alter‘ in U30 (= bis einschließlich 29 Jahre) und Ü30 unterteilt. Dabei zeigt sich, dass die Zusammenhänge zwischen Besuchshäufigkeit und Zustimmung bei U30 tendenziell stärker, bei Ü30 schwächer ausgeprägt sind – d.h. die Unterschiede in der Marketing-Bewertung zwischen U30-Nicht-Besuchern und U30-Besuchern sind größer als zwischen ihren Ü30-Pendants.

Die ‚Jungen‘ U30 bewerten das Marketing tendenziell negativer als die ‚Älteren‘ Ü30: So steht die U30-Teilgruppe z.B. im Schnitt mit 3,9 (Median: 4) neutral gegenüber der Aussage, der Instagram-Post würde „ihre Aufmerksamkeit wecken“ – die Ü30-Gruppe stimmt dagegen mit 4,3 (Median: 5) eher zu. U30 fühlen sich mit 3,0 (Median: 3) zudem eher nicht „persönlich vom Post angesprochen“ – Ü30 mit 3,4 (Median: 3) minimal mehr. Oft sind die Unterschiede zwischen den Altersgruppen aber gering bis nicht existent: Bspw. finden U30 wie Ü30 die GPT-Landingpage gleichermaßen „gut verständlich“ (Mittelwert: je 6,0 und Median: je 6). Auch der Überzeugungskraft der Landingpage stimmen beide Gruppen auf der 5-Punkte-Skala mit je 3,3 (Median: je 4) gleich zu.

Bezieht man in die Betrachtung ausschließlich die Teilgruppe U30 ein und unterteilt wiederum in Männer und Frauen, so sind die Zusammenhänge mit dem Besuchsverhalten weiterhin zu beobachten. Demnach sind insb. bei den jungen Männern Unterschiede zwischen Nicht- und Häufig-Besuchern in ihrer Marketing-Bewertung zu beobachten; bei jungen Frauen fallen die Unterschiede geringer aus. Insb. männliche Nicht-Besucher U30 lehnen das Marketing also tendenziell ab, was plausibel erscheint (vgl. 2.1.3).

Vergleicht man nur die Antworten speziell der Nicht-Besucher in der Stichprobe nach den Altersgruppen U30 vs. Ü30, so zeigt sich: Die jungen Nicht-Besucher bewerten die Marketing-Beispiele tendenziell noch negativer als die ‚älteren‘ Nicht-Besucher ab 30 Jahre. So stimmen die Nicht-Besucher U30 nur zu durchschnittlich 2,4 (Median: 2) zu, dass der Instagram-Post des DTM sie „persönlich anspricht“ – Nicht-Besucher Ü30 dagegen mit 3,1 (Median: 3) etwas mehr. Nicht-Besucher U30 finden nur zu 2,8 (Median: 2), dass der BSO-Spielplan bei der „Entscheidung für ein Stück hilft“ – Nicht-Besucher Ü30 dagegen zu 3,2 (Median: 3) etwas stärker. Das Marketing spricht demnach Nicht-Besucher generell, aber insb. *junge* Nicht-Besucher nicht effektiv an.

Teilt man die Stichprobe dagegen nach verfügbarem Geldbetrag pro Monat in <1.000 und >1.000 Euro netto, zeigt sich in den Diagrammen: Bei den Befragten mit geringem verfügbaren ‚Einkommen‘ fallen die Zusammenhänge zwischen Besuchsverhalten und Bewertung tendenziell steiler/

stärker aus als bei besser situierten. Aber auch in diesen Teilgruppen bleibt stets das Muster ‚Je mehr Besuche, desto positiver die Bewertung‘ erhalten.

Insgesamt sind also v.a. nach Geschlecht Unterschiede in der Marketing-Bewertung festzustellen, insb. bei den Nicht-Besuchern auch nach Alter; nach ‚Einkommen‘ dagegen weniger. Dabei scheint die Besuchshäufigkeit selbst dann noch Zusammenhänge mit der Marketing-Bewertung aufzuweisen, wenn man die Faktoren Bildung und geografische Entfernung weitgehend ausschließt (gemäß Stichprobenziehung) sowie die Faktoren Geschlecht, Alter und ‚Einkommen‘ möglichst isoliert betrachtet. Die Unterschiede nach Besuchsverhalten sind dabei insb. bei den Gruppen ausgeprägt, die tendenziell schwerer für Theater zu gewinnen sind: Männer, U30 und Personen mit geringem ‚Einkommen‘;¹²⁵¹ in diesen Segmenten bewerten die jeweiligen Nicht-Besucher das Theatermarketing besonders negativ. Frauen, Ü30 und besser Situierte bewerten das Marketing je im Vergleich dazu tendenziell positiver – auch wenn sie Nicht-Besucher sind.

Alles in allem scheinen in der Stichprobe die Unterschiede in der Marketing-Bewertung nach Besuchsverhalten stärker ausgeprägt zu sein als nach soziodemografischen Merkmalen. Die Besuchsaktivität bzw. -inaktivität würde demnach stärker mit der Marketing-Bewertung zusammenhängen als die Zugehörigkeit zu einer soziodemografischen Gruppe (vgl. 4.2.2). Wie erörtert könnte eine Regressionsanalyse potenziell identifizieren, welche Variable (z.B. Besuchsverhalten, Geschlecht, Alter) tatsächlich den stärksten Zusammenhang mit der Marketing-Bewertung aufweist; idealerweise würde man dabei auch psychografische Merkmale einbeziehen (s. 6.1.6).

Weiterhin gilt zu beachten, dass die Nutzung von und Einstellung gegenüber bestimmten Medien wie Instagram vermutlich auch von soziodemografischen und Lebensstil-spezifischen Merkmalen abhängt, was die Bewertung von verschiedenen Theatermarketing-Mitteln ebenfalls beeinflussen könnte (s.a. nächstes Kapitel).

6.2.3 Erreichen durch Musiktheater-Marketing

Auch bzgl. der Thematik, inwieweit die Befragten von Theatermarketing erreicht werden, offenbaren sich Unterschiede zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern. Bspw. stimmen Nicht-Besucher mit 3,1 (Median: 3) eher nicht und deutlich weniger als Besucher (4,4 und Median: 5) zu „im Alltag häufig Werbung für Theater wahrzunehmen“. Abb. 19 verdeutlicht die Diskrepanz:

¹²⁵¹ In der Realität hängt das Einkommen oft vom Bildungsniveau ab. Somit ist die Bildung der eigentlich entscheidende Faktor für die Besuchswahrscheinlichkeit, nicht das Einkommen (Allmanritter et al. 2020: 33).

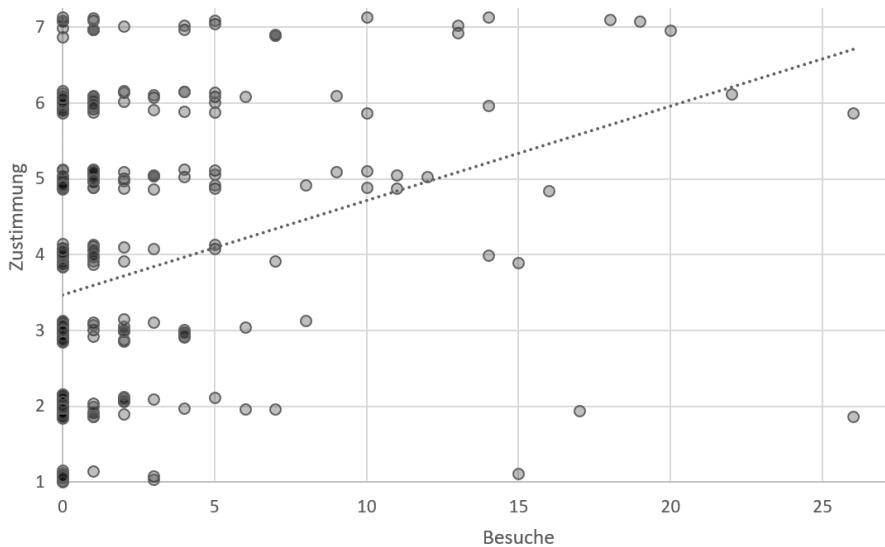


Abb. 19 – Wahrnehmung von Theaterwerbung im Alltag

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; n = 293

Frage 3: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen zustimmen?“

Item: „Ich nehme in meinem Alltag häufig Werbung für Theater wahr.“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

Immerhin ein Viertel (24,8 %) der Nicht-Besucher stimmt mit 5 oder mehr zu, häufig Theaterwerbung wahrzunehmen. Fragt man weiter nach Kanälen, über die die Probanden „vom Angebot der Theater an ihrem Wohnort mitbekommen“, so zeigt sich auf der dichotomen Skala (s. Abb. 20):

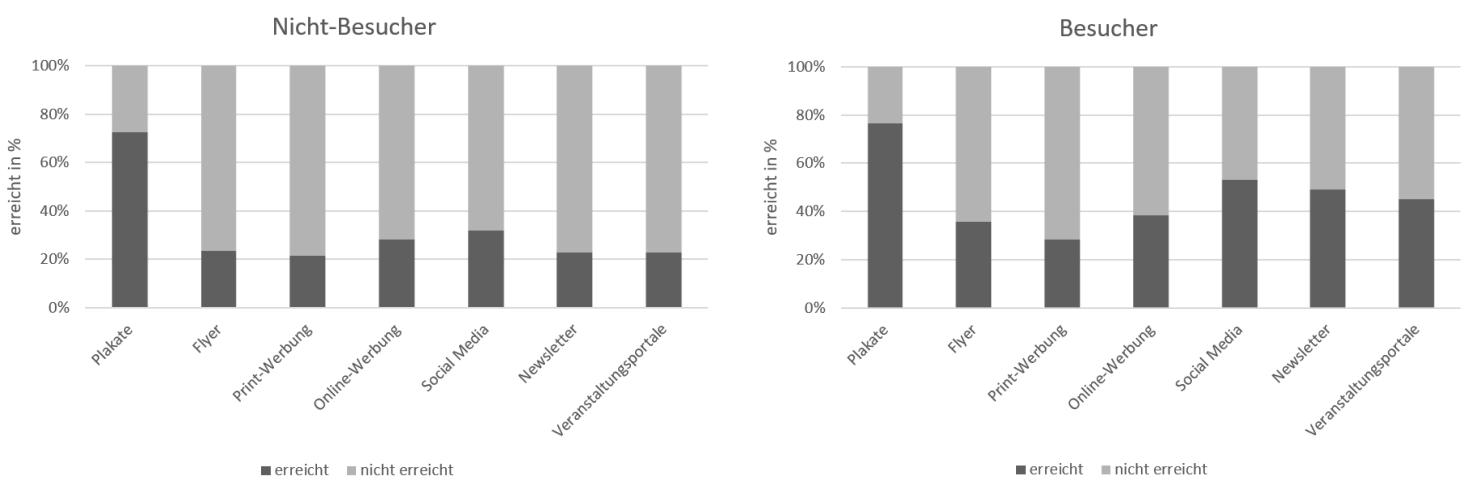


Abb. 20 – Kanäle Erreichen Nicht-Besucher vs. Besucher

Quelle: Eigene Darstellung; n_{Besucher} = 149, n_{Nicht-Besucher} = 145

Frage 15: „Über welche dieser Kanäle bekommst du vom Angebot der Theater an deinem Wohnort mit?“ je Anteil erreicht vs. nicht erreicht bei jeder Antwortmöglichkeit (mehrere Antworten möglich)

Demnach bekommen Nicht-Besucher insb. über Plakate (= zu 72,4 % erreicht) vom Theaterprogramm vor Ort mit – fast genauso stark wie Besucher (76,5 %). Bei anderen Medien gibt es dage-

gen deutliche Unterschiede: So werden Nicht-Besucher nur zu 28,3 % über „Online-Werbung (z.B. Anzeigen auf Google, Instagram)“ erreicht, Besucher dagegen zu 38,3 %. Auf „Social Media (z.B. weil du Kanäle von Theatern abonniert hast oder Freunde Posts teilen)“ bekommen Nicht-Besucher zu 31,7 % vom Theaterangebot mit, vs. 53,0 % bei den Besuchern.

Über alle Kanäle gerechnet werden Nicht-Besucher im Schnitt zu 31,8 % vom Angebot der Theater erreicht, wobei die Quote ohne den Ausreißer ‚Plakate‘ schlechter ist, nämlich 25,1 %. Besucher werden über alle Kanäle gerechnet zu 46,5 % (ohne Plakate: 41,5 %) erreicht. 15,2 % der Nicht-Besucher geben an, „über keinen der genannten Kanäle“ vom Theaterprogramm mitzubekommen, vs. nur 4,0 % bei den Besuchern. Insgesamt bekommen also fast alle Besucher (96,0 %), aber auch 84,8 % der Nicht-Besucher auf min. einem Kanal vom Theaterangebot mit – letztere werden von diesen empfangenen Botschaften aber offenbar nicht erfolgreich überzeugt (vgl. 2.2.1).

Vergleicht man die Gruppen U30 vs. Ü30 (vgl. 6.2.2), so offenbaren sich – wohl insb. aufgrund unterschiedlichen Mediennutzungsverhaltens (s.u.) – auch Unterschiede: Demnach wird U30 deutlich seltener von Print-Werbung (= „Werbung in Zeitungen oder Zeitschriften“) erreicht als Ü30 (18,2 % vs. 31,1 %). Online-Werbung erreicht U30 dagegen eher als Ü30 (36,4 % vs. 30,6 %). Organisches Social Media erreicht U30 deutlich stärker als Ü30 (51,5 % vs. 38,3 %). In Bezug auf Plakate, Flyer, „Newsletter (z.B. von Theatern, Ticketanbietern wie *Eventim*)“ sowie „Veranstaltungsportale (z.B. Webseiten, Apps)“ sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Altersgruppen zu beobachten. Bei U30 wie Ü30 sind Plakate der am häufigsten genannte Kanal, gefolgt von Social Media. Über alle Kanäle gerechnet werden U30 und Ü30 nahezu gleich von Theatermarketing erreicht (40,4 vs. 39,4 %). Auch junge Erwachsene bekommen also durchaus vom Theaterprogramm an ihrem Wohnort (d.h. insb. München) mit – allerdings teils auf anderen Kanälen als Personen Ü30.

Weiterhin zeigen sich beim Informationsverhalten bzgl. Theater Unterschiede zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern: Besucher stimmen der Aussage „Sich über das Theaterprogramm an meinem Wohnort zu informieren geht einfach und schnell.“ stärker zu, nämlich im Schnitt mit 5,2 (Median: 6). Nicht-Besucher stimmen mit 4,7 (Median: 5) schwächer, aber absolut auch eher zu; dies könnte u.a. daran liegen, dass fast alle Befragten Besuchs- und damit Informationserfahrung haben – und den Vorgang des Informierens offenbar eher als einfach und schnell empfanden.

Ähnlich sieht es bei der Aussage „Tickets für Theater zu kaufen geht einfach und schnell.“ aus: Mit im Schnitt 5,2 (Median: 6) stimmen Nicht-Besucher nur minimal weniger zu als Besucher mit 5,4 (Median: 6) – insgesamt ist die Zustimmung aber recht hoch, insb. bei Häufig-Besuchern (= 10+ Besuche). Stattgefundenen Ticketkäufe empfanden die Befragten offenbar als nutzerfreundlich.

Deutlich stärker ist das Gefälle zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern dagegen bei der Frage, ob sie „häufig Medien konsumieren, die von Theatern stammen“ (s. Abb. 21):

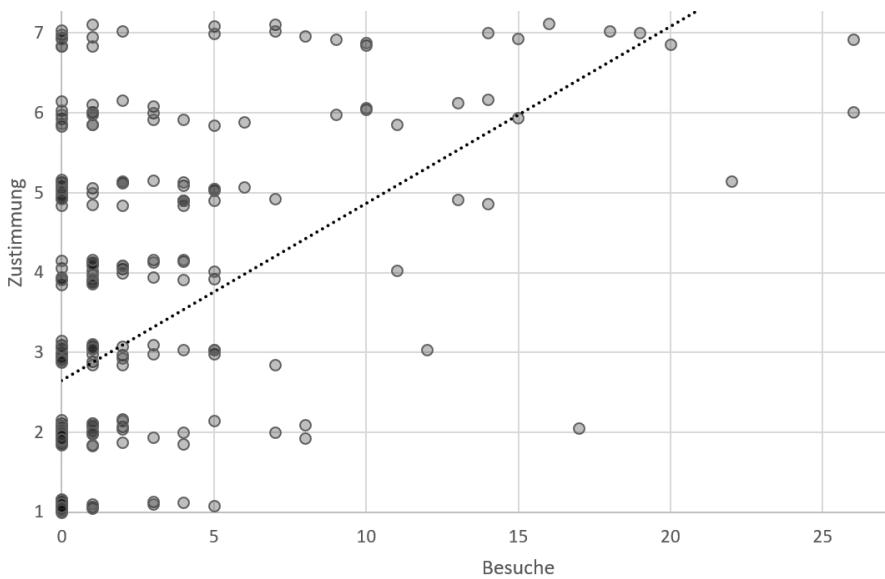


Abb. 21 – Konsum von Theatermedien

Quelle: Eigene Darstellung; Variable „Zustimmung“ mit Jitter; n = 293

Frage 3: „Wie stark würdest du folgenden Aussagen zustimmen?“

Item: „Ich konsumiere häufig Medien, die von Theatern stammen (z.B. Theater-Webseiten, -Broschüren).“

1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll zu“

Auffällig ist, dass einige Befragte 0 Besuche aufweisen und gleichzeitig dem Konsum von Theatermedien (stark) zustimmen. Eine Erklärung könnte Corona bieten: 11,0 % der Befragten stimmen sowohl dem Konsum von Theatermedien mit min. 5 zu, als auch der Aussage: „Seit der Corona-Pandemie bin ich eher zurückhaltend was größere Veranstaltungen anbelangt (z.B. Theater, Kino, Konzerte).“ Es handelt sich also evtl. um ‚bedauernde Abstinente‘, die bspw. digitale Angebote der Theater wahrnehmen, aber die Häuser nicht physisch aufsuchen. Weiterhin gibt es einige Befragte, die 2022 zwar nicht die drei Münchner Musiktheater besuchten (= 0 Besuche), aber bspw. Sprechtheater, und die dem Konsum von Theatermedien mit min. 5 zustimmen (3,3 %); sie sind also keine gänzlichen Theater-Nicht-Besucher (vgl. 2.1.1) und konsumieren wohl Medien anderer Häuser.

Zwischen Besuchsverhalten und möglicher Zurückhaltung wegen Corona ist ein leicht negativer Zusammenhang zu beobachten: V.a. sehr rege Besucher geben konsequenterweise an, dass sie sich nicht zurückhalten; der Durchschnitt aller Besucher liegt bei 3,3 (Median: 3). Aber auch Nicht-Besucher stimmen mit 3,5 (Median: 3) kaum stärker und absolut betrachtet eher nicht zu. Über die Hälfte der Befragten (56,0 %) halten sich (eher) nicht zurück (= Zustimmung von 3 oder weniger) – aber ein gutes Drittel (34,4 %) ist doch (eher) zurückhaltend (= Zustimmung von 5 oder mehr).

Betrachtet man wieder nur die Nicht-Besucher der Stichprobe U30 vs. Ü30 (vgl. 6.2.2), zeigt sich: Tatsächlich werden die jungen Nicht-Besucher offenbar etwas stärker von Theatermarketing erreicht als die älteren. So stimmen die Nicht-Besucher U30 zu 3,3 (Median: 3) zu, „im Alltag häufig Theaterwerbung wahrzunehmen“, und Nicht-Besucher Ü30 mit 3,1 (Median: 2,5) etwas schwächer. Nicht-Besucher U30 geben im Schnitt zu 2,6 (Median: 1) an, „häufig Medien von Theatern zu konsumieren“ – Nicht-Besucher Ü30 zu 2,1 (Median: 1).

