

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Veränderungen im Theatermarketing durch Social Media

—

Eine Untersuchung an drei Wiener Theaterstätten

verfasst von / submitted by

Roxani Rahn, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien / Vienna & Wellington, 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Degree programme code as it appears
on the student record sheet:

A 066 582

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears
on the student record sheet:

Masterstudium Theater-, Film- und
Medientheorie

Betreut von / Supervisor:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Brigitte Marschall

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	3
1.3 Vorgehensweise	5
2. Marketing	7
2.1 Definition und Merkmale des Theater- und Kulturmarketings	7
2.2 Die Marketingabteilung innerhalb einer Theaterstruktur	11
2.2.1 Aufgabenbereiche einer Marketingabteilung	11
2.2.2 Position einer Marketingabteilung	13
2.3 Kommunikation	16
2.3.1 Interne Kommunikation	16
2.3.2 Externe Kommunikation	18
2.4 Marktsituation	20
2.4.1 Marktanalyse	21
2.4.2 Zielgruppendefinition	23
2.5 Finanzierung von Theatermarketings.....	25
3. Einfluss der Social Media auf Marketingstrategien innerhalb einer Theaterstruktur	28
3.1 Klassische Marketingstrategien innerhalb einer Theaterstruktur	28
3.1.1 Vorgehensweise	28
3.1.2 Wege der Kommunikation	31
3.1.3 Beispiel einer klassischen Werbekampagne	32
3.1.4 Voraussetzungen für Veränderungen	34
3.2 Social-Media-Marketing	35
3.2.1 Definition und Merkmale	36
3.2.2 Unterschiede zum klassischen Marketing	38
3.2.3 Controlling und Erfolgsmessung	42
3.2.4 Zielgruppenveränderung	45

3.2.5	Vorteile	47
4.	Praxisbezug: Theatermarketing anhand von Fallbeispielen	50
4.1	Methodik	51
4.1.1	Leitfaden gesteuertes Experteninterview	51
4.1.2	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	52
5.	Dschungel Wien	54
5.1	Marketingverständnis und Aufgabenbereich	54
5.1.1	Public Relations	55
5.2	Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur	56
5.3	Kommunikation	57
5.3.1	Kommunikation innerhalb des Theaters	57
5.3.2	Kommunikation außerhalb des Theater	58
5.4	Marktsituation	59
5.4.1	Marktanalyse	59
5.4.2	Konkurrenz	60
5.4.3	Zielgruppe	61
5.5	Finanzsituation	62
5.6	Online- und Social-Media-Marketing	63
5.6.1	Social-Media-Marketing	64
5.7	Inspirationen und Wünsche	65
5.7.1	Inspirationen	65
5.7.2	Wünsche	66
5.7.3	Ausblick	66
6.	brut Wien	68
6.1	Marketingverständnis und Aufgabenbereich	68
6.1.1	Public Relations	69
6.2	Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur	70
6.3	Kommunikation	71
6.3.1	Kommunikation innerhalb des Theaters	71
6.3.2	Kommunikation außerhalb des Theaters	72
6.4	Marktsituation	73

6.4.1	Marktanalyse	73
6.4.2	Zielgruppe	74
6.4.3	Veränderungen und Konkurrenz	75
6.5	Finanzsituation	76
6.6	Online- und Social-Media-Marketing	77
6.7	Inspirationen und Wünsche	78
6.7.1	Inspirationen	78
6.7.2	Ausblick	79
7.	Volkstheater Wien	80
7.1	Marketingverständnis und Aufgabenbereich	80
7.2	Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur	82
7.3	Kommunikation	82
7.3.1	Kommunikation innerhalb des Theaters	82
7.3.2	Kommunikation außerhalb des Theaters	83
7.4	Marktsituation	84
7.4.1	Marktanalyse	84
7.4.2	Konkurrenz	85
7.4.3	Zielgruppe	86
7.5	Finanzsituation	88
7.6	Online- und Social-Media-Marketing	88
7.6.1	Social-Media-Marketing	89
7.7	Inspirationen und Wünsche	90
7.7.1	Inspirationen	90
7.7.2	Wünsche	91
7.7.3	Ausblick	91
8.	Vergleichsanalyse	93
8.1	Marketingverständnis und Aufgabenbereich	93
8.2	Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur	95
8.3	Kommunikation	99
8.3.1	Kommunikation innerhalb des Theaters	99
8.3.2	Kommunikation außerhalb des Theaters.....	101
8.4	Marktsituation	102

8.4.1	Marktanalysen	102
8.4.2	Konkurrenz	104
8.4.3	Zielgruppen	106
8.5	Finanzsituation	108
8.6	Online- und Social-Media Marketing	109
8.7	Ausblick	113
8.7.1	Inspirationen	113
8.7.2	Wünsche	114
9.	Fazit	116

Quellenverzeichnis

I.	Literaturverzeichnis	120
II.	Internetquellen	123
III.	Abbildungsverzeichnis	127

Anhang

A I.	Leitfaden des Experteninterviews	128
A II.	Vergleichstabelle	130
A III.	Abbildungen	136
A IV.	Zusammenfassung	138
A V.	Abstract	139

Danksagung

1. Einleitung

Marketing von Theaterinstitutionen begegnet den Bürgern in der österreichischen Hauptstadt Wien in der Regel überall. An der U-Bahn-Station Volkstheater Wien, an deren unterirdischen digitalen Bildschirmen bevorstehende oder laufende Produktionen des Volkstheater Wien angepriesen werden, am MuseumsQuartier, dessen Plakate unter anderem die anstehenden Stücke des Dschungel Wien repräsentieren, am zentralen Bahnhof Wien Mitte (Landstraße), der immer wieder durch menschengroße Plakate an das Programm der Wiener Staatsoper erinnert sowie an Litfaßsäulen, an welchen die Plakate vom brut Wien prangen.

Vergleichsweise selten wird man jedoch in den Social Media¹, mit dem vielfältigen Kulturprogramm der Theaterstadt konfrontiert. Abgesehen von den institutionseigenen Websites oder Facebook-Seiten sind die Theaterstätten online kaum vertreten. Dieser Tatsache wurde im Rahmen dieser Arbeit genauer nachgegangen, woraufhin die im Folgenden genauer erläuterte

Dies hat sich durch intensive Literaturrecherche bestätigt und führte letztendlich zu einer empirischen Untersuchung des Themas, welches im Folgenden durch die genaue Problem- und Fragestellung präsentiert wird.

1.1 Problemstellung

Die Frage nach dem Einfluss der Social Media baut auf der schnellen Verbreitung, der permanenten Veränderung und der damit einhergehenden Notwendigkeit der Anpassung des Marketings an aktuelle Trends auf. Hierzu zählen beispielsweise bezahlte Werbung auf Social Networks² wie Facebook, Instagram oder Snapchat³, mit denen ein Unternehmen oder in

¹ *Deutsch*: soziale Medien. Diese ermöglichen es sämtlichen Personen online Informationen zu erhalten oder zu produzieren.

Vgl. Löhr, Thomas: Social Media-Marketing: Wirkungsweise und Erfolgskontrolle. Diplomica-Verlag, Hamburg 2014, S. 17.

² Vgl. Frank, Simon A.: Kulturmanagement und Social Media: Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb. Transcript-Verlag, Bielefeld 2016, S. 23.

³ Facebook: „Onlineplattform für die Erstellung eines sozialen Netzwerks für Unternehmen und Privatpersonen. Benutzer können sich in der Community registrieren und ein Profil von sich anlegen. Mithilfe ihres Profils können sie sich mit anderen Profilen verbinden und Statusmeldungen oder andere Inhalte teilen.“ Fame Fact – First in Socialtainment. Facebook – Das soziale Netzwerk Nr 1. Online unter: <http://www.famefact.com/glossar-online-marketing/facebook-das-soziale-netzwerk-nr-1/> [Stand: 02.04.2018].

diesem Fall eine Institution, mithalten sollte, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben und sich somit wirtschaftlich absichern zu können. Neben der stetigen Weiterentwicklung des Marketings ist außerdem die Veränderung des Nutzerverhaltens von Relevanz⁴, da Social Media schon lange nicht mehr lediglich zur privaten Kommunikation und Informationsgebung genutzt werden, sondern ebenso gewerbliche Zwecke erfüllen.⁵ Der Begriff des Social-Media-Marketings ist demnach in der Marketingbranche bekannt, die damit einhergehenden gewerblichen Marketingstrategien jedoch häufig nicht, weshalb die vorhandenen Potentiale im Theaterbereich oft nicht ausreichend ausgeschöpft werden.⁶

Durch immer neue Freizeitangebote erwächst dem Theater als Kulturinstitution permanent direkte und indirekte Konkurrenz.⁷ In den letzten Jahren zeigten sich Tendenzen, dass das ursprünglich im Konsumgüterbereich eingesetzte Social-Media-Marketing zunehmend von Theaterinstitutionen genutzt wird, jedoch in reduzierter Form.⁸ So sind beispielsweise alle der in dieser Arbeit genannten Theater auf dem Social Network Facebook durch ihre institutionseigene Facebook-Seite vertreten.⁹ Das stetig wachsende Angebot an Freizeitbeschäftigungen führt dazu, dass sich das Theater als Institution im wirtschaftlichen Wettbewerb behaupten muss. Vor allem kulturelle Institutionen scheinen ihren Schwerpunkt nach wie vor auf konservative Werbestrategien zu legen.¹⁰ Auch wenn sämtliche Theater bereits in Social Media vertreten sind, scheinen sie, verglichen mit anderen Unternehmen, noch keine fundierte Strategie zum Einsatz von Social-Media-Marketing zu besitzen. Da die bestehende Literatur größtenteils veraltet ist und gerade dieses Thema einer extrem schnellen

Instagram: „Eine Kombination aus einer Foto-Sharing-App und einem sozialen Netzwerk. Benutzer können mit ihren Smartphones Fotos erstellen und bearbeiten und diese dann in das soziale Netzwerk einstellen. [...] Die Möglichkeiten für Unternehmen Marketing innerhalb von Instagram zu betreiben bestehen u.a. darin einen Kanal zu erstellen, dort regelmäßig Content zu posten, mit Instagram-Nutzern zu interagieren und last but not least Werbung zu schalten.“ Fame Fact – First in Socialtainment. Instagram Definition. Online unter: <http://www.famefact.com/glossar-online-marketing/instagram-definition/> [Stand: 27.02.2018].

Snapchat: „Eine kostenlose Messenger-App, die sowohl zum Verschicken von Schnappschüssen (Snap) wie auch zum Senden von Textnachrichten (Chat) genutzt werden kann.“ Fame Fact. First in Socialtainment. Snapchat Marketing. Online unter: <http://www.famefact.com/social-media-marketing/snapchat-marketing/> [Stand: 27.02.2018].

⁴ Vgl. Garzotto, Marta: Social Media Marketing: Entwicklung von Marketingstrategien für Unternehmen. Diplomica Verlag, Hamburg 2016, S. 6.

⁵ Vgl. ebd., S. 10.

⁶ Vgl. Frank, S. 9.

⁷ Vgl. Hausmann, Andrea: Theatermarketing: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele. Lucius & Lucius, Stuttgart 2005. S. 30.

⁸ Vgl. Frank, S. 10.

⁹ Vgl. Facebook: Dschungel Wien. Online unter: <https://de-de.facebook.com/DschungelWien.wien/> [Stand: 23.03.2017].

Vgl. Facebook: brut Wien. Online unter: <https://www.facebook.com/brutWien/> [Stand: 28.03.2018].

Vgl. Facebook: Volkstheater Wien. Online unter: <https://www.facebook.com/VolkstheaterWien.at/> [Stand: 23.03.2017].

¹⁰ Vgl. Frank, S. 10.

Entwicklung unterworfen ist, gilt es, den momentan Stand des Theatermarketings sowie die damit einhergehenden Veränderungen in dieser Arbeit zu hinterfragen.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Diese wissenschaftliche Forschungsarbeit untersucht die Veränderungen des Theatermarketings durch Social Media, welche anhand von drei Wiener Theaterstätten genauer untersucht werden. Die der Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage lautet, inwiefern Social Media Bestandteil der Strategien des Theatermarketings darstellen. Die zweite Forschungsfrage setzt sich außerdem fokussiert mit der Herausforderung der Vereinbarkeit von Kunst und Wirtschaft auseinander. Eine diesbezügliche These lautet, dass das Theatermarketing zwar einem Wandel unterliegt und sich hinsichtlich der herrschenden Digitalisierung bereits weiterentwickelt, die meisten Theaterstätten jedoch trotzdem im Bereich Social Media momentan noch nicht auf dem Stand agieren, wie es ihnen möglich wäre und sie mit der rasanten Entwicklung von Marketingtrends nicht mithalten können, sondern nach wie vor primär auf klassische Marketingstrategien setzen.

Die praxisbezogene Untersuchung erfolgt an drei Theaterhäusern in Wien, dem Dschungel Wien, dem Volkstheater Wien sowie dem brut Wien, womit einer der Schwerpunkte dieser Arbeit auf dem Vergleich dieser Theaterstätten liegt. Ziel der Untersuchung, welche mittels geführter Interviews erfolgt, ist es nicht, lediglich den Praxisbezug herzustellen, sondern die aktuelle Situation des Social-Media-Marketings der verschiedenen Theaterhäuser in Wien repräsentativ darzustellen und mit den vorher gestellten Thesen in Beziehung zu setzen, um auf ihre Verifizierbarkeit hin untersucht zu werden. Somit soll durch die Arbeit der aktuelle Stand dargestellt und analysiert werden, weiterhin wird die Zukunft des Theatermarketings perspektivisch erörtert. Durch die dezidierte Auswahl der Interviewpartner, allesamt Marketingverantwortliche der für diese Untersuchung ausgewählten Theaterstätten, wird ein vielfältiger Überblick dargelegt, welcher sich zwar auf Theaterinstitutionen der Stadt Wien beschränkt, hierbei jedoch durch verschiedene Interessen und unterschiedliche Altersklassen der jeweiligen Zielgruppen geprägt ist. Es herrschen durch die diversen Sparten und Größendimensionen der untersuchten Häuser unterschiedliche Voraussetzungen. Da in kunstorientiert geprägten Städten wie Wien die kulturelle Konkurrenz aufgrund der zahlreichen Kulturinstitutionen groß ist, was bereits beim cursorischen Lesen der Website der Stadt Wien auffällt¹¹, wird hier primär mit anderen Theaterhäusern sowie alternativen

¹¹ Vgl. Stadt Wien: Kunst & Kultur. Online unter: <http://www.stadt-wien.at/kunst-kultur.html> [Stand:

Kultureinrichtungen konkurriert und weniger mit sonstigen Freizeitangeboten. Eine Ausweitung der Analyse auf die mögliche Konkurrenz außerhalb des Theaterbeziehungsweise Kulturbereichs wäre grundsätzlich möglich, erscheint an dieser Stelle aus Gründen der gegebenen Themenrahmung und deren Untersuchungsgegenstand als wenig sinnvoll. Zudem wäre es schwierig einen Vergleich herzustellen, da vor allem das Budget wirtschaftlicher Freizeitunternehmen, wie beispielsweise Kinos, häufig größer ist und zusätzlich auch deren Intentionen grundsätzlich verschieden sind, da diese Unternehmen vorrangig profitorientiert funktionieren, während Kulturinstitutionen gesellschafts- und bildungsorientiert sind. Nichtsdestotrotz stammen einige der im Laufe dieser Arbeit verwendeten Begriffe und Definitionen aus dem Bereich der Wirtschaft, weshalb deren Einbindung dieser unumgänglich ist. Zudem wird diese Arbeit stets von der Frage nach der Vereinigung von Kunst und Wirtschaft begleitet.

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit ist es, neben dem Herausarbeiten des Eindrucks der aktuellen Marketingsituation, einen allgemeinen Überblick über die Strukturen der Marketingabteilung eines Theaters darzulegen und eine Vorstellung über die aktuelle theaterkulturelle Marketingsituation durch einen gegenwärtigen Praxisbezug herzustellen. Der Querschnitt, der durch diese Arbeit geboten werden soll, ist nicht repräsentativ für den gesamten deutschsprachigen Theaterraum, bietet jedoch durch die unterschiedlichen Sparten und Größen der gewählten Theater zumindest für Wien einen Überblick, welcher den Umgang mit Social Media im Theatermarketing aufzeigt. Des Weiteren werden die Alternativen zum klassischen Theatermarketing erläutert, um Theaterstätten möglicherweise als Anregung zu dienen. Ferner sollen durch diese Arbeit die genannten Forschungsfragen beziehungsweise Thesen beantwortet werden. Auf diesem Weg werden unterschiedliche Aspekte in der im Folgenden erläuterten Vorgehensweise angesprochen und erklärt. Darüber hinaus werden im Laufe dieser Arbeit folgende Fragen beantwortet:

Zu einen geht es darum, die theoretischen Aspekte einer Marketingabteilung sowie die Marketingstrategien mit dem Fokus auf Social Media im Theater. In einem weiteren Schritt wird untersucht, wie diese in der Praxis angewandt werden. Des Weiteren wird die tatsächliche Social-Media-Marketing-Situation der Theaterhäuser Wiens aufgezeigt und in einem letzten Schritt werden die Unterschiede der verschiedenen Theaterinstitutionen bezüglich der angewandten Marketingstrategien herausgestellt.

1.3 Vorgehensweise

Der Schwerpunkt dieser Arbeit konzentriert sich in den ersten zwei Hauptabschnitten auf die theoretische Auseinandersetzung der Themen Marketing und Social Media. Für den daran anschließenden Praxisbezug wurden Interviews geführt, durch deren Auswertung und Verbindung mit der Theorie die theoretischen Aspekte in einen praktischen Kontext gesetzt werden können, womit die Verknüpfung von Theorie und Praxis ermöglicht wird.

Der theoretische Einstieg erfolgt durch die Definition und Auseinandersetzung mit dem Begriff des Marketings, sowohl in Bezug auf eine allgemeine Erläuterung als auch auf das Theater speziell betreffende Inhalte. Dies wird durch die konkreten Aufgabenbereiche der Marketingabteilung eines Theaters sowie die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Theaters unterlegt. Sowohl die Hervorhebung der Rolle des Marketings als auch der Aufbau einer Marketingabteilung im Rahmen der Theaterstruktur werden hierfür ebenfalls vorgestellt. Um die budgetäre Größendimension der Marketingabteilung besser verdeutlichen zu können, wird in einem kleinen Exkurs auch dem Aspekt der Finanzierung nachgegangen.

Der zweite theoretische Schwerpunkt liegt auf den Marketingstrategien. Hierfür werden die klassischen Marketingstrategien von Theaterinstitutionen dargestellt, für deren Verdeutlichung ein Praxisbeispiel herangezogen wird. Anschließend werden die Merkmale der klassischen Marketingstrategien mit denen des Social-Media-Marketings verglichen. In diesem Vergleich wird vor allem auf Veränderungen der letzten Jahre eingegangen, zudem wird sich aber auf den Punkt der Zielgruppendefinition konzentriert. Hierbei wird konsequent sowohl aus Sicht des Theater- beziehungsweise Kulturmarketings aber auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht geforscht. Im Anschluss daran erfolgt der Praxisbezug, in welchem jedes der drei in Wien genauer untersuchten Theater einzeln vorgestellt wird. Hierfür wurden die Marketing- und Social-Media-Verantwortlichen im Rahmen eines Experteninterviews befragt. Die Interviews wurden durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet¹², bevor jedes Auswertungsergebnis der einzelnen Theater mit der Theorie in Verbindung gebracht wurde. Der zweite praxisbezogene Abschnitt besteht aus einem Vergleich der untersuchten Theaterstätten, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Marketingstrategien zu verdeutlichen und potentielle Trends im aktuellen Theatermarketing herauszuarbeiten. Die am Anfang gestellten Thesen werden hierbei wieder aufgegriffen und verifiziert beziehungsweise falsifiziert. Durch den Praxisbezug wird ein Überblick über die Aktualität geschaffen. Dieses Vorgehen wurde gewählt, weil ein

¹² Vgl. Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz, Weinheim 2008.

Praxisbezug nur mit der vorhergehenden Auseinandersetzung mit der Theorie sinnvoll ist. Die durch den Theorieteil vorgegebene Struktur der verschiedenen Aspekte wird im gesamten Praxisbezug beibehalten, wodurch eine übersichtliche und nachvollziehbare Theorie-Praxis-Verbindung dargestellt wird.