Möglicherweise liegt diese Tendenz daran, dass die jungen Nicht-Besucher generell mehr ‚unterwegs‘ sind als ältere (in der Stadt und auch ‚in Medien‘ wie Social Media, s.u.) – und daher grundsätzlich mit mehr Werbung in Berührung kommen. Insgesamt fallen die Unterschiede aber eher gering aus und junge wie ältere Nicht-Besucher stimmen (eher) nicht zu – werden also tendenziell nicht von Theatermarketing erreicht.

Fragt man die Mediennutzung allgemein ab, so sind zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern bei vielen Medien keine nennenswerten Unterschiede festzustellen. Eine Ausnahme stellen „Magazine zu Events, Konzerten oder Kultur (Print oder Online)“ dar, welche 34,3 % der Besucher, aber nur 17,9 % der Nicht-Besucher „regelmäßig (= mindestens einmal im Monat)“ nutzen. Weiterhin konsumieren Besucher eher „Tages- oder Wochenzeitungen (Print oder Online)“ (= zu 58,4 % genutzt) sowie Radio (53,0 %) im Vergleich zu Nicht-Besuchern (43,4 % bzw. 37,9 %). Dagegen nutzen Nicht-Besucher mit 70,3 % deutlich häufiger „Streamingdienste (z.B. Netflix)“ als die Besucher (59,7 %). YouTube stellt bei Besuchern wie Nicht-Besuchern das meistgenutzte Medium dar (77,9 % bzw. 80,7 %).

Jedoch hängt die Mediennutzung wohl in erster Linie mit soziodemografischen Merkmalen (und auch Lebensmilieus) zusammen, nicht mit dem Besuchsverhalten im Theater (das ja selbst insb. von Soziodemografie und Lebensstil geprägt wird, s. 3.5.3). Unterteilt man die Stichprobe z.B. in U30 und Ü30 (unabhängig vom Besuchsverhalten), offenbaren sich tendenziell größere Unterschiede als zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern. Demnach (s. Abb. 22) nutzt die Altersgruppe U30 v.a. Instagram (= zu 72,5 % genutzt) und TikTok (14,4 %) deutlich mehr im Vergleich zu Ü30 (51,7 % bzw. 6,0 %). Auch YouTube (86,8 %) sowie insb. „Spotify oder weitere Musik-Plattformen“ (85,6 %) und Streamingdienste (76,0 %) konsumiert U30 stärker als Ü30 (YouTube: 76,9 %, Musik-Plattformen: 53,0 % und Streamingdienste: 59,4 %).

Dagegen nutzt U30 deutlich weniger Facebook (28,7 %), Zeitungen (39,5 %), Fernsehen (44,9 %) und Radio (35,3 %), verglichen mit Ü30 (Facebook: 46,2 %, Zeitungen: 55,1%, Fernsehen: 60,7 % und Radio: 53,8 %). Bei Event-Magazinen (U30: 21,6% und Ü30: 26,1 %) und Blogs liegen die bei-

den Altersgruppen etwa gleich auf, wobei die Nutzung von Blogs insgesamt relativ schwach ausgeprägt ist (U30: 10,2 % und Ü30: 13,2 %).

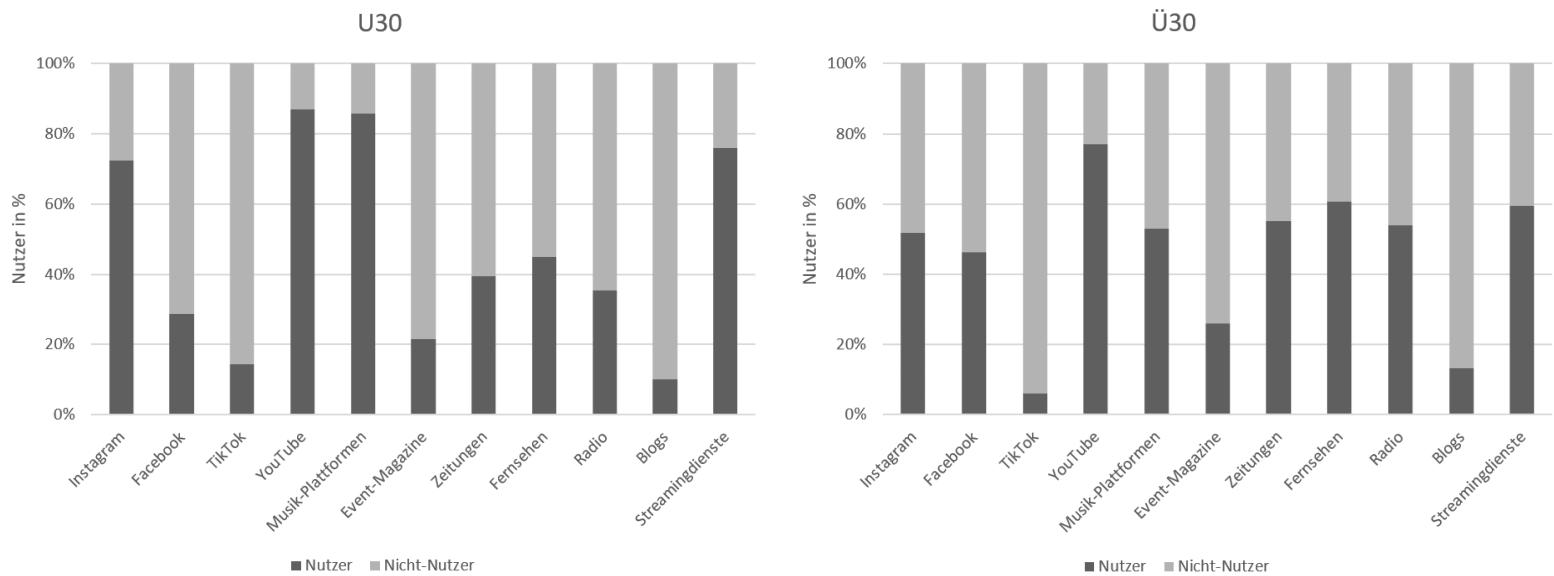


Abb. 22 – Mediennutzung U30 vs. Ü30

Quelle: Eigene Darstellung; $n_{U30} = 167$, $n_{Ü30} = 243$

Frage 14: „Welche der folgenden Medien nutzt du regelmäßig (= mindestens einmal im Monat)?“
je Anteil Nutzer vs. Nicht-Nutzer bei jeder Antwortmöglichkeit (mehrere Antworten möglich)

Um junge Nicht-Besucher zu erreichen, eignen sich insgesamt betrachtet also in erster Linie digitale Kanäle wie Social Media (v.a. Instagram und TikTok), Online-Werbung, Streamingdienste, Musik-Plattformen sowie insb. YouTube. Ungeeignet erscheinen dagegen Printmedien, Fernsehen, Radio und auch Facebook. Diese Ergebnisse entsprechen den Vermutungen aus dem Theorienteil und erscheinen im Vergleich zu umfassenden Mediennutzungsstudien plausibel (vgl. 3.7.2f.).

6.2.4 Resümee der quantitativen Befragung

Die forschungsleitende Frage Nummer 3) lässt sich basierend auf der Befragung wie folgt beantworten: Die Außenkommunikation der Theater kommt in der Zielgruppe der jungen höher gebildeten Nicht-Besucher insgesamt sehr gemischt an, und zwar in physischem wie übertragenem Sinne.

Dabei gilt in der Stichprobe (teils stärker, teils schwächer) durchweg: Je mehr Besuche, desto positiver ist tendenziell die Bewertung des Marketings – bzw. je positiver die Bewertung des Marketings, desto mehr Besuche hat ein Befragter tendenziell. Und analog: Je mehr Besuche, desto eher wird eine Person vom Theatermarketing erreicht – und umgekehrt. Dabei beurteilen Nicht-Besu-

cher das Marketing tendenziell so, wie in der bisherigen Arbeit vermutet: Sie fühlen sich davon oft nicht persönlich angesprochen oder von einem Besuch überzeugt; die Besetzung einer Produktion ist für sie praktisch irrelevant, während wichtigere Informationen wie Preisangaben fehlen. Dabei bewerten insb. *junge* Nicht-Besucher das Marketing tendenziell negativ.

Die Umfrageergebnisse legen also nahe, dass mehr Besuchserfahrung zu einer positiveren Bewertung des Marketings führt. Dies liegt wohl z.T. an der grundsätzlich positiveren Einstellung von aktiven Besuchern gegenüber (Musik-)Theater. Jedoch beinhaltet der Fragebogen auch Aspekte, die nicht direkt das Produkt ‚Musiktheater‘ betreffen, sondern stark Marketing-bezogen sind (bspw. Aufmerksamkeitserregung, enthaltene Informationen): Nicht-Besucher bewerten diese ebenfalls durchweg negativer als Besucher – was darauf hindeutet, dass auch spezifisch die Konzeption des Marketings eine Barriere für Nicht-Besucher darstellen kann. Es ist aber grundsätzlich schwer, zwischen dem Produkt ‚Musiktheater‘ und dem Marketing dafür zu differenzieren.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass manche Nicht-Besucher die Marketing-Beispiele absolut gesehen durchaus positiv bewerten; diese stellen eine vielversprechende Zielgruppe – wenn man es noch schafft, ihnen die Anreize zu liefern, tatsächlich den Schritt ins Theater zu tätigen (s.a. 6.3.2).

6.3 Ableiten von Handlungsempfehlungen aus der Befragung

Die Befragung hat mit ihren geschlossenen Fragetypen kaum neue Handlungsempfehlungen hervorgebracht, sondern v.a. bereits erarbeitete bestätigt.

6.3.1 Förderung von (Nicht-)Besucherforschung

Die Umfrage hat handfest demonstriert, wie anspruchsvoll Konzeption, Erhebung und Auswertung einer – insb. halbwegs repräsentativen – quantitativen (Nicht-)Besucherstudie tatsächlich ist. Wie erörtert erscheinen daher Hilfestellungen für Theater bei derartigen Unterfangen wünschenswert, damit diese öfter und strukturierter durchgeführt werden können (s. 4.4.2f.).

Unterstützung könnten demnach insb. Forschungsinstitute, Universitäten und Hochschulen (z.B. über Kooperationen für Bachelor-, Master- oder Doktorarbeiten), Agenturen sowie (Kultur-)Beratungsfirmen leisten. Zusammenschlüsse mehrerer Kultureinrichtungen sowie Unterstützung von Seiten der Kulturverwaltung – z.B. in Form von entsprechenden Ausschreibungen für Fördergelder oder speziell ausgerichteten, evtl. mobilen Stellen – erscheinen zielführend.

6.3.2 Bestätigte Ansätze für Inhalt und Ansprache

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass viele der bisher propagierten Sprachstrategien für Theatermarketing tatsächlich zielführend sein könnten, um (junge) Nicht-Besucher effektiver anzusprechen. Dazu zählen insb.: das Besuchserlebnis stärker greifbar machen, proaktiv zum Dialog einladen, über relevante Nutzen die Aufmerksamkeit der Zielgruppe wecken sowie überzeugende Enthymeme kommunizieren. Texte, welche weitgehend ohne Fachbegriffe formuliert sind, werden (insb. von einer höher gebildeten Zielgruppe) offenbar sehr gut verstanden; ein durchgängiges Bekenntnis zu zugänglicher Sprache erscheint also tatsächlich sinnvoll. Außerdem befürworten Nicht-Besucher (aber auch Besucher) klare Orientierungs- und Entscheidungshilfen wie (Zielgruppen-)Labels sowie proaktiv kommunizierte harte Fakten (z.B. Preisangaben) und sehr knappe Vermittlungsformate; gerade diese drei Punkte existieren aktuell aber nur äußerst selten im Marketing öffentlicher Häuser (s. 5.2.2).

Weiterhin sind unter den Nicht-Besuchern in der Stichprobe gängige Vorurteile v.a. gegenüber Oper zu beobachten. Es erscheint daher wichtig, diesen Image-Barrieren gezielt in der Außenkommunikation zu begegnen. Dazu zählt insb., ein Bewusstsein für günstige Preiskategorien an öffentlichen Häusern zu schaffen – gerade auch im Musical (vgl. 6.2.1); hier könnte man bspw. gezielt kommunizieren, dass die Preisbereitschaft von Nicht-Besuchern oft durchaus für einen guten Sitzplatz ausreichen würde. Weiterhin gälte es über aktives Branding zu vermitteln, dass insb. Oper nicht zwangsläufig steif und exklusiv sein muss, sondern dass auch weniger affine Personen ins Publikum ‚passen‘ sowie dass Oper durchaus gesellig sein kann und nicht übermäßig aufwendig oder altmodisch ist – bzw. dass gerade die lange Tradition der Werke und Gebäude auch ihren Reiz haben kann.

Manche Nicht-Besucher dagegen geben an, sich schlicht nicht für Musiktheater zu interessieren. Auch hier erscheint es wichtig, Vorurteilen zu begegnen. Jedoch kann man dabei wohl nur auf ein generell verbessertes gesamtgesellschaftliches Image von Hochkultur, Theater und Oper hoffen – Besuchsaktivität ist von dieser Gruppe eher nicht zu erwarten.

Zudem erscheint empfehlenswert, die Relevanz der Marketing-Botschaften für Nicht-Besucher zu erhöhen, z.B. über eine Fokussierung des Erlebnisses statt des Produkts (an dem oft kein spezifisches Interesse besteht) oder klare Bezüge zur Lebenswelt. Dabei müsste aber das Produkt stark in den Hintergrund treten, was die Theater mit ihrem Selbstverständnis vereinbaren müssten.

Gleichzeitig bestünde hier die Gefahr, das Produkt in der Kommunikation so ‚verfälscht‘ zu verkaufen, dass es zwar Nicht-Besucher überzeugt – das reale Besuchserlebnis dann aber nicht den ‚Ver-

sprechungen‘ aus dem Marketing gerecht wird. Über die explizite, greifbare und ‚ehrliche‘ Einordnung ihrer Angebote könnten Theater dagegen ihr Erwartungsmanagement verbessern, indem das Marketing ‚Versprechen‘ gibt, die beim Besuch tatsächlich eingelöst werden – dies könnte Enttäuschungen vorbeugen sowie die für Überzeugungskraft so wichtige Vertrauens- und Glaubwürdigkeit eines Hauses stärken (s. 3.6.5).

Außerdem sollten Theater sich bewusst sein, dass Nicht-Besucher längere und tiefergehende Vermittlungsformate wie (Video-)Einführungen, Podcasts oder (Text-)Interviews offenbar kaum konsumieren; Stammbesucher haben aber teils durchaus Interesse daran. Es sollten also für die verschiedenen Nutzertypen unterschiedliche Formate geschaffen und auch explizit als solche vermarktet werden. Für Nicht-Besucher bieten insb. sehr kurze Formate mit den ‚wichtigsten‘ Informationen Chancen; jedoch können derartige Konzepte die Produktionen nur stark oberflächlich vorstellen, was die Dramaturgie- und Marketingabteilungen vor Herausforderungen stellt und auch die Frage aufwirft, ob es überhaupt möglich und sinnvoll ist, ein ganzes Opernwerk in bspw. einer Minute vorzustellen.

Trotzdem versucht z.B. Opera Australia genau dies mit *Opera in a Minute* (s. 4.2.2), und auch die BSO hat diesen Ansatz mit dem (inzwischen eingestellten) Format des *Opernsteckbriefs* verfolgt; diese Videos waren mit ca. sechs bis acht Minuten zwar länger, fokussierten aber ebenfalls knapp und strukturiert die zentralen Informationen. Insb. auch kurze Trailer werden offenbar von Besuchern wie Nicht-Besuchern mit hoher Wahrscheinlichkeit genutzt.

Wie vermutet (s. 2.2.4) kann Theatermarketing alles in allem wohl v.a. bei den – je in großer Zahl vorhandenen – Nicht-Mehr-Besuchern¹²⁵² sowie Gelegenheitsbesuchern erfolgreich sein, die dem Musiktheater grundsätzlich positiv gegenüberstehen und daher auch für entsprechende Marketing-Botschaften empfänglich sind; diese Gruppen gezielt anzusprechen setzt jedoch Daten über ihr langjähriges Kaufverhalten voraus (vgl. 3.5.3).

Laut Renz kann insb. ein bedauernder Abstinenter „durch neue, spartenübergreifende Formate zum Theater ‚zurückkehren‘. Auch können Besuche mit Bezugspersonen aus seiner Vergangenheit [...] erfolgen“.¹²⁵³ Demnach sollte Theatermarketing konkrete Besuchsanlässe initiieren – also quasi den letzten ‚Schubs‘ über die Schwelle geben. Die Erfolgsschancen sind dabei wohl auch vom Grund

¹²⁵² In einer qualitativen Studie berichten Theatermitarbeiter von einer steigenden Zahl an Personen, welche Theater sehr wichtig finden und dennoch schon länger nicht mehr zum aktiven Publikum zählen – auch ohne konkreten Grund dafür (Burghardt 2021: 265f.). Diese Nicht-Mehr-Besucher korrespondieren vermutlich tw. mit den ‚bedauernden Abstinenten‘ nach Renz (s. 6.2.1) (ps).

¹²⁵³ Renz 2016b: 278

für das Fernbleiben abhängig – Personen, die ‚schon lange keine passende Gelegenheit mehr hatten, ins Theater zu gehen‘, sind vermutlich einfacher zu gewinnen als Menschen, die wegen Karriere, Kinderbetreuung oder Krankheit abwesend sind.

6.3.3 Bestätigte Ansätze für effektives Erreichen

Das Problem des Erreichens wäre vermutlich am wirksamsten abzubauen über die Erschließung neuer bzw. die Intensivierung bereits genutzter Kanäle, welche auch Nicht-Besucher stark frequentieren. Dazu zählen insb. digitale Kanäle wie Social Media sowie Musik- und Video-Streamingdienste. Gerade YouTube wird von der Zielgruppe U30 (unabhängig vom Besuchsverhalten) sehr stark genutzt; der Kanal erscheint daher für organisches wie bezahltes Marketing erfolgsversprechend – dies sind Möglichkeiten, welche die Marketingabteilungen der öffentlichen Theater aktuell kaum nutzen und sie entsprechend vor die Herausforderung stellen würden, spezifische Formate dafür professionell zu produzieren und zu verbreiten (vgl. 4.4.2).

Über analoge/digitale Event-Magazine sowie Veranstaltungsportale (bspw. Webseiten, Apps) erreicht man laut der Befragung v.a. aktive Besucher; aber auch einige der jungen Nicht-Besucher – wohl gerade grundsätzlich an Kultur und Events interessierte – nutzen diese Kanäle offenbar. Und insb. Plakate werden auch von Nicht-Besuchern stark wahrgenommen, was ihre nach wie vor hohe Relevanz zur Präsenzbildung unterstreicht.

Entsprechend sollten die Theater auch ‚knappe‘ Marketingmittel wie Plakate, Anzeigen oder Social Media-Posts gezielt nutzen, um die Aufmerksamkeit von Nicht-Besuchern zu wecken, sie möglichst effektiv anzusprechen sowie zum Einholen weiterer Informationen zu motivieren. Um dies zu erreichen, erscheint es wie vermutet (s. 5.4.1f.) zielführend, hier nicht nur Aspekte wie Stücktitel, Besetzung und Regisseur zu kommunizieren, sondern einen Besuch explizit und prägnant mit relevanten Nutzen zu verknüpfen sowie klar den nächsten Schritt auf der Customer Journey aufzuzeigen.

7 Reflexion und Fazit der Arbeit

7.1 Prüfung der Arbeitsthese und finales Modell für Musiktheater-Marketing

Zur Klarheit hier noch einmal der Wortlaut der Arbeitsthese: Das Marketing von (Musik-)Theaterhäusern kann eine besuchsverhindernde Barriere sein, wenn es die Zielgruppe der 18-29-jährigen höher gebildeten Nicht-Besucher nicht erreicht oder wenn die Marketing-Sprache im weitesten Sinne sie nicht effektiv anspricht. Es gilt nun, die These final zu bestätigen oder zu verwerfen.

Tatsächlich befinden auch die Experten in den Interviews die Sprache im Theatermarketing öffentlicher Häuser für oft ungeeignet und fordern eine noch stärkere Professionalisierung der Marketing-Arbeit, insb. an kleineren Häusern. Zudem können – obwohl letztlich das künstlerische Produkt dafür entscheidend ist, ob eine Person ins Theater geht – den Interviews zufolge auch die Aspekte Service, Preis, Distribution und insb. Kommunikation höchstwahrscheinlich als Hemmschwellen wirken. Begreift man das Produktangebot ebenfalls als Teil des Marketing-Mix öffentlicher Theater, so kann Marketing wohl definitiv eine Barriere für weniger theateraffine Personen sein (vgl. 4.3).

In der Diskursanalyse zeigt sich, dass öffentliche deutsche Theater gemessen an den theoriegeleitet entwickelten Maßstäben nach wie vor nur stichpunktartig auf jüngere und weniger affine Personen ‚zugehen‘. D.h. sie folgen tendenziell kaum den in dieser Arbeit propagierten Strategien für effektives Marketing in Bezug auf diese Gruppen. Stattdessen finden sich durchweg Trends wie Fachsprache, abstrakte Formulierungen, Fokus auf Produkt und Personal statt Erlebnis und (Nicht-)Publikum, fehlende Orientierungs- und Entscheidungshilfen sowie mangelhafte Nutzen- und Markenkommunikation. Diese Praktiken erscheinen auch nicht dazu geeignet, andere Barrieren wie z.B. Vorurteile gegenüber Theater abzubauen – ja verstärken diese vermutlich eher (vgl. 5.3).

In den Daten der quantitativen Befragung schließlich sind zumindest im Rahmen der Stichprobe definitive Unterschiede zwischen Besuchern und Nicht-Besuchern bzgl. Bewertung und Erreichen von Theatermarketing festzustellen. Nicht-Besucher werden demnach weniger von Theatermarketing erreicht und bewerten dieses tendenziell negativer als (insb. häufige) Besucher.

Insgesamt deuten die Ergebnisse der drei empirischen Stufen also darauf hin, dass die Arbeitsthese zutrifft. (Musik-)Theatermarketing kann demnach tatsächlich eine besuchsverhindernde Barriere darstellen. Auch wenn für eine statistisch signifikante sowie breitere Annahme der These (bspw. für andere Zielgruppen oder Theatergattungen) noch weitere Untersuchungen nötig sind (s. 7.2f.), kann sie im Rahmen dieser Forschungsarbeit als bestätigt gelten.

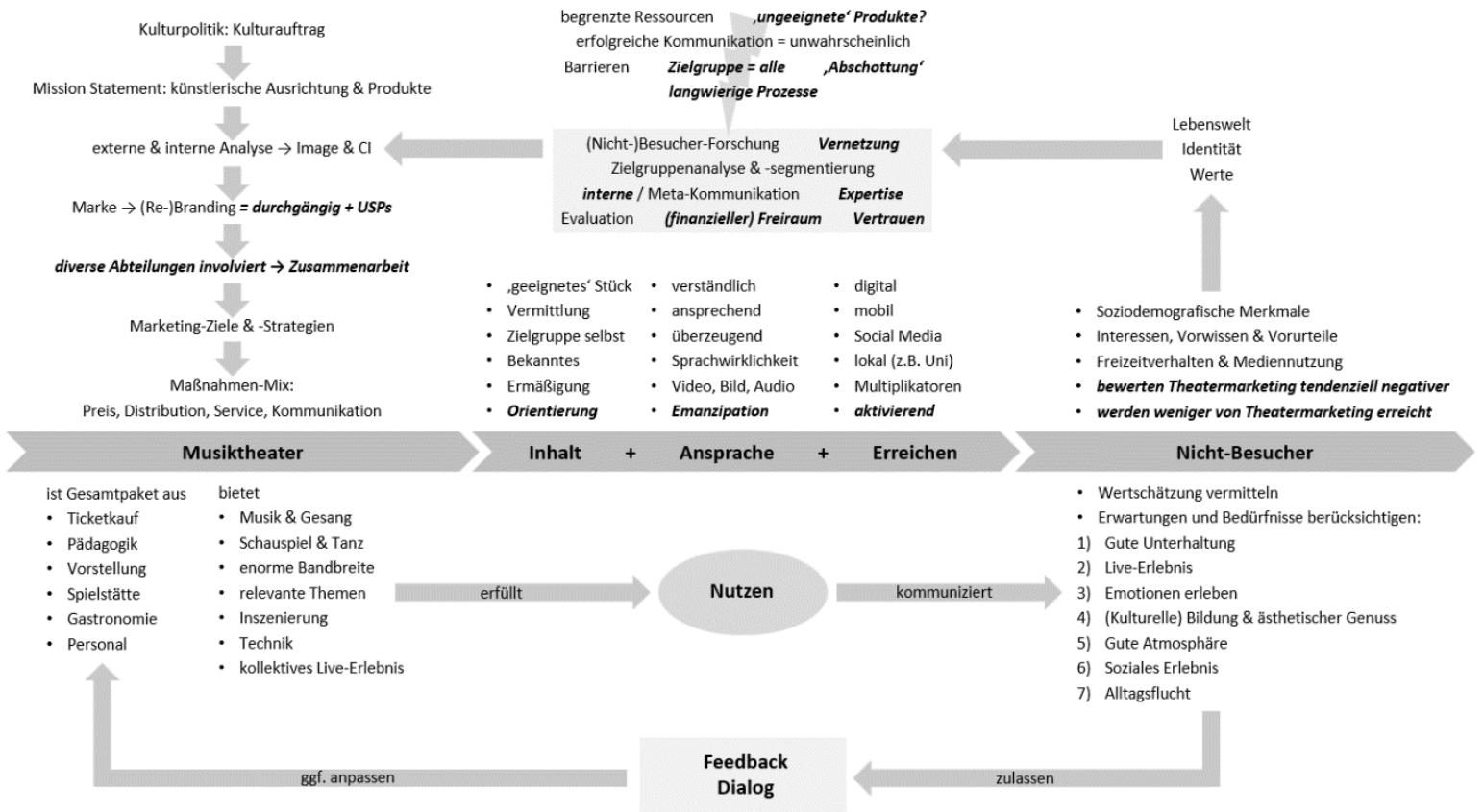


Abb. 23 – Marketing im öffentlichen Musiktheater (finales Modell)

Quelle: Eigene Darstellung; mit ‚ggf. Vorstellung anpassen‘ sind Modalitäten wie Uhrzeit, Pause etc. gemeint

Abb. 23 zeigt das finale Modell für öffentliches Musiktheater-Marketing, welches ich anhand der Empirie laufend überarbeitet habe. So habe ich die Elemente teils validiert, teils ergänzt und teils relativiert. Neuerungen gegenüber dem vorläufigen Modell (s. Abb. 2) sind fett und kursiv markiert. Diese finalisierte Schematik versucht, einen möglichst umfassenden Überblick über die zentralen Aspekte im Musiktheater-Marketing an (insb. jüngere) Nicht-Besucher zu geben.

7.2 Ausblick auf mögliche künftige Forschung

Angesichts des Mangels an Besucher- und v.a. Nicht-Besucherforschung wären hier mehr Studien wünschenswert, gerade auch mit Fokus auf Marketing und Vermittlung. Insb. erscheint zielführend, auch qualitative Studien wie Interviews durchzuführen, um genauer zu eruieren, wie verschiedene Gruppen das Marketing oder Programmangebot von Theatern wahrnehmen und was man aus ihrer Sicht verbessern könnte (= explorativer Ansatz). Denkbar ist zudem, in quantitativ konzipierten Studien qualitative Elemente einzubauen, z.B. offene Fragen; gerade bei der Bewertung von Image oder Marketing erscheinen diese als fruchtbare Ergänzung zu standardisierten Fragen:

[Quantitative Betrachtungen zeigen], dass bestimmte Phänomene, wie z.B. [...] das Image von Kultureinrichtungen, zwar standardisiert gemessen werden können, dies aber mit einer so großen Reduzierung der Komplexität der Phänomene einhergeht, dass qualitative Dimensionen nicht angemessen abgebildet werden [... Dazu zählen] alle subjektiven Wahrnehmungen im Verlauf des Kaufentscheidungsprozesses, wie z.B. verschiedene Dimensionen der Preisbewertung oder Imagezuschreibungen zu Kulturangeboten. [...] Es kann versucht werden, komplexe Phänomene wie z.B. Rezeptionsprozesse¹²⁵⁴ [... so zu] standardisieren, dass diese operationalisiert und im Rahmen eines quantitativen Forschungsprozesses untersucht werden können.¹²⁵⁵

Da die Auswertung frei formulierter Antworten in der Masse großen Aufwand erfordert, existieren bislang nur „sehr wenige“ qualitative Studien in der Nicht-Besucherforschung.¹²⁵⁶ Um dem zu begegnen, könnten spezielle Softwares dabei unterstützen, die Antworten zu kodieren, bündeln, vergleichen und visualisieren, bspw. MAXQDA oder KI-gestützte Programme – insb. letztere ermöglichen inzwischen eine Auswertung von Mengen an sprachlichen Daten, wie sie noch vor wenigen Jahren undenkbar war.¹²⁵⁷ Dabei gilt es, den Schutz der Teilnehmer-Daten stets zu gewährleisten.

Auch komplexere quantitative Methoden aus der Marketingforschung könnten weiter Aufschluss bzgl. Theatermarketing geben, z.B. eine sog. Conjoint-Analyse: Dabei werden den Befragten i.d.R. mehrere Produkte zur Auswahl gestellt, die sich in bestimmten Merkmalen (z.B. Preis) unterscheiden; die Testpersonen entscheiden, welches sie am ehesten kaufen würden. So können die Teilnutzen der einzelnen Produktmerkmale errechnet werden.¹²⁵⁸ Dieses Vorgehen ist auch für Marketingmittel denkbar, z.B. mit verschiedenen Versionen eines Plakats oder einer Anzeige. So könnte man ermitteln, welche Aspekte diverse Zielgruppen als überzeugender bewerten – z.B. die Fokussierung des künstlerischen Produkts vs. des sozialen Aspekts eines Theaterbesuchs.

Aufgrund der zentralen Bedeutung der knappen Ressource Personal allgemein am Theater und besonders im Theatermarketing erscheinen zudem Forschungsarbeiten zur möglichst optimalen Besetzung von Stellen wünschenswert. Da im Kulturbereich Vakanzen oft intern besetzt werden, die Gehälter nicht mit der freien Wirtschaft mithalten können sowie die Prozesse langwierig sind, besteht hier womöglich Verbesserungspotenzial. Gerade im erweiterten Marketingbereich existieren außerdem häufig keine klaren Ausbildungswege, wenn sich dies auch in den letzten Jahren gewandelt hat.¹²⁵⁹ Zudem erscheint hier die Besetzung von Intendanten als relevanter Forschungsgegenstand – insb. angesichts ihrer wegweisenden Gestaltungsmacht über die Häuser (vgl. 4.2.1).

¹²⁵⁴ Gemeint ist hier wohl die Rezeption von (Theater-)Kunst; der Ansatz erscheint aber auf die Marketing-Rezeption anwendbar (ps).

¹²⁵⁵ Renz 2016b: 258f.; s.a. Kromrey 2009: 353

¹²⁵⁶ Renz 2016b: 100

¹²⁵⁷ vgl. Stöckl 2021

¹²⁵⁸ Fleig 2020

¹²⁵⁹ vgl. Achauer 2017 u. Meininger 2017

Darüber hinaus scheinen Projekte sinnvoll, die wie die vorliegende Arbeit das ‚Marketing an weniger affine Personen‘ fokussieren, jedoch mit anderen Schwerpunkten – insb. in Bezug auf weitere Gattungen (z.B. Sprech- oder Tanztheater, klassische Musik), andere Städte (v.a. kleinere und weniger wohlhabende) sowie kleinere und mittlere Theaterhäuser und auch Kulturinstitutionen allgemein. Dann könnte man diese Studien miteinander und auch mit der vorliegenden vergleichen.

7.3 Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte

Die in dieser Arbeit dargestellten Strategien und Ergebnisse beziehen sich primär auf öffentliche deutsche Musiktheater-Häuser (insb. die drei Münchner) als Sender sowie 18–29-jährige höher gebildete Nicht-Besucher als Empfänger. Vermutlich sind die Resultate und Ansätze aber (zumindest teils) auch sinnvoll auf andere Kontexte übertragbar – insb. auf andere Theater- oder Kunstgattungen, Kulturinstitutionen, Städte und Zielgruppen. Alle diese Optionen im Detail zu erörtern, würde den Rahmen sprengen – daher stelle ich hier lediglich einen Einblick in Übertragungsmöglichkeiten vor.

Insb. ist davon auszugehen, dass praktisch sämtliche Zielgruppen von besserer Verständlichkeit und höherer Zugänglichkeit in der Theatermarketing-Sprache profitieren würden. Auch Schulz von Thun berichtet von dem überraschenden Ergebnis in der Verständlichkeitsforschung, dass verbesserte Verständlichkeit *allen* Empfängern zugutekommt, auch solchen mit formal hoher Bildung:

An sich hatten wir erwartet: Leser mit Abitur würden auch die Originaltexte einigermaßen gut verstehen. Durch verständlichere Fassungen würden sie sich kaum verbessern. Dagegen würden Leser mit Volksschulbildung einen größeren Sprung nach oben tun. Diese Erwartung trat nicht ein. [...] Bei den verbesserten Texten machten Leser mit Abitur, mittlerer Reife und Volkschulbildung alle] **einen gleich großen Sprung nach oben** [...]. Ein weiteres Ergebnis war, dass die Leser auch gefühlsmäßig positiver auf die verständlichen Texte reagierten.¹²⁶⁰

Leser aller Bildungsgrade profitierten also gleichermaßen von verständlicheren Texten und empfinden diese zudem als angenehmer. Besonders wichtig erscheint höhere Verständlichkeit aber für Menschen mit formal niedrigem Bildungsgrad sowie Migrationshintergrund¹²⁶¹. ‚Migranten‘ waren noch um das Jahr 2005 als Besuchersegment im wissenschaftlichen Diskurs sowie in strategischen Überlegungen von öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen kaum präsent. Inzwischen fokussiert die empirische Besucherforschung Migranten stärker, und auch die Häuser sowie Kommunen sind

¹²⁶⁰ Schulz von Thun 2020: 178, Hervorh. d. Verf.

¹²⁶¹ Die gängige Definition für ‚Menschen mit Migrationshintergrund‘ umfasst „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil.“ (Statistisches Bundesamt 2012: 6)

um interkulturelle Öffnung bemüht. Trotzdem haben Kultureinrichtungen nach wie vor kaum Statistiken dazu, welchen Anteil Migranten in ihrem Nutzerkreis ausmachen.¹²⁶²

Menschen mit Migrationshintergrund – insb. erst seit Kurzem in Deutschland ansässige – sind für Kultureinrichtungen oft extrem schwer zu erreichen.¹²⁶³ Aus Marketing-Perspektive sorgen insb. eingeschränkte Deutschkenntnisse für zusätzliche Sprachbarrieren. Bei diesen Gruppen können visuelle und musikalische Marketing-Inhalte evtl. besser ‚funktionieren‘ als Texte; diese Vermutung bedarf aber empirischer Überprüfung. Die Ansprache der in sich stark diversen Gruppe der ‚Migranten‘ stellt die Marketingabteilungen angesichts der Vielfalt an Hintergründen, kulturellen Erfahrungen und Wahrnehmungsweisen vor vielleicht unlösbare Herausforderungen – denn auch die Übersetzung von Texten in andere Sprachen kann vermutlich nicht all diese spezifischen Barrieren überwinden und bedeutet zudem erheblichen Mehraufwand. Speziell höher gebildete junge Menschen mit Migrationsgeschichte waren aber implizit Teil der in dieser Arbeit fokussierten Zielgruppe; für sie gelten entsprechend dieselben Empfehlungen bzgl. des Theatermarketings.¹²⁶⁴

Weiterhin sind Touristen eine prinzipiell gut geeignete Kundschaft für Theater, da selbst eigentliche Nicht-Besucher auf Städtereisen öfter Vorstellungen besuchen.¹²⁶⁵ Für (insb. jüngere und höher gebildete) Touristen erscheinen viele der propagierten Strategien erfolgsversprechend – insb. die Betonung des besonderen Erlebnisses und sozialen Aspekts eines Theaterbesuchs.

Was das Alter der Empfänger anbelangt, so lebt der öffentliche Kulturbetrieb heute und in Zukunft insb. von Menschen ab 55 Jahren, weshalb Besuchergewinnung speziell in höheren Altersgruppen sowie die langfristige Bindung von jungen Besuchern relevant sind.¹²⁶⁶ Auch Zielgruppen mittleren und höheren Alters (= Ü30) könnten von vielen der entwickelten Strategien im Marketing profitieren, z.B. von allgemein verbesserter Zugänglichkeit sowie klarerer Nutzen-Kommunikation. Jedoch sind insb. die Ansätze für das Erreichen nicht eins zu eins übertragbar, aufgrund des unterschiedlichen Mediennutzungsverhaltens (s. 6.2.3). Auch bzgl. der Sprachwirklichkeit ist abzuwägen – wobei sich ‚junge‘ und ‚alte‘ Sprache weniger unterscheiden als oft angenommen (s. 3.6.7).

Kinder und Jugendliche (= U18) sind dagegen meist nicht selbst Empfänger von Theatermarketing. Die empfohlenen Strategien sind für sie daher eher irrelevant – wenn auch insb. einige Aspekte

¹²⁶² Allmanritter 2014

¹²⁶³ Knava 2009: 192

¹²⁶⁴ Unter den Theaterbesuchern mit Migrationshintergrund finden sich analog zum ‚restlichen‘ Publikum deutlich überwiegend Personen mit höherer Bildung (Renz 2016b: 173).

¹²⁶⁵ Rivers et al. 2020

¹²⁶⁶ Siebenhaar 2007: 1

bzgl. der Konzeption von Vermittlungsformaten für diese Zielgruppen aussichtsreich sein könnten, v.a. Digitalität und die Betonung des Visuellen sowie die Einbindung von Multiplikatoren.

Insgesamt scheinen viele der dargestellten Marketingstrategien zielführend und realistisch auf eine große Breite an Sendern und Empfängern anwendbar. Zu diesen Ansätzen zählen insb.:

- 1) **institutionsweite Strategien:** klar formulierte Zielsetzungen sowie verbindliche Gesamtstrategie; Zielgruppen-Analyse und -Segmentierung; funktionale interne Kommunikation und Zusammenarbeit; explizite Marken-Definition; stärkere Publikumsorientierung; Ausbau des strukturellen Stellenwerts von Marketing sowie Integration in die generelle Ausrichtung der Häuser
- 2) **weniger ressourcen-intensive Marketingstrategien:** erhöhte Verständlichkeit und Zugänglichkeit der Sprache; verstärkte Nutzung visueller Medien und digitaler Kanäle; Unterstützung bei Orientierung und Entscheidung; Sichtbarmachung der Zielgruppen; überzeugende Botschaften durch klare Nutzen-Kommunikation; Greifbarmachen der Besuchserfahrung; niederschwellige Distribution; Evaluation der Marketingaktivitäten
- 3) **stärker ressourcen-intensive Marketingstrategien:** Angebot einer breiten ‚Palette‘ an Marketing- und Vermittlungsformaten; (Nicht-)Besucherstudien; attraktiver Service; hohe Verfügbarkeit von erschwinglichen Preisen; Vernetzung/Kooperation mit anderen ‚Playern‘; Auswertung von Besucherdaten und Kaufverhalten; SEO; Content Marketing; Community Management

7.4 Ist Theatermarketing doch Quatsch? – abschließende Überlegungen

Alles schön und gut, könnte man nun sagen. Aber Oper ist nun mal Oper – manchen gefällt's, manchen nicht, daran wird auch Marketing nichts ändern. Und es liegt doch nahe, dass Menschen, die eine inhaltliche Nähe zum Musiktheater verspüren, auch Marketingmittel zu diesem Thema positiver bewerten im Gegensatz zu Personen, die damit wenig ‚am Hut‘ haben. Das ist ja wirklich nicht weiter überraschend, oder?