Abschließend folgt ein Fazit, welches die wichtigsten Inhalte noch einmal hervorhebt und zusammenfasst sowie das endgültige Ergebnis der Arbeit und zukünftige Aussichten in Bezug auf das Thema Social-Media im Theatermarketing ausformuliert.

Sowohl die einzelnen Experteninterviews (Audio und Transkript) als auch die jeweiligen Analysetabellen sind jederzeit zur Einsicht bei der Verfasserin hinterlegt.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Verlauf dieser Masterarbeit die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern schließt dieses mit ein und soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

2. Marketing

Dieses Kapitel soll einen Überblick über Marketing im Allgemeinen und Theatermarketing im Besonderen verschaffen, indem jeweils wichtige Bestandteile erläutert werden. Hierfür wird mit einer Definition des Marketings begonnen sowie seiner Position und Aufgabenbereiche innerhalb des Theaters. Neben dem Themengebiet der internen und externen Kommunikation wird außerdem der Aspekt der Marktsituation, welche vor allem durch Marktanalysen und Zielgruppen gekennzeichnet ist, sowie der Gesichtspunkt der Finanzierung erläutert.

Grundsätzlich ist Marketing ein breit gefächertes Gebiet, welches mehrere inhaltliche Unterkategorien beinhaltet. Nicht jedes einzelne Themenfeld wird in dieser Arbeit mit gleicher Ausführlichkeit behandelt, da gewisse Schwerpunkte vor allem auf diejenigen Elemente gesetzt werden, welche im Kontext mit Social Media von Bedeutung sind. In dieser Rahmung wird dennoch in Kapitel 2.2.1 auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche innerhalb einer Marketingabteilung eingegangen, um einen repräsentativen Überblick über das Marketing zu erhalten, weiterhin werden in Kapitel 2.3 Kommunikationsstrukturen vorgestellt, welche für den internen Austausch einer Marketingabteilung von Bedeutung sind. Dies sind zwei innerbetriebliche Komponenten, ansonsten wird sich jedoch auf das Marketing beziehungsweise die über das Theaterhaus an sich hinausgehende Kommunikation fokussiert, das heißt, es geht dabei um den Bereich des Marketings, welcher in direktem kommunikativen Bezug zum potentiellen Besucher steht. Für die anderen Gebiete innerhalb des Marketings bestünde grundsätzlich die Möglichkeit einer inhaltlichen Vertiefung, jedoch würde damit eine thematische Tiefe geschaffen, die in diesem Forschungszusammenhang nicht notwendig ist. Der gewählte Schwerpunkt wird gesetzt, da genau dieser Themenbereich für den anschließenden praktischen Teil notwendig ist.

2.1 Definition und Merkmale des Theater- und Kulturmarketings

Der Begriff des Marketings ist im kulturellen Bezug teilweise anders zu definieren als im rein betriebswirtschaftlichen Kontext. Ausschließlich auf Profit ausgelegte Unternehmen bauen ihre Marketingstrategien in der Regel so auf, dass sie ein Produkt entwickeln, indem sie sich an dem potentiellen Kunden und seinen Bedürfnissen orientieren, die Nachfrage auf dem Markt genau analysieren und ihr Produkt beziehungsweise Angebot gezielt konstruieren und ausrichten. Das Theater als Institution hat dahingegen ein bereits fertiges 'Produkt', in diesem

Fall eine bereits entwickelte Inszenierung oder ein bestimmtes Image, welches auf den Markt gebracht wird und dort so ansprechend wie möglich präsentiert werden muss, ohne es dabei zu verändern. Das Produkt einer Kulturinstitution verfolgt das Ziel der Förderung von Kunst und Kultur, woraufhin die Marketingabteilung unter anderem die Aufgabe hat, das künstlerisch gestaltete Angebot unverändert erfolgreich an die Zielgruppe zu vermitteln. Der Unterschied zu Unternehmen, welche ihr Produkt an den Kunden anpassen, liegt hier vor allem in der Intention. Eine Theaterstätte verfolgt das Ziel die Kultur und Kunst im Allgemeinen aber auch die der Institution aufrecht zu erhalten und sich möglichst nicht von wirtschaftlichen Faktoren leiten zu lassen.¹³ Aus diesem Grund ist das Kulturmarketing, vor allem aus der Perspektive der Mitarbeiter der künstlerischen Abteilungen, ein umstrittener Bereich. Die Aufgabe des Marketings besteht darin, die entworfene Kunst zu vermarkten. Die darauf basierende Besorgnis der Künstler ist häufig, dass sie sich den Wünschen des Publikums anpassen müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, was wiederum ihre künstlerische Freiheit einschränken würde.¹⁴

Dieser Aspekt ist für die Erläuterung des Begriffs des Marketings im Theaterbereich wichtig, da der Auftrag einer kulturellen Institution eben nicht nur wirtschaftlich ausgerichtet ist, sondern immer vor der Herausforderung steht, Kunst und Wirtschaft zu vereinen, ohne dass die beiden Bereiche in Konkurrenz zueinander stehen.¹⁵ Dies führt zur ausschlaggebenden Charakteristik von Theatermarketing, welches nicht dem konventionellen Unternehmermarketing entspricht, sondern immer mit Rücksicht auf seine Besonderheit der Vermittlung von bereits entwickelter Kunst betrachtet werden muss und somit die Schwierigkeit bewältigen muss die Nachfrage am Markt ohne das aktiv fehlende Bedürfnis des potentiellen Besuchers anzuregen. Diese spezielle Art des Marketings sichert die Freiheit der Kunst und die Idee einer Kultureinrichtung. Es geht also darum, ein bereits vorhandenes Kunstwerk „durch die richtigen Marketingmaßnahmen so zu begleiten, dass möglichst viele Besucher kommen“.¹⁶ Diese werden, gerade durch die scheinbar schwierige Zusammenführen dieser zwei Bereiche sowie durch fehlendes Know-How Marketingoptionen häufig nur eingeschränkt genutzt, was zu einer Begrenzung des strategischen Potentials führt.

Mit dem Begriff des Marketings muss sich grundsätzlich jedes Unternehmen

¹³ Vgl. Günter, Bernd; Hausmann, Andrea (Hrsg.): Kulturmarketing. 2. Auflage. Springer VS Wiesbaden 2012, S. 9.

¹⁴ Vgl. Hausmann, S. 11.

¹⁵ Vgl. Schmidt, Thomas; Hausmann, Andrea (Hrsg.): Theatermanagement – Eine Einführung. Springer VS, Wiesbaden 2012, S. 76.

¹⁶ Hausmann, S. 12.

auseinandersetzen. Die Ausweitung einer Marketingabteilung variiert nach Größe und individuellem Bedarf der Kundenakquise des jeweiligen Unternehmens.¹⁷ Kulturmarketing hat die weiterführende Funktion, nicht nur eine Kulturinstitution als solche in den Wettbewerbsmarkt mit einzubinden, sondern profitiert von der Möglichkeit durch seine Präsenz beziehungsweise sein Angebot die Gesellschaft zu bereichern.¹⁸ Bernd Günter führt diesbezüglich in seiner Veröffentlichung verschiedene Tätigkeitsbereiche einer Marketingabteilung auf. Hierbei geht es nicht lediglich um die Verbreitung von Information, welche zum Kauf anregen soll, sondern ebenfalls darum, den aktuellen Markt analysieren und verstehen zu können, um die Wettbewerbsmöglichkeiten ausschöpfen zu können. Ist eine Marketingabteilung durch eine gründliche Marktanalyse über die Situation auf dem Markt informiert, hat sie die Möglichkeit durch verschiedene Strategien, welche die Darstellung des eigenen Angebots betreffen, Bedürfnis- beziehungsweise Marktlücken zu füllen und sich somit nicht nur dem Markt anzupassen, sondern sich außerdem einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.¹⁹ Auf die genaue Definition und Vorgehensweise bei Marktanalysen wird in Kapitel 2.4.1 detaillierter eingegangen.

Da im Kulturmarketing ein bereits bestehendes Produkt vermarktet wird, geht es hierbei um das Gewinnen von Aufmerksamkeit der jeweiligen Zielgruppen, ohne dass vorher eine aktive Nachfrage vorhanden ist. Theater konkurrieren auf dem Markt nicht nur mit anderen Theatern oder weiteren Angeboten von Kulturstätten, sondern auch mit Anbietern sämtlicher anderer Freizeitaktivitäten. Aufgrund des stetig wachsenden Freizeitangebotes ist es als Kulturinstitution wichtig die gegebenen Möglichkeiten des Marketings zu nutzen, um sich auf dem Wettbewerbsmarkt profilieren zu können.²⁰ Theater haben grundsätzlich durch gutes Marketing die Chance sich inmitten ihrer Konkurrenz ein individuelles Image zu erschaffen, welches sich im Idealfall von anderen Kultur- aber auch Freizeitangeboten abhebt.²¹ In der hierfür notwendigen Zielgruppendefinition, welche in Kapitel 2.4.2 sowie 3.2.4 konkret thematisiert wird, liegt einer der wichtigsten Schwerpunkte jeder Marketingabteilung.

Neben dem Marketing gibt es außerdem noch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Wichtig ist, dass diese zwei Bereiche nicht verwechselt oder synonym verwendet werden, weshalb im Folgenden kurz die wesentlichen Unterschiede dargestellt werden. Marketing und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit stehen zwar nicht im Kontrast, verfolgen teilweise sogar gleiche Ziele, jedoch unterscheiden sich die Aufgabenbereiche und Methoden maßgeblich.

¹⁷ Vgl. Günter, S. 116.

¹⁸ Vgl. Geyer, Hardy (Hrsg.); Manschwetus, Uwe: Kulturmarketing. Oldenbourg Verlag, München 2008, S. 7.

¹⁹ Vgl. Günter, S. 10 f.

²⁰ Vgl. ebd., S. 9 ff.

²¹ Vgl. ebd., S. 27.

PR-Abteilungen stellen in erster Linie den Bezug zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit dar. Hierfür wird vor allem die Presse herangezogen, das heißt, es geht um die Beziehung zur Presse, welche in der Regel, im Gegensatz zu gezielten Marketingstrategien, kostenfrei ist. Durch die Pflege der Zusammenarbeit eines Unternehmens mit der Presse werden aber nicht lediglich intentionale Informationen verbreitet, sondern es besteht ebenfalls die Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen und sich ein Image aufzubauen. Der wesentliche Unterschied zum Marketing ist, dass die PR-Abteilung unternehmensorientiert arbeitet, während die Marketingabteilung primär kundenorientiert handelt.²² Dessen ungeachtet kann die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine Unterkategorie der Marketingabteilung sein, wird dann jedoch von anderen Marketingbereichen wie beispielsweise gezielter Werbung separiert betrachtet.²³

Auf der Website des Deutschen Bühnenvereins gibt es eine Erläuterung zum Berufsbild Marketing, welche auf die verschwimmende Grenze zwischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing eingeht, aber auch auf die Entwicklung des Berufsbildes.

„Ähnlich wie in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat sich in den letzten Jahren auch in den Ansprüchen an das Marketing der Theater viel verändert. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden beschäftigen viele Theater zunehmend Marketing-Fachleute. Die Aufgaben der Marketingabteilung überschneiden sich oft mit denen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Grenzen sind nicht klar definiert und werden in jedem Haus anders gehandhabt. Ziel des Marketings ist es, das Theater und sein Programm beim Publikum und anderen Zielgruppen (z.B. Politik, Kulturinstitutionen, Verbände etc.) bekannt zu machen, Besucher zu gewinnen und ein unverwechselbares Profil des eigenen Hauses zu kreieren. Die Hauptaufgabe des Marketings am Theater ist der Entwurf und die Herstellung von Werbemitteln, wie beispielsweise Plakate, Citylights, Programmhefte, Handzettel, Spielpläne, Prospekte, Postkarten, Anzeigen, Website, Trailer etc. Social Media zur Kundenbindung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Hierbei arbeiten Marketing-Fachleute eng mit Dramaturgen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und oft auch der Intendanz zusammen, um ein maßgeschneidertes Werbekonzept bzw. bei Intendantenwechseln auch eine völlig neue Corporate Identity zu erstellen. Die Umsetzung erfolgt dann durch Grafiker, Web-Designer und Drucker. Außerdem müssen Anzeigenschaltungen, Plakatierungen, digitale Strategien und alle weiteren Distributionsaktivitäten koordiniert werden. Aber auch die Zusammenstellung und

²² Vgl. Gründerszene Lexikon: Online unter: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/public-relations-pr> [Stand: 17.09.2017].

²³ Vgl. Günter, Bernd, S. 116.

Da Social Media in dieser Definition als neuer Aufgabenbereich beschrieben wird, unterstützt sie die These, dass das Theater mit einer zeitlichen Verzögerung auf Social Media zurückgreift, auf die im Folgenden noch genauer eingegangen wird. Klassische Marketingstrategien scheinen nach wie vor im Vordergrund zu stehen und werden im Laufe dieser Arbeit noch genauer untersucht. Ebenfalls wird in dieser Definition deutlich, dass sich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing nicht trennscharf voneinander unterscheiden lassen, was innerhalb der einzelnen Theaterinstitutionen individuell gehandhabt wird.

2.2 Die Marketingabteilung innerhalb einer Theaterstruktur

2.2.1 Aufgabenbereiche einer Marketingabteilung

Die Aufgabe des Theatermarketings besteht in erster Linie darin, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und einen größtmöglichen Umsatz zu erzielen, ohne das künstlerische Produkt dabei zu verändern.²⁵ Die Aufgabengebiete einer Marketingabteilung weiten sich auf mehrere verschiedene Bereiche aus, welche jedoch alle dasselbe Ziel verfolgen, „die Aktivitäten auf die aktuellen und potentiellen Märkte so auszurichten [...], dass die Ziele der Theater durch eine dauerhafte Orientierung an den Bedürfnissen der Besucher (und anderer relevanter Austauschpartner) verwirklicht werden.“²⁶ Damit hat das Marketing die herausfordernde Aufgabe das unveränderbare Produkt so zu repräsentieren, dass die potentiellen Besucherbedürfnisse geweckt werden. Es geht um die besucherorientierte Vermarktung des Kunstprodukts, welche durch Analysen und zielorientierte Strategien möglichst effizient betrieben werden sollte. Dies inkludiert jedoch nicht lediglich das potentielle Publikum, sondern weitet sich auch auf Kooperationspartner oder Sponsoren aus.²⁷ Ob diese Aufgaben von einer Person oder mehreren übernommen werden, wird unterschiedlich gehandhabt und wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit durch die Befragung einzelner Theater konkreter analysiert.

²⁴ Deutscher Bühnenverein – Bundesverband der Theater und Orchester. Einzelne Theaterberufe: Marketing. Online unter: <http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=57> [Stand: 14.09.2017].

²⁵ Vgl. Hausmann, S. 11.

²⁶ Ebd., S. 16.

²⁷ Vgl. ebd., S. 16.

Die Vermarktung steht im Vordergrund. Das bedeutet, es wird etwas angeboten und man erhält eine Gegenleistung dafür. Dies gilt nicht nur für das Kunstprodukt in Form einer Produktion, für welche von den Besuchern Geld bezahlt wird, sondern auch für Kooperationen mit anderen Institutionen.²⁸ Je nachdem, mit welchem Ansprechpartner ein Theater in Verbindung steht, unterscheiden sich die zu erbringenden Leistungen²⁹ – der Schlüssel hierzu liegt in der externen Kommunikation, auf welche in Kapitel 2.3.2 im Detail eingegangen wird. Nur durch gelungene Kommunikation kann jeder das beste Ergebnis für sich erzielen. Es gibt verschiedene Partner, mit denen Theater kooperieren, um ihre Besucheranzahl zu erhöhen und von denen sie somit abhängig sind. Natürlich sind die Zuschauer der wichtigste Kommunikationspartner, da ohne sie das Theater nicht existieren kann, aber Sponsoren, Schulen, Medien und ebenfalls die eigenen Mitarbeiter dienen als Unterstützung, um die richtigen Zielgruppen anzusprechen und das Besucherziel zu erreichen. Jeder Partner verfolgt selbstverständlich seine eigenen Interessen und Ziele. Die Zusammenarbeit erstreckt sich häufig über einen längeren Zeitraum, weshalb eine gute aufrechterhaltene Beziehung immer von Vorteil ist. Damit das funktioniert, muss das Angebot, beziehungsweise die dafür erhaltene Leistung, für beide Parteien attraktiv bleiben. Das Aufrechterhalten der Kommunikation und die Pflege jeglicher Beziehungen zu externen Ansprechpartnern, von denen das Theater profitiert, ist Aufgabe der Marketingabteilung. Es handelt sich hierbei um das sogenannte Beziehungsmarketing. Ebenso muss das Angebot immer wieder erneuert und an die Bedürfnisse angepasst werden.³⁰

Eine Marketingabteilung beschränkt sich in ihrem Aufgabenbereich selten auf ein bestimmtes Feld, sondern arbeitet auch abteilungsübergreifend, wodurch die Möglichkeit besteht, sämtliche Prozesse des Unternehmens aufeinander abzustimmen und ein Zusammenwirken trotz unterschiedlicher Schwerpunkte und Prioritäten erfolgreich zu ermöglichen.³¹ Hierbei steht vor allem die Vereinigung von Kunst und Wirtschaft im Mittelpunkt. Damit beginnt die Kommunikation bereits innerhalb des Theaters, in dem eine gute Zusammenarbeit Voraussetzung ist, damit alle Abteilungen gemeinsam auf dasselbe Ziel hin arbeiten, um interne Diskrepanzen zu vermeiden. Auch hierfür ist die Marketingabteilung verantwortlich, da sie das Bindeglied zwischen dem Geschehen innerhalb und außerhalb des Theaters ist.³² Sie ist somit für sämtliche interne Unternehmensaktivitäten verantwortlich, welche sich direkt

²⁸ Vgl. Hausmann, S. 16.

²⁹ Vgl. ebd., S. 17.

³⁰ Vgl. ebd., S. 12-14.

³¹ Vgl. ebd., S. 11.

³² Vgl. ebd., S. 147.

auf den Wettbewerbsmarkt auswirken können.³³

Daneben gibt es verschiedene Phasen, welche eine Marketingabteilung durchlaufen sollte, um eine einheitliche und strukturierte Kommunikation gewährleisten zu können. In der Planungsphase wird das Ziel der Marketingstrategie definiert und über die Höhe des eingesetzten Budgets entschieden. Dieser Schritt ist vor allem für die daran anschließende Kontrolle wichtig. Als nächstes folgt die Durchführung des Marketingprojektes zu dem vorher geplanten Zeitpunkt. Wichtig ist die im Anschluss folgende Analyse des Ergebnisses, um den Erfolg messen zu können. Hierzu gehören vor allem Veränderungen in den Besucherzahlen, aber auch der Vergleich mit anderen vorher getesteten Marketingstrategien.³⁴ Auf den Schwerpunkt der Analyse des Marktes wird in Kapitel 2.4.1 detaillierter eingegangen.

Das Theatermarketing hat die Möglichkeit durch besondere Aktionen auf den Markt zu reagieren und Konzepte zu entwerfen, welche die Nachfrage fördern können, um sich somit einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.³⁵ Dies fordert besondere Kooperation innerhalb des Kulturbetriebs, da es dabei darum geht, sich dem Markt anzupassen, was die Einschränkung der künstlerischen Freiheit zur Folge haben könnte. Die Vermutung, dass viele Theater diese Chance nicht nutzen, um der bereits erwähnten Tradition und Kultur des Theaters treu zu bleiben, liegt dementsprechend nahe. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass es sich hierbei nicht um eine Veränderung der bestehenden Kunst handeln muss, sondern die Möglichkeit für ein Zusatzangebot, wie es in vielen Theatern bereits stattfindet, gegeben ist. Einführungen, Führungen, extra Programmpunkte, Zusatzvorstellungen oder ähnliche Angebote sind Initiativen, welche die Nachfrage erhöhen und somit Vorteile auf dem Markt schaffen können.³⁶

2.2.2 Position einer Marketingabteilung

Die Position der Marketingabteilung innerhalb einer Theaterstruktur ist von Theater zu Theater unterschiedlich, da die Vielfalt der Aufgabenbereiche und die dafür verantwortlichen Mitarbeiter von der Größendimension und dem damit einhergehenden Budget des Theaters abhängig sind. Es gibt Theater, die keine eigene Marketingabteilung haben. Diese sind in diesem Fall anderen Bereichen unter- oder zugeordnet, wie beispielsweise der Presse- und

³³ Vgl. Günter, S. 9.