Marketing ist sicher kein Wundermittel, das sämtliche Probleme im öffentlichen deutschen Theatersystem zu lösen vermag. Denn dieses ist nur aufgrund massiver staatlicher Förderung möglich. Möchte man (Musik-)Theater langfristig in seiner jetzigen Qualität und Quantität erhalten, kommt man daher nicht um die Legitimierung dieser Förderung herum. Dafür ist ihre möglichst breite Akzeptanz in der Gesellschaft nötig. Um diese auch künftig zu gewährleisten, reichen Veränderungen im Marketing allein nicht aus. Stattdessen bedarf es einer weiteren Perspektive, die Institutionen, Strukturen und Prozesse, Politik und Verwaltung sowie (Kulturelle) Bildung berücksichtigt:

[E]s handelt sich nicht nur um eine Krise der Kulturpolitik, der Zuschauer und unzureichenden Finanzierung. Die gegenwärtige Theaterkrise geht weit darüber hinaus. Sie umfasst Strukturen, Produktionsweisen und Unternehmenskultur, berührt das freie und das private Theater, und erschüttert das Mark der deutschen Theaterlandschaft deutlich stärker als jede Krise zuvor.¹²⁶⁷

Thomas Schmidt attestierte diese tiefgreifende Krise wohlgernekt bereits 2017, also noch vor der Corona-Pandemie von 2022/21 und der hohen Inflationsrate von 2022/23. Zwar war insb. Corona zweifelsohne ein harter Schlag für die Theaterbranche. Dennoch darf die Pandemie keine ‚Ausrede‘ für niedrige Besucherzahlen oder mangelnde Diversität im Publikum sein; denn diese Entwicklungen zeichneten sich schon lange vor den Lockdowns ab. Die Pandemie ist lediglich ein Katalysator, der bereits bestehende Probleme verstärkt und offenlegt.¹²⁶⁸

Eine umfassende System- und Institutionskritik der deutschen Theaterlandschaft wäre an dieser Stelle unmöglich zu leisten. Zudem wurden solch übergreifende Überlegungen in diversen Ausprägungen bereits von anderen getätigt, bspw. Birgit Mandel, Thomas Schmidt sowie den Autoren des erwähnten *Kulturinfarkts* (s. 4.2.4). Sie alle zeichnen ein tendenziell kritisches Bild des deutschen Theatersystems; einige zentrale Elemente davon möchte ich im Folgenden skizzieren, um die Möglichkeiten von Theatermarketing abschließend in einen breiteren Kontext einzuordnen.

Insb. zeigt sich, dass Theater zwar künstlerisch ‚vorangekommen‘ sind, nicht aber organisatorisch:

Das öffentlich subventionierte Theater in Deutschland [...] hat keine der wesentlichen Herausforderungen in den letzten dreißig Jahren meistern und sich auf den verändernden gesellschaftlichen Kontext einstellen können, weil es nicht in der Lage war, sich neben der Entwicklung neuer künstlerischer Formate auch erfolgreich um eine adäquate Entwicklung des Theatermanagements und um eine Neujustierung seiner Organisation zu bemühen.¹²⁶⁹

Die starke Fokussierung der öffentlichen Theater auf den künstlerischen Bereich resultiert in Überproduktion sowie insb. dem Festhalten am kostenintensiven Repertoirebetrieb – welcher daher zunehmend in Frage gestellt wird.¹²⁷⁰ Bspw. mit einer stärkeren Hinwendung zum Stagione- oder Semistagione-System ließen sich Umbaukosten vermutlich massiv senken und Budget einsparen.¹²⁷¹ Ohnehin wird angezweifelt, dass es wirklich ‚nötig‘ ist, fast jeden Abend eine andere Produktion zu zeigen (s. 4.2.1). Dabei könnte diese – zunächst einschränkend wirkende Veränderung – potenziell Freiräume in der künstlerischen Gestaltung schaffen, da der Repertoirebetrieb aufgrund seiner engmaschigen Disposition kaum Flexibilität und (v.a. kurzfristige) Änderungen zulässt.¹²⁷²

¹²⁶⁷ Schmidt 2017: 5

¹²⁶⁸ vgl. Thiel 2023: 19

¹²⁶⁹ Schmidt 2017: 7; Hervorh. im Original entfernt

¹²⁷⁰ Schmidt 2017:19

¹²⁷¹ vgl. Schmidt 2017: 28

¹²⁷² Schmidt 2017: 44

Es sind also durchaus Wege für öffentliche Theater denkbar, um wirtschaftlicher zu agieren, welche nicht direkt einen Eingriff in die Kunstrechte bedeuten würden. Auch wenn dabei Qualität, Vielfalt und Innovation weiterhin die Maxime des Kulturschaffens darstellen, bedarf es aber gleichzeitig eines erneuerten Verständnisses – quasi ein ‚Update‘ – davon, was diese drei Gütekriterien implizieren. Zudem sollte der nach wie vor negativ konnotierte Begriff der ‚Unterhaltung‘ eine Bedeutungserneuerung durchlaufen.¹²⁷³

Denn aktuell mutet das Selbstverständnis der Theater teils problematisch an, insb. ihre Auffassungen von ‚Erfolg‘, ihrem Auftrag, ihrer Rolle in der Gesellschaft, Kunstrechten sowie ‚Publikumsorientierung‘. Laut Felber (s. 4.4.4) zeichnet sich z.B. die aktuelle Inszenierungspraxis an deutschen Opern aus über „egomanische Arroganz und Interesselosigkeit am Gegenüber [...] und, wenn dann die Inszenierungen schlecht laufen, einer großzügigen Verachtung der ökonomischen Bedingungen des Theatermachens.“¹²⁷⁴ Laudenbach (s. 3.6.2) wiederum kritisiert (recht polemisch) das ‚Axiom‘ von der gesellschaftlichen Relevanz des Theaters am Beispiel der Intendantin der Münchner Kammerspiele:

Die Orientierung am Publikumszuspruch scheint ihr suspekt zu sein. Eine bei Publikum und Kritik überaus erfolgreiche Aufführung [...] am Berliner Ensemble ist Barbara Mundel nicht trotz, sondern wegen dieses Erfolges verdächtig [...] „Bekannte Namen, und dann geht die Post ab – ich finde, das ist [...] nicht unser ganzer Auftrag. Das ist doch nicht das, wofür wir Subventionen bekommen! [...] Was genau wollen wir denn am Rückgang der Zuschauerzahlen ablesen, wo es doch ganz klar ist, dass Theater [...] für unsere Gesellschaft ganz wichtig sind?“, glaubt Mundel. So gesehen könnten die Bühnen im Zweifel auch ganz ohne [...] Zuschauer auskommen, für die Gesellschaft wären sie schon aus Prinzip von ewiger Bedeutung.¹²⁷⁵

Auch im Bereich der Theatervermittlung sind Fragen der Sinnhaftigkeit, Effizienz und Ausrichtung der Angebote relevant. Diesbzgl. finden sich diverse – teils gegenläufige, teils extrem anmutende – Vorschläge für künftige Entwicklungen: So sind insb. privatwirtschaftliche Produzenten eher nicht überzeugt, dass Vermittlung ein (kosten-)effizienter Weg für Audience Development darstellt (s. 4.2.2). Andere Stimmen fordern das Gegenteil, d.h. viel mehr pädagogische Angebote – bis zu dem Punkt, dass die künstlerische Produktion der Vermittlung gleichgestellt oder gar untergeordnet werden soll; dies würde bedeuten, dass bspw. Dramaturgie und Vermittlung quantitativ (z.B. Personal, Budget) und in Bezug auf ihre Relevanz min. gleich ausgestattet sind wie die Produktion.¹²⁷⁶

Fraglich ist, ob die Kulturinstitutionen und Theater überhaupt in der Lage wären, ausreichend Vermittlungs- und Bildungsangebote bereitzustellen, wenn Eltern und Schulen immer weniger an Kul-

¹²⁷³ von Cossel 2011: 43

¹²⁷⁴ Felber 2023: 12

¹²⁷⁵ Laudenbach 2020: 9

¹²⁷⁶ vgl. Kamel 2017: 130

tur heranführen. Entsprechend erscheinen (idealisch gedacht) tiefgreifende Veränderungen im gesamten Bildungs- und Schulsystem wünschenswert, welche Kulturtheorie und -praxis viel mehr Raum und Relevanz einräumen als gegenwärtig. In jedem Fall erscheinen aktive Anreize für (Groß-) Eltern, (Hoch-)Schulen etc. zielführend, mit jungen Menschen Kulturstätten zu besuchen.

Jedoch führen kulturelle Bildung bzw. Erfahrungen nicht automatisch zur Teilhabe – insb. wenn die dargebotene (Musiktheater-)Kunst die Jüngeren langweilt, verwirrt, abschreckt etc. (s. 3.3.1). Das bloße ‚über die Theaterschwelle‘-Bringen hat also nicht unbedingt positive, sondern ggf. gar negative Effekte. Statt des (v.a. in Deutschland) üblichen Produkt-geleiteten Ansatzes im Audience Development, welcher das Kunstprodukt unverändert belässt und nur dessen Präsentation anpasst, erscheinen mehr Zielgruppen-geleitete Ansätze unerlässlich. Dies stellt aber eine gewaltige Herausforderung für Kulturinstitutionen dar, weil es unweigerlich eine umfassende Überprüfung ihrer Kernprodukte mit sich bringen würde.¹²⁷⁷ Jedoch muss sich ein programmatisch am Publikum orientiertes Theater noch lange nicht in seiner künstlerischen Qualität einschränken:

[„Product-led“ marketing is] to make a product first and then find the segment of the population that would be interested in it. The other is to determine a segmented target and find the right products for the group. It is not that the organisation needs to compromise on artistic quality in the second, „target-led“ approach, but that it has to identify the kinds of benefit these non-regular attendees seek and determine if it can offer it to them. In the case where there is no existing product suitable for this purpose, the cultural organisation may have to invent a new, suitable one.¹²⁷⁸

Auch die Programmgestaltung der Theater müsste man also kritisch hinterfragen (vgl. 3.8). Bei der Spielplankonzeption stehen die Häuser aber stets im Spannungsfeld diverser Stakeholder sowie künstlerischer und wirtschaftlicher Interessen.¹²⁷⁹ „Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Entscheidungen zum Spielplan zu den wichtigsten und [...] komplexesten gehören.“¹²⁸⁰ Von Cossel plädiert hier dafür, die (potenziellen) Zuschauer in die Spielplangestaltung einzubeziehen; dies bedeutet noch keine zwangsläufige ‚Anbiederung‘, sondern künstlerischen wie wirtschaftlichen Erfolg:

[Es] konnte gezeigt werden, dass an den [...] Häusern der Erfolg sowohl in künstlerischer als auch ökonomischer Hinsicht umso größer war, je größer das Interesse [des Hauses] an der Umwelt und die Interaktion mit den wahrgenommenen Erwartungshaltungen war. Wichtig ist demnach nicht nur, dass eine Auseinandersetzung mit den Zuschauergruppen stattfindet, sondern dass diese als wichtiger Bestandteil der Entscheidungsfindung erkannt und organisational in den Entscheidungsprozess eingebunden wird [... als] Dialog mit dem Publikum.¹²⁸¹

¹²⁷⁷ Kawashima 2006: 55

¹²⁷⁸ Kawashima 2006: 67

¹²⁷⁹ von Cossel 2011: 48

¹²⁸⁰ von Cossel 2011: 2f.

¹²⁸¹ von Cossel 2011: 228f.

Wo ist in all dem das Theatermarketing zu verorten? Für wirklich ‚durchschlagenden‘ Erfolg im Marketing wäre die Transformation der Institutionen und Programmgestaltung erforderlich. Aber in jedem Fall erscheint auch eine Neuausrichtung des Marketings selbst, insb. der Kommunikation, zwingend notwendig. Denn institutionelle Barrieren abzubauen ist zwecklos, wenn die potenziellen Besucher nicht davon erfahren. Auch attraktive Angebote genügen nicht, sondern sie müssen offensiv und effektiv kommuniziert werden. Mögliche Ansätze dafür waren Kern dieser Arbeit.

Der Einwand (s.o.), Musiktheater-Liebhaber würden Marketing dafür eben positiver bewerten als weniger Interessierte, hat seine Berechtigung. Und sicher kann Theatermarketing nie alle Empfänger erfolgreich ansprechen. Jedoch sind gerade die Nicht-Besucher in der Befragungsstichprobe durchweg sehr hoch gebildet, eher wohlhabend, haben meist Besuchserfahrung im Musiktheater sowie breites Interesse an (kulturellen) Aktivitäten – die ‚typischen‘ Barrieren können bei ihnen also weitgehend ausgeschlossen werden. Dass sie das Marketing negativer bewerten als aktive Besucher, lässt darauf schließen, dass speziell das Marketing aktuell nicht dazu geeignet ist, diese eigentlich empfänglichen Nicht-Besucher zu überzeugen – dass es eben eine Barriere darstellen kann. Entsprechend legen die Ergebnisse der empirischen Studie auch nahe, dass die Außenkommunikation der öffentlichen deutschen Häuser immer noch v.a. auf Stammnutzer zugeschnitten ist.

Insgesamt sind gerade im Marketing große Potenziale für realistisch erreichbare Erfolge anzunehmen. Denn Marketing liegt im Gegensatz zu vielen anderen Aspekten weitgehend im Einflussbereich der Häuser – daher könnte speziell diese ‚Stellschraube‘ besser genutzt werden; auch wenn man die Einmischung in die künstlerische Produktion ablehnt, könnte man die restlichen vier P im Marketing-Mix stärker an die Bedürfnisse des breiten Publikums anpassen. Zudem ist Marketing deutlich leichter zu skalieren als bspw. analoge Vermittlungsangebote (vgl. 2.1.4).

Alles in allem bedarf also in erster Linie nicht das Publikum einer ‚Entwicklung‘, sondern die Theater selbst: „It is not the audience, but the institutions that are in need of development.“¹²⁸² Die geforderten Veränderungen mögen unbequem sein und Opfer verlangen. Letztlich könnten sie aber potenziell allen Besuchern – vom derzeitigen Nicht-Besucher über den sporadischen Blockbuster-Fan bis zum versierten Connaisseur – sowie den Häusern selbst dienen. Denn wenn die Reformen sinnvoll umgesetzt würden, könnten sie die Überlebensfähigkeit und Eigenständigkeit der Theater fördern, und damit das künstlerische Angebot. Sämtliche Änderungen bedürfen dabei Zeit, Vertrauen, Transparenz, Kooperation und die Bereitschaft, unfruchtbare Versuche zu verwerfen.¹²⁸³

¹²⁸² Lindelof 2015: 203

¹²⁸³ vgl. Schmidt 2017: 49

8 Schluss: Das Publikum sind alle Leut‘

Im Grunde hat Ludwig Robert in seinem Gedicht (s. Seite 1) recht: Idealerweise sollten „alle Leut“ im Publikum sitzen oder zumindest sitzen können. Aber gerade dieses ‚alle‘ stellt die öffentlich geförderten (Musik-)Theaterhäuser in Deutschland vor schier unlösbare Herausforderungen. Diese betreffen praktisch alle Bereiche, z.B. die Finanzplanung und Spielplangestaltung – aber ganz besonders das Marketing. Denn die Häuser können nicht *alle* ansprechen – dies ist prinzipiell unmöglich und erst recht unter den derzeitigen Rahmenbedingungen.

Aber wenn die Theater überleben wollen, müssen sie zumindest *mehr* Menschen für sich gewinnen, um dem Publikumsrückgang und demografischen Wandel sowie der tendenziell schwindenden Kulturförderung entgegenzuwirken. Welche Zielgruppen zu diesen ‚mehr‘ gehören könnten oder sollten, bedarf strukturierter und strategischer Überlegung, Diskussion und Evaluation. Zum jetzigen Zeitpunkt fehlt den Häusern der politische wie gesellschaftliche Rückhalt, um sich auf bestimmte (neue) Zielgruppen zu fokussieren – was aber unerlässlich erscheint, um Marketing, Profilbildung und Programmgestaltung erfolgreich zu konzipieren. Gleichzeitig ist offensichtlich, dass die notwendigen strukturellen Änderungen zu einem wesentlichen Anteil auch aus den Häusern selbst kommen müssen – dies birgt aber möglicherweise Chancen für sie, die Veränderungen in ihrem Sinne zu initiieren und zu gestalten.

Aus Sicht des Theatermarketings ‚eignen‘ sich insb. Gelegenheitsbesucher, Nicht-Mehr-Besucher sowie kulturinteressierte Nicht-Besucher. Um diese und noch vielfältigere Zielgruppen anzusprechen, erscheint eine deutlich weiterreichende Öffnung nötig – der Institutionen und ihrer Angebote, aber auch ganz entscheidend ihres Marketings, insb. ihrer Kommunikation. Die deutschen Theater streben seit einigen Jahren nach mehr Professionalität bzgl. Marketing, Audience Development, (Nicht-)Besucherforschung sowie externen Kooperationen, und haben hier durchaus große Fortschritte erzielt. Dennoch kreist die Theaterbranche noch stark um sich selbst, und das alles entscheidende künstlerische Produkt ist von den Bemühungen weitgehend ausgeschlossen.

Die Ergebnisse der durchgeföhrten empirischen Studie legen nahe, dass das Marketing der öffentlichen deutschen (Musik-)Theaterhäuser derzeit tatsächlich eine besuchsverhindernde Barriere darstellen kann, weil es (gerade junge) Nicht-Besucher oft nicht erreicht oder überzeugt. Gleichzeitig habe ich diverse aussichtsreiche Ansätze beleuchtet und entwickelt, um weniger theatererfahrene Zielgruppen effektiv anzusprechen. Es steht zu hoffen, dass die Häuser das Marketing in Zukunft noch stärker als Brücke für sich nutzen können.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Achauer, Eckart (2017): „Was gilt es bei Besetzungsverfahren zu beachten?“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Personalbesetzung-in-Kulturbetrieben-Was-gilt-es-bei-Besetzungsverfahren-zu-beachten,2275>>, letzter Zugriff: 11.09.2023.

Agentur junges Herz (2017): *Key Visual – Entwicklung eines eindrucksvollen Schlüsselbildes*. In: <<https://www.agentur-jungesherz.de/blog/key-visual-entwicklung-eines-eindrucksvollen-schluesselfbildes/#:~:text=Key%20Visual%20ist%20ein%20englischer,eine%20eindeutige%20Identifikation%20einer%20Marke.>>, letzter Zugriff: 10.07.2022.

Alexander, Matthias & Spiegel, Hubert (2021): „Abbruch ins Ungewisse“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 29.06.2021, Nr. 147, S. 9.

Allmanritter, Vera & Tewes-Schünzel, Oliver (2022): *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2021: Kulturbesuche, Freizeitaktivitäten und digitale Angebote in Zeiten von COVID-19 [PDF]*. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, Berlin (Schriftenreihe Kulturoziologie des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung, Nr. 2). In: <https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2022/11/IKTf_Kulturelle_Teilhabe_Berlin_2021.pdf>, letzter Zugriff: 13.12.2022.

Allmanritter, Vera & Renz, Thomas (2020): „Was macht Corona mit dem Kulturpublikum? Weshalb der Kulturbetrieb gerade in der Krise datenbasierte Steuerung braucht“ [PDF]. In: *Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe)*, <<https://kupoge.de/download/2020/essays/Allmanritter-Renz.pdf>>, letzter Zugriff: 14.06.2021.

Allmanritter, Vera / Renz, Thomas / Tewes-Schünzel, Oliver & Juhnke, Sebastian (2020): *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019: Soziodemografie und Lebensstile [PDF]*. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, Berlin (Schriftenreihe Kulturoziologie des Instituts für Kulturelle Teilhabeforschung, Nr. 1). In: <https://stiftung-kulturelle-weiterbildung-kulturberatung.berlin/wp-content/uploads/2021/03/Kulturelle_Teilhabe_Berlin_2019_IKTf_lang.pdf>, letzter Zugriff: 26.05.2023.

Allmanritter, Vera (2019): „Wer kommt nicht? Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen.“ In: *KM Magazin. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Nr. 148, September 2019, S. 29-36.

Allmanritter, Vera (2014): „Menschen mit Migrationshintergrund als Kulturpublikum. Der aktuelle Forschungsstand in Deutschland sowie Anregungen zur weiteren Beschäftigung“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.27>>.

Allwardt, Ingrid (2017): „Musikvermittlung – Ein Überblick über Ziele, Angebotsformate, Strukturen und statistische Erhebungen“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.28>>.

Angermüller, Johannes (2014): „Diskursforschung als Theorie und Analyse. Umrisse eines interdisziplinären und internationalen Feldes“. In: Ders. / Nonhoff, Martin / Herschinger, Eva / Macgilchrist, Felicitas / Reisigl, Martin / Wedl, Juliette / Wrana, Daniel & Ziem, Alexander (Hgg.): *Diskursforschung. Ein interdisziplinäres Handbuch. Band 1: Theorien, Methodologien und Kontroversen*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 16-36.

ARD & ZDF (2015): *MedienNutzerTypologie [PDF]*. In: <<https://ard-zdf-mnt.de/wp-content/uploads/2017/07/MNT-Basispraesentation.pdf>>, letzter Zugriff: 14.12.2020.

ARD/ZDF-Forschungskommission (2020a): *ARD/ZDF-Massenkommunikation 2020. Langzeitstudie im Auftrag der ARD/ZDF-Forschungskommission* [PDF]. In: <https://www.ard-zdf-massenkommunikation.de/files/Download-Archiv/MK_2020/MK_2020_Publikationscharts_final.pdf#>, letzter Zugriff: 11.12.2020.

ARD/ZDF-Forschungskommission (2020b): *Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020. Eine Grundlagenstudie im Auftrag der ARD/ZDF-Forschungskommission* [PDF]. In: <https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2020/2020-10-12_Onlinestudie2020_Publikationscharts.pdf>, letzter Zugriff: 14.12.2020.

ARD/ZDF-Onlinestudie (2020): *Archiv 1997 – 2019*. In: <<https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/archiv-1997-2019/>>, letzter Zugriff: 20.12.2020.

Arens, Katja & Nösler, Nadine (2014): „Jaaaa :) alles klar!! bis morgen hdl :-*. Der Ausdruck von Emotionen in SMS“ . In: Berg, Frieda & Mende, Yvonne (Hgg.): *Verstehen und Verständigung in der Interaktion. Analysen von Online-Foren, SMS, Instant Messaging, Video-Clips und Lehrer-Eltern-Gesprächen*. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung, S. 46-60.

Argauer, Rita (2020): „Trügerischer Glanz. Bund stellt Geld für Sanierung der Oper in Aussicht“. In *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/muenchen/nationaltheater-truegerischer-glanz-1.4891357>>, letzter Zugriff: 09.03.2021.

Aristoteles (2007): *Rhetorik [TEXNH PHTOPIKH]* (Bibliografisch ergänzte Ausg.). Übers. aus dem Altgriechischen u. hg. v. Gernot Karpinger. Stuttgart: Reclam.

AS&S (2020a): *ARD/ZDF-Massenkommunikation Langzeitstudie*. In: <<https://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/studien/langzeitstudie-massenkommunikation/>>, letzter Zugriff: 11.12.2020.

AS&S (2020b): *Studienreihe Medien und ihr Publikum*. In: <<https://www.ard-werbung.de/media-perspektiven/studien/studienreihe-mip/>>, letzter Zugriff: 15.12.2020.

Audi (2017): *Audi Werbung „Quattro“*. In: YouTube-Kanal Project-Audi 2.0, <<https://www.youtube.com/watch?v=6S8vJCPdhkY>>, letzter Zugriff: 05.09.2023.

Bahlo, Nils / Becker, Tabea / Kalkavan-Aydin, Zeynep / Lotze, Netaya / Marx, Konstanze / Schwarz, Christian & Şimşek, Yazgül (2019): *Jugendsprache. Eine Einführung*. Berlin: J.B. Metzler.

Balme, Christopher (2014): *Einführung in die Theaterwissenschaft* (5. neu bearb. u. erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bartelheimer, Paul (2007): „Politik der Teilhabe. Ein soziologischer Beipackzettel“ [PDF]. In: *Fachforum. Analysen & Kommentare*. Nr. 1 / 2007, <<http://library.fes.de/pdf-files/do/04655.pdf>>, letzter Zugriff: 15.06.2021.

Bayerische Staatsoper (2022): *Mediadaten*. In: <<https://www.staatsoper.de/mediadaten>>, letzter Zugriff: 07.11.2022

Bayerische Staatsoper (2021): *Anruf in der Oper: Der Freischütz*. Kommentare unter YouTube-Video In: <<https://youtu.be/BVw4X0Qybfc?si=Kg5yHSr4jXB8iwAC>>, letzter Zugriff: 05.12.2023

Bayerische Staatsoper (2020a): *Kinder- und Jugendprogramm*. In: <<https://www.staatsoper.de/campus/kinder-jugend.html>>, letzter Zugriff: 03.08.2020.

Bayerische Staatsoper (2020b): *U30 – Ermäßigte Karten für junge Erwachsene*. In: <<https://www.staatsoper.de/karten-infos/ermaessigungen/u30.html?type=rss%27A%3D%22%27%60--%22%27%60-->>>, letzter Zugriff: 05.08.2020.

Bayerische Staatsoper (2019): *Jahresbericht 2019* [PDF]. In: <https://www.staatsoper.de/media/content/PDFs/Publikationen/BSO_1920_Jahresbericht_DIGITAL_BO__GEN_2.pdf>, letzter Zugriff: 09.03.2021.

Bayerische Staatsoper (2015): *Nicht-Besucherumfrage. Bitte teilen Sie uns mit, was Sie denken*. In: <<http://bayerischedstaatsoper.startistics.de/Umfrage1.php>>, letzter Zugriff: 21.10.2022.

Becker, Horst (1996): „Der klassische Pretest und seine Techniken“. In: Statistisches Bundesamt (Hg.), S. 28-34.

Behmüller, Sascha (o.J.): „Das müssen Sie über UTM Parameter wissen!“. In: *ReachX Blog*, <<https://www.reachx.de/das-muessen-sie-ueber-utm-parameter-wissen/>>, letzter Zugriff: 21.07.2023.

Behrendt, Barbara (2020): „Öffnung der Bühnen. Theater und die Coronakrise“. In: *Deutschlandfunk*, <https://www.deutschlandfunk.de/theater-und-die-coronakrise-oefnung-der-buehnens.691.de.html?dram:article_id=475848>, letzter Zugriff: 28.07.2020.

Bering, Rüdiger (2006): *Musical* (2., aktual. Aufl.). Köln: DuMont Literatur und Kunst Verlag.

Bertelsmann Stiftung (2023): *Relevanzmonitor Kultur. Stellenwert von Kulturangeboten in Deutschland* [PDF]. In: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/Umfrageergebnisse_Relevanzmonitor-Kultur_20230531.pdf>, letzter Zugriff: 28.06.2023.

Bisky, Jens (2015): „Was kostet die Kunst?“. In: *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/kulturfinanzierung-was-kostet-die-kunst-1.2360767>>, letzter Zugriff 02.04.2021.

Bogner, Alexander / Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Boroditsky, Lera (2012): „Wie die Sprache das Denken formt“. In: *Spektrum.de*, <<https://www.spektrum.de/news/linguistik-wie-die-sprache-das-denken-formt/1145804>>, letzter Zugriff: 29.12.2020.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2007): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin & Heidelberg: Springer.

Bossart, Yves (Interviewer) (2018): „Philipp Hübl: Macht und Magie der Sprache | Sternstunde Philosophie|SRF Kultur. Sternstunde Philosophie vom 07.01.2018“. In: *SRF Kultur* (YouTube-Kanal), <<https://www.youtube.com/watch?v=7Hw-hWtix8E>>, letzter Aufruf: 24.08.2022.

Brachmann, Jan (2021): „Mobbing gegen Bildungsbürger“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 18.03.2021, Nr. 65, S. 9.

Brüggemann, Franziska (2020): *Institutionskritik im Feld der Kunst. Entwicklung – Wirkung - Veränderungen*. Edition Museum, Bd. 47. Bielefeld: transcript Verlag.

Bublitz, Wolfram (2013): „Der duale Internetnutzer: Ansätze einer dissoziativen Kommunikation“. In: Marx & Schwarz-Friesel (Hgg.), S. 26-52.

Bullerjahn, Claudia (2001): *Grundlagen der Wirkung von Filmmusik*. Augsburg: Wissner Verlag.

Burghardt, Charlotte (2021): „Stadt- und Staatstheater in Bewegung? Zur Rolle von öffentlich subventionierten Theatern in der Stadtgesellschaft und den veränderten Erwartungen des Publikums“. In: Mandel & Zimmer (Hgg.), S. 261-278.

Burghardt, Charlotte & Nesemann, Maria (2021): „Audience Development als struktureller Veränderungsprozess? Analyse der Strategien zur Publikumsentwicklung und ihren Rahmenbedingungen am Maxim Gorki Theater Berlin, dem Theater für Niedersachsen und den Städtischen Theatern Chemnitz“. In: Mandel et al. (Hgg.), S. 93-158.

Buschenhagen, Lotte (2023): „Keine Zeit zu sterben: Blut und Banalitäten an der Berliner Staatsoper“. In: *Tagesspiegel*, <<https://www.tagesspiegel.de/kultur/keine-zeit-zu-sterben-blut-und-banalitaeten-an-der-berliner-staatsoper-10048261.html>>, letzter Zugriff: 28.06.2023.

comevis (2022): *Audio Branding / Sound Branding / Sonic Branding*. In: <<https://www.comevis.com/soundbranding-sonicbranding-audiobranding-definition>>, letzter Zugriff: 09.09.2022.

Creditreform München (2018): *SchuldnerAtlas. Stadt München. Überschuldung von Verbrauchern*. Jahr 2018 [PDF]. In: <<https://cdn.website-editor.net/f3e5dae69a6e41a0b6971990426dac2b/files/uploaded/CR-S-Atlas-Mo%25CC%2588-2018.pdf>>, letzter Zugriff: 30.11.2020.

Crückeberg, Johannes & Steinhauer, Moritz (2021): „Kulturpolitische Steuerung. Entwicklung und Praxis am Beispiel öffentlich getragener Theater“. In: Mandel & Zimmer (Hgg.), S. 169-185.

Czeghan, Jutta & Zirnstein, Michael (2022): „Kultur in München: Die Bayerische Staatsoper muss sparen“. In: *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/muenchen/muenchen-bayerische-staatsoper-programm-dorny-sibler-1.5531975>>, letzter Zugriff: 21.02.2022.

Dang-Anh, Mark / Einspänner, Jessica & Thimm, Caja (2013): „Medialisierung und Medialität in Social Media: Das Diskurssystem ‚Twitter‘“. In: Marx & Schwarz-Friesel (Hgg.), S. 68-92.

Dannenberg, (2008): „Neukundenidentifizierung und -gewinnung“. In: Pepels, Werner (Hg.): *Vertriebsleiterhandbuch. Ertragreiche Kunden gewinnen und binden* (2. überarb. Aufl.). Düsseldorf: Symposium, S. 17-38.

Datenschutz.org (2020): *Datenschutz in den USA: Wo steht er im Vergleich zu Europa?*. In: <<https://www.datenschutz.org/usa/>>, letzter Zugriff: 04.12.2020.

Dawson, Matt (2016): *Millennials and User-Generated Content: Why is UGC so important to this generation?*. In: <<https://blogs.brighton.ac.uk/md465/2016/05/03/millennials-and-user-generated-content-why-is-ugc-so-important-to-this-generation/>>, letzter Zugriff: 08.01.2023.

de Souza Minayo, Maria Cecília (2017): „Limits and Possibilities to Combine quantitative and Qualitative Approaches“. In: Oflazoglu, Sonyel (Hg.): *Qualitative versus Quantitative Research*. Rijeka: InTech, S. 85-96.

Deutsch, Christian (2018): *Einfaches Tool für bessere Texte: Das Hamburger Verständlichkeitsmodell*. In: <<https://deutsch-werkstatt.de/hamburger-verstaendlichkeitsmodell/>>, letzter Zugriff: 27.11.2020.

Deutscher Bühnenverein (2019): *Theaterstatistik 2017/18 – Summentabellen. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele* [PDF]. 53. Ausgabe. Köln: Deutscher Bühnenverein. Download in: <<http://www.buehnenverein.de/de/publikationen-und-statistiken/statistiken/theaterstatistik.html>>, letzter Zugriff: 22.07.2020.

Deutscher Bühnenverein (2018): *Pressemeldung zur Theaterstatistik 2016/2017*. In: <<http://www.buehnenverein.de/de/presse/pressemeldungen.html?det=511>>, letzter Zugriff: 21.07.2020.

Deutscher Bühnenverein (2017): *Wer spielte was? 2015/2016. Werkstatistik. Deutschland – Österreich – Schweiz* [PDF]. Download der Tabellen in: <<http://www.buehnenverein.de/de/presse/pressemeldungen.html?det=463>>, letzter Zugriff: 27.07.2020.

Deutscher Bühnenverein (2003): *Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins* [PDF].

Deutsches Theater München (2023): *Umfrage des Deutschen Theaters München*. In: <https://nextcloud.deutsches-theater.de/apps/forms/s/x2FWABHFbcqyiW6tpzTRtzGz?fbclid=IwAR1T1y8k3jZu_MUTpTAjo7bVpLBZmxTFMAMvJ6HxVB_tknjHfYSLcD5EOk>, letzter Zugriff: 27.03.2023.

Deutsches Theater München (2021a): *Über uns*. In: <<https://www.deutsches-theater.de/ueberuns>>, letzter Zugriff: 15.02.2021.

Deutsches Theater München (2021b): *Veranstaltungsmappe* [PDF]. In: <<https://www.deutsches-theater.de/wp-content/uploads/Veranstaltungsmappe2020.pdf>>, letzter Zugriff: 15.02.2021.

Deutsches Theater München (2021c): *Werkeinführung zum Musical Sweeney Todd*. In: <<https://www.deutsches-theater.de/news/werkeinfuehrung-zum-musical-sweeney-todd>>, letzter Zugriff: 07.04.2021.

Deutsches Theater München (2021d): *388 Veranstaltungen abgesagt und kein Land in Sicht – Schluss mit Standby!*. In: <<https://www.deutsches-theater.de/unkategorisiert/388-veranstaltungen-in-einem-jahr-abgesagt-es-reicht>>, letzter Zugriff: 15.04.2021.

Deutsches Theater München (2021e): *Ermäßigungen*. In: <<https://www.deutsches-theater.de/ermassigungen>>, letzter Zugriff: 08.11.2021.

Diekmann, Andreas (2009): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (20. Aufl., vollst. überarb. u. erw. Neuausg. [3. Aufl. der Neuausg.]). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Dimock, Michael (2019): „Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins“. In: *Pew Research Center*, <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>>, letzter Zugriff: 03.08.2020.

Dittmar, Norbert & Bahlo, Nils (2008): *Jugendsprache*. In: Freie Universität Berlin, <<https://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/jugendsprache/index.html>>, letzter Zugriff: 02.01.2021.

Diwas (o.J.): *Landkreise Bayern Metropolregion München* [Grafik]. Lizenz: CC BY-SA 3.0. In: <<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=6860684>>, letzter Zugriff: 05.12.2023.

Doppler, Doris (2020): *Corporate Wording: Wie spricht dein Unternehmen?*. In: <<https://unternehmer.de/marketing-vertrieb/2972-corporate-wording>>, letzter Zugriff: 14.01.2021.

dpa/AZ (2021): „Teuer, teuer: Bayerns Kulturbauten“. Zit. n.: *Günzburger Zeitung*. Ausg. v. 05.01.2021, Nr. 3, S. 14.

Dröge, Kai (2020). *Qualitative Interviews am Telefon oder online durchführen*. In: QUASUS Methodenportal. <<https://quasus.ph-freiburg.de/qualitative-interviews-am-telefon-oder-online-durchfuehren/>>, letzter Zugriff: 11.02.2021.

Duden (2023): *Landingpage*. In: <<https://www.duden.de/rechtschreibung/Landingpage>>, letzter Zugriff: 08.01.2023.

Duden (2006): *Das Fremdwörterbuch* (9., aktual. Aufl). Duden Band 5. Hrsg. v. d. Dudenredaktion. Mannheim, Leipzig, Wien & Zürich: Dudenverlag.

Edelman, David C. & Singer, Marc (2015): „Competing on Customer Journeys“. In: *Harvard Business Review: What makes a great Leader?*. Ausgabe November 2015. In: <<https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>>, letzter Zugriff: 04.12.2020.

Education First (2020): *Schnell Englisch lernen mit diesen 10 TV-Serien*. In: <<https://www.ef.de/blog/language/die-10-besten-tv-serien-zum-englisch-lernen/>>, letzter Zugriff: 27.08.2020.

Faber-Wiener, Gabriele (2013): *Responsible Communication. Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen*. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.

Fahmy, Mai (2016): *7 Gründe erklären das Erfolgsgeheimnis von "Egypt Theatre" und seiner Veröffentlichung in der künstlerischen Szene*. Übers. aus dem Arabischen v. Google Chrome. In: <<https://www.filfan.com/news/details/56993>>, letzter Zugriff: 29.11.2021.

FAZ (2021): „Lauter Sanierungsfälle“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 29.06.2021, Nr. 147, S. 12-13.

FDP (2021): *Kultur*. In: <<https://www.fdp.de/position/kultur>>, letzter Zugriff: 24.11.2021.

Fechner, Frank & Mayer, Johannes C. (Hgg.) (2011): *Medienrecht. Vorschriftensammlung* (7. neu bearb. u. erw. Aufl.). Heidelberg et al.: C.F. Müller.

Felber, Gerald (2023): „Regietheater in der Oper – Zukunft oder Irrweg?. Eine heftige Diskussion.“ In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 29.11.2023, Nr. 278, S. 12.

Fischer-Lichte, Erika / Kolesch, Doris & Warstat, Matthias (Hgg.) (2014): *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2. aktual. u. erw. Aufl.). Stuttgart & Weimar: Verlag J.B. Metzler.

Fleig, Jürgen (2020): *Was ist eine Conjoint-Analyse – am Beispiel erklärt*. In: <<https://www.business-wissen.de/hb/was-ist-eine-conjoint-analyse-am-beispiel-erklaert/>>, letzter Zugriff: 07.11.2022.

Föhl, Patrick S. & Lutz, Markus (2011): „Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern: Nutzen, Bestandsaufnahme und Ausblick“. In: Glogner-Pilz, Patrick & Föhl, Patrick S. (Hgg.): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung* (2. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag , S. 53-126.

Foucault, Michel (1991): *Die Ordnung des Diskurses*. Übers. aus dem Französischen v. Walter Seitter. Mit einem Essay v. Ralf Konersmann. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.