³⁴ Vgl. Hausmann, S. 109-111.

³⁵ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine: Kulturmarketing – Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, S. 40 f.

³⁶ Vgl. ebd., S. 40 f.

Öffentlichkeitsarbeit oder der Verwaltung.³⁷ Bei der innerbetrieblichen Struktur ist stets darauf zu achten, dass das vorhandene Potential und das Know-How der Mitarbeiter so effektiv wie möglich genutzt wird.³⁸

Die Marketingabteilung, sofern gesondert vorhanden, ist in die Hierarchie des Theaters eingegliedert, an deren erster Stelle immer der Geschäftsführer sowie der Intendant stehen. Die darauf aufbauenden Zuständigkeitsbereiche sind von Größe, Budget und Organisation des jeweiligen Theaters abhängig, somit gibt es keine einheitlich definierte Theaterstruktur. Die drei großen internen Schwerpunkte, welche in der Regel unterhalb der Geschäftsführung und Intendanz angesiedelt sind, sind der künstlerische, technische und verwaltungstechnische Bereich. Das Marketing befindet sich innerhalb des verwaltungstechnischen Aufgabenbereichs. In großen Theaterhäusern gibt es zusätzlich zu den drei Aufgabenbereichen und auf gleicher hierarchischer Ebene häufig eine eigene Abteilung für das Marketing.³⁹

Die verschiedenen Abteilungen müssen miteinander kommunizieren und sich absprechen. Hierfür gibt es zwei Varianten, um die Aufteilung der unterschiedlichen Aufgaben unter den Abteilungen zu organisieren. Zum einen gibt es die „funktionsorientierte Organisation“⁴⁰, in welcher jeder Bereich produktionsunabhängig seiner bestimmten Tätigkeit nachgeht. Zum anderen gibt es die „objektorientierte Variante“⁴¹, in welcher alle Tätigkeitsbereiche einem bestimmten Objekt, in diesem Fall einer Produktion, zugeordnet werden. Eine Mischung aus beiden Organisationsmodellen ist ebenfalls möglich und wird in der Regel auch angewandt.⁴² Keine Abteilung kann isoliert von der Gesamtstruktur arbeiten, es gibt Abgrenzungen, aber auch Schnittstellen. Prozessübergreifendes Arbeiten und Koordination sind für ein einheitliches internes Funktionieren generell, aber vor allem auch für die Marketingabteilung, notwendig, da es sonst „aus Sicht des Marketings [...] zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Markt- und Besucherorientierung kommen [kann].“⁴³ Hier ist regelmäßige und genaue Absprache nicht zu vernachlässigen. Sämtliche Prozesse müssen nicht lediglich abgesprochen, sondern genauestens aufeinander abgestimmt sein, damit zielgerichtet gearbeitet werden kann und eine möglichst hohe Effizienz gegeben ist. Dies gilt für die verschiedenen Abteilungen untereinander, aber auch innerhalb einer jeden Abteilung.⁴⁴ Die Zusammenarbeit

³⁷ Vgl. Günter, S. 116.

³⁸ Vgl. ebd., S. 117.

³⁹ Vgl. Hausmann, S. 145 f.

⁴⁰ Günter, S. 116.

⁴¹ Ebd.

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Ebd., S. 117.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 117 f.

der Marketingabteilung ist vor allem mit der Dramaturgie, dem Vertrieb, dem künstlerischen Betriebsbüro sowie der Geschäftsführung intensiv.⁴⁵ Diesen Abteilungen stellt die Marketingabteilung in der Regel ihre Strategien vor. Mit Vorschlagsablehnungen hat sie nicht selten zu kämpfen, vor allem durch die künstlerisch orientierten Verantwortlichen, deren Ansichten und Denkweisen in erster Linie an ihrer Kunst orientiert sind. Dies kommt vor allem daher, dass die Arbeit der Künstler meistens ausschließlich auf Tätigkeiten innerhalb des Theaters spezialisiert sind und selten darüber hinaus gehen, wodurch der Blickwinkel beschränkt ist und häufig das Know-How für die Auswirkungen und Wichtigkeit der anderen Aufgabenbereiche, die über das theaterinterne Geschehen hinausgehen, fehlt. Ein zweiter Grund für die Opposition einer Marketingabteilung ist das „Nicht-Wollen“⁴⁶. Dies kann machtpolitische – das Theater ist innerhalb seiner Struktur nach wie vor ein hierarchisches Konstrukt – aber auch andere Gründe wie Widerstand oder Konflikte haben.⁴⁷

Um sich als Marketingabteilung innerhalb eines Theaters trotzdem etablieren zu können, gibt es den sogenannten theoretischen „Promotorenansatz“⁴⁸, durch welchen die Vermittlung zwischen den Abteilungen vereinfacht und professionalisiert wird. Dies kann anlässlich der Förderung der Marketingabteilung durch eine Führungskraft geschehen. Das bedeutet, jemand, der in der Hierarchie weit oben steht, ist der sogenannte „Machtpromoter“⁴⁹ und vertritt das hierarchische Potential. Außerdem gibt es den „Fachpromoter“⁵⁰, welcher sowohl mit den künstlerischen als auch mit den kulturpolitischen Perspektiven und Zielen vertraut ist und sich für die Umsetzung der Marketingprojekte einsetzen kann. Um die Aufgabenbereiche dieser beiden Promotoren miteinander verknüpfen zu können, gibt es in dritter Instanz noch den „Prozesspromoter“⁵¹, welcher die Koordination der anderen beiden Promotoren sicherstellt. Das bedeutet, er auf kommunikative Weise zwischen dem Machtpromoter und dem Fachpromoter vermittelt und Konflikte löst oder verhindert.⁵² Vermutlich benötigt nicht jedes Theater dieses Vorgehen, aber es ist ein sinnvoller theoretischer Ansatz, der als konfliktverhindernde oder -lösende Alternative dient, indem er verschiedene Verantwortliche mit einbezieht, um die Ergebnisse aller Abteilungen zu optimieren und somit so effektiv wie möglich die Ziele des Theaters – und zwar alle Aufgabenbereiche berücksichtigend – verfolgen und erreichen zu können.

⁴⁵ Vgl. Hausmann, S. 145.

⁴⁶ Günter, S. 52.

⁴⁷ Vgl. ebd., S. 119.

⁴⁸ Ebd., S. 120.

⁴⁹ Ebd.

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd.

⁵² Vgl. ebd.

2.3 Kommunikation

Kommunikation allgemein beinhaltet nicht lediglich die persönliche Konversation innerhalb eines direkten Gesprächs, sondern hat verschiedene Formen. Hierbei kann die Möglichkeit zu einer direkten Reaktion im Sinne einer Antwort vorhanden sein, dies ist aber keine zwingende Voraussetzung. Bei der sogenannten Einwegkommunikation beispielsweise, welche nicht im direkten persönlichen Kontakt, sondern durch ein Medium stattfindet, hat der Empfänger der Botschaft nicht die Möglichkeit direkt zu antworten.⁵³ Dieses Kommunikationsmodell wird vor allem bei den klassischen Marketingstrategien angewandt, welche in Kapitel 3.1 genauer erläutert werden.

Die persönliche Kommunikation, zu welcher hier auch E-Mails oder Ähnliches gezählt werden, findet primär innerhalb des Theaters statt, wird aber ebenfalls für die Kommunikation mit den Kooperationspartnern genutzt. Die Kommunikation über ein Medium, auf welches nicht direkt reagiert werden kann, ist die, welche in erster Linie für die Besuchergewinnung eingesetzt wird. In diesem Kapitel liegt der Fokus zuerst auf der persönlichen Kommunikation und somit auf der Kommunikation innerhalb des Theaters, welche anschließend durch die Kommunikation außerhalb des Theaters ergänzt wird.

2.3.1 Interne Kommunikation

Sämtliche Konzeptionsentwürfe finden innerhalb der Marketingabteilung statt und zwar immer unter Berücksichtigung des vorhandenen Budgets. Die dabei entwickelten Strategien müssen im Nachhinein an die verantwortlichen Entscheidungsträger wie beispielsweise den Geschäftsführer aber auch an andere Abteilungen weitergeleitet werden; somit findet hierbei Kommunikation zwar innerhalb des Theaters, aber außerhalb der Marketingabteilung statt.⁵⁴ Nach Andrea Hausmann könnte man denken, dass die Kommunikation innerhalb des Theaters nicht von großer Relevanz ist, da hierbei keine Information nach Außen getragen wird. Sie sagt, dass genau diese Art der Kommunikation von mindestens genauso großer Bedeutung ist wie die Kommunikation, welche über die Institution hinausgeht. Hierbei handelt es sich nicht lediglich um einen Informationsaustausch, sondern auch darum, die verschiedenen Abteilungen miteinander zu verbinden, sodass eine gelungene Zusammenarbeit innerhalb des Theaters stattfindet, wodurch sich eine angenehme Arbeitsatmosphäre entwickeln kann. Auch in einer harmonischen Zusammenarbeit kann es immer wieder zu Interessenskonflikten

⁵³ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 147.

⁵⁴ Vgl. Hausmann, S. 147.

kommen, da jede Abteilung ihren eigenen Schwerpunkt sowie ihre eigenen Prioritäten hat und das Optimale für sich erreichen möchte.⁵⁵ „Um an diesen Schnittstellen zwischen Marketing und anderen Aufgabengebieten des Theaters eine publikumsfreundliche Lösung zu erreichen, ist es erforderlich, Überzeugungsarbeit zu leisten und tragfähige Kompromisse zu finden.“⁵⁶ Diese Überzeugungsarbeit und Kommunikation innerhalb des Theaterbetriebes, die von der Marketingabteilung ausgeht, nennt man internes Marketing.

„Das Konzept des internen Marketing basiert auf der Annahme, dass jene Strategien und Maßnahmen des Theatermarketing, die von den eigenen Mitarbeitern nicht angenommen oder verstanden werden, auch nicht erfolgreich auf dem Markt beziehungsweise beim Besucher umgesetzt werden können. Internes Marketing ist daher darauf ausgerichtet, Akzeptanz für die auf den Besucher bezogenen Maßnahmen des Theatermarketing bei den Mitarbeitern zu schaffen, diese Maßnahmen intern umzusetzen und nachhaltig abzusichern. Damit stellt das interne Marketing eine Denkhaltung beziehungsweise Philosophie dar, die von allen Führungskräften und Mitarbeitern getragen und gelebt sowie nach außen vermittelt werden sollte.“⁵⁷

Damit dient der Prozess des internen Marketings der Kommunikation innerhalb eines Theaters und dessen Optimierung bezüglich der Marketingstrategien, aber möglicherweise auch anderer interner Prozesse, deren oberste Priorität die Besucherorientierung ist. Des Weiteren sorgt das interne Marketing für die Übereinstimmung mit den anderen Mitarbeitern, welche zum größtmöglichen Erfolg des Theaters führen sollen. Das Ziel des internen Marketings ist es demnach, durch gezielte Mitarbeiterbetreuung das Angebot des Theaters in seiner Repräsentation nach außen hin so attraktiv wie möglich darzustellen.⁵⁸

Es geht somit um die interne Mitarbeiterzufriedenheit zugunsten der Kundenorientierung und -zufriedenheit. Teil dessen sind nicht lediglich Konversationen oder Kompromisse zwischen verschiedenen Abteilungen, es werden außerdem Maßnahmen ergriffen, durch welche die Mitarbeiter in ihrem Auftreten dem Kunden gegenüber professionalisiert werden. Dieser Prozess tendiert in die Richtung des Personalmanagements.⁵⁹ Diese interne Übereinstimmung ist für ein gelungenes externes Marketing notwendig, da besucherorientierte Verbesserungen nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn sie intern ebenfalls begleitet und nachvollzogen werden.⁶⁰ Zudem kann eine gelungene interne Kommunikation als

⁵⁵ Vgl. Hausmann, S. 147.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Ebd., S. 148.

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 147.

⁵⁹ Vgl. Günter, S. 123.

⁶⁰ Vgl. Hausmann, S. 148.

Vorbeugung möglicher Interessenskonflikte dienen, da das Verständnis für die verschiedenen Aufgabengebiete durch eine enge Zusammenarbeit wächst. Das interne Marketing hat dadurch nicht nur den Vorteil mögliche Konflikte zu lösen, es bietet der Marketingabteilung des Weiteren die Möglichkeit bereits innerhalb des Theaters ihre Überzeugungskraft zu nutzen, da sie ihre eigenen Interessen vor anderen Mitarbeitern, erläutern und verteidigen muss. Es ist zu vermuten, dass vor allem das Marketing seine Schwierigkeiten für das Verständnis anderer Abteilungen hat, da es nicht direkt in den künstlerischen Prozess mit eingebunden ist, wie beispielsweise der technische Bereich und so gesehen mit dem Kunstwerk nicht in direkter Verbindung steht.

2.3.2 Externe Kommunikation

Die Kommunikation außerhalb der Institution Theater weitet sich neben den potentiellen Besuchern auf mehrere Ansprechpartner aus, mit denen vor allem die Marketingabteilung des Theaters in Kontakt steht. Hierzu zählen Sponsoren, Kooperationspartner, Medienvertreter, aber auch die allgemeine Öffentlichkeit. Jeder Versuch der Kommunikation – egal ob persönlich oder unpersönlich, mit direkter Antwort des Rezipienten oder ohne – ist in einen gewissen Planungsprozess eingebunden, welcher vor allem bei externer Kommunikation nicht vernachlässigt werden sollte, um die Professionalität zu gewährleisten.⁶¹

Andrea Hausmann erläutert in ihrer Veröffentlichung über das Theatermarketing eine Herangehensweise mit unterschiedlichen Phasen der Kommunikation, welche im Folgenden genauer erläutert wird.⁶² Dieser Prozess beginnt mit der Analyse, welche sich auf die Kommunikation des Theaters unter Berücksichtigung des Marktwettbewerbs spezialisiert. Der Schwerpunkt liegt hier vor allem auf dem Kommunikationsverhalten der Besucher und möglichen Trends. Die eigenen Finanzen und die sich somit ergebenden Möglichkeiten müssen hierbei stets berücksichtigt werden. Im zweiten Schritt geht es um die Planungsphase, in welcher zusammengestellt wird, was genau überhaupt kommuniziert werden soll, wann es kommuniziert werden soll und wer der Kommunikationspartner sowie die jeweilige Zielgruppe sind. Wie eine genaue Zielgruppendefinition erfolgt, wird in Kapitel 2.4.2 genau erläutert. Außerdem geht es hierbei auch um die Definition und Festlegung von sowohl ökonomischen als auch psychologischen Zielen. Darauf folgen die Durchführungs- und die Kontrollphase. Vor allem bei ersterer ist es wichtig das Augenmerk auf mögliche Kritik aber

⁶¹ Vgl. Hausmann, S. 108.

⁶² Vgl. ebd., S. 108-111.

auch auf Verhaltensänderungen seitens der Besucher zu legen. Die Kontrollphase wird im Anschluss durch Auswertungen oder Messungen durchgeführt.⁶³

Die Frage, die sich an dieser Stelle stellt und welche in dieser Arbeit letztendlich auch beantwortet werden soll, ist, wie konsequent dieser Ablauf tatsächlich eingehalten wird. Die Planung von Marketingkampagnen ist unabdingbar. Die Frage ist jedoch, ob, vor allem nach erfolgreichen Kampagnen, konsequent Messungen betrieben werden.

Nach Hausmann gibt es neben der gezielten Herangehensweise an eine Marketingstrategie noch gewisse Wirkungsabschnitte, welche innerhalb eines Kommunikationsmodells stattfinden. Die Kommunikation beginnt durch das Werbemittel, welches der Betrachter in der Regel unbeabsichtigt wahrnimmt. Das Kommunikationsmedium sollte nun die Aufmerksamkeit des Betrachters und somit seine Wahrnehmung wecken, damit er das Interesse hat sich mit den Inhalten zu beschäftigen. Diese Inhalte müssen wieder aufruf- und nachvollziehbar sein, sodass man sich an die Informationen erinnern und diese verarbeiten kann. Vor allem Wiederholungen und damit beispielsweise einhergehende Images erleichtern es dem Betrachter, sich an das Gesehene zu erinnern. Ferner wird durch ein Image bei einem Besuch einer Vorstellung die Verknüpfung mit der Erfahrung hergestellt, welche bei einer weiteren Begegnung mit einem Kommunikationsmedium erneut mit dieser Erinnerung in Verbindung gebracht wird. Der letzte Schritt ist das Verhalten des Besuchers und die somit einhergehende Entscheidung, welche nur teilweise durch Faktoren wie Preise oder Uhrzeiten beeinflussbar ist und ebenfalls von externen Faktoren gelenkt werden kann.⁶⁴ Zwar erwähnt Hausmann, dass die individuelle Bereitschaft des Nachrichtenempfängers eine Rolle spielt⁶⁵, womit der Fokus dieses Modells auf bereits vorhandenen oder grundsätzlich an Theater interessierten Besuchern liegt, sie geht jedoch nicht auf ungewöhnliches Marketing ein, also experimentelle Wege, um die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Dazu könnten beispielsweise neue Zielgruppen gehören oder eine nicht alltägliche Kommunikationsbegegnung. Begegnet dem Betrachter etwas Neues, was er vorher noch nicht gesehen hat, wird die Neugierde möglicherweise geweckt, obwohl er sich vorher noch gar nicht mit dem Thema auseinandergesetzt hat. Dies würde den Kreis der Ansprechpartner durch einen Kommunikationsweg, dessen Medium zwar dasselbe ist, aber eine andere Botschaft vermittelt, erweitern.

Es lässt sich zusammenfassen, dass sowohl interne als auch externe Kommunikation einen

⁶³ Vgl. Hausmann, S. 109-111.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 111-113.

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 114.

hohen Stellenwert haben. Der Unterschied liegt darin, dass die interne Kommunikation sich hauptsächlich auf interne Informationen bezieht und durch das Funktionieren ein einheitliches Bild nach Außen repräsentieren kann. Damit beeinflusst sie das äußere Erscheinungsbild und steht mit der externen Kommunikation direkt in Verbindung. Zudem ist die interne Kommunikation in der Regel direkt und persönlich, wohingegen die externe Kommunikation häufig über ein Medium erfolgt. Hierbei geht es primär darum, einen Betrachter zu erreichen sowie die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken, um letztendlich das Haus sowie sein Angebot zu repräsentieren und dadurch die ökonomischen Erfolge zu sichern, um weiterhin bestehen zu können.

2.4 Marktsituation

Wie bereits festgestellt, beschränkt sich der Aufgabenbereich der Marketingabteilung nicht lediglich auf das Entwerfen und Veröffentlichen von Werbung verschiedener Art und Methode. Um Werbeprojekte effektiv umsetzen und die Nachfrage auf diese Weise anregen zu können, benötigt es, neben der Zielplanung, verschiedene Schritte, damit die Anpassung an den Markt geschehen kann. Hierfür gibt es nach Oliver Zander verschiedene Leitfragen. Wer soll mit der Werbekampagne erreicht werden? Welche Motivation hat die jeweilige Zielgruppe ins Theater zu gehen? Welche Bedürfnisse können dadurch gestillt werden? Um diese Fragen beantworten zu können, muss das eigene Ziel vorab definiert sein. Grundsätzlich liegt das primäre Ziel des Theaters darin, Kunst und Wissen zu vermitteln, zum Denken anzuregen, die Gesellschaft zu beeinflussen und diese durch den Kulturerhalt zu bereichern sowie zu unterhalten.⁶⁶ Neben dem Entwurf einer Marketingkampagne gilt es den Markt genau zu kennen. Durch gezielte Marktforschung können neue Einsichten gewonnen werden, welche durch daran angepasste Marktstrategien zu großen Erfolgen führen können. Zudem bieten professionelle Analysen die Möglichkeit sich an statischen Zahlen zu orientieren und somit bessere Auswertungen und Resultate anhand realer Werte zu erzielen, wodurch Folgeentscheidungen oder Strategieansätze objektiviert und im Zweifel begründet sowie belegt werden können.⁶⁷

Im Folgenden wird sich auf die zwei wichtigsten Prozesse vor dem Start einer Werbekampagne spezialisiert: zum einen die Marktanalyse und zum anderen die Zielgruppendefinition.