Francois, Alain (2022): „Why Is a Website's Loading Speed Important for SEO?“. In: *Alibaba Cloud*, <https://www.alibabacloud.com/blog/why-is-a-websites-loading-speed-important-for-seo_598615#:~:text=Maintaining%20a%20rapidly%20loading%20website,%2C%20search%20performance%20and%20revenue>, letzter Zugriff: 16.08.2022.

Frei, Marco (2023): „„Es ist eine idealistische Wunschvorstellung“ – zwei Possen deutscher Kulturpolitik und ein ernüchterter Engländer“. In: *Neue Zürcher Zeitung*, <<https://www.nzz.ch/feuilleton/simon-rattle-ueber-klassikmisere-1.1725959>>, letzter Zugriff: 03.03.2023

Future Demand (2022): *Plattform*. In: <<https://de.future-demand.com/platform>>, letzter Zugriff: 15.08.2022.

Galler, Sonja & Risi, Clemens (2014): „Singstimme / Gesangstheorien“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 325-328.

Gärtnerplatztheater (2022): *Für Strahlende Momente. Weihnachtszeit am Gärtnerplatztheater* [gedruckte Postkarte]. München.

Gärtnerplatztheater (2021a): *Students & More*. In: <<https://www.gaertnerplatztheater.de/de/seiten/students-more.html>>, letzter Zugriff: 12.03.2021.

Gärtnerplatztheater (2021b): *Highlights der Saison 2018/2019*. In: <<https://www.gaertnerplatztheater.de/en/presse/highlights-der-saison-2018-2019.html>>, letzter Zugriff: 02.04.2021.

Gärtnerplatztheater (2021c): *Facebook-Post zur Kooperation mit Bayerischer Staatsoper und Residenztheater*. In: <<https://www.facebook.com/Gaertnerplatztheater/posts/ihr-leidet-am-cave-syndrom-keine-sorge-zusammen-mit-der-bayerische-staatsoper-un/10160439768828265/>>, letzter Zugriff: 25.11.2021.

Gärtnerplatztheater (2020a): *Verkauf*. In: <<https://www.gaertnerplatztheater.de/de/seiten/verkauf.html>>, letzter Zugriff: 31.08.2020.

Gärtnerplatztheater (2020b): *Abos 2019/2020*. In: <<https://www.gaertnerplatztheater.de/de/seiten/abos-2019-2020.html>>, letzter Zugriff: 05.03.2021.

Gaul, Fanny (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 30.06.2021 (Interview via Video-Call).

Geertz, Clifford (1993): *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press.

Gerhardt, Rudolf (2005): *Lesebuch für Schreiber. Vom richtigen Umgang mit der Sprache und von der Kunst des Zeitungslesens* (komplett überarb. u. ergänzte Neuausgabe). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Glaap, Rainer (2023): *Theaterstatistik, Teil IV: Besuche nach Sparten für Schauspiel, Oper, Operette/Musical und Tanz – mit einer großen Überraschung*. In: <<https://publikumsschwund.wordpress.com/2023/05/26/theaterstatistik-teil-iv-besuche-nach-sparten-fur-schauspiel-oper-und-tanz-mit-einer-groesen-uberraschung/>>, letzter Zugriff: 01.06.2023.

Glaap, Rainer & Jakob, Julia (Interviewer) (2022): „Nachfrageorientierung regelt. Wiederöffnungsstrategie der Stage Entertainment GmbH (Teil II)“ (Interview mit Sönke Scobel). In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Wiederoeffnungsstrategie-der-Stage-Entertainment-GmbH-Teil-II-Nachfrageorientierung-regelt,4432>>, letzter Zugriff: 04.11.2022.

Glaap, Rainer & Heilgenberg, Martin-Christian (2019). „Digitales Ticketing“. In: Pöllmann & Herrmann (Hgg.), S. 127-159.

Glaser, Hermann & Stahl, Karl Heinz (1974): *Die Wiedergewinnung des Ästhetischen. Perspektiven und Modelle einer neuen Soziokultur*. München: Juventa Verlag.

Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Glaser, Uli (2014): „Mythos Kultur für Alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.464>>.

Glasl, Sofia (Interviewer) (2021): „Auch Omi setzt die VR-Brille auf“. Interview mit Tina Lorenz. In: *Münchener Feuilleton*. Ausg. April 2021, S. 22.

Glogner-Pilz, Patrick (2011): *Publikumsforschung. Grundlagen und Methoden*. In: *Kunst- und Kulturmanagement*. Hrsg. v. Andrea Hausmann. Wiesbaden: Springer VS.

Glow, Hilary / Kershaw, Anne & Reason, Matthew (2020): „Leading or avoiding change: the problem of audience diversification for arts organisations“. In: *International Journal of Cultural Policy*. Jg. 27, Nr. 1, S. 1-19.

Großmann, Philippe (2022): *Instagram / Facebook Gewinnspiel*. In: <<https://keyperformance.de/instagram-facebook-gewinnspiel>>, letzter Zugriff: 03.11.2023.

Grübl, Josef (2020): „Was zu viel ist“. In: *Süddeutsche Zeitung*. Ausg. v. 17.01.2020, Nr. 13, S. R16.

Grütters, Monika & Chialo, Joe (2021): „Eines darf die Kunst nicht sein: Eine Tochter der Politik. Kulturpolitik der CDU“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/2021/38/kulturpolitik-cdu-kunstgesellschaftsvertrag-monika-gruetters-joe-chialo/komplettansicht>>, letzter Zugriff: 24.09.2021.

Günter, Bernd & Römhild, Julia (2023): *Marketing für Kunst und Kultur. Bd. 1 Grundlagen – Strategie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hampe, Claudia & Bolwin, Rolf (2005): „Das Theater und sein Publikum“. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.), S. 127-134.

Hanssen, Frederik (2015): *Wir! Verstehen! Euch! Nicht! Hipster-Werbung im Museum, Theater & Co.* In: Der Tagesspiegel, <<https://www.tagesspiegel.de/kultur/hipster-werbung-im-museum-theater-und-co-wir-verstehen-euch-nicht/11604584.html>>, letzter Zugriff: 29.10.2019.

Häntzschel, Jörg (2021): „Die Ampel steht auf Rot“. In: *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/koalitionsvertrag-kulturpolitik-1.5472500>>, letzter Zugriff: 26.11.2021.

Häntzschel, Jörg (Interviewer) (2020): „„Jage die Ängste fort“. Staatsministerin Monika Grütters sieht für Kunst und Kultur gerade viele Chancen, aber, zugegeben, auch ein paar Probleme“. In: *Süddeutsche Zeitung*. Ausg. v. 08.04.2020, Nr. 83, S. 9.

Hartmann, Peter H. & Schlamann, Anna (2015): „MNT 2015: Weiterentwicklung der MedienNutzerTypologie“ [PDF]. In: *Media Perspektiven*. 11/2015, S. 497-504.

Hartung, Werner & Wegner, Reinald (1998): *Kultur in neuer Rechtsform: Problemlösung oder Abwicklung?* (2., überarb. und erg. Aufl.). In: Digitale Bibliothek der Friedrich Ebert Stiftung, <<https://library.fes.de/fulltext/kommunalpolitik/00197005.htm#E10E14>>, letzter Zugriff: 30.11.2021.

Haselbach, Dieter / Klein, Armin / Knüsel, Pius & Opitz, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubventionen*. München: Knaus Verlag.

Heiss, Theresa (2018): *Community Management – Definition, Planung und Tipps für Unternehmen*. In: <<https://www.ideeninspiration.de/community-management-2>>, letzter Zugriff: 03.01.2021.

Hennig-Thurau, Thorsten & Houston, Mark B. (2019): *Entertainment Science. Data Analytic and Practical Theory for Movies, Games, Books, and Music*. Cham: Springer International Publishing.

Henze, Raphaela (2021): „Junges Publikum ist nicht begeistert. Studie zur Rezeption digitaler Kulturformate“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Studie-zur-Rezeption-digitaler-Kulturformate-Junges-Publikum-ist-nicht-begeistert,4263>>, letzter Zugriff: 10.03.2021.

Heumann, Christian / Schomaker Shalabh, Michael (2016): *Introduction to Statistics and Data Analysis. With Exercises, Solutions and Applications in R*. Cham: Springer.

Hill, Elizabeth / O’Sullivan, Catherine & O’Sullivan, Terry (1995): *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Höbel, Wolfgang (2020): „Im Grunde war das Theater schon vor der Krise ein gefährlicher Ort“. In: *Spiegel Online – Kultur*, <<https://www.spiegel.de/kultur/corona-und-theater-der-vorhang-auf-und-alle-fragen-offen-a-afcb26ed-e53d-4671-9a41-3e2d10665ca1>>, letzter Zugriff: 28.07.2020.

Hulfeld, Stefan (2014): „Unterhaltung“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 399-401.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.) (2005): *Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Kulturpublikum*. Band 5. Essen: Klartext Verlag.

inxmail (2022): *Öffnungsrate von Newslettern im E-Mail-Marketing*. In: <<https://www.inxmail.de/wissen/knowledge-base/tracking-und-reporting/oeffnungsrate-von-newslettern-im-e-mail-marketing>>, letzter Zugriff: 05.12.2023.

Jäckel, Michael (2008): *Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jacobshagen, Arnold (2019): „Musiktheater“. In: Deutscher Musikrat & Deutsches Musikinformati onszentrum (Hgg.): *Musikleben in Deutschland*. Bonn, S. 244-273.

Jäger, Siegfried (2012): *Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung* (6., vollständig überarb. Aufl.). Münster: Unrast Verlag.

Jäger, Siegfried (2006): *Bemerkungen zur Durchführung von Diskursanalysen*. In: <http://www.diss-duisburg.de/Internetbibliothek/Artikel/Durchfuehrung_Diskursanalyse.htm#_edn1>, letzter Zugriff: 06.01.2022.

Jäger, Siegfried (2001): „Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse“. In: Keller, Reiner / Hirseland, Andreas / Schneider, Werner & Viehöver Willy (Hgg.): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden*. Opladen: Leske + Budrich, S. 81-112.

Jungblut, Peter (2020): „Theaterchefs über Pandemie-Regeln: „Komplettes Politikversagen““. In: BR24, <<https://www.br.de/nachrichten/kultur/theaterchefs-ueber-pandemie-regeln-komplettes-politikversagen,SC9ZV8i>>, letzter Zugriff: 10.02.2021.

Junge WP Brilon (2018): „Die plötzliche Beliebtheit von Serien“. In: *Westfalenpost*, <<https://www.wp.de/staedte/altkreis-brilon/junge-wp-brilon-die-ploetzsche-beliebtheit-von-serien-id215399327.html>>, letzter Zugriff: 29.11.2021.

Kabakci, Isa (2021): *Instagram-Vorschläge löschen: Das funktioniert nicht in der App*. In: <<https://www.futurezone.de/digital-life/article231974059/instagram-vorschlaege-loeschen-das-funktioniert-nicht-in-der-app.html>>, letzter Zugriff: 05.12.2023.

Kalthoff, Herbert (2008): „Einleitung: Zur Dialektik von qualitativer Forschung und soziologischer Theoriebildung“. In: Ders. / Hirschauer, Stefan & Lindemann, Gesa (Hgg.): *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 8-33.

Kamel, Susan (2017): „How Accesslting?“. In: Mörsch et al. (Hgg.), S. 125-140.

Kancz, Sarah (2022): „Mein rechter, rechter Platz ist frei, da wünsche ich mir eine:n U30 herbei. Daten zur Ansprache junger Kulturbesucher:innen nutzen“. In: *Kultur Management Network*, <<http://www.kulturmanagement.net/Themen/Daten-zur-Ansprache-junger-Kulturbesucherinnen-nutzen-Mein-rechter-rechter-Platz-ist-frei-da-wuensche-ich-mir-einen-U30-her,4475>>, letzter Zugriff: 21.09.2022.

Kara, Stefanie & Wüstenhagen, Claudia (2017): „Die Macht der Worte. Sprachpsychologie“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2012/06/Sprache-Worte-Wahrnehmung/komplettansicht#macht-worte-sprache-infobox-1-tab>>, letzter Zugriff: 30.12.2020.

Kawashima, Nobuko (2006): „Audience Development and Social Inclusion in Britain. Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management“. In: *International Journal of Cultural Policy*. Bd. 12, Nr. 1, S. 55-72.

Kelle, Udo (2008): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Keller, Daniela (2019): *Wann ist eine Variable metrisch?* In: <<https://statistik-und-beratung.de/2019/01/wann-ist-eine-variable-metrisch/>>, letzter Zugriff: 11.09.2023.

Keller, Reiner (2007): „Diskurse und Dispositive analysieren. Die Wissenssoziologische Diskursanalyse als Beitrag zu einer wissensanalytischen Profilierung der Diskursforschung“ [PDF]. In: *FQS Forum: Qualitative Sozialforschung*. Jg. 8, Nr. 2, Art. 19.

Keller, Reiner (2004): *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Keuchel, Susanne (2014): „Kulturelle Interessen der 14- bis 24-Jährigen: Quo Vadis nachhaltige Kulturvermittlung? Aktuelle Ergebnisse aus der Reihe ‚Jugend-KulturBarometer‘“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.386>>.

Keuchel, Susanne (2013): *Das 2. Jugend-KulturBarometer. „Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab...“* [PDF]. In: <<https://www.yumpu.com/de/document/read/24801134/das-2-jugend-kulturbarometer-marktforschungkultur>>, letzter Zugriff: 02.05.2023.

Keuchel, Susanne (2012): „Kulturelle Bildung braucht Nachhaltigkeit! Zu den Ergebnissen des 2. Jugend-KulturBarometers“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Kulturelle-Bildung-braucht-Nachhaltigkeit,1448>>, letzter Zugriff: 13.08.2020.

Keuchel, Susanne (2011): *Präsentation des 9. KulturBarometers* [PDF]. In: <http://www.miz.org/dokumente/2011_KulturBarometer.pdf>, letzter Zugriff: 22.07.2020.

Keuchel, Susanne & Weber-Witzel, Markus (2009): *Culture to be – Das Düsseldorfer Jugend-Kulturkonzept. Anregungen einer Generation für sich selbst* [PDF]. Bonn: Zentrum für Kulturforschung. In: <https://www.duesseldorf.de/fileadmin/Amt41-Zoll/kulturamt/pdf/d_jugendkult.pdf>, letzter Zugriff: 10.05.2023.

Keuchel, Susanne (2005a): „Das Kulturpublikum zwischen Kontinuität und Wandel – Empirische Perspektiven“. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.), S. 111-126.

Keuchel, Susanne (2005b): *Akzeptanz als Chance nutzen für mehr Publikum in Musiktheatern und Konzerten! Ein erster, zusammenfassender Bericht zum 8. KulturBarometer* [PDF]. In: <https://miz.org/sites/default/files/documents/kulturbarometer_zusammenfassung.pdf>, letzter Zugriff: 02.05.2023.

Kleeblatt, Anna (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 11.05.2021 (Interview via Video-Call).

Kleesattel, Georg (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 23.06.2021 (Interview via Video-Call).

Klein, Armin (2005): *Kulturpolitik. Eine Einführung* (2. überarb. u. aktual. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klein, Armin (2004): „Das Theater und seine Besucher. ,Theatermarketing ist Quatsch““. In: Wagner, Bernd (Hg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte*. Band 4. Essen: Klartext Verlag, S. 125-140.

Klein, Hans-Joachim / Bachmayer, Monika & Schatz, Helga (1981): *Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten, Motive und Barrieren*. Berlin: Mann.

Klenk, Volker & Michels, Ulrike (2007): „Five-Senses-PR“. In: Wünsch, Ulrich & Thuy, Peter (Hgg.): *Handbuch Event-Kommunikation. Grundlagen und Best Practice für erfolgreiche Veranstaltungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 105-120.

Kliment, Tibor (2016): „Soziale Zusammensetzung und die Wirksamkeit von Zugangshürden. Das Publikum von Theater und Oper“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Das-Publikum-von-Theater-und-Oper-Soziale-Zusammensetzung-und-die-Wirksamkeit-von-Zugangshuerden,2132>>, letzter Zugriff: 21.07.2020.

Klinke, Harald (2000): *Kulturbegriff heute. Clifford Geertz: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Universität Karlsruhe. In: <<http://legacy.harald-klinke.de/archiv/texte/SA/GEERTZ.htm>>, letzter Zugriff: 26.10.2020.

Knape, Joachim (2003): „Persuasion“. In: Ueding, Gert (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*. Band 6: Must-Pop. Tübingen: Max Niemeyer Verlag, Spalte 874-907.

Knava, Irene (2019): „Pimp your Profile! Audience Development zwischen Diversität und Digitalisierung“. In: *KM Magazin*, Nr. 148, September 2019, S. 14-21.

Knava, Irene (2009): *Audiencing. Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kolesch, Doris (2014a): „Bild“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 44-48.

- Kolesch, Doris (2014b): „Gefühl“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 123-128.
- Koller, Veronika (2007): „Die diskursanalytische Methode“. In: Buber, Renate & Holzmüller, Hartmut H. (Hgg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. Wiesbaden: Gabler, S. 347-358.
- Kopka, Tobias & Weber, Anna-Carolin (2011): „Community-Craft – Community-Strategien im Bereich digitaler Spiele als Anregungen für den Kulturbereich“. In: Janner, Karin / Holst, Christian & Kopp, Axel (Hgg.): *Social Media im Kulturbereich. Grundlagen. Fallbeispiele. Geschäftsmodelle. Studien*. Heidelberg et al.: mitp, S. 115-146.
- Kortmann, Lisa / Hagen, Christine / Endter, Cordula / Riesch, Julia & Tesch-Römer, Clemens (2021): *Internetnutzung von Menschen in der zweiten Lebenshälfte während der Corona-Pandemie: Soziale Ungleichheiten bleiben bestehen* [PDF]. Hg.: Deutsches Zentrum für Altersfragen. Heft 05/2021.
- Kreiskott, Mischa (Interviewer) (2023): „Kulturpass für 18-Jährige: „Ich bin nicht so euphorisch““. Interview mit Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss. In: *NDR*, <<https://www.ndr.de/kultur/Kulturpass-fuer-18-Jaehrige-Ich-bin-nicht-so-euphorisch,kulturpass106.html>>, letzter Zugriff: 18.06.2023.
- Kreutz, Gunter (2008): „Musik und Emotion“. In Bruhn, H. / Kopiez, R. / Lehmann, A. & Oerter, R. (Hgg.): *Neues Handbuch Musikpsychologie* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 548-572.
- Kromphardt, Jürgen (1987): „Das Verhältnis von Theorie und Empirie“. In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 67, Nr. 11, S. 579-584.
- Kromrey, Helmut (2009): *Empirische Sozialforschung* (12. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kulturstiftung des Bundes (2021): *360° - Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*. In: <https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html>, letzter Zugriff: 17.11.2021.
- Laudenbach, Peter (2020): „Verzichtbar. Theater in der Krise“. In: *SZ plus*, Ausg. v. 23.11.2020, S. 9.
- Lausberg, Maurice & Pachta-Reyhofen, Katharina (2020): *Auswirkungen der Corona Krise auf Theater, Opernhäuser, Museen und Soziokulturelle Zentren* [PDF]. In: <https://www.actori.de/fileadmin/PDF_PPT_DOC_XLS/Corona_Studie_-_actori_GmbH.pdf>, letzter Zugriff: 28.07.2020.
- Lindelof, Anja Mølle (2015): „Audience Development and Its Blind Spot: A Quest for Pleasure and Play in the Discussion of Performing Arts Institutions.“ In: *International Journal of Cultural Policy*. Jg. 21, Nr. 2, S. 200-218.
- Lindemann, Thomas (2008): „Luhmann lesen ist wie Techno zu hören“. In: *Welt*, <<https://www.welt.de/kultur/article2674164/Luhmann-lesen-ist-wie-Techno-zu-hoeren.html>>, letzter Zugriff: 19.11.2020.
- LMU (Interviewer) (2021): „Nachdenken über ein anderes Theater“. Interview mit Prof. Christopher Balme. In: <<https://www.lmu.de/de/newsroom/news-und-events/news/nachdenken-ueber-ein-anderes-theater.html>>, letzter Zugriff: 22.03.2021.

Ludwig-Maximilians-Universität München (2021): *Jahrestagung 2021 der Forschungsgruppe "Krisen- und Gefüge der Künste" (Tag 2)* [Video]. In: <<https://www.youtube.com/watch?v=xaVtsa3jm3A>>, letzter Zugriff: 13.04.2021.

Lugauer, Monika (2016): „Bühne frei: Die Vielfalt des Münchner Theaterangebots. Öffentliche Theater 2015“ [PDF]. In: *Münchner Statistik*. 4. Quartalsheft. München: Statistisches Amt der Landeshauptstadt München, S. 23-29.

Luhmann, Niklas (1981): „Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation“. In: Pias, Claus / Vogl, Joseph / Engell, Lorenz / Fahle, Oliver & Neitzel, Britta (Hgg.) (2008): *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard* (6. Aufl.). München: DVA, S. 55-66.

Mai, Jochen (2022): *Pro-forma-Ausschreibung*. In: <<https://karrierebibel.de/pro-forma-ausschreibung/>>, letzter Zugriff: 13.04.2023.

Malhotra, Smiridhi (o.J.): *8 Tricks to Get Video Viewers Attention in The First 3 Seconds*. In: <<https://www.cincopa.com/blog/8-tricks-to-get-video-viewers-attention-in-the-first-3-seconds/>>, letzter Zugriff: 14.01.2021.

Mananzan, Mary John (2004): *Berit Ås: Master Suppression Techniques*. In: <https://web.archive.org/web/20070818231449/http://kilden.forskningsradet.no/c17224/artikkel/vis.html?tid=35123&strukt_tid=17224>, letzter Zugriff: 29.12.2020.

Mandel, Birgit / Burghardt, Charlotte & Nesemann, Maria (Hgg.) (2021): *Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland*. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.

Mandel, Birgit (2021a): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 25.05.2021 (Interview via Video-Call).

Mandel, Birgit (2021b): „Das öffentlich geförderte Theater in der Legitimationskrise und unter Innovationsdruck? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung“. In: Dies. & Zimmer (Hgg.), S. 149-260.

Mandel, Birgit (2021c): „Herausforderungen, Transformationen, Legitimität und der Einfluss von Kulturpolitik aus Sicht von Intendant*innen der Stadt- und Staatstheater in Deutschland. Ergebnisse einer quantitativen Befragung“. In: Dies. & Zimmer (Hgg.), S. 337-350.

Mandel, Birgit (2021d): „Legitimität der Stadt-, Staats- und Landestheater im Strukturwandel der Kulturnachfrage“. In: Dies. et al. (Hgg.), S. 11-52.

Mandel, Birgit (2020a): „Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur Legitimität öffentlich geförderter Theater in Deutschland“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.2529/92552.565>>.

Mandel, Birgit; unter Mitarbeit v. Steinhauer, Moritz (2020b): *Theater in der Legitimationskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung* [PDF]. Hildesheim: Universitätsverlag. In: <<https://doi.org/10.18442/077>>.

Mandel, Birgit (2018): „Kulturvermittlung in klassischen Kultureinrichtungen: Ambivalenzen, Widersprüche und Impulse für Veränderungen“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.2529/92552.324>>.

Mandel, Birgit (2017): „Audience Development, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.325>>.

Mandel, Birgit (2014): „‘Niedrigschwellige’ Kulturvermittlung öffentlicher Kulturinstitutionen als integrales Konzept zwischen Kunstmisionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.327>>.

Mandel, Birgit (2009): *PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis* (2. überarb. Aufl.). Bielefeld: transcript Verlag.

Mandel, Birgit (2005): „Kulturvermittlung. Zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing“. In: Dies. (Hg.): *Kulturvermittlung zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft*. Bielefeld: transcript Verlag, S. 12-21.

Mandel, Birgit & Zimmer, Annette (Hgg.) (2021): *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*. Wiesbaden: Springer VS.

Marketing Club München (2021): *Das Publikum von morgen: Strategien zur Besuchergewinnung am (Musik-)Theater*. In: <<https://www.marketingclub-muenchen.de/veranstaltungen/das-publikum-von-morgen-strategien-zur-besuchergewinnung-am-musik-theater/>>, letzter Zugriff: 21.01.2021.

Marx, Konstanze & Schwarz-Friesel, Monika (Hgg.) (2013): *Sprache und Kommunikation im technischen Zeitalter. Wieviel Internet (v)erträgt unsere Gesellschaft?* Berlin & Boston (MA): De Gruyter.

Mathäser Filmpalast (2019): „Dolby Cinema Mathäser Filmpalast München Trailer“ [Video]. In: ComputerBase (YouTube-Kanal), <<https://www.youtube.com/watch?v=uoc5DkfnZfI>>, letzter Aufruf: 23.09.2022.

Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. aktual. u. überarb. Aufl.). Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Meininger, Marie (2017): „Sponsoring-/Fundraising-Stellen in der Kultur. Problematiken und ihre Ursachen bei der Besetzung“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Sponsoring-Fundraising-Stellen-in-der-Kultur-Problematiken-und-ihre-Ursachen-bei-der-Besetzung,2192>>, letzter Zugriff: 11.09.2023.

Mohler, Peter Ph. & Porst, Rolf (1996): „Pretest und Weiterentwicklung von Fragebogen – Einführung in das Thema“ [PDF]. In: *Statistisches Bundesamt* (Hg.), S. 7-15.

Molnár, László (Interviewer) (2021): „Oper und Theater werden sich das Digitale einverleiben. Ein Gespräch mit Tina Lorenz vom Theater Augsburg“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 27.02.2021, Nr. 49, S. 14.

Mörsch, Carmen (2018): „Refugees sind keine Zielgruppe“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.347>>.

Mörsch, Carmen / Sachs, Angeli & Sieber, Thomas (Hgg.) (2017): *Ausstellen und Vermitteln im Museum der Gegenwart*. Edition Museum, Bd. 15. Bielefeld: transcript Verlag.

Mörsch, Carmen / Sachs, Angeli & Sieber, Thomas (2017): „Vorwort“. In: Dies. (Hgg.), S. 9-14.

Moser, Klaus (2007): *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

muenchen.de (2018): *Das Deutsche Theater verzeichnet neuen Besucherrekord*. In: <<https://www.muenchen.de/aktuell/2018-06/besucherrekord-deutsches-theater-muenchen.html>>, letzter Zugriff: 15.02.2021.

Müller, Horst M. (2009): „Was ist Sprache?“. In: Ders. (Hg.): *Arbeitsbuch Linguistik* (2., überarb. u. aktual. Aufl.). Paderborn: Schöningh, S. 19-32.

Mulvey, James (2018): „*Viral Videos are Dead*“ – Says Creator of the Decade’s Most Viral Ad. In: <<https://blog.hootsuite.com/viral-video-dead/>>, letzter Zugriff. 07.01.2021.

Muschtg, Adolf (2003): „Die Akademie dankt. Wofür wir vom Staat bezahlt werden“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Ausg. v. 10.9.2003. In: <<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatte-die-akademie-dankt-1113187.html>>, letzter Zugriff: 21.07.2020.

MVV (2021): *Der MVV in Zahlen*. In: <<https://www.mvv-muenchen.de/mvv-und-service/der-mvv/mvv-in-zahlen/index.html>>, letzter Zugriff: 08.11.2022.

National Lottery (2023): *Where the money goes*. In: <<https://www.national-lottery.co.uk/life-changing/where-the-money-goes>>, letzter Zugriff: 08.01.2023.

Natterer, Paul (2008): *Aristoteles: Rhetorik* [PDF]. Aus der Reihe: *Aufsätze zur Klassischen Philologie*. In: <https://www.novstudgen.de/file/Arist_Rhetorik.pdf>, letzter Zugriff: 06.11.2020.

Neuland, Eva (2018): *Jugendsprache* (2., überarb. & erw. Aufl.). Tübingen: A. Francke Verlag.

Nicolai, Birger (2022): „Die staatlichen Hilfen hätten nie gereicht, unsere Verluste zu decken“. In: *Welt*, <<https://www.welt.de/wirtschaft/plus237103671/Stage-Entertainment-Staatliche-Hilfen-haetten-nie-gereicht-die-Verluste-zu-decken.html>>, letzter Zugriff: 25.02.2022.

Nielsen (2012): *Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows*. In: <<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>>, letzter Zugriff: 23.12.2021.

NMZ (2019): *Frankfurter Intendant bleibt Vorsitzender von Opernkonferenz*. In: <<https://www.nmz.de/kiz/nachrichten/frankfurter-intendant-bleibt-vorsitzender-von-opernkonferenz>>, letzter Zugriff: 25.10.2021.

Nötz, Winfried (1985): *Handbuch der Semiotik*. Stuttgart: J.B. Metzler.

O’Donnell, Trevor (2019): *I’ve Been Wrong This Whole Time*. In: <<https://trevorodonnell.com/2019/04/22/ive-been-wrong-this-whole-time/>>, letzter Zugriff: 30.10.2020.

O’Donnell, Trevor mit Olsen, David (2011): *Marketing the Arts to Death – How Lazy Language is Killing Culture* [PDF]. Los Angeles: selbst veröffentlicht.

OnlineMarketing GmbH (2022): *Instagram Stories*. In: <<https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-instagram-story>>, letzter Zugriff: 07.02.2022.

Opera Australia (2019): *Opera Australia and its controlled entities: Financial Report for the year ended 31 December 20* [PDF].

OperaVision (2022): „*Das Gärtnerplatztheater ist Musiktheater für alle*“. In: <<https://operavision.eu/de/bibliothek/gespraech/josef-e-koeplinger-artistic-director>>, letzter Zugriff: 14.02.2022.

ORH (Oberster Rechnungshof) (2016): *TNR. 33: Mängel in der Haushalts- und Wirtschaftsführung beim Staatstheater am Gärtnerplatz. Jahresbericht 2016* [PDF].

Paseka, Angelika (2009): *Auswertung von Beobachtungen. Dichte Beschreibung* [PDF]. Universität Wien.

Pavis, Patrice (2014): „Wirkung“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 417-421.

Pawelzik, Maximilian (2020): „Herangehensweise für eine suchmaschinenoptimierte Content-Page. Content-Marketing und Suchmaschinenoptimierung“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Content-Marketing-und-Suchmaschinenoptimierung-Herangehensweise-fuer-eine-suchmaschinenoptimierte-Content-Page,4086>>, letzter Zugriff: 28.08.2023.

Personio (2021): *So sieht die ideale Leitungsspanne aus*. In: <<https://www.personio.de/hr-lexikon/leitungsspanne>>, letzter Zugriff: 28.10.2021.

Pfau, Christiane (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 16.04.2021 in München (persönliches Interview).

Pflieger, Daniel (2018): *Was ist Neukundengewinnung?*. In: <<https://kundenschatz.de/blog-post/was-ist-neukundengewinnung/#comment-50>>, letzter Zugriff: 03.12.2020.

Plank-Baldauf, Christiane (2021): „Musiktheater für junges Publikum in Deutschland – Zwischen traditioneller Oper und postdramatischen Erzählformen“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/208t-y531>>.

Plank-Baldauf, Christiane (2019): „Wege in das JETZT“. In: Dies.: *Praxishandbuch Musiktheater für junges Publikum. Konzepte – Entwicklungen – Herausforderungen*. Berlin & Kassel: Metzler & Bärenreiter.

Pöllmann, Lorenz (2019): „Ganzheitliche Online-Kommunikation als virtuelle Erweiterung der Kulturbetriebe“. In: Ders. & Herrmann, S. 162-188.

Pöllmann, Lorenz & Herrmann, Clara (Hgg.) (2019): *Der digitale Kulturbetrieb. Strategien, Handlungsfelder und Best Practices des digitalen Kulturmanagements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pöllmann, Lorenz & Herrmann, Clara (2019): „Vorwort“. In: Dies. (Hgg.), S. V-XIII.

Prechtel, Adrian & Brahmüller, Robert (Interviewer) (2019): „Mehr Zündstoff für die Kultur! Interview mit Anton Biebl“. In: *Abendzeitung*. Ausg. v. 1.10.2019, Nr. 227/40, S. 25.

Quertermous, John (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 16.04.2021 (Interview via Video-Call).

Rabe, L. (2022a): „Statistiken zu TikTok“. In: *Statista*, <https://de.statista.com/themen/5975/tiktok/#topicHeader_wrapper>, letzter Zugriff: 18.08.2022.

Rabe, L. (2022b): „Statistiken zur Internetnutzung von Kindern und Jugendlichen“. In: *Statista*, <https://de.statista.com/themen/3207/internetnutzung-durch-kinder-und-jugendliche/#topicHeader_wrapper>, letzter Zugriff: 14.10.2022.

Raihel, Jürgen / Dollinger, Bernd & Hörmann, Georg (2009): *Einführung Pädagogik. Begriffe Strömungen Klassiker Fachrichtungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rapp, Christof (2010): „Aristotle’s Rhetoric“. In: *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <<https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/>>, letzter Zugriff: 08.11.2020.

Redaktion agrajo (2022): *Studieren ohne Abitur*. In: <<https://blog.agrajo.com/beruf-karriere/studieren-ohne-abitur#:~:text=Voraussetzungen%20f%C3%BCr%20ein%20Studium%20ohne,der%20Hochschulzugangsberechtigung%20den%20Abiturienten%20gleichgestellt.>>, letzter Zugriff: 23.01.2023.

Reiners, Ludwig (2001): *Stilfibel. Der sichere Weg zu gutem Deutsch*. München: Verlag C. H. Beck.

Reinhardt, Sibylle (2012): „Das Zusammenspiel von quantitativer und qualitativer Forschung“. In: *ZISU – Zeitschrift für interpretative Schul- und Unterrichtsforschung*. Jg. 1, Nr. 1, S. 231-238.

Reinwand-Weiss, Vanessa-Isabelle (2013): „Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung“. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.269>>.

Renz, Thomas & Allmanritter, Vera (2022): *Die Pandemie als Brandbeschleuniger. Strukturelle Veränderungen im Kulturpublikum zwischen 2019 und 2022*. [PDF]. Kurz & knapp-Bericht Nr. 3 v. Institut für Kulturelle Teilhabeforschung.

Renz, Thomas (2016a): *Nicht-BesucherInnen öffentlich geförderter Kulturveranstaltungen. Der Forschungsstand zur kulturellen Teilhabe in Deutschland*. In: *Kulturelle Bildung Online*, <<https://doi.org/10.25529/92552.272>>.

Renz, Thomas (2016b): *Nicht-Besucher-Forschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development*. Bielefeld: transcript Verlag.

Renz, Thomas & Mandel, Birgit (2010): *Barrieren der Nutzung kultureller Einrichtungen. Eine qualitative Annäherung an Nicht-Besucher* [PDF]. Universität Hildesheim, Institut für Kulturpolitik.

Resch, Bike Carolin (2019): *Folgen, Liken, Posten: Was Kinder und Jugendliche an Influencern und sozialen Netzwerken fasziniert*. In: Bundeszentrale für politische Bildung, <<https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/281526/folgen-liken-posten-was-kinder-und-jugendliche-an-influencern-und-sozialen-netzwerken-fasziniert>>, letzter Zugriff: 03.01.2021.

Reuband, Karl-Heinz (2015): „Der Besuch von Theatern und Opern in der Bundesrepublik. Verbreitung, Trends und paradoxe Altersbeziehungen“. In: Sievers, Norbert (Hg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2014. Thema: Neue Kulturförderung*. Band 14. Essen: Klartext Verlag, S. 359-374.

Reuband, Karl-Heinz (2012a): „Steigt das Interesse der Bürger an ‚Kultur-Events‘? Eine Bestandsaufnahme bekundeter Interessenorientierungen im Zeitverlauf“. In: Sievers, Norbert & Wagner, Bernd (Hgg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2012. Thema: Neue Kulturpolitik der Länder*. Band 12. Essen: Klartext Verlag, S. 237-249.

Reuband, Karl-Heinz (2012b): „Wissensdefizite über das Kulturpublikum. Warum mehr und umfangreichere Forschung notwendig ist“. In: *KM. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*. Nr. 67, Schwerpunkt „Kultur-Vermittlung“, S. 29-37.

Reuband, Karl-Heinz (2011): „Das Opernpublikum zwischen Überalterung und sozialer Exklusivität. Paradoxe Effekte sozialer Merkmale auf die Häufigkeit des Opernbesuchs“. In: Wagner, Bernd (Hg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Thema: Digitalisierung und Internet*. Band 11. Essen: Klartext Verlag, S. 397-406.

Reuband, Karl-Heinz (2010a): „Erwartungen an den Opernbesuch und bevorzugte Inszenierungsstile. Eine empirische Analyse der ästhetischen Präferenzstrukturen von Opernbesuchern“. In: Bekmeier-Feuerhahn, S. / Höhne, S. / Keller, R. / Mandel, B. / Tröndle, M. / der Berg, K.v. & Zenbylas, T. (Hgg.): *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010*. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 247-272.

Reuband, Karl-Heinz (2010b): „Kultur als Refugium in einer krisenhaften, unübersichtlichen Welt? Krisenerleben und Nutzung kultureller Einrichtungen in der Bevölkerung - Empirische Befunde“. In: *Kulturpolitische Mitteilungen. Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft*. Nr. 129, S. 64-66.

Reuband, Karl-Heinz (2010c): „Kulturelle Partizipation als Lebensstil. Eine vergleichende Städteuntersuchung zur Nutzung der lokalen kulturellen Infrastruktur“. In: Wagner, Bernd (Hg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2010. Thema: Kulturelle Infrastruktur*. Band 10. Essen: Klartext Verlag, S. 235-246.

Reuband, Karl-Heinz (2009): „Die Institution Oper in der Krise? Generationsbedingte Änderungen des Opernbesuchs und des Musikgeschmacks im Langzeitvergleich“. In: *KM Magazin*, Nr. 38, Schwerpunkt „Generationen“, S. 8-12.

Reuband, Karl-Heinz (2008a): „Kosten - Interessen - Lebensstil. Warum Opernliebhaber nicht häufiger in die Oper gehen und andere die Oper meiden“. In: *Stadtforschung und Statistik: Zeitschrift des Verbandes deutscher Städtestatistiker*. Heft 1, S. 24-30.

Reuband, Karl-Heinz (2008b): „Warum manche Opernliebhaber keine Operngänger sind“. In: *Musikforum. Zeitschrift des Deutschen Musikrats*. Heft 3, S. 55-57.

Reuband, Karl-Heinz (2007): „Die soziale Stellung der Opernbesucher. Krise der Oper oder des Klassikpublikums?“. In: *Stadtforschung und Statistik. Zeitschrift des Verbandes deutscher Städtestatistiker*. Heft 1, S. 15-21.

Reuband, Karl-Heinz (2006): „Teilhabe der Bürger an der ‚Hochkultur‘. Die Nutzung kultureller Infrastruktur und ihre sozialen Determinanten“. In: Labisch, Alfons (Hg.): *Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2005/06*. Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität, S. 263-283.

Reuband, Karl-Heinz (2005): „Sterben die Opernbesucher aus? Eine Untersuchung zur sozialen Zusammensetzung des Opernpublikums im Zeitvergleich“. In: Klein, Armin & Knubben, Thomas (Hgg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004*. Band 7. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 123-138.

Reuband, Karl-Heinz / Mishkis, Angelique (2005): „Unterhaltung oder intellektuelles Erleben? Soziale und kulturelle Differenzierungen innerhalb des Theaterpublikums“. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.), S. 210-224.