⁶⁶ Vgl. Zander, Oliver: Marketing im Theater – Eine Untersuchung am Beispiel der Berliner Volksbühne unter Frank Castorf. Verlag Dr. Markus Hänsel-Hohenhausen, Egelsbach 1997, S. 7.

⁶⁷ Vgl. Hausmann, S. 49 f.

2.4.1 Marktanalyse

Marktanalyse bedeutet, Wissen über den Wettbewerb zu erlangen und dieses zum eigenen Vorteil zu nutzen. Dafür müssen Strategien zum Erreichen und Sicherstellen der Ziele entworfen werden, um langfristige wirtschaftliche Sicherheit zu gewährleisten. Das heißt, es geht immer wieder darum, die Wünsche der potentiellen Kunden beziehungsweise Marktlücken zu analysieren, zu berücksichtigen und sicherzustellen, um darauf aufbauend die Marketingstrategien zu entwickeln.⁶⁸ Laut Zander ist die Marktanalyse für die Planung und Umsetzung einer Werbekampagne Voraussetzung. Ohne sie ist eine Anpassung an den Markt ineffizient beziehungsweise das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen nahezu unmöglich. Unter dem Begriff der Marktanalyse versteht man eine kritische Auseinandersetzung mit der aktuellen Marktsituation. Das bedeutet, dass folgende Fragen geklärt werden müssen: Wie ist das aktuelle Angebot auf dem Markt? Wer steht in direkter Konkurrenz? Welche Vorteile kann das eigene Unternehmen auf dem Markt nutzen? Welche Motivation hat die Zielgruppe? Der Markt wird untersucht, um sich von anderen Anbietern abheben zu können. In der Regel arbeiten Unternehmen kundenorientiert, sprich, sie passen ihr Produkt an die Nachfrage an. Auf diese Weise ist es leichter Marktlücken zu finden und diese mit dem eigenen Produkt zu füllen. Theaterbetriebe haben jedoch bereits bestehende Produkte und ihre Aufgabe ist es, das Produkt so darzustellen und zu vermitteln, dass das Bedürfnis, welches eventuell noch gar nicht vorhanden ist, dafür geweckt wird. Hierbei ist empfehlenswert zu berücksichtigen, dass man andere Strategien entwickelt oder andere Bedürfnisse anspricht, als die Konkurrenz es tut, um sich abzuheben und damit die eigenen Chancen auf dem Markt zu verbessern.⁶⁹

Bezüglich der Konkurrenz auf dem Wettbewerbsmarkt führt Andrea Hausmann aus, dass sich diese nicht lediglich auf andere Theater beschränkt, sondern sich auf das gesamte Kultur- und Freizeitangebot ausweitet. Sie sagt, dass eine Marktveränderung stetig stattfindet, wodurch eine fortlaufende Anpassung immer wichtiger wird, da das Angebot potentiell steigt, sich aber auch permanent verändert. Vor allem im Kulturbereich haben sich neue Trends ausgebildet wie beispielsweise Musikveranstaltungen und -festivals verschiedener Formen, aber auch Performances gewinnen einen immer höheren Stellenwert. Es gibt verschiedene Ebenen von Marktkonkurrenten. Diese reichen von allgemein breit gefächerten Freizeitangebern über die Kultur- und Spartenkonkurrenz bis hin zur Kernkonkurrenz, welche sich dadurch definiert, ein ähnliches Angebot zur gleichen Zeit anzubieten.⁷⁰ Eine Möglichkeit, sich einen Überblick über die Konkurrenz auf dem Markt zu verschaffen, ist das sogenannte Benchmarking.

⁶⁸ Vgl. Günter, S. 12.

⁶⁹ Vgl. Zander, S. 8 f.

⁷⁰ Vgl. Hausmann, S. 30 f.

Darunter versteht man „ein systematisches, kontinuierlich einzusetzendes Instrument, in dessen Mittelpunkt die Messung und der Vergleich ausgewählter Bereiche in einer oder mehreren Organisationen stehen“⁷¹, deren Ziel es ist „die eigene Leistungsfähigkeit durch Orientierung an anderen Organisationen [...] zu erhöhen.“⁷² Hierzu zählt auch die Bedürfnisbestimmung möglicher Kunden, um vergleichen zu können, welche Unternehmen diese bereits abdecken und um eventuelle Marktlücken finden und füllen zu können.⁷³ Dieses Vorgehen ermöglicht durch strategische und an Fakten orientierte Maßnahmen Vorteile im Wettbewerb und schafft gleichzeitig einen Überblick. Mögliche Probleme können bereits im Voraus erkannt und direkt berücksichtigt werden.

Neben der bestehenden Konkurrenz ist auch die Weiterentwicklung auf dem Markt nicht zu unterschätzen. Hierbei geht es nicht nur um kulturelle Trends, sondern auch um Entwicklungen im Rahmen der sogenannten Umweltanalyse. Dazu zählen demographische, wirtschaftliche, politisch-rechtliche sowie technologische Entwicklungen.⁷⁴ Vor allem der technologische Fortschritt und die damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen, speziell in Bezug auf Kommunikation und die Vermittlung von Information, sind von immer größerer Relevanz und werden ab dem dritten Kapitel detailliert erläutert. Die darauf basierende These lautet, dass das Marketing einem permanenten Wandel unterliegt, sowohl durch die Entwicklungen sämtlicher Technologien als auch durch die Entwicklung und Veränderung der Gesellschaft und des wirtschaftlichen Marktes, also Angebot und Nachfrage. Eine ständige Beobachtung herrschender und sich verändernder Trends ist unumgänglich, um den Anschluss nicht zu verlieren und alle Chancen der eigenen Präsenz auf dem Markt nutzen zu können.

Darüber hinaus kommt noch die Ressourcen- oder auch Potentialanalyse hinzu⁷⁵, das bedeutet, dass das eigene Unternehmen auf verschiedene Aspekte wie Bestandssicherung (also Finanzierung und Kooperationen), Leistungsangebot, Mitarbeiter und interne Strukturen hin analysiert werden muss. Erst die Analyse des eigenen Unternehmens legt offen, auf welchem Leistungsniveau es sich im Vergleich befindet und welche Chancen und Risiken vorhanden sind, was wiederum einen direkten Vergleich mit der Konkurrenz ermöglicht und erleichtert.⁷⁶ Sobald sich ein Unternehmen einen Überblick durch Benchmarking,

⁷¹ Hausmann, S. 33.

⁷² Ebd.

⁷³ Vgl. Zander, S. 9.

⁷⁴ Vgl. Hausmann, S. 37-39.

⁷⁵ Vgl. Klein, Armin: Kulturmarketing – Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. 2. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2005, S. 209.

⁷⁶ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 68 f.

Umweltanalyse und Ressourcenanalyse verschafft hat, ergibt es die Möglichkeit Marktlücken aufzudecken und sich selbst besser auf dem Markt einordnen zu können.⁷⁷ Somit wird nicht nur die eigene Position auf dem Markt besser genutzt, sondern ebenso das Stellen von Prognosen vereinfacht und die Marketingstrategien können effektiver und langfristiger geplant werden.

Je nachdem, wie die Marketingabteilung eines Theaters strukturiert ist, ist unter Umständen davon auszugehen, dass die genauen Marktanalysen vernachlässigt werden, da sie viel Zeit in Anspruch nehmen und somit Mitarbeiterkosten verursachen. Die Vermutung liegt nahe, dass einige Theater ihre Ressourcen in die Produktion von Werbung sämtlicher Art investieren, ohne den Markt strategisch zu studieren. Das wiederum würde die These unterstützen, dass Social-Media-Marketing nur begrenzt genutzt wird. Durch Vernachlässigung der Analyse wird das dort vorhandene Potential eventuell außer Acht gelassen und somit die Gelegenheit verpasst, sich von der Konkurrenz abzuheben. Auf die Frage, inwiefern tatsächlich Marktanalysen durchgeführt werden, wurde im Rahmen des Interviews eingegangen. Somit findet die Bearbeitung dieser These im anschließenden Praxisbezug statt.

2.4.2 Zielgruppendefinition

Schon während der Marktanalyse sollte sich nicht lediglich auf das Verhalten der Konkurrenz beschränkt werden, sondern ebenso Konzentration auf Verhalten und Bedürfnisse potentieller Zielgruppen gelegt werden. Es ist im Marketing wichtig zu wissen, welche Besuchergruppen das eigene Haus frequentieren und warum diese das Angebot attraktiv finden – nicht nur, um die Zuschauer zu binden, sondern um Besuchermotivationen zu analysieren und für sich nutzen zu können. Auch die Analyse und Interpretation von sich verringenden Zuschauerzahlen kann zu weiterführenden Erkenntnissen führen.⁷⁸ Je besser die Verhaltensweisen und Entscheidungen der eigenen Besucher nachvollziehbar sind, desto eher kann man auf ihre Bedürfnisse eingehen und die Strategien entsprechend entwickeln und ausrichten.

Eine Zielgruppe wird anhand verschiedener Faktoren und Fragestellungen definiert. Bei der Zielgruppendefinition geht es um die genaue Vorstellung darüber, welche Personengruppe(n) man mit seiner Marketingkampagne erreichen und ansprechen möchte. Es besteht die Möglichkeit ein Produkt beziehungsweise eine Produktion oder ein Theater mehreren

⁷⁷ Vgl. Zander, S. 8 f.

⁷⁸ Vgl. Klein: Kulturmarketing, S. 121 f.

Zielgruppen nahe zu bringen, indem man die jeweilige Kampagne anpasst oder so gestaltet, dass die jeweilige Zielgruppe individuell angesprochen wird.⁷⁹ Dies ermöglicht einem Theater das Anbieten eines Programms, welches sich auf einzelne Zielgruppen spezialisiert, beispielsweise Kinder- und Jugendtheater.⁸⁰ Für eine möglichst detaillierte Zielgruppendefinition ist die Unterteilung in verschiedene Segmente notwendig. Zu erwägende Segmentierungen sind beispielsweise Altersklasse, Wohnort, Werthaltung sowie Freizeitgestaltung.⁸¹ Die Tendenz in der Zielgruppendefinition liegt mittlerweile weniger auf den soziodemografischen Merkmalen, sondern eher auf der Interessenorientierung.⁸² Die Möglichkeiten einer detailgetreuen Zielgruppendefinition und vor allem -erreicherung wurden durch Social Media extrem vereinfacht. Es bietet sich beispielsweise bei Werbeanzeigen des Social Network Facebook die Möglichkeit die Zielgruppe so detailliert zu bestimmen, dass der Streuverlust extrem gering ist. Indem man eine Werbeanzeige über Facebook schaltet, hat man nicht nur die Möglichkeit zu entscheiden, wie viel Budget man hierfür investieren möchte, sondern man kann von Alter, über Interessen, Wohnort und sogar hin bis zum Kaufverhalten entscheiden, wem, beziehungsweise wie vielen Menschen die Anzeige zugespielt wird.⁸³ Hierauf wird in Kapitel 3.2.4 weiter eingegangen, welches detailliert auf die Zielgruppendefinition und -veränderung durch Social Media eingeht.

Ist eine Zielgruppe bestimmt, muss überlegt werden, über welchen Kommunikationskanal man seine Zielgruppe am besten erreicht. Junge Leute nutzen fast ausschließlich digitale Medien, ältere Menschen lassen sich eher traditionell über Plakate oder Zeitungen ansprechen. Wichtig ist, dass auch ausgewählte Werbekampagnen für verschiedene Zielgruppen nicht getrennt voneinander eingesetzt werden, sondern inhaltlich und, im besten Fall, auch optisch ineinander übergehen, sodass das Erscheinungsbild des Theaters einheitlich bleibt. Nur so kann es eine eigene Identität repräsentieren – die sogenannte Corporate Identity.⁸⁴ Zur Verdeutlichung der Corporate Identity wird in Kapitel 3.1.3 das konkrete Beispiel einer klassischen Werbekampagne der Wiener Staatsoper genauer dargestellt.

⁷⁹ Vgl. Zander, S. 11.

⁸⁰ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 93.

⁸¹ Vgl. Zander, S. 10 f.

⁸² Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 93.

⁸³ Vgl. Facebook. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/products/ads/ad-targeting> [Stand: 24.09.2017].

⁸⁴ Vgl. Hausmann, S. 110.

2.5 Finanzierung von Theatermarketing

Sogar Theater, obwohl sie sich als Kulturstätten definieren und ihren Schwerpunkt in künstlerisch-gesellschaftlicher Hinsicht haben, sind Unternehmen, die „speziellen Aspekten der Betriebswirtschaft unterliegen“⁸⁵ und auch nicht getrennt von wirtschaftlichen Faktoren betrachtet werden sollten.⁸⁶ Öffentliche Kulturbetriebe fallen in die Kategorie Non-Profit, da sie keinen Gewinn erwirtschaften. Sie können ihre Ausgaben nicht erwirtschaften, weshalb sie auf externe finanzielle Unterstützung angewiesen sind. Diese erfolgt in der Regel hauptsächlich durch Subventionen, welche sie, aufgrund des bildenden sowie kulturellen Auftrags, regelmäßig erhalten.⁸⁷ Andere Möglichkeiten zur Deckung der Kosten sind Sponsoring, Fundraising oder auch Merchandising.⁸⁸ Trotz der externen finanziellen Unterstützung wird die finanzielle Lage öffentlicher Theater immer kritischer, da die Zuschüsse gekürzt werden, die Angebotskonkurrenz steigt und die Kosten sich grundsätzlich erhöhen.⁸⁹ Die Haupteinnahmequelle des Theaters besteht im Verkauf der Theaterkarten. Der Preis dieser ist nicht wirtschaftlich orientiert, da er an die sozioökonomische Situation angepasst sein muss, um den kulturellen und bildenden Zweck ermöglichen und diesem treu bleiben zu können. Das bedeutet, Theater haben gar nicht die Möglichkeit ihre Kosten selbstständig zu decken. Trotz weiterer unterschiedlicher Einnahmequellen, die wirtschaftlich angepasst werden, wie beispielsweise Raumvermietungen oder der Verkauf von Getränken, kann ein Theater in der Regel nur ungefähr sechzehn Prozent seiner Kosten decken.⁹⁰

Schenkt man dem Aspekt der Finanzierung, mit welchem jedes Theater zu kämpfen hat, seine Aufmerksamkeit, wird klar, warum Theater es auf dem Markt immer schwerer haben. Die finanzielle Abhängigkeit und gleichzeitige Beschränkung von Eintrittspreisen schränken die Freiheit des Aktionsbereichs massiv ein. Profitorientierte Unternehmen decken in der Regel nicht nur ihre Kosten, sondern machen Gewinne und verfügen demnach über ein größeres Budget, welches sie ins Marketing investieren können, wodurch sie ihre Präsenz auf dem Markt steigern. Davon abgesehen haben sie den Vorteil, dass sie ihr Produkt an Marktlücken anpassen. Auf Grund der beobachteten Situation ist davon auszugehen, dass das Marketingbudget bei den meisten Theatern in seiner relativen Dimension zum Gesamtbudget immer ähnlich ist. Das führt dazu, dass größere, beziehungsweise stärker subventionierte

⁸⁵ Schmidt, S. 81.

⁸⁶ Vgl. Duda, Alexandra: Benchmarking zur Effizienzsteigerung von Theatern und Opernhäusern, in: Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung 2005, 10. Jg., Heft 1, S. 40.

⁸⁷ Vgl. Schmidt, S. 30.

⁸⁸ Vgl. Bekmeier-Feuerhahn, S. 119 f.

⁸⁹ Vgl. Duda, S. 40.

⁹⁰ Vgl. Hausmann, S. 125.

Theater in absoluten Zahlen mehr Geld zur Verfügung haben und sich somit leichter auf dem Markt profilieren können als kleinere Theater. Diese Art der ungleichen Konkurrenz spricht bei der Konzeption einer Marketingkampagne nicht nur für die Individualität des eigenen Angebots, wodurch Zuschauerinteressen geweckt werden können, spricht für die Verwendung neuer und innovativer Marketingstrategien, die finanziell benachteiligten Häusern die Chance bieten sich abzuheben. Vor allem kleine Theater sollten die Möglichkeit nutzen dort präsent zu sein, wo die Kernkonkurrenz am kleinsten ist. Hier besteht die Option auf Social Media zurückzugreifen, denn der professionelle Umstieg auf diesen seit bereits mehreren Jahren bestehenden Trend scheint vielen Theatern, beziehungsweise seinen Mitarbeitern, Überwindung zu kosten. Dabei entsteht genau hier die Chance neue Zielgruppen zu erreichen, welche von den klassischen Besuchern des Theaters abweichen und verhältnismäßig kostengünstiges Marketing zu betreiben.

Unabhängig von der Größe einer Marketingabteilung sowie der Anzahl der Mitarbeiter bindet Marketing immer finanzielle Ressourcen. Die Ausgaben einer Marketingabteilung beschränken sich nicht lediglich auf die Beschaffung oder den Einsatz von Werbemitteln, sondern verursachen vor allem Personalkosten. Je größer eine Marketingabteilung ist, je ausgebauter und detaillierter die Aufgabenbereiche verteilt sind, desto professioneller, analytischer und somit zielgerichteter kann sie arbeiten und umso mehr Kosten verursacht sie. Durch die Unmöglichkeit der Deckung der eigenen Ausgaben ist der finanzielle Handlungsspielraum sehr beschränkt.⁹¹ Die Finanzierung, beziehungsweise Budgetierung, einer Marketingabteilung hat zwar mit dem direkten Tätigkeitsbereich der Finanzeinteilung, welche vom Gesamtbudget des Theaters abhängig ist, nichts zu tun, allerdings bestimmt sie das Potential und die Größendimension, in der innerhalb einer Marketingabteilung geplant werden kann, weshalb sie im Rahmen dieser Arbeit nicht unerwähnt bleiben darf. Obwohl die Finanzabteilung offensichtlich nicht mit der Marketingabteilung in regelmäßiger Zusammenarbeit steht, sondern nur am Anfang einer Spielzeit, um das Budget zu vereinbaren, sowie bei Verhandlungen über eine Budgetaufstockung, könnte man an dieser Stelle genauer hinterfragen und erforschen, ob eine zusätzliche Investition in das Marketing die allgemeinen Finanzen einer Theaterinstitution verbessern würde. Durch gutes Marketing wird mehr Umsatz erzielt, also würden sich die Ausgaben zwar in ihrer absoluten Summe erhöhen, in Relation eventuell jedoch die gleichen bleiben oder sich vielleicht sogar verringern. Damit würde man ein Risiko eingehen und vor allem am Anfang in anderen Bereichen Gelder kürzen müssen, wodurch andere Abteilungen benachteiligt würden. Man müsste Strategien

⁹¹ Vgl. Hausmann, S. 125.

ausprobieren und Statistiken aufstellen, um herauszufinden, ob sich diese Investition langfristig auszahlen würde.

Es gibt noch einen Aspekt, der in Bezug auf die Finanzierung aufgegriffen werden sollte und welcher einerseits eine Ungleichheit der Verteilung der Haushaltsmittel aufweist, andererseits wirtschaftlich effektiver zu sein scheint. Die Annahme liegt nahe, dass einzelne Produktionen unterschiedlich viel Geld im Marketing kosten. Die These lautet, dass eine Produktion, welche aufgrund des Bekanntheitsgrads des Stückes oder wegen besonders bekannter Besetzung als große Produktion gehandhabt wird, in der absoluten Summe mehr kostet als eine kleine Produktion. Rechnet man die Ausgaben gegen die Einnahmen, so werden die relativen Kosten geringer sein, als bei einer kleinen Produktion. Damit ist der Gewinn am Ende sowohl in absoluten als auch in relativen Zahlen höher. Das kann zur Benachteiligung verschiedener Produktionen führen. Vergleicht man große Produktionen mit großen Theaterhäusern ist festzustellen, dass große Produktionen in kleinen Häusern gegen sämtlicher Produktionen in großen Häusern immer benachteiligt sind. Daraus folgt, dass Theaterhäuser wirtschaftlich auf beim Publikum sehr beliebte Stücke angewiesen sind und somit in ihrer künstlerischen Freiheit oder dem künstlerischen Angebot gewissen Einschränkungen unterliegen, beziehungsweise bestimmte Anforderungen in Bezug auf die Produktionsauswahl erfüllen müssen.

3. Einfluss der Social Media auf Marketingstrategien innerhalb einer Theaterstruktur

Es gibt verschiedene Marketingstrategien, welche in Theatern angewandt werden können. Bevor auf die neueren und der These dieser Arbeit nach weniger genutzten Social-Media-Strategien eingegangen wird, werden einige der klassischen Vorgehensweisen vorgestellt, um den Unterschied sowie die Entwicklung zu verdeutlichen. Hierfür wird ein Überblick über den Prozess geschaffen und anhand eines Beispiels einer klassischen Strategie verdeutlicht. An dieser Stelle ist zu berücksichtigen, dass das Thema Veränderungen durch Social Media im Theatermarketing noch wenig erforscht ist. Zwar gibt es einige Theaterwissenschaftler, wie beispielsweise Bernd Günter und Andrea Hausmann, die sich dieser Thematik bereits angenommen haben, jedoch bildet die vorliegende Literatur kein ausreichend repräsentatives Bild der aktuellen Situation ab. Es gibt wenig gegenwärtige Literatur, welche die aktuellen technologischen Entwicklungen berücksichtigen, wie beispielsweise Simon A. Franks Dissertation „Kulturmanagement und Social Media – Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb“, deren Inhalte in dieser Arbeit zwar immer wieder mit eingebunden werden, welche sich aber auf das allgemeine Kulturmanagement und nicht speziell auf das Theatermarketing bezieht. Daher wird in diesem theoretischen Abschnitt der derzeitige Forschungsstand verdeutlicht, durch welchen der anschließende praktische Teil in Form der geführten Interviews unabdingbar ist, um die gegenwärtige Situation darstellen und zukunftsorientierte Ausblicke definieren zu können.

3.1 Klassische Marketingstrategien innerhalb einer Theaterstruktur

3.1.1. Vorgehensweise

Besteht das Ziel, durch eine Werbekampagne auf sich aufmerksam zu machen, muss vorab die Zielgruppe genau definiert sein. Der Prozess der Zuschauergewinnung hat sich innerhalb der letzten Jahre verändert.⁹² Die Zielgruppen von Kulturbetrieben sind häufig von der jeweiligen Produktion aber auch von der Institution beziehungsweise Sparte abhängig und vielseitig. Es geht sowohl um die Gewinnung neuer Besucher als auch um die

⁹² Vgl. Deutscher Bühnenverein – Bundesverband der Theater und Orchester. Einzelne Theaterberufe: Marketing. Online unter: <http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=57> [Stand: 14.09.2017].

Besucherbindung. Auf die Frage, wie die Zielgruppen tatsächlich definiert und angesprochen werden, wird im Rahmen der Interviews genauer eingegangen, um einen Überblick über die Realität zu erhalten. Die Vermutung, dass die Langfristigkeit der Zuschauerbindung hier eine große Relevanz hat, steht im Raum. Klassische Strategien, die in voriger Zeit bereits Leute angesprochen haben, bleiben bestehen, um diese Zuschauer zu binden. Eine Möglichkeit der Zuschauerbindung wird nachstehend vorgestellt.

Für das Theater als eine Institution, welche den Anspruch hat Kunst, Kultur, Bildung und Unterhaltung miteinander zu verbinden⁹³ und als solche auch staatlich gefördert wird, ist die Erhaltung der Balance zwischen Kunst und Wirtschaft konstant von großer Relevanz, um ihr Fortbestehen sichern zu können. Aus diesem Grund wird neben dem Intendanten als künstlerische Leitung noch ein Geschäftsführer als kaufmännischer Direktor zur obersten hierarchischen Instanz mit dem Auftrag der wirtschaftlichen Absicherung eingebunden.⁹⁴ Der auch als Verwaltungsdirektor bezeichnete Geschäftsführer arbeitet permanent mit dem Intendanten zusammen und hat die Aufgabe die künstlerischen Wünsche wirtschaftlich sinnvoll und juristisch korrekt so gut es geht zu ermöglichen.⁹⁵ Theater sind zwar keine Wirtschaftsunternehmen, sondern „personalintensive mittelständische Kulturunternehmen, deren Aufgabe darin besteht, Theateraufführungen vor Publikum zu zeigen“⁹⁶, nichtsdestotrotz müssen sie sich erhalten und sind somit auf Einnahmen durch Besucher angewiesen. Des Weiteren bauen Theater auf Zuschauerbindung, da der Aufwand einen Zuschauer zu halten geringer ist, als einen neuen dazuzugewinnen. Angebote wie Abonnements oder sonstige besucherbindende Initiativen sind attraktive Möglichkeiten.⁹⁷ Der Weg neue Zuschauer zu akquirieren ist komplex und beinhaltet verschiedene Stufen.

Thomas Schmidt stellt den Prozess unter der Bezeichnung „Besucherbindung“⁹⁸ in einer im Folgenden erläuterten Tabelle dar.⁹⁹

Zuerst muss ein potentieller Zuschauer auf das Theater als Institution „neugierig und aufmerksam“¹⁰⁰ gemacht werden. Dies erfolgt in der Regel durch klassische Medien.¹⁰¹ Den Begriff der klassischen Medien weitet Schmidt nicht aus. Vermutlich meint er mit klassischen

⁹³ Vgl. Zander, S. 7.

⁹⁴ Vgl. Schmidt, S. 78 f.

⁹⁵ Vgl. Deutscher Bühnenverein – Bundesverband der Theater und Orchester. Einzelne Theaterberufe: Verwaltungsdirektor/in. Online unter: <http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=52> [Stand: 01.02.2018].

⁹⁶ Schmidt, S. 76.

⁹⁷ Vgl. Günter, S. 47.

⁹⁸ Schmidt, S. 80.

⁹⁹ Vgl. ebd.

¹⁰⁰ Ebd.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 79 f.

Medien einseitig kommunikative und somit eher monologorientierte Medien wie Print, Fernsehen, Radio sowie möglicherweise auch das Web 1.0. Dies sind Medien, auf welche nicht in direkter Kommunikation reagiert wird, sondern deren Nachricht in erster Linie vom Absender an den Empfänger geschickt wird, ohne eine direkte Antwort zu erhalten. Wird die Aufmerksamkeit einer Zielgruppe erreicht, ist der nächste Schritt das Abbauen der „Hemmschwelle“¹⁰², also das Betreten des Theaters. Dies kann durch Führungen, Vorstellungen oder sämtliche Ereignisse, welche vom Theater aus organisiert werden können, erleichtert werden. Um einen Zuschauer jedoch langfristig als Besucher zu binden, bedarf es mehr als den einmaligen Besuch einer Theaterstätte, weshalb Theater neben den Vorstellungen noch sämtliche alternative Programmpunkte anbieten, wie beispielsweise Stückeinführungen, um „Aufklärung“¹⁰³ zu leisten. Darüber hinaus finden häufig offene Proben statt, welche einen Einblick abseits einer Aufführung ermöglichen. Ziel ist es, die Besucher durch einen Einblick zu binden, dabei einen weiteren Bekanntheitsgrad zu erlangen und Teilhabe zu ermöglichen. Diesen Schritt nennt Schmidt den des „vertraut Machen[s]“¹⁰⁴. Die Möglichkeiten der Teilnahme sind hier zwar vorhanden, diese beschränken sich jedoch ausschließlich auf Prozesse innerhalb des Gebäudes und werden nicht nach außen hin erweitert. Somit kann ein Besucher nur teilhaben, wenn er seine Hemmschwelle, das Theater zu betreten, überwunden hat. Es stellt sich hier die Vermutung, dass bei jedem der eben erläuterten Schritte potentielle Besucher wegfallen, sodass nur ein Bruchteil der am Anfang Interessierten zum Beispiel am Ende ein Abonnement abschließt. Es gibt zwar grundsätzlich das Angebot der Teilhabe, jedoch beschränkt sich das direkte Zugehen auf den potentiellen Besucher auf den Prozess des Interesse Weckens. Schmidt erwähnt sogar explizit, dass es sich bei dem letzten Schritt um „Teilhabe und Teilnahme“¹⁰⁵ handelt; die Möglichkeit Social Media zu nutzen, bindet er lediglich in den ersten Schritt, den Prozess der Aufmerksamkeit, ein.¹⁰⁶ Man könnte als innovative Marketingstrategie an dieser Stelle die Einbindung von Social Media in den anderen von ihm aufgezählten Schritten untersuchen, um den Verlust von potentiell Interessierten auf diese Weise zu verringern.

Es geht aus diesem Modell nicht eindeutig hervor, ob an dieser Stelle ausschließlich von potentiellen Erstbesuchern oder von aktuellen Besuchern gesprochen wird, da er auf der einen Seite über Zuschauerbindung schreibt, auf der anderen Seite über die Gewinnung neuer Zielgruppen. Ginge es in diesem Modell ausschließlich um die Gewinnung neuer Zuschauer,

¹⁰² Schmidt, S. 80.

¹⁰³ Ebd.

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Ebd.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.

wäre an dieser Stelle der Begriff der Besuchergewinnung zutreffender, da der Begriff der Besucherbindung sich auf bereits interessierte und teilhabende Besucher bezieht, welche zum erneuten Besuch angeregt werden sollen. Dessen ungeachtet handelt es sich um eine klassische Strategie die Besucher zu erreichen.

3.1.2 Wege der Kommunikation

Allgemeine Herangehensweisen des klassischen Marketings werden nun anhand unterschiedlicher Methoden vorgestellt. Bernd Günter schafft hierfür einen Überblick über die klassischen Kommunikationswege einer Kulturinstitution, welche kurz erläutert werden, um im Folgenden den Unterschied aber auch die Möglichkeiten von Social-Media-Marketing verdeutlichen zu können.

Die gängige klassische Marketingstrategie von Theatern funktioniert hauptsächlich über Werbung. Der Einsatz von Werbemitteln erfolgt in der Regel durch klassische Kommunikationsträger wie Plakate, Prospekte, Programmhefte und Flyer, inkludiert aber auch elektronische Medien wie Fernsehen und Radio – also Werbeträger, die gezielt und meist visuell den Betrachter ansprechen und darauf ausgelegt sind eine breite Zielgruppe zu erreichen.¹⁰⁷ Die potentielle Reichweite an sich ist durch die alltägliche Begegnung mit den jeweiligen Kommunikationsträgern enorm¹⁰⁸, jedoch ist anzunehmen, dass sich nicht jeder, der innerhalb der jeweiligen definierten Zielgruppe liegt, angesprochen fühlt und es somit zu einem großen Streuverlust kommt. Neben dem Einsatz der klassischen Kommunikationsträger steht die Public Relations, also die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, welche, wie bereits erwähnt, in der Regel in eine Unterkategorie des Marketings eingeordnet werden. Im Bereich der Public Relations geht es hauptsächlich darum durch das Auftreten, was in dem Fall auch mittels Personen und nicht lediglich durch einen materiellen Kommunikationsträger stattfindet, den Kontakt zur Gesellschaft, also zu potentiellen Besuchern und Sponsoren herzustellen beziehungsweise zu pflegen und sich nach außen hin so positiv wie möglich darzustellen. Dies geschieht primär durch die Presse, deren Aufgabe darin besteht, regelmäßig mit Hilfe von Pressekonferenzen oder Interviews den Besuchern ein persönliches und zuschauernahes Bild über das Theater zu vermitteln.¹⁰⁹

Darüber hinaus gibt es noch das Direktmarketing, bei welchem Besucher persönlich per Post oder E-Mail kontaktiert werden und beispielsweise Aktionsrabatte erhalten. Des Weiteren

¹⁰⁷ Vgl. Günter, S. 76 f.

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

¹⁰⁹ Vgl. ebd.

fallen bestimmte Promotions events auf verschiedenen Veranstaltungen, entweder direkt vom Haus oder auf anderen Kulturveranstaltungen, ebenfalls unter die typischen Wege der klassischen Marketingstrategien.¹¹⁰ Hierbei wird die Aufmerksamkeit nicht nur durch etwas Visuelles erregt, sondern auch durch gezielte und persönliche Kontaktherstellung. Die Möglichkeit des persönlichen Austausches bietet Raum für Fragen und gibt der Institution ein Gesicht, das wiederum schafft Vertrauen. Die direkte Kommunikation ist nicht lediglich bei Events notwendig, sondern auch bei jedem Prozess, in den der Besucher eingebunden ist, wie beispielsweise der Kartenverkauf. Wie bereits in Kapitel 2.3.1 erwähnt, spielt die einheitliche Kommunikation dabei eine tragende Rolle, vor allem in Bezug auf die Mitarbeiter, die den direkten Kundenkontakt haben, da sie das Haus durch ihr Auftreten repräsentieren und somit eine persönliche Instanz der einheitlichen Kommunikation schaffen können. Hieran lässt sich die Relevanz der Kommunikation innerhalb des Theaters verdeutlichen, da durch den Kartenverkauf die persönliche und direkte Verbindung von Haus und Besucher stattfindet.

3.1.3 Beispiel einer klassischen Werbekampagne

Zur Verdeutlichung einer klassischen Werbekampagne wird im folgenden Beispiel anhand der gezeigten Fotos eine Strategie der Wiener Staatsoper erklärt. Hierfür dient ein Plakat der Wiener Staatsoper (Abb. 1 & 2), die Website (Abb. 3) sowie die Karten inklusive Kuvert (Abb. 4) zur Visualisierung. Auf den Fotos ist eindeutig zu sehen, dass alle Objekte in ihrem natürlichen Design sowie in der Farbgebung gleich aufgebaut sind und dadurch das Corporate Design als Teil der bereits erwähnten Corporate Identity verfolgen, bei der es darum geht ein einheitliches Bild des Theaters zu vermitteln. Das Corporate Design zeichnet sich durch ein einzigartiges „visuelles Erscheinungsbild aus; hierfür ist die konstante Verwendung einheitlicher optischer Gestaltungsmerkmale im Rahmen der Kommunikationspolitik Voraussetzung: Logo, Schrifttypen etc.“¹¹¹. Das Design fällt neben anderen Plakaten vor allem wegen seiner Einfachheit, der schlichten Farbgebung und Schrift sowie der Reduzierung auf das Logo und die wesentlichen Inhalte, zum Beispiel das Hervorheben des Titels der beworbenen Inszenierung, auf. Es nutzt dadurch im gesamten äußeren Erscheinungsbild des Theaters den Vorteil des Wiedererkennungswertes. Die Strategie eines einheitlichen Designs weckt eben durch den Wiedererkennungswert die Aufmerksamkeit der langjährigen Besucher und führt auf diese Weise zur Besucherbindung. Damit wird das

¹¹⁰ Vgl. Günter, S. 76-81.

¹¹¹ Hausmann, S. 110.

Vertrauen sowie die Bindung des Besuchers zum Opernhaus intensiver. Es charakterisiert sich durch das einheitlich präsentierte Bild selbst und sorgt damit für ein insgesamt geschlossenes Erscheinungsbild, welches vom Betrachter verinnerlicht wird. Hinzu kommt, dass das einmalige Design neben der nach außen und somit für jeden sichtbaren getragenen Werbung auch intern weitergeführt wird, zum Beispiel in Form von Programmheften, Flyern oder Theaterkarten (Abb. 4), wodurch die Verbindung zum Opernhaus durch eine visuelle Verknüpfung hergestellt wird.

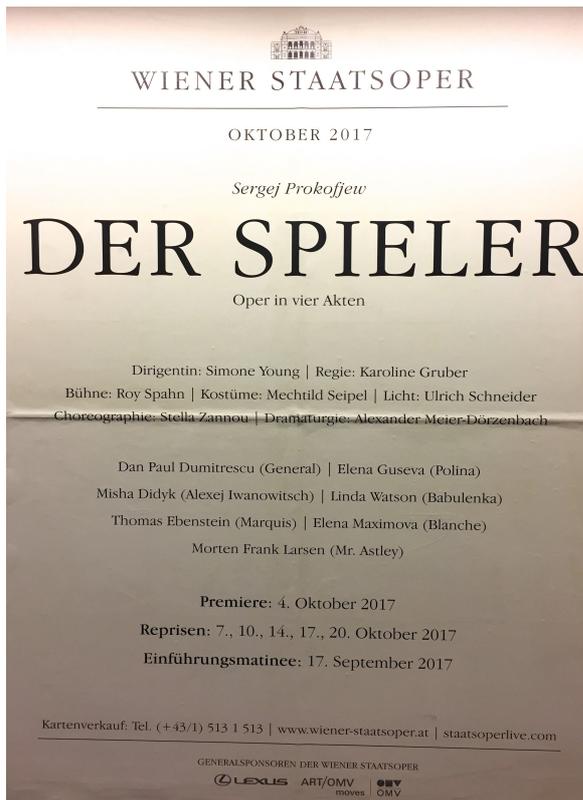


Abb. 1: Werbeplakat der Wiener Staatsoper¹¹²



Abb. 2: Werbeplakat der Wiener Staatsoper¹¹³



Abb. 3: Ausschnitt der Website der Wiener Staatsoper¹¹⁴

¹¹² Quelle: Eigene Aufnahme vom 23. Oktober 2017 in der U-/S-Bahn-Station Wien Mitte/Landstraße.

¹¹³ Quelle: Eigene Aufnahme vom 23. Oktober 2017 in der U-/S-Bahn-Station Wien Mitte/Landstraße.

¹¹⁴ Quelle: Wiener Staatsoper. Online unter: <https://www.wiener-staatsoper.at/spielplan-tickets/liste> [Stand: 01.02.2018].



Abb. 4: Ausschnitt eines Tickets einer Vorstellung der Wiener Staatsoper und das dazugehörige Kuvert¹¹⁵

3.1.4 Voraussetzungen für Veränderungen

Die Umsetzung von Veränderungen oder Weiterentwicklungen innerhalb einer Marketingabteilung erfordert nicht nur eine Umstellung innerhalb der Strukturen, sondern auch eine Entwicklung bei den Mitarbeitern, deren Know-How dafür notwendig ist. Die Bereitschaft sich in diesem Bereich weiterzubilden ist nicht zwingend gegeben. Häufig werden Weiterentwicklungsmaßnahmen aus Gründen der Arbeitsökonomie, aber auch auf Grund von „Nicht-Wissens“¹¹⁶ und einer damit einhergehenden Einschränkung des Blickfeldes abgelehnt.¹¹⁷ Was ebenfalls hinzukommt ist die Knappheit des Budgets. Nicht nur die jeweilige Marketingkampagne muss bei einer Veränderung finanziert werden, sondern auch die dafür notwendigen Schulungsmaßnahmen. Alternativ müsste ein ausgebildeter Social-Media-Experte eingestellt werden, was ein ausschlaggebender sowie auch ein unverzichtbarer Kostenfaktor wäre, da eine Marketingkampagne auf einem Social Network wie Facebook für die richtige Ausführung die notwendigen Kenntnisse erfordert.

Nicht zu vergessen ist, dass die meisten Häuser bereits online vertreten sind. Sie verschicken nicht lediglich regelmäßige Newsletter per E-Mail an ihre Kunden¹¹⁸, sondern haben auch eine Website, auf welcher man sich über den Spielplan, das Ensemble und häufig auch über Neuigkeiten informieren kann. Selbst auf Facebook sind alle Theater, welche im Folgenden genauer untersucht werden, vertreten. Sie sind sogar regelmäßig aktiv, was daran erkennbar ist, dass sie teilweise mehrmals die Woche Beiträge posten.¹¹⁹ Dennoch sind bisher noch keine

¹¹⁵ Quelle: Eigene Aufnahme vom 09. März 2017.

¹¹⁶ Günter, S. 119.

¹¹⁷ Vgl. ebd.

¹¹⁸ Vgl. Anhang A III: Abb. 8, Abb. 9 & Abb. 10, S. 136 f.

¹¹⁹ Vgl. Facebook: Dschungel Wien.

Vgl. Facebook: brut Wien.

Werbeanzeigen aufgefallen, welche wahrscheinlich eine viel größere Reichweite hätten und gezielte Gruppen ansprechen würden.