Reymann-Schneider, Kristina (2022): „Brauchen wir die Oper noch?“. In: *Deutsche Welle*, <<https://www.dw.com/de/ausstellung-oper-bundeskunsthalle-bonn/a-63288274>>, letzter Zugriff: 09.01.2023.

Richter, Arnd (2005): „Musikkritik in Zeitung und Rundfunk“. In: Overbeck, Peter (Hg.): *Musikjournalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 23-37.

Risi, Clemens (2014): „Oper“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 239-242.

- Risi, Clemens & Sollich, Robert (2014): „Musik“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 220-225.
- Rivers, Georgia mit Law, Adriana / Mahood, Lara / Quertermous, John & Williams, Jennifer (2020): *Marketing beyond your core audience*. In: <<https://www.culturehive.co.uk/resources/georgia-rivers-marketing-beyond-your-core-audience/>>, letzter Zugriff: 22.08.2022.
- Röhner, Jessica & Schütz, Astrid (2016): *Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roth, Claudia & Grundl, Erhard (2021): „Eine moderne Kulturpolitik begreift sich als Möglichmacherin. Kulturpolitik der Grünen“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/kultur/2021-09/kulturpolitik-gruene-corona-kuenstler-sozialpolitik-diversitaet-gleichberechtigung/komplettansicht>>, letzter Zugriff: 24.09.2021.
- Rotten Tomatoes (2020): *Startseite*. In: <<https://www.rottentomatoes.com/>>, letzter Zugriff: 27.08.2020.
- Ruge, Alina & Mendelson, Ben (2021): „Die reichsten Regionen in Deutschland“. In: *Handelsblatt*, <<https://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/kaufkraft-2021-die-reichsten-regionen-in-deutschland/27000106.html><, letzter Zugriff: 25.11.2022.
- Saferinternet.at & Jungwirth, Bernhard (2016): *Bilder sind die neuen Worte: Aktuelle Studie zum Umgang von Kinder [sic!] und Jugendlichen mit Bildern im Internet*. In: <<https://www.saferinternet.at/presse-detail/bilder-sind-die-neuen-worte-aktuelle-studie-zum-umgang-von-kinder-und-jugendlichen-mit-bildern-im-in/>>, letzter Zugriff: 02.01.2021.
- Salavati, Nakissa (2017): „Überstunden sind in Ordnung – bis das Vertrauen zerstört ist“. In: *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/debatte-um-ueberstunden-ueberstunden-sind-in-ordnung-bis-das-vertrauen-zerstoert-ist-1.3802813>>, letzter Zugriff: 16.11.2021.
- Sauter, Willmar (2014a): „Publikum“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 273-279.
- Sauter, Willmar (2014b): „Kommunikation“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 186-189.
- Scherfig, Leon (2021): „Orchesternachwuchs ohne Zukunft“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, <<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/abschied-ohne-applaus-ein-fuenftel-der-nachwuchsmusiker-will-den-beruf-aufgeben-17202747.html>>, letzter Zugriff: 21.11.2021.
- Scherr, Albert (2020): *Keine Empirie ohne Theorie: Warum empirische Forschung immer auch Arbeit mit und an Theorien ist*. In: QUASUS Methodenportal, <<https://quasus.ph-freiburg.de/keine-empirie-ohne-theorie-warum-empirische-forschung-immer-auch-arbeit-mit-und-an-theorien-ist/>>, letzter Zugriff: 29.01.2021.
- Schinke, Chris (2021): „Niedrigschwellig“. In: *Münchner Feuilleton*. Ausg. März 2021, S. 31.
- Schläder, Jürgen (1990): „Musikalisches Theater“. In: Möhrmann, Renate (Hg.): *Theaterwissenschaft heute. Eine Einführung*. Berlin: Reimer Verlag, S. 129-148.
- Schloderer, Matthias (2021a): *Das Publikum von morgen: Strategien zur Besuchergewinnung am (Musik-)Theater*. Online-Vortrag im Rahmen des Marketing Club München am 19.01.2021.
- Schloderer, Matthias (2021b): *Das Publikum von morgen: Besuchergewinnung am (Musik-)Theater* [PDF]. Präsentation zum Online-Vortrag im Rahmen des Marketing Club München am 19.01.2021.

Schloderer, Matthias (2021c): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 29.03.2021 (Interview via Video-Call).

Schloderer, Matthias (2021d): *Erfolgsstory U30: unser strategischer Weg zum Publikum von morgen*. In: <<https://blog.staatsoper.de/post/erfolgsstory-u30-unser-strategischer-weg-zum-publikum-von-morgen.html>>, letzter Zugriff: 15.08.2021.

Schloemann, Johan (2019): „Und dafür haben sie Geld?“. In: *Süddeutsche Zeitung*, <<https://www.sueddeutsche.de/kultur/oper-stuttgart-museum-der-moderne-gasteig-finanzierung-kulturpolitik-1.4695058?reduced=true>>, letzter Zugriff: 06.08.2021.

Schmidt, Thomas (2017): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schmidt, Ulf (2014): *Auf dem Weg zum agilen Theater*. In: <<https://www.nachtkritik.de/index.php?view=article&id=9072%3Adebatte-um-die-zukunft-des->>>, letzter Zugriff: 12.10.2020.

Schmuck, Marc (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 02.08.2021 (Interview via Video-Call).

Schneider, Wolf (2013): *Deutsch! Das Handbuch für attraktive Texte* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schneider, Wolf (2011): *Gewönne doch der Konjunktiv! Sprachwitz in 66 Lektionen* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schneider, Wolf & Raue, Paul-Josef (2008): *Das neue Handbuch des Journalismus* (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schoder, Angelika (2021): *Was dürfen digitale Kultur-Angebote kosten?*. In: <<https://musermeku.org/digitale-kultur-angebote/>>, letzter Zugriff: 05.12.2023.

Schönhammer, Rainer (2013): *Einführung in die Wahrnehmungspsychologie. Sinne, Körper, Bewegung* (2. überarb., aktual. u. erw. Aufl.). Wien: Facultas.

Schößler, Franziska (2012): *Einführung in die Dramenanalyse*. Stuttgart & Weimar: J.B. Metzler.

Scholz, Olaf & Brosda, Carsten (2021): „Für den Schulterschluss von Geist und Macht. Kulturpolitik der SPD“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/2021/37/spd-kulturpolitik-kunst-olaf-scholz-carsten-brosda/komplettansicht>>, letzter Zugriff: 24.09.2021.

Schouten, Sabine (2014): „Atmosphäre“. In: Fischer-Lichte et al. (Hgg.), S. 13-15.

Schulz von Thun, Friedemann (2020): *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (57. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Sehl, Katie & Tien, Shannon (2023): *Engagement Rate Calculator + Guide for 2023*. In: <<https://blog.hootsuite.com/calculate-engagement-rate/>>, letzter Zugriff: 05.12.2023.

Sentker, Andreas (2016): „Einfach überzeugen. Rhetorik“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/2016/20/rhetorik-redner-vorbilder>>, letzter Zugriff: 06.08.2021

Shannon, Claude (1948): „A Mathematical Theory of Communication“ [PDF]. Mit Korrekturen nachgedruckt v. *The Bell System Technical Journal*. Band 27, S. 379-423 & 623-656.

Siebenhaar, Klaus (2007): „Audience Development oder eine Liebesbeziehung fürs Leben“. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung *Audience Development und Kulturvermittlung* in Wien [PDF].

Siegler-Schmidt, Sebastian (2008): *Werbung im thematisch passenden Medienkontext. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde am Beispiel von Fernsehwerbung*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Siever, Torsten (2013): „Zugänglichkeitsaspekte zur Kommunikation im technischen Zeitalter“. In: Marx & Schwarz-Friesel (Hgg.), S. 7-25.

Spies, Paul (2017): „Partizipation in Stadtgeschichtemuseen“. In: Mörsch et al. (Hgg.), S. 97-108.

Stadt + Grün (2021): *Corona-Folgen: Kultur, Sport und soziale Angebote der Kommunen werden leiden*. Nr. 03/2021. In: <<https://stadtundgruen.de/artikel/corona-folgen-kultur-sport-und-soziale-angebote-der-kommunen-werden-leiden-15493.html>>, letzter Zugriff: 24.09.2021.

Stadt München (2021): *Bevölkerung 1) am 31.12.2021 nach Alter und Staatsangehörigkeit in den Stadtbezirken* [PDF].

Stainer, Patricia (2021): „Star“. In: Lücke, Martin (Hg.): *Lexikon der Musikberufe. Geschichte – Tätigkeitsfelder – Ausbildung*. Lilienthal: Laaber-Verlag, S. 597-599.

Stallknecht, Michael (2022): „Herzlich willkommen“. In: *Süddeutsche Zeitung*. Ausg. v. 04.08.2022, Nr. 178, S. 10.

Stamann, Christoph / Janssen, Markus & Schreier, Margrit (2016): „Qualitative Inhaltsanalyse. Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung“ [PDF]. In: *FQS – Forum: Qualitative Sozialforschung*. Jg. 17, Nr. 3, Art. 16.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2018): *Kulturförderbericht 2018* (Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2015). Herstellung und Redaktion: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2022): *Daten aus dem Gemeindeverzeichnis. Kreisfreie Städte und Landkreise nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte. Gebietsstand: 31.12.2021* [Excel].

Statistisches Bundesamt (2012): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2012*. Fachserie 1, Reihe 2.2, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (1996): *Pretest und Weiterentwicklung von Fragebogen*. Bd. 9 der Schriftenreihe Spektrum Bundesstatistik. Stuttgart: Metzler-Poeschel.

Steinel, Eva-Maria (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 08.04.2021 (Interview via Video-Call).

Stocker, Toni C. & Steinke, Ingo (2017): *Statistik. Grundlagen und Methoden*. Berlin & Boston (MA): De Gruyter.

Stöckl, Andreas (2021): *Clustering the 20 Newsgroups Dataset with GPT3 Embeddings. Experiments with the new API Endpoint*. In: <<https://towardsdatascience.com/clustering-the-20-newsgroups-dataset-with-gpt3-embeddings-10411a9ad150>>, letzter Zugriff: 10.01.2023.

Stockmann, Nico & Tröndle, Martin (2019): „Nichtbesucher im Gespräch“. In: Tröndle (Hg.) (2019a), S. 81-106.

SWR (2019): „Besucherzahl bei Opern und Konzerten bleibt stabil. Theaterstatistik Bühnenverein“. In: *SWR 2 Klassik*, <<https://www.swr.de/swr2/musik-klassik/bisschen-weniger-opern-und-konzertbesucher-100.html>>, letzter Zugriff: 21.07.2020.

Szmigin, Isabelle & Piacentini, Maria (2018): *Consumer Behaviour* (2. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.

Taylor, Millie & Symonds, Dominic (2014): *Studying Musical Theatre. Theory and Practice*. London: Palgrave.

Taylor, Millie (2016): *Musical Theatre, Realism and Entertainment*. London & New York: Routledge.

Thiel, Markus (2023): „Unsere Oper ist für alle da! Intendant Bachler über seine Osterfestspiele in Salzburg“. In: *TZ*, Ausg. v. 09.03.2023, S. 19.

Tietz, Franziska (2020): *Unser Leseverhalten im Netz. Von F-Mustern, Scannen, Lesen und Skimmen*. In: <<https://www.how-to-ux.com/leseverhalten-internet/>>, letzter Zugriff: 12.11.2023

Timm, Tobias (2021): „Künstliche Winde. Museum des 20. Jahrhunderts Berlin“. In: *Die Zeit*, Nr. 14/2021, <<https://www.zeit.de/2021/14/museum-20-jahrhundert-berlin-klimaschutz-kostenrahmen>>, letzter Zugriff: 24.09.2021.

Tröndle, Martin (Hg.) (2019a): *Nicht-Besucherforschung. Audience Development für Kultureinrichtungen*. Wiesbaden: Springer VS.

Tröndle, Martin (2019b): „Nichtbesucher, Annäherung an ein unbekanntes Wesen“. In: Ders. (Hg.) (2019a), S. 107-120.

Tröndle, Martin & Awischus, Leoni (2019): „Besucher und Nichtbesucher“. In: Tröndle (Hg.) (2019a), S. 1-34.

Tronsberg, Hannes (2022): „Putting Audiences Center Stage“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Interessenbasierte-Kundensegmentierung-im-Kulturmarketing-Putting-Audiences-Centre-Stage,4401>>, letzter Zugriff: 04.11.2022.

von Cossel, Friederike (2011): „Entscheidungsfindung im Kulturbetrieb am Beispiel der Spielplangestaltung im Theater“ [PDF]. In: Alewell, Dorothea / Kabst, Rüdiger / Martin, Albert / Matiaske, Wenzel / Nienhäuser, Werner / Schramm, Florian & Weber, Wolfgang (Hgg.): *Empirische Personal- und Organisationsforschung*. Bd. 49. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.

Van Looy, Amy (2016): *Social Media Management. Technologies and Strategies for Creating Business Value*. Cham: Springer Texts in Business and Economics.

Wagner, Gerald (2019): „Sind Opern nur für Opas da?“. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, <<https://www.faz.net/aktuell/wissen/geist-soziales/wie-kommt-es-dass-aeltere-menschen-oefter-in-die-oper-gehen-16338596.html>>, letzter Zugriff: 03.08.2020.

Walser, Franziska (2021): *Kultur-Streaming – unbedingt, aber wo und wie?*. In: <<https://kultur-b-digital.de/digitale-kultur/auffindbarkeit/kultur-streaming-unbedingt-aber-wo-und-wie/>>, letzter Zugriff: 29.11.2021.

Walz, Sophie (2021): *Experteninterview*. Interviewer: Patricia Stainer. Durchgeführt am 19.04.2021 (Interview via Video-Call).

Wandiger, Peer (2018): *50 Video-Ideen für YouTube, Facebook und Instagram*. In: <<https://www.s-elbststaendig-im-netz.de/video/50-video-ideen-fuer-youtube-facebook-und-instagram/>>, letzter Zugriff: 03.01.2021.

Wechselberger, Christiane (2021): „Wann ersetzt ein Stream das analoge Kunsterlebnis? – Bühne“. In: *Münchener Feuilleton*. Ausg. Februar 2021, S. 5.

Wedl, Juliette / Herschinger, Eva & Gasteiger, Ludwig (2014): „Diskursforschung oder Inhaltsanalyse? Ähnlichkeiten, Differenzen und In-/Kompatibilitäten“. In: Angermuller, Johannes / Nonhoff, Martin / Herschinger, Eva / Macgilchrist, Felicitas / Reisigl, Martin / Wedl, Julietta / Wrana, Daniel & Ziem, Alexander (Hgg.): *Diskursforschung. Ein interdisziplinäres Handbuch* (2. Bde.). Bd. 1. Bielefeld: transcript, S. 537-563.

Weingartner, Sebastian (2019): „Führen mehrere Wege in die Oper? Die soziale Strukturierung von Entscheidungsprozessen für den Kulturkonsum“ [PDF]. Ursprünglich veröffentlicht in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 75 (1), S. 53-79. PDF in: <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/171081/1/Weingartner_Multiple_Opera_accepted.pdf>, letzter Zugriff: 16.10.2020.

Weintz, Jürgen / Sommerfeld, Annika / Traxel, Christoph & Bartsch, Marie Carolin (2016): „Wie umgehen mit Barrieren für Kultur-(Nicht-)Besucher? Zugangsbarrieren im Kulturbereich“. In: *Kultur Management Network*, <<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Wie-um gehen-mit-Barrieren-fuer-Kultur-Nicht-Besucher,2134>>, letzter Zugriff: 01.07.2020.

Weiβ, Susanne (2013): „Foucault: Die Macht und Herrschaft bestehender Diskurse“. In: *tabularasa. Zeitung für Gesellschaft & Kultur*, <<https://www.tabularasamagazin.de/michel-foucault-die-macht-und-herrschaft-bestehender-diskurse/>>, letzter Zugriff: 06.01.2022.

Whorf, Benjamin Lee (1963): *Sprache Denken Wirklichkeit. Beiträge zur Metalinguistik und Sprachphilosophie*. Übers. aus dem Englischen u. hg. v. Peter Krausser. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Wolff, Stephan (2015): „Clifford Geertz“. In: Flick, Uwe / v. Kardoff, Ernst & Steinke, Ines (Hgg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 84-95.

ZDF (2019): *Mütter werden immer älter*. In: <<https://www.zdf.de/nachrichten/heute/zahl-der-geburten-gestiegen-100.html#:~:text=Immer%20mehr%20Frauen%20lassen%20sich,erstes%20Kind%20mit%2030%20Jahren.>>, letzter Zugriff: 03.08.2020.

Ziepert, Albrecht (o.J.): *Welche Bedeutung hat der Musikunterricht für Schüler und Lehrer?* [PDF]. In: <<http://www.muellerschmied.de/vdsthueringen/information/ziepert2.pdf>>, letzter Zugriff: 08.09.2020.

Zinnecker, Florian (Interviewer) (2020): „Erreichen wir auch Menschen, die keine Harry-Potter-Fans sind?“. Maik Kloko“. In: *Zeit Online*, <<https://www.zeit.de/hamburg/2020-03/maik-kloko-harry-potter-und-das-verwunschene-kind-theater>>, letzter Zugriff: 12.08.2020.

Zunke, Karsten (2019): *Die besten Tipps für die Neukundengewinnung*. In: <<https://www.lexware.de/artikel/verkauf-tipps-fuer-die-neukundengewinnung/>>, letzter Zugriff: 03.12.2020.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1 – Anzahl der Besuche im Musiktheater an öffentlichen deutschen Theatern [in Mio.]	25
Abb. 2 – Marketing im öffentlichen Musiktheater (vorläufiges Modell)	140
Abb. 3 – Altersverteilung der Stichprobe	305
Abb. 4 – Image-Bewertung eines Opernbesuchs (Semantisches Differential)	310
Abb. 5 – Image-Bewertung Opernbesuch inkl. Noch-Nie-Besucher (Semantisches Differential) ..	311
Abb. 6 – Image-Bewertung eines Musicalbesuchs (Semantisches Differential)	314
Abb. 7 – Animation zum Besuch durch Instagram-Post.....	316
Abb. 8 – Persönliche Ansprache durch Instagram-Post	317
Abb. 9 – Nützlichkeit einer konkreten Preisangabe	318
Abb. 10 – Bewertung DTM Instagram-Post (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)	319
Abb. 11 – Ausschnitt BSO Online-Spielplan (mobile Ansicht) im Fragebogen.....	320
Abb. 12 – Bewusstsein über günstige Preis-Kategorien in der Oper	321
Abb. 13 – Bewertung mobiler BSO-Spielplan (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)	322
Abb. 14 – Relevanz der Besetzung	326
Abb. 15 – Überzeugung zum Opernbesuch (Besucher vs. Nicht-Besucher in Prozent)	326
Abb. 16 – Gründe, warum die Landingpage nicht überzeugt	327
Abb. 17 – Bewertung GPT-Landingpage (Gesamtübersicht Nicht-Besucher)	330
Abb. 18 – Persönliche Ansprache durch DTM Instagram-Post (Frauen vs. Männer).....	332
Abb. 19 – Wahrnehmung von Theaterwerbung im Alltag	335
Abb. 20 – Kanäle Erreichen Nicht-Besucher vs. Besucher	335
Abb. 21 – Konsum von Theatermedien.....	337
Abb. 22 – Mediennutzung U30 vs. Ü30.....	339
Abb. 23 – Marketing im öffentlichen Musiktheater (finales Modell)	345
Tab. 1 – Typologie der drei Münchner Musiktheater-Häuser.....	147
Tab. 2 – Diskurssektoren und -fragmente im Musiktheater-Marketing	223
Tab. 3 – GPT-Landingpage zu Rigoletto (Text)	324