Neben den internen Voraussetzungen gibt es auch rechtliche Vorgaben, an die es sich bei der gewerblichen Nutzung von Social Media zu halten gilt. In seiner Veröffentlichung „Social-Media Marketing – Eine datenschutzrechtliche Orientierungshilfe“¹²⁰ spricht Sven Venzke über unterschiedliche Aspekte, welche bei der Social-Media-Nutzung zu berücksichtigen sind. Der Fokus hierbei liegt vor allem auf dem Thema Datenschutz, aber auch Nutzungsbedingungen und andere rechtliche Inhalte werden hier erwähnt.¹²¹ Hierbei lässt sich erkennen, dass sich der Umgang mit Social Media nicht auf die Vertrautheit des Entwerfens einer Werbekampagne beschränkt, sondern weitere Faktoren, wie Datenschutzrichtlinien oder Nutzungsrichtlinie eine Rolle spielen, über welche jeder Social-Media-Verantwortliche informiert sein muss.

3.2 Social-Media-Marketing

Am Beispiel Facebook soll kurz verdeutlicht werden, wie weit verbreitet Social Media in den Ländern Deutschland und Österreich tatsächlich sind und wie viel Relevanz es dadurch als Social Medium zum Social-Media-Marketing beitragen. Facebook ist das aktuell größte und verbreitetste Social Network der Welt¹²², welches alleine in Deutschland 31 Millionen (Stand September 2017)¹²³ und in Österreich 3,7 Millionen (Stand Januar 2017)¹²⁴ Nutzer hat, was in Deutschland knapp 37,5 Prozent und in Österreich sogar 42,4 Prozent der Bürger entspricht. Es ist eindeutig, dass ein großer Teil der Menschen allein auf Facebook vertreten ist, wodurch die Gelegenheit Personen auf diesem Wege anzusprechen und zu erreichen, unumstritten vorhanden ist. Allein der Verbreitung wegen lohnt es sich auf Facebook Social-Media-Kampagnen zu starten. Natürlich braucht ein Theater keine 31 Millionen Menschen anzusprechen, aber regionale Anzeigen erreichen somit ebenfalls einen Großteil der potentiellen Interessenten und wecken deren Aufmerksamkeit. Alleine durch den

Vgl. Facebook: Volkstheater Wien.

¹²⁰ Venzke, Sven: Social Media Marketing – Eine datenschutzrechtliche Orientierungshilfe. In: Datenschutz und Datensicherheit – DuD, Volume 35, Issue 6, Juni 2011, S. 387-393.

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Vgl. Statista – Das Statistik Portal: Die weltweit größten Social Networks nach Anzahl der User. Online unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/_die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/ [Stand: 12.10.2017].

¹²³ Vgl.: allfacebook.de – Social Media für Unternehmen. Online unter: https://allfacebook.de/zahlen_fakten/offiziell-facebook-nutzerzahlen-deutschland [Stand: 05.10.2017].

¹²⁴ Vgl. Statista – Das Statistik-Portal: Facebook Nutzer in Österreich. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/296115/umfrage/facebook-nutzer-in-oesterreich/> [Stand: 05.10.2017].

Bekanntheitsgrad, der auf diese Weise erweitert wird, lohnt es sich somit auf Facebook präsent zu sein.

3.2.1 Definition und Merkmale

Das Internet hat sich nicht nur besonders schnell verbreitet, sondern auch eine rasante Entwicklung durchlaufen. Angefangen mit dem sogenannten Web 1.0, welches in erster Linie der Bereitstellung von Informationen diente, entstand daraus das Web 2.0 oder auch das sogenannte Social Web.¹²⁵ Der Unterschied zwischen dem Web 1.0 und dem Social Web liegt vor allem in der Kontrolle der Informationen, welche im Social Web nicht nur hinzunehmen sind, sondern von jedem Nutzer kommentiert und somit auch verändert werden können. Die Verantwortung für den Inhalt liegt damit nicht mehr ausschließlich in der Hand der Informationsgabe des jeweiligen Unternehmens, sondern wird durch Erfahrungsberichte und Images geprägt. Der Aufgabenbereich Social-Media-Verantwortlichen beschränkt sich dadurch nicht lediglich auf die Verbreitung von Inhalten, sondern erweitert sich auf die Interaktion mit den Nutzern. Das Image eines Unternehmens nimmt somit an Bedeutung zu. Gleichzeitig verlieren die klassischen Kommunikationswege außerhalb des Internets an Bedeutung.¹²⁶ Das bedeutet, derjenige, der Informationen ins Internet stellt, vor allem auf Social Networks, sollte nicht davon ausgehen sollte, dass diese nur wahrgenommen werden, sondern sich darüber bewusst sein muss, dass diese kritisch betrachtet und gegebenenfalls zur Diskussion bereitgestellt werden. Gleichzeitig bietet das aber auch die Möglichkeit zur Interaktion. Hier ist zu berücksichtigen, dass Social Networks, die lediglich ein Teil der Social Media sind, gleichzusetzen sind.¹²⁷

Unternehmen, die auf Social-Media-Marketing setzen, zielen nicht nur auf mehrere Zielgruppen ab, sondern bieten auch die Möglichkeit einer schnellen Verbreitung der Information mit der Perspektive auf Interaktion. Sie nutzen die Gelegenheit durch gezieltes Werben zu Interaktion anzuregen und das Konsumverhalten des individuellen Nutzers durch auf konkrete Zielgruppen abgestimmte und definierte Werbung zu beeinflussen.¹²⁸ Anhand dieses Vorgehens kann gezielter auf Kundenwünsche eingegangen werden, welche sich durch den Kommunikationsaustausch analysieren lassen. Außerdem besteht durch die direkte Kommunikation die Chance auf Besuchernachfragen, Abstimmungen und somit auch auf ein

¹²⁵ Vgl.: Bärmann, Frank: Social Media im Personalmanagement – Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. mitp, Heidelberg 2012, S. 14.

¹²⁶ Vgl. ebd.

¹²⁷ Vgl. Löhr, S. 17.

¹²⁸ Vgl. Venzke, S. 387.

aussagekräftiges Feedback.

Die Ausweitung der Informationsfreigabe und Interaktion hat natürlich auch Folgen und Risiken. Unternehmen, die auf Social Media verzichten, egal ob sie einen kulturellen, bildenden oder wirtschaftlichen Auftrag verfolgen, laufen Gefahr, dass sie die Kontrolle der Informationsverbreitung über ihr Unternehmen verlieren. Hierbei geht es nicht nur um die direkte Einfluss- beziehungsweise Stellungnahme, sondern auch um das Fehlen von Wissen, zum Beispiel darüber wie ihr Unternehmen im Vergleich gesehen wird und wie ihre Position innerhalb der Gesellschaft ist. Sie verpassen ebenfalls die Chance auf konstruktive Kritik. Durch die mangelnde Präsenz verliert ein Unternehmen, welches nicht permanent nach außen hin aktiv ist, an Bedeutung für den Nutzer oder mögliche neue Besuchergruppen.¹²⁹ Wovon vor allem das Theater als Kulturinstitution durch die Nutzung des Web 2.0 profitiert, ist die Möglichkeit der vereinfachten Erreichung einer bestimmten Zielgruppe – das junge Publikum. Die Zielgruppe der Jugendlichen hat es natürlich auch schon vor dem Durchbruch der Social Media gegeben, jedoch ist sie dadurch schneller, leichter und effektiver zu erreichen.

Die Inhalte in den Social Media sind zwar vom einzelnen Aufwand und auch vom Kostenfaktor her gering, verglichen mit einer Plakatkampagne verlangen sie jedoch eine permanente Präsenz, um nicht in Vergessenheit zu geraten oder von anderen Unternehmen überholt zu werden.

Die negativen Risikofaktoren sind nicht auszublenden und sollten keineswegs unterschätzt werden. Eine Institution, welche mit einem schlechten Ruf in den Social Media zu kämpfen hat, aufgrund einer schlechten Strategie oder zu viel negativen Kundenreaktionen, wird Schwierigkeiten haben, diesen auszugleichen.¹³⁰ Es besteht dafür aber auch, verglichen zu anderen Marketingstrategien, die Chance bei schlechtem Feedback oder unerwarteten Reaktionen direkt Stellung zu nehmen und das Image dadurch stark zu beeinflussen. Der Ruf eines Unternehmens kann natürlich auch außerhalb des WorldWideWeb geschädigt werden, jedoch geschieht dies meist im größeren Rahmen als Reaktion auf ein Geschehen oder einen Skandal, welches dann durch öffentliche Stellungnahmen der PR-Abteilungen kompensiert wird. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt sind die bereits erwähnten rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese sind im Web 2.0 nicht so begrenzt wie im klassischen Marketing, jedoch natürlich vorhanden und nicht zu vernachlässigen.¹³¹ Vor allem der Umgang mit personenbezogenen Daten und der Möglichkeit der Analyse des individuellen

¹²⁹ Vgl. Bärmann, S. 249.

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 250.

¹³¹ Vgl. Venzke, S. 388.

Nutzerverhaltens spielt hierbei eine große Rolle. Um die Datenschutzrichtlinien einzuhalten, ist eine detaillierte Auseinandersetzung mit ihnen seitens des Verantwortlichen notwendig. Hierfür muss sich an die Rechte des jeweiligen Landes gehalten werden. Verstöße hiergegen können nicht nur den Ruf eines Unternehmens schädigen, sondern auch Strafen nach sich ziehen.¹³²

3.2.2 Unterschiede zum klassischen Marketing

Während die Marketingabteilung eines Unternehmens früher in ihrer Struktur relativ überschaubar war, gibt es heutzutage verschiedene Spezialisierungen; eine beliebte ist das Onlinemarketing. Dieses hat in sich wiederum weitere Unterteilungen in beispielsweise Social-Media-Marketing, Mobile-Marketing, Suchmaschinenoptimierung und Suchmaschinenwerbung.¹³³ Auf diese Weise wird das Marketing komplexer, anspruchsvoller und gleichzeitig auch teurer, da vor allem im Onlinebereich speziell ausgebildete Mitarbeiter eingesetzt werden müssen, um die Marketingstrategien erfolgreich umsetzen zu können. Diese Investition ist vor allem für neue Unternehmen innovativ, um im Bereich des Onlinemarketings aktiv zu sein. Institutionen, die seit Jahren klassische Medienstrategien verfolgen, tun sich mit der Umsetzung schwerer. Zusätzlich sind langjährige Marketingverantwortliche eventuell nicht ausreichend mit neuen Medienstrategien vertraut und sind auf eine fachspezifische Weiterbildung angewiesen.

Die meisten Theater setzen sich grundsätzlich mit Onlinemarketing auseinander und sind auf sämtlichen Social-Media-Plattformen präsent, häufig ohne eine gezielte Strategie zu verfolgen.¹³⁴ Darauf basierend, aber auch aufgrund der finanziellen und der damit einhergehenden personellen Situation, besteht die Vermutung, dass sie sich nicht so intensiv mit den verschiedenen Teilbereichen auseinandersetzen, wie es potentiell möglich wäre und wie es profitorientierte Unternehmen tun. Diese These ist auf die konservative beziehungsweise traditionelle Art eines fast jeden Theaters zurückzuführen. Vergleicht man die Onlinepräsenz anderer Unternehmen mit denen eines Theaters, fällt auf, dass diese viel stärker ist, während Theater nach wie vor häufig durch die klassischen Marketingmedien

¹³² Vgl. Venzke, S. 388-391.

¹³³ Vgl. Lammenett, Erwin: Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook Werbung, 6. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2017, S. 30.

¹³⁴ Vgl. Tobesocial – Social Media Agentur: Social Media Marketing für Museen, Theater und Konzertveranstalter. Veröffentlicht am: 19.03.2014. Online unter: <http://tobesocial.de/blog/social-media-marketing-facebook-marketing-museum-konzertveranstalter-theater-events> [Stand: 15.09.2017].

vertreten sind. Vor allem in Wien, einer Stadt, in der das Kulturangebot nicht nur sehr vielfältig, sondern auch sehr präsent ist, wird das deutlich. Gerade hier bietet sich durch das Onlinemarketing die Möglichkeit der Erreichung und Ausweitung neuer Zielgruppen.

Tobesocial, eine Social-Media-Agentur, greift in ihrem Blog das Thema Social-Media-Marketing im Kulturbereich auf und geht dabei auf die Umstellung von klassischen Marketingstrategien zu Social-Media-Strategien ein.¹³⁵ Es ist zu berücksichtigen, dass es sich hierbei um die Vermarktung einer anzubietenden Leistung handelt, nämlich die der gezielten Beratung bezüglich Social Media, weshalb sie als Quelle durchaus kritisch betrachtet werden muss, jedoch macht die dortige Argumentationsführung Sinn. Zu beachten ist darüber hinaus, dass der Blogeintrag auf der Website bereits dreieinhalb Jahre zurückliegt und sich die Social Media seit diesem Zeitpunkt noch weiter entwickelt und mehr an Bedeutung zugenommen haben. Das Hauptargument für die Nutzung von Social Media ist die Interaktion mit den potentiellen und aktuellen Besuchern.¹³⁶ Selbst innerhalb des Theaters bauen mittlerweile viele Inszenierungen oder Performances auf Interaktion auf, weshalb es durchaus sinnvoll ist, die Aktivität des Zuschauers schon vor einer Aufführung mit einzubinden und zu fördern. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit, den Zuschauer effektiver zu binden. Er wird nicht nur in die Aufführung mit eingebunden, sondern kann sie auf Grund von Social Media verfolgen und erleben, beispielsweise durch regelmäßige Updates bezüglich des Probenprozesses und im Nachhinein durch zugesandte Kritiken oder weitere Aufführungstermine. Mit Hilfe dieser Einbindung kann die Teilhabe gesteigert werden, da der Zuschauer sich durch erhaltene Informationen mehr einbringen und hierdurch wiederum identifizieren kann, was wiederum die Besucherbindung steigert. Ein weiterer Aspekt, den das Unternehmen aufgreift, ist die Einbindung des Besuchers in den Vorstellungsbesuch. So wird der Besucher schon vor der eigentlichen Performance darauf vorbereitet, neugierig gemacht und durch Interaktionsmöglichkeiten mit eingebunden, wodurch Vorfreude entwickelt werden kann. Zusätzlich hat das Theater dadurch die Möglichkeit auf Wünsche oder Anregungen der Besucher einzugehen, diese zu analysieren und zum eigenen Vorteil für die nächste Marketingstrategie aber auch zur Besucherbindung zu nutzen.¹³⁷ Die Möglichkeit zur Weitergabe von mehr Informationen ist auf diese Weise vorhanden und kann für eine weitere Marketingkampagne durchaus von Vorteil sein. Die Website spricht alleine durch ihre Existenz das vermutlich größte Problem der Theater in Bezug auf Social-Media-Marketing an, das fehlende Wissen der Marketingverantwortlichen über die effiziente und erfolgreiche

¹³⁵ Vgl. Tobesocial.

¹³⁶ Vgl. ebd.

¹³⁷ Vgl. ebd.

Nutzung von Social Media und die damit einhergehende Notwendigkeit der Konfrontation mit Social-Media-Marketing.¹³⁸

Ein weiterer Unterschied zwischen klassischem und Social-Media-Marketing ist der Rahmen, in welchem darstellende Kunst stattfindet. Die Vermutung liegt nahe, dass vor allem Theater mit der schnellen technologischen Entwicklung Probleme haben. Das Theater zeichnet sich in seiner Kunst durch seine Struktur und Definition im Sinne der Aufführung durch die leibliche Präsenz aus. „Mit Aufführung wird ein Ereignis bezeichnet, das aus der Konfrontation und Interaktion zweier Gruppen von Personen hervorgeht, die sich an einem Ort zur selben Zeit versammeln, um in leiblicher Ko-Präsenz gemeinsam eine Situation zu durchleben“¹³⁹. Diese Definition beschreibt den Wesenskern des Theaters¹⁴⁰ und dementsprechend ist es wahrscheinlich eine Hürde, diese Tradition durch die Entwicklung der Medien zu erweitern und diesem Verständnis von Aufführung zumindest für den Bereich des Marketings den Rücken zu kehren. Die Interaktion wird durch Social Media nach außen verlegt und erfordert demnach keine leibliche Ko-Präsenz mehr. Natürlich beschränkt sich dieses Vorgehen auf die allgemeine Kommunikation zwischen Theater und Besuchern und nicht auf eine Aufführung an sich, aber das Theater als solches gibt damit noch mehr Kontrolle aus der Hand als es im Sinne der Aufführung ohnehin schon tut.

Andererseits ist auch die Analogie von Social Media zu einer Aufführung interessant. Im klassischen Marketing hat die Institution die Kontrolle, da es sich um einseitige Kommunikation handelt und die Möglichkeit der Resonanz eingeschränkt ist. Im Social-Media-Marketing gibt die Institution durch die Option der Interaktion die Kontrolle ab; genau wie in einer Aufführung. Somit ist ein prägnanter Teil der Definition einer Aufführung abgedeckt, der andere jedoch nicht – die leibliche Ko-Präsenz. Dessen ungeachtet ist das Social-Media-Marketing der Definition einer Aufführung ähnlicher als das klassische Marketing es ist. Der größere Konflikt ist, wenn das Hauptaugenmerk auf der Veränderung anstatt auf der Ähnlichkeit zur Aufführung liegt. Das Theater zeichnet sich durch die Standhaftigkeit von seit Jahrhunderten bewährten Traditionen aus und hat durch die permanente gesellschaftliche Entwicklung immer mit Veränderungen und Anpassungen zu kämpfen. Die Verbreitung von Informationen über das Theater, beziehungsweise die Expansion klassischer Werbung auf das Web 2.0, scheint dennoch unumgänglich, um das Theater überhaupt am Leben zu erhalten und um zu verhindern, dass es nicht von der

¹³⁸ Vgl. Tobesocial.

¹³⁹ Vgl. Fischer-Lichte: Erika: Aufführung, in: Fischer-Lichte, Erika; Kolesch, Doris; Warstat, Matthias (Hrsg.): Metzler Lexikon Theatertheorie, Stuttgart 2005, S. 16.

¹⁴⁰ Vgl. Schmidt, S. 79.

Konkurrenz anderer Freizeit- und Kulturangebote untergraben wird. Je schneller eine Kulturinstitution hier agiert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern und auf dem Markt präsent zu bleiben.

Die Social-Media-Agentur macht deutlich, dass, im Gegensatz zu vielen klassischen Marketingkampagnen, die Social Media von einer regelmäßigen Zulieferung von Informationen leben. Es ist nicht ausreichend, einmal etwas auf einer Social-Media-Plattform zu veröffentlichen und es dabei zu belassen, denn durch die ermöglichte Interaktion des potentiellen Besuchers ist eine Reaktion darauf von der Unternehmer- oder Institutionsseite durchaus Interesse steigernd. Zudem hat eine Kulturinstitution dadurch die zusätzliche Möglichkeit sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Nicht zu vergessen ist, dass eine Social-Media-Kampagne mindestens genauso geplant und organisiert sein muss wie der Probenprozess einer neuen Produktion. Das Theater kann über Social Media nicht nur Werbung für spezielle Produktionen machen, es hat zudem durch die Aktualität und Regelmäßigkeit der veröffentlichten Informationen die Gelegenheit die Verbindung zum Besucher zu stärken, seine Interessen zu analysieren sowie möglicherweise auf sie einzugehen, indem es beispielsweise Hintergrundinformationen über den Probenprozess preisgibt. Somit würde der Besucher am Ende nicht lediglich die Aufführung wahrnehmen, sondern könnte diese in Kontext zu vorherig erhaltenen Informationen setzen. Man gibt dem Besucher damit die Chance eine Produktion zu begleiten, was wiederum Vertrauen schafft und ihn einbindet. Auch die Wahrscheinlichkeit der Beschäftigung mit einer Produktion nach der bereits erfahrenen Aufführung kann somit gesteigert werden.¹⁴¹

Man könnte an dieser Stelle argumentieren, dass, wenn der Besucher bereits vorab viele Informationen erhält, das Interesse geschwächt wird. In der Realität ist es umgekehrt: „Das Digitalisat steht [...] nicht als Konkurrent da, sondern lädt ein und macht neugierig auf das Original“.¹⁴² Dieses Zitat bezieht sich zwar auf abgebildete Kunstwerke, lässt sich jedoch auch auf Aufführungen anwenden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Wiener Staatsoper, welche Aufführungen häufig live überträgt oder digital festhält.¹⁴³ Die Auslastung der Wiener Staatsoper ist jedoch über die letzten Jahre einigermaßen konstant geblieben.¹⁴⁴ Nutzt also ein kleines Theater die Möglichkeit seinen Bekanntheitsgrad zu erweitern – und hier ist erneut zu

¹⁴¹ Vgl.: Tobesocial.

¹⁴² David, Helge: Wunschmaschinen – Menschen und Museen im Social Web in: Janner, Karin; Holst, Christian; Kopp, Axel (Hrsg.): Social Media im Kulturmanagement – Grundlagen. Fallbeispiele. Geschäftsmodelle. Studien. Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg 2011, S. 234 f.

¹⁴³ Vgl. Wiener Staatsoper Livestreaming. Online unter: <https://www.staatsoperlive.com/de/live/> [Stand: 05.02.2018].

¹⁴⁴ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien – 2017, S. 60. Online unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/menschen2017.pdf> [Stand: 07.03.2018].

betonen, dass die Reichweite durch Social Media kalkulier- und nachvollziehbar ist – erhöht es die Wahrscheinlichkeit seine Besucheranzahl zu steigern. Dies geschieht nicht durch eine einmalige Investition, weshalb eine langwierige Messung von Veränderungen seitens des Controllings zu empfehlen ist.

3.2.3 Controlling und Erfolgsmessung

Eine Marketingkampagne ist nicht mit dem Ausführen der sichtbaren Strategie auf einer Plattform beendet. Am Ende einer jeden Werbekampagne sollte der Erfolg dieser festgestellt werden, um darauf bei der nächsten Marketingstrategie aufzubauen und gezielt die als fehlerhaft erkannten Aspekte zu verbessern. Hierbei spielt vor allem das Preis-Leistungs-Verhältnis eine Rolle. Wie viel hat die Marketingkampagne gekostet? Was hat sie eingebracht? Die Optionen der Erfolgsmessung haben sich durch das häufig nachvollziehbare Handeln im Web extrem vereinfacht und sind durch die angebotenen Auswertungen direkt nachvollziehbar analysiert.¹⁴⁵ Dies wird im Folgenden genauer erläutert, ebenso wie die Frage, wieso man als Theater auf Social-Media-Strategien setzen sollte, aus denen man Werte wie das Nutzerverhalten und nicht zwingend die Veränderungen der Besucherzahlen ablesen kann.

Für den allgemeinen Überblick über Finanzen, Koordination, Informationen und Planung ist das Marketing-Controlling zuständig. Es behält die Aktivitäten des Marketings im Überblick und kontrolliert den wirtschaftlichen Erfolg. Dafür werden aus sämtlichen Datenansammlungen Auswertungen gezogen, aber zusätzlich wird auch der laufende Markt im Auge behalten. Das Controlling konzentriert sich somit nicht lediglich auf die aktuelle Wirtschafts- und Werbesituation, sondern macht auf Grundlage von sowohl aktuellen als auch vergangenen Werten Analysen, Einschätzungen oder Pläne, die zukunftsorientiert sind. Dies hat zur Folge, dass mögliche Problematiken frühzeitig entdeckt und rechtzeitige Veränderungen vorgenommen werden können. Auf diese Weise wird die Effizienz des Marketings gesteigert. Des Weiteren ist der Informationsfluss permanent vorhanden und es gibt eine Instanz, die sämtliche Marketingstrategien rechnerisch im Überblick behält, wodurch Risikofaktoren wie Geldverluste bei Fehlentscheidungen verringert werden können.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vgl. Facebook Business. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/help/251850888259489> [Stand: 05.02.2018].

¹⁴⁶ Vgl. Hausmann, S. 150 f.

Nach jeder erfolgten Marketingkampagne analysiert das Controlling die Werte und setzt sie mit anderen Marketingkampagnen in Vergleich, um eine Kosten-Nutzen-Auswertung zu erstellen.¹⁴⁷ Auf Grundlage dieser Auswertungen kann die nächste Marketing-Kampagne noch effizienter konzipiert werden. Eine Marketing-Kampagne ist leichter auszuwerten, wenn man in seiner Marketingstrategie eine andere Zielgruppe als zuvor anspricht, da sich dadurch die Veränderungen der jeweiligen Besuchergruppe leichter und offensichtlicher analysieren lassen.

Um den Erfolg einer Social-Media-Kampagne zu erfassen, bedarf es anderer Messkriterien als bei klassischen Werbekampagnen. Das Ziel bei Social-Media-Werbekampagnen liegt nämlich nicht direkt im Verkauf einer Theaterkarte, sondern in der Kommunikation über das Theater, welche positiv konnotiert und somit kaufanregend sein soll. Somit kann die konkrete Kosten-Nutzung-Auswertung nicht direkt im Anschluss einer Social-Media-Werbekampagne erfolgen, sondern benötigt einen längeren Auswertungszeitraum.¹⁴⁸ Dieses Vorgehen bietet die Option der Einsicht in die direkten Reaktionen auf die Werbung, das bedeutet, der Zwischenschritt kann sichtbar gemacht werden, wohingegen man die klassischen Werbestrategien lediglich an der Besucheranzahl messen kann. Dadurch erhält man die Gelegenheit die Reaktionen auf unterschiedliche Strategien schon vor dem Besuch zu sehen und durch erkannte Tendenzen gegebenenfalls kurzfristig anzupassen.

Facebook Business bietet seit Anfang 2012 die Möglichkeit Werbeanzeigen zu schalten.¹⁴⁹ Sie sind entsprechend markiert, indem sie mit dem Wort „gesponsert“ beschriftet und somit grundsätzlich für jeden Nutzer erkennbar sind. Es gibt verschiedene Arten von Werbung, so können sowohl Bannerplatzierungen am Seitenrand gebucht werden, aber auch Anzeigen, die in den normalen Verlauf der Startseite eines Nutzers eingeordnet sind.¹⁵⁰ Eine geschaltete Werbeanzeige wird jedoch nicht automatisch jedem Facebook-Nutzer angezeigt. Der Werbende erstellt sie, indem er eine konkrete Zielgruppe definiert, wodurch nur bestimmte Nutzergruppen die Anzeige auf ihrer Startseite zu sehen bekommen. Somit wird gewährleistet, dass die eingesetzten finanziellen Mittel so effektiv wie möglich genutzt und nur die passende ausgewählte Kundengruppe angesprochen wird. Die Zielgruppen auf Facebook können nach allen möglichen Kategorien definiert werden, von Wohnort, über Alter bis hin zu Interessen – somit ist eine sinnvolle Filterung möglich. Außerdem wird ein

¹⁴⁷ Vgl. Löhr, S. 48.

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 49-52.

¹⁴⁹ Vgl. allfacebook.de – Social Media für Unternehmen. Online unter: <https://allfacebook.de/features/ab-jetzt-wirklichkeit-werbung-im-facebook-newsfeed-auf-der-startseite> [Stand: 05.10.2017].

¹⁵⁰ Vgl. ebd.

gewisses Tagesbudget festgelegt, durch welches die ungefähre Reichweite der Kampagne berechnet wird. Je höher das eingesetzte Budget ist, desto größer ist die Reichweite. Sowohl während der Werbeanzeige als auch im Nachhinein kann man den Erfolg anhand einer von Facebook zur Verfügung gestellten Auswertung messen. Auch hier kann der Werbende selber auswählen, wie die Erfolgsmessung stattfinden soll, beispielsweise durch die Anzahl der Klicks auf die Website.¹⁵¹ Dieses Vorgehen ist nicht nur in seiner Struktur sehr einfach, es bietet gleichzeitig eine übersichtliche Analyse ohne zusätzlichen Aufwand, wodurch Arbeitszeit eingespart wird.

Neben der bereits durchgeführten Auswertung sollte zusätzlich das Monitoring erfolgen. Hierbei geht es darum, seinen Ruf im Internet zu analysieren. Es gibt speziell darauf ausgelegte Tools, die mit Hilfe von Keywords arbeiten und durch die eine Auswertung über Konversationen getroffen werden kann. Dieser Vorgang ist wichtig, um beispielsweise unternehmensschädliche Äußerungen erkennen und rechtzeitig darauf zu reagieren zu können. Außerdem hat das Unternehmen dadurch die Möglichkeit Kritik anzunehmen und seine Strategien gegebenenfalls besucherorientierter auszulegen.¹⁵²

Um auf die gestellte Frage zurückzukommen, warum es sich lohnt in Social Media präsent zu sein und wieso die sich daraus ergebenden Auswertungen von Nutzen sein können, lässt sich nun Folgendes sagen: Neben den hohen Nutzerzahlen alleine auf Facebook und der damit einhergehenden Reichweite lohnt es sich für eine Kulturinstitution aufgrund des erhaltenen Feedbacks und der Möglichkeit schnell auf etwas zu reagieren dort auch als Kulturinstitution aktiv zu sein und Werbeanzeigen beispielsweise produktionsabhängig, aber auch institutionsrepräsentierend zu schalten. Auch die damit einhergehende Interaktion ist ein Aspekt, durch den der Kontakt zu den Besuchern persönlich hergestellt wird. Selbst wenn die Besucherzahlen nicht unmittelbar ansteigen, steigt der Bekanntheitsgrad sowie die Präsenz. Zudem ist das Risiko gering, weil die Marketingabteilung damit nicht viel Geld verliert, da das Einsatzbudget selbst wählbar ist und man zusätzliche Analysewerte erhält. Jedoch sollte eine Werbeanzeige nicht leichtsinnig oder ohne Vorkenntnisse geschaltet werden. Die Auseinandersetzung und das Know-How bezüglich der Funktionalität von Werbeanzeigen, aber auch die allgemeine Interaktion vor allem in Social Networks sollten immer Voraussetzung sein, so wie es in jedem spezialisierten Bereich der Fall ist.

¹⁵¹ Vgl. Facebook Business. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/products/ads> [Stand: 05.10.2017].

¹⁵² Vgl. Löhr, S. 62 f.

3.2.4 Zielgruppenveränderung

Wie bereits in 2.4.2 erwähnt, spielt die Zielgruppendefinition im Marketingprozess eine tragende Rolle. Je nachdem, welche Zielgruppe für eine Social-Media-Kampagne definiert wird, sollte man über ihre Verbreitung sowie ihr Verhalten in den Social Media informiert sein.¹⁵³ Auf diese Weise kann die Resonanz besser eingeschätzt werden und die Wahrscheinlichkeit, die Kampagne mit Erfolg abzuschließen, ist durch eine zielgruppenorientierte Anpassung größer. Verschiedene Social-Media-Marketing-Strategien für das gleiche Produkt zu nutzen kann bei unterschiedlichen Verhaltensweisen von unterschiedlichen Zielgruppen sinnvoll sein, da man die Strategien damit an die jeweilige Zielgruppe anpassen kann. Hierdurch besteht die Möglichkeit mehrere Werbeanzeigen parallel laufen zu lassen. Der große Vorteil der detaillierten Zielgruppendefinition beziehungsweise -erreicherung auf Social Networks wie Facebook besteht darin, dass man nicht lediglich nach detaillierten Kriterien ausgewählte Menschengruppen erreicht, sondern in Folge dessen ebenso Menschengruppen ausschließt, wodurch der Streuverlust verringert wird und die finanziellen Mittel so effektiv wie möglich genutzt werden. Genauso funktioniert die Werbeanzeigenkoordination auf Facebook. Würde jedem Nutzer jede Werbung angezeigt werden, so würde sich das Nutzerverhalten aufgrund der Überflutung verändern und die Werbeschaltung weniger erfolgreich sein.

Durch diese Entwicklungen der Marketingstrategien besteht die Aussicht relativ kostengünstig neue Zielgruppendefinitionen auszuprobieren. Je älter der Besucher, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit ihn über Social Networks zu erreichen, da die Nutzung mit aufsteigendem Alter abnimmt.¹⁵⁴ Somit wird vor allem das ältere Publikum nach wie vor erfolgreicher über konventionelle Werbung zu erreichen sein. Junge Menschen, die mit Social Media aufwachsen, sind mit dieser Art von Werbung vertrauter und die Wahrscheinlichkeit erhöht sich, dass diese online erfolgreicher zu erreichen sind. Durch das wiederholte Erscheinen der Werbung begegnen sie einer Anzeige immer wieder, wodurch die Erinnerung daran gestärkt wird und somit möglicherweise auch das Commitment¹⁵⁵. Aufgrund dessen ist die Corporate Identity von großer Relevanz, damit ein Wiedererkennungswert auch innerhalb

¹⁵³ Vgl. Löhr, Thomas: Social Media-Marketing: Wirkungsweise und Erfolgskontrolle. Diplomica-Verlag, Hamburg 2014, S. 39.

¹⁵⁴ Vgl. Statista – Das Statistik-Portal. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/> [Stand: 30.03.2018].

¹⁵⁵ „[Commitment] beschreibt eine langfristige, durch Einstellung und Verhalten geprägte Bindung interner Anspruchsgruppen an ein Unternehmen.“
Gabler Wirtschaftslexikon – Das Wissen der Experten. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markencommitment-51937> [Stand: 03.04.2018].

der Social Media vorhanden ist. Vor allem die Verbindung eines digitalen Designs mit dem, was dem Besucher in der realen Welt begegnet, erweckt die Aufmerksamkeit, da auf diese Weise nicht nur eine einfache Wiederholung stattfindet, sondern diese Wiedererkennung ebenfalls in einem anderen Kontext gesehen wird.

Die richtige Platzierung von Werbung ist Voraussetzung für den Erfolg. Das bedeutet, dass die Werbung auf dem an die Zielgruppe angepassten Medium geschaltet werden muss.¹⁵⁶ Um auf den richtigen Kanälen Werbeanzeigen schalten zu können, gilt es herauszufinden wo, wann und wie oft die gewünschte Zielgruppe aktiv ist. Es ist zu berücksichtigen, welche unterschiedlichen Altersgruppen auf welchen Kanälen vertreten sind, denn nur so kann man die Social-Media-Werbekampagnen effektiv und erfolgreich umsetzen. Tatsächlich unterscheidet sich die Vertretung verschiedener Altersgruppen von Network zu Network.¹⁵⁷ Auch aktuelle Themen oder Trends sollten berücksichtigt werden, um diese, wenn möglich, mit einfließen zu lassen.¹⁵⁸ Das bedeutet für die Mitarbeiter die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung und Auseinandersetzung mit Social Media.

Das aktuelle Problem der Theater ist, dass sie ihren Fokus auf die treue Besucherzielgruppe setzen. Diese ist in der Regel die ältere Generation, welche nach wie vor durch klassische Marketingstrategien erreicht wird. Die Verstärkung der Konzentration auf die ältere Zielgruppe, führt zu einer Vernachlässigung der jüngeren Zielgruppe.¹⁵⁹ Das kann wiederum – vor allem langfristig gesehen – einen allgemeinen Verlust an Besuchern auslösen, da die ältere Zielgruppe mit der Zeit schwindet. Social Media bieten die Möglichkeit den Fokus gleichzeitig auch auf die jüngeren Besucher zu richten, da diese überwiegend Social Media nutzen und die dort mit am stärksten vertretene Altersgruppe sind.¹⁶⁰ Lenkt man das Augenmerk auf diese Zielgruppe, nutzt man das Marketing vorausschauend, da das Theater durch darauf folgende besucherbindende Maßnahmen seine Besucherzahlen auch in Zukunft sicherstellen kann. Hierfür kann die bereits beschriebene Zuschauerbindungsmethode nach Thomas Schmidt genutzt werden. Wichtig ist an dieser Stelle, dass man die Anpassung an eine Zielgruppe nicht mit der Veränderung des Produktes verwechselt, wie es möglicherweise häufig interpretiert wird. In der Anpassung an eine bestimmte Zielgruppe geht es primär darum, das Produkt für die entsprechende Zielgruppe so attraktiv wie möglich zu

¹⁵⁶ Vgl. Löhr, S. 55.

¹⁵⁷ Vgl. Statista – Das Statistik-Portal. Die Verteilung der Nutzer von Social Media Plattformen nach Altersgruppen in Deutschland. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-altersgruppen-in-deutschland/> [Stand: 30.03.2018].

¹⁵⁸ Vgl. Lammenett, S. 368.

¹⁵⁹ Vgl. Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb. 2. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden 2008, S. 21.

¹⁶⁰ Vgl. Scheerer, Eveline: Social Media Marketing. Diplomica Verlag, Hamburg 2013, S. 59.

repräsentieren, sodass es auf die potentiellen Besucher ansprechend wirkt.

Die Möglichkeiten einer detailgetreuen Zielgruppendefinition und vor allem -erreichung sind durch Social Media extrem vereinfacht worden. Vor allem durch die genaue Einschränkung der gewollten Zielgruppe verdeutlicht sich, dass hierbei die wesentliche Veränderung ist, dass die Zielgruppendefinition durch die Social Media konkreter geworden sind. Im Gegensatz zu klassischen Marketingkampagnen, mit denen zwar durch ausgewählte Inhalte bestimmte Zielgruppen angesprochen werden können, kann genau bestimmt werden, wem die Werbung angezeigt wird. Dadurch verringert sich der Streuverlust, gleichzeitig schließt er jedoch auch potentielle Interessenten, die über die Zielgruppe hinausgehen, aus.

3.2.5 Vorteile

Neben den inhaltlichen Aspekten und Unterschieden sind ebenfalls die Vorteile des Social-Media-Marketings gegenüber dem klassischen Marketing zu verdeutlichen. Es gilt sich mit den Veränderungen auseinanderzusetzen, welche durch das Social-Media-Marketing entstehen, um herauszufinden, ob sich die Zeit- und Budgetinvestition lohnt. Abgesehen von der bereits erwähnten Aussicht auf Kommunikation und Interaktion mit Besuchern und potentiellen Besuchern sowie dem auf ein Minimum reduzierten Streuverlust durch gezielte Werbeanzeigen, stellen sich noch viele weitere Vorteile der Nutzung von Social-Media-Marketing heraus, mit welchen sich vor allem Erwin Lammenett und Thomas Löhr auseinandersetzen.

Lammenett erklärt durch eine Graphik, welche Ziele Unternehmen grundsätzlich durch die Nutzung von Social-Media-Marketing erreichen können, welche im besten Fall bereits vor dem Umsetzen einer Social-Media-Kampagne definiert sein sollten. In diesem Zusammenhang verdeutlicht er die Haupt- aber auch Nebeneffekte des Social-Media-Marketings. Zu den sechs von ihm genannten Zielen gehören die Erweiterung des Bekanntheitsgrads, das Bilden eines Image, die Optimierung von Prozessen, die Steigerung des Absatzes, das Gewinnen von Mitarbeitern sowie die Entwicklung eines Produkts.¹⁶¹ Der letzte Aspekt ist für Theater nicht von Relevanz, da es seine Produktionen hausintern entwickelt und der vorletzte Aspekt könnte sich als ein kleiner Nebeneffekt herausstellen, für den alleine sich die Investition in Social-Media-Marketing nicht lohnt, da somit größere Ziele erreicht werden sollen, wie die anderen genannten Punkte. Zusätzlich erwähnt er die

¹⁶¹ Vgl. Lammenett, S. 247.

Marktforschung¹⁶², welche durch die Anwendung von Social Media einfacher und über direkt erhaltene Auswertungen erfolgt. Kommunikation und die damit einhergehende Bindung¹⁶³, in diesem Fall zwischen Theater und Besucher, werden durch die Nutzung von Social Media ebenfalls gesteigert und vereinfacht. Auch Löhr greift diesen Aspekt auf, indem er sagt, dass durch regelmäßig präsentierte Inhalte die Aufmerksamkeit gesteigert und die Interaktion angeregt wird. Er fügt hinzu, dass das Erhalten von konstruktiver Kritik der eigenen Besucher ermöglicht wird, wodurch man Prozesse, wie Lammenett ebenfalls sagt, optimieren und anpassen kann.¹⁶⁴ Das öffentliche Annehmen von Kritik führt wiederum zu einer besseren Besucherbindung.

Zudem betont Löhr in seiner Auflistung der Vorteile des Social-Media-Marketings einen automatischen Nebeneffekt, nämlich das Empfehlungsmarketing, welches mit der Nutzung der Social Media einhergeht. Er sagt, dass innerhalb eines Social Network durch die Verbindung von Interessenten mit weiteren potentiellen Interessenten eine automatische, effektive und kostenfreie Weiterempfehlung stattfindet.¹⁶⁵ Selbst ohne gezielte Empfehlung, beispielsweise eines Facebook-Nutzers, werden seine Aktionen wie eine Reaktion auf einen Beitrag automatisch den Personen angezeigt, mit denen er über das Network verbunden ist. Ein weiterer damit einhergehender Effekt durch die aktive Nutzung des Social-Media-Marketings sind die Auswirkungen auf das Onlinemarketing. Demnach ergibt sich bei einer normalen Onlinesuche, dass das Ergebnis in der jeweiligen Suchmaschine durch die Nutzung von Social Media einen höheren Stellenwert bei den Suchergebnissen hat.¹⁶⁶ Die sogenannte Suchmaschinenoptimierung, welche durch Onlinemarketing auch abseits von Social Media betrieben werden kann, aber durch Social-Media-Nutzung effektiver ist, bewertet verschiedene Websites nach bestimmten Algorithmen und ist heutzutage qualitativ äußerst hochwertig und dadurch auch für Theater als Kunst- und Kultureinrichtungen unverzichtbar.¹⁶⁷

Die Vorteile des Social-Media-Marketings sind sehr vielfältig und machen sich häufig im Rahmen eines positiven Nebeneffekts bemerkbar, sodass der Aufwand für nichts anderes als die Verfolgung des eigentlichen Ziels zwingend zusätzlich betrieben werden muss. Die größte Veränderung durch Social Media ist die Kommunikation. Dies schließt die unbewusste weitervermittelnde Kommunikation eines Nutzers der Social Media ein, indem er durch

¹⁶² Vgl. Lammenett, S. 31.

¹⁶³ Vgl. ebd.

¹⁶⁴ Vgl. Löhr, S. 36 f.

¹⁶⁵ Vgl. ebd., S. 34 f.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Lammenett, S. 42.

Reaktionen in den Social Media nicht lediglich sein dortiges Umfeld mit informiert, sondern auch Informationen an das Theater weitergibt. Außerdem verändert sich durch die direkte Kommunikation und die Möglichkeit des Nutzers zur Interaktion die Beziehung vom Theater zum Besucher. Dieser kann durch die Social Media seine Meinung und Kritik äußern, was wiederum dem Theater als konstruktive Rückmeldung dient.

4. Praxisbezug: Theatermarketing anhand von Fallbeispielen

Die These, dass das Theater sich mit vielen bereits verbreiteten Methoden des Marketings noch nicht auseinandergesetzt hat und die Veränderungen der Kommunikation auf dieser Ebene noch nicht stattgefunden haben, bestätigt sich durch die bis dato erfolgte Forschung zumindest in einem theoretischen Ansatz. Der Umsetzung in der Praxis wird in diesem Kapitel nachgegangen.

Nach der ausführlichen methodischen Auseinandersetzung mit den Merkmalen, Unterschieden und Veränderungen von klassischem Marketing und Social-Media-Marketing ist es wichtig, die Theorie mit der Praxis in Bezug zu setzen und mit tatsächlichen Werten sowie aktualitätsbezogenen Aussagen in Verbindung zu bringen. Hierbei ergibt sich die Schwierigkeit alle Theaterhäuser mit einzubeziehen, um daraus einen aktuellen und repräsentativen Stand zu analysieren, weshalb sich bei diesem Praxisbezug auf drei Theater spezialisiert wurde. Es handelt sich hierbei um Theaterhäuser, welche sich alle in Wien befinden und unterschiedliche Größen, Sparten sowie Bekanntheitsgrade haben. Die Auswahl der Theater wurde bewusst getroffen, damit die Auswertung auf verschiedene Arten von Theater angewandt werden kann und die Analyse einen breiten Überblick bietet. Auf diese Weise wird es ermöglicht, mehrere Zugänge darzulegen sowie einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Theatern darzustellen und diese mit den bisher gestellten Ausarbeitungen und Thesen in Kontext zu setzen. Für diesen Praxisbezug wurden die Verantwortlichen der jeweiligen Marketingabteilungen inklusive den jeweiligen Social-Media-Verantwortlichen interviewt. Die ausgesuchten Theaterinstitutionen sind der Dschungel Wien, welcher ein „Theaterhaus für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene“¹⁶⁸ und Teil des MuseumsQuartier Wien ist, das brut Wien, welches „eine Produktions- und Spielstätte für Performative Künste in Wien [ist] und [...] zu den renommiertesten Häusern der freien Performance-, Tanz und Theaterszene im deutschsprachigen Raum“¹⁶⁹ gehört, sowie das Volkstheater Wien, das österreich- und deutschlandweit eines der größten und bekanntesten Schauspielhäuser ist¹⁷⁰.

Bei den Ergebnissen der Interviews ist zu berücksichtigen, dass die erhaltene Informationsvielfalt je nach Interviewpartner variiert. Das liegt vor allem an der durch den Leitfaden gegebenen Struktur des Interviews, aber auch an der Offenheit und

¹⁶⁸ Dschungel Wien – Profil. Online unter: <https://www.dschungelwien.at/pages/profil> [Stand: 14.10.2017].

¹⁶⁹ brut Wien – Profil. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Haus/Profil> [Stand: 14.10.2017].

¹⁷⁰ Vgl. Volkstheater Wien – Spielstätte. Online unter: <http://www.volkstheater.at/spielstaette/volkstheater/> [Stand: 14.10.2017].

Gesprächsbereitschaft des jeweiligen Gesprächspartners. Dementsprechend sind auch die behandelten Schwerpunkte teilweise unterschiedlich gewichtet, da jeder interviewte Marketingverantwortliche seine eigenen Vorstellungen und seinen individuellen Fokus innerhalb seines Aufgabenbereichs und seiner persönlichen Intentionen hat.

4.1 Methodik

Der Praxisbezug dieser Arbeit wird in Form einer qualitativen Forschungsmethode hergestellt. Diese bietet den Vorteil, dass jedes Theater für sich durch die detaillierte Analyse übersichtlich in einen theoretischen Kontext gesetzt werden kann. Gleichzeitig eröffnet es die Möglichkeit, die Merkmale untereinander zu vergleichen und zu analysieren. Für dieses Vorgehen wurde mit den Verantwortlichen ein leitfadengesteuertes Experteninterview geführt, dessen Auswertung anhand der Methode nach Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse stattfand.

Im Anschluss werden die Analysen einzeln mit den theoretisch erarbeiteten Aspekten in Bezug gesetzt, um danach auf die verschiedenen Schwerpunkte hin verglichen zu werden. Dadurch wird sowohl ein Theorie-Praxis-Bezug als auch ein Vergleich der Theater untereinander hergestellt, wodurch zumindest für den Theaterraum Wien ein Überblick auf die aktuelle Theatermarketing-Situation in Bezug auf Social Media geschaffen wird.

4.1.1 Leitfadengesteuertes Experteninterview

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich für das Leitfadeninterview entschieden. Es dient sowohl als Orientierung im Interviewgespräch, beinhaltet jedoch gleichzeitig auch den Spielraum des Interviewers, beim Durchführen des Interviews spontan zu sein. So können Fragen kurzfristig detaillierter gestellt, aber auch inhaltliche Grenzen gesetzt werden.¹⁷¹ Dies bietet dem Interviewer eine Flexibilität, durch die er das gewünschte Ergebnis gezielter erreichen kann. Es wurde für die Durchführung das Experteninterview gewählt, da der Untersuchungsbereich sehr spezialisiert ist und einen Befragten benötigt, der mit der Thematik vertraut ist, weshalb die Marketingverantwortlichen und deren auf Social-Media-Marketing spezialisierte Assistenten sich als die geeigneten Interviewpartner erwiesen. Des Weiteren können die Aussagen durch die Anwendung eines Experteninterviews als repräsentativ für das jeweilige

¹⁷¹ Vgl. Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung – Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. überarbeitete Auflage. Oldenbourg Verlag, München 2013, S. 37 f.

Theater gesehen werden.¹⁷² Der Interviewleitfaden¹⁷³ war bei jedem Interviewpartner derselbe. In Ausnahmefällen wurden die Fragen spontan für die Anpassung oder zur genaueren Erläuterung etwas abgeändert oder ergänzt. Das diente vor allem der Auswertung, bei welcher dadurch eine informative Ausgeglichenheit zwischen den Theatern hergestellt werden konnte. In erster Linie dient das Führen der Interviews dazu, einen Überblick zu verschaffen und im Nachhinein die herausgearbeiteten Aspekte miteinander vergleichen und übersichtlich darstellen zu können. Auf diese Weise soll die Beantwortung der in dieser Arbeit gestellten Forschungsfragen durch die erhaltenen Informationen der Interviewten ermöglicht werden. Für eine übersichtliche und strukturierte Auswertung wurde der Aufbau des leitfadengesteuerten Experteninterviews an den theoretischen Teil dieser Masterarbeit angepasst. Das heißt, die unterschiedlichen thematischen Fragen wurden meistens in der Reihenfolge gestellt, wie sie in dieser Arbeit behandelt werden. Alle Interviews wurden immer in den jeweiligen Gebäuden geführt, in welchen die Marketingabteilung sich befand. Die Marketingverantwortlichen aller drei ausgewählten Theaterstätten waren Frauen.

4.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Interviews wurden im ersten Schritt getrennt voneinander analysiert. Dafür wurde anhand einer Tabelle, zuerst eine systematische Zusammenfassung der relevanten Aussagen vorgenommen, um die unwesentlichen von den wesentlichen Aussagen zu trennen und den Inhalt auf das Wichtigste zu reduzieren.¹⁷⁴ Es gibt nach Mayring drei verschiedene Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung, die Explikation sowie die Strukturierung.¹⁷⁵

Das Ziel der Interviewanalysen ist es, die Inhalte der Interviews als Untersuchungsgegenstand zu kategorisieren und die Aussagen präzise zu formulieren, sodass sie nachvollziehbar mit der Theorie in Kontext gesetzt werden können. Aufgrund dessen wurde sich für die Analyseform der Zusammenfassung entschieden, da dadurch ein themenorientierter aber trotzdem separater Überblick für jedes der gewählten Theater geliefert wird. Außerdem ist dieser im Anschluss durch die erfolgte Kategorisierung der unterschiedlichen Themen, welche bereits im Theorieteil dieser Arbeit erläutert wurden, übersichtlich mit den theoretischen Ansätzen in Kontext zu setzen. Die Analysen wurden auf Grundlage einer Tabelle durchgeführt, welche

¹⁷² Vgl. Mayer, S. 38.

¹⁷³ Vgl. Anhang A I, S. 128 f.

¹⁷⁴ Vgl. Anhang A III, Abb. 11, S. 137.

¹⁷⁵ Mayring, S. 65.

für jedes Interview den gleichen Aufbau hat.¹⁷⁶ Die Aufteilung der verwendeten Zitate beginnt mit dem jeweiligen Interviewpartner, welcher vor der jeweiligen Zeilenangabe immer erwähnt wird, da bei den Interviews immer zwei Befragte die Möglichkeit hatten zu antworten und bezieht sich in erster Linie auf ein durch die jeweilige Zeile gekennzeichnetes Zitat. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Reihenfolge nicht zwingend durchgehend chronologisch ist, sondern sich teilweise an den zugeordneten Kategorien, welche im Folgenden erläutert werden, orientiert. In einem nächsten Schritt, dem der Generalisierung, wird das gesagte Zitat gekürzt und auf den relevanten Inhalt heruntergebrochen. Der dritte Schritt besteht in der Reduktion, in welcher die Aussagen nicht nur weiter zusammengefasst, sondern auch kategorisiert werden. Damit werden die Zitate auf die wesentlichen Inhalte reduziert. Das erleichtert den Schritt der Kontextherstellung mit der Theorie, da durch den Aufbau des Interviews sowie durch die Struktur der Analysetabelle übersichtlich in der Themenreihenfolge dieser Arbeit vorgegangen werden kann. Die jeweiligen Themenbereiche dienen der Übersichtlichkeit und der Kontextsetzung, was nicht bedeutet, dass die Reihenfolge durchgehend übereinstimmend ist. Die Interviewfragen sind zwar meistens in der Reihenfolge der in dieser Arbeit verwendeten Struktur gestellt worden, jedoch kam es vor, dass, durch gelegentliche spontane Veränderungen, aber auch durch die Offenheit der Fragen, einige Themen wiederholt aufgegriffen wurden. Durch das gewählte Vorgehen der Kategorisierung wird der nächste Schritt vereinfacht, in welchem die verschiedenen Aussagen der unterschiedlichen Experten, welche hier repräsentativ für das jeweilige Theaterhaus stehen, miteinander verglichen werden. Auch hierfür dient eine Tabelle¹⁷⁷ zur Übersicht. Durch die bereits erfolgte Kategorisierung der Themengebiete wurden die Aussagen zuerst lediglich nebeneinandergestellt und im nächsten Schritt auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten hin untersucht. Die Auswertung der Analysen inklusive Kontextbezug zur Theorie folgen nun.

¹⁷⁶ Vgl. Anhang A III, Abb. 11, S. 137.

¹⁷⁷ Vgl. Anhang A II, S. 130-135.

5. Dschungel Wien

„Wir sprechen nicht nur viele Sprachen, sondern rufen mit unserem vielseitigen, wilden, sinnlichen, ernsthaften und spielerischen Programm auf, aktiv, neugierig und selbstbestimmt den Dschungel Wien zu erforschen.“¹⁷⁸ Der Dschungel Wien ist seit dem 01. Oktober 2004 ein Theaterhaus für junges Publikum im MuseumsQuartier Wien. Er bietet ein Programm für Kinder ab sechs Monaten, Familien, Jugendliche und junge Erwachsene.¹⁷⁹ Neben den Vorstellungen, welche sich mit einer Vielzahl an Themen, vor allem gesellschaftlicher Art, auseinandersetzen, bietet es sowohl jungen nicht ausgebildeten Darstellern im Alter zwischen sechs und sechsundzwanzig als auch professionellen Künstlern die Möglichkeit sich auf der Bühne auszuprobieren.¹⁸⁰ Aufgrund der besonderen Zielgruppe, aber auch wegen des speziellen Konzepts, wurde der Dschungel Wien für diese Arbeit als Analysegegenstand gewählt. Die für das Interview¹⁸¹ befragten Personen waren die Marketingverantwortliche Bettina Lukitsch und ihr Assistent Benedict Thill, welcher gleichzeitig für die Social-Media-Kanäle zuständig ist.¹⁸² Lukitsch hat vor ihrer Anstellung im Dschungel Wien nach eigenen Angaben elf Jahre im WUK¹⁸³ gearbeitet¹⁸⁴, wohingegen Thill ursprünglich zehn Jahre als Buchhändler gearbeitet hat und somit keine Vorerfahrung im Theater vorwies.¹⁸⁵

Aus Zeitknappheit des Social-Media-Beauftragten Benedict Thill wurden die Fragen bezüglich des Social-Media-Marketings vorgezogen und somit die Reihenfolge etwas verändert. Ansonsten blieb der Aufbau des Interviews dem Leitfaden getreu.

5.1 Marketingverständnis und Aufgabenbereich

Das Verständnis des Marketings der interviewten Personen basiert auf einer Übereinstimmung unterschiedlicher Marketingmaßnahmen, wie beispielsweise Werbung, aber auch Pressearbeit, durch welche das Haus sowohl redaktionell als auch werbestrategisch vertreten ist. Das gilt sowohl in Bezug auf das aktuelle Angebot, das heißt bestimmte Stücke

¹⁷⁸ Dschungel Wien – Profil.

¹⁷⁹ Vgl.: MuseumsQuartier Wien. Online unter: <https://www.mqw.at/institutionen/DschungelWien-wien/> [Stand: 12.02.2018].

¹⁸⁰ Vgl. Dschungel Wien – Profil.

¹⁸¹ Experteninterview – Dschungel Wien. Hinterlegt bei der Verfasserin.

¹⁸² Vgl. ebd., S. 1.

¹⁸³ Alternatives Werkstätten- und Kulturhaus.

Vgl. WUK Wien. Online unter: <https://www.wuk.at/geschichte/> [Stand: 12.02.2018].

¹⁸⁴ Vgl. Lukitsch, Bettina: Experteninterview – Dschungel Wien, S. 4.

¹⁸⁵ Vgl. Thill, Benedict: Experteninterview – Dschungel Wien, S. 1.

oder Vorstellungen, als auch in Bezug auf das Image des Theaters im Allgemeinen.¹⁸⁶ Es geht aber nicht nur darum das Haus zu repräsentieren, sondern auch darum gezielte Werbemaßnahmen zu ergreifen.¹⁸⁷ Grundsätzlich stimmt die Beschreibung mit der theoretischen Herangehensweise überein. Was an dieser Stelle nicht zur Sprache kommt, sind Marktanalysen als Teil des Marketings. Jedoch wird der Aspekt der Trennung von Marketing und Pressearbeit zur Sprache gebracht, indem Thill die Aussage trifft, dass „Pressearbeit [...] die Überschneidung zum Marketing [ist]“¹⁸⁸, was mit der theoretischen Beschreibung übereinstimmt. Neben den erwähnten Aufgabengebieten der Marketingabteilung wurden die Aufgabenbereiche erklärt, welche die Außenpräsenz durch Pressearbeit und Marketing sowie die Betreuung verschiedener Kanäle, aber auch der Austausch mit den Kooperationspartnern beinhalten.¹⁸⁹ Diese Kanäle reichen von produktions- oder zielgruppenbezogenen Newslettern, Programmheften, Leuchtkästen und Gewinnspielen bis hin zu Inseraten und Social Media.¹⁹⁰

Neben den offiziellen Aufgaben gibt es auch einige Bereiche, die den Berufserfolg persönlich ausmachen. So liegt Lukitsch nicht nur eine gute Zusammenarbeit am Herzen, sondern auch „die Produktionen so zu transportieren, ihnen so viel Möglichkeiten oder Werbefläche zu geben, wie es [...] in diesem kleinen Maße des Budgets möglich ist und das zur Zufriedenheit von allen Seiten zu machen.“¹⁹¹ Hierfür möchte sie dem Kunstprojekt die bestmögliche und vor allem eine professionelle Präsenz geben.¹⁹²

5.1.1 Public Relations

In der Unterscheidung von Public Relations und Marketing finden häufig Vermischungen statt. Das Verständnis von Lukitsch und Thill ist unterschiedlich. Lukitsch beschreibt Public Relations als Vermittler für ein Image, beziehungsweise das äußere Auftreten im Allgemeinen¹⁹³, wobei eigentlich das Marketing für die Darstellung und Einheit eines Images im Sinne der Corporate Identity verantwortlich ist. Dahingehend versteht Thill die Public Relations als das Veröffentlichte und das Marketing als die Strategie dahinter.¹⁹⁴ Beide

¹⁸⁶ Vgl. Lukitsch, S. 1.

¹⁸⁷ Vgl. Thill, S. 1.

¹⁸⁸ Ebd., S. 2.

¹⁸⁹ Vgl. Lukitsch, S. 2.

¹⁹⁰ Vgl. ebd.

¹⁹¹ Ebd., S. 17.

¹⁹² Vgl. ebd., S. 19.

¹⁹³ Vgl. ebd., S. 4.

¹⁹⁴ Vgl. Thill, S. 4.

stimmen in einem Aspekt mit der hier aufgeführten Definition überein; es geht darum, etwas zu veröffentlichen. Der prägnante Unterschied, dass es hierbei um den Kontakt zur Gesellschaft geht, und zwar durch eine Person, welche als Kommunikationsträger dient,¹⁹⁵ wird hier nicht genannt. Ebenso fehlt die Unterscheidung in Bezug auf allgemeine Öffentlichkeit und Unternehmen, um welche es in dem Bereich Public Relations geht, wohingegen das Marketing sich mit der Corporate Identity und der Vermarktung beschäftigt.

5.2 Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur

Die hierarchische Struktur des Dschungel Wien ist wegen seiner Größe relativ übersichtlich. Corinne Eckenstein (künstlerische Leitung) und Alexandra Hutter (kaufmännische Leitung) teilen sich den Posten der Geschäftsführung.¹⁹⁶ Im Interview ist nur der Name Corinne Eckenstein gefallen, was vermutlich damit zusammenhängt, dass sie als künstlerische Leitung permanent mit den verschiedenen Abteilungen in Kontakt steht und die kaufmännische Leitung lediglich in finanziellen Aspekten als sinnvolle Ansprechpartnerin dient. Darunter steht Lukitsch mit ihrer Marketingabteilung, welche im direkten Kontakt mit Corinne Eckenstein ist.¹⁹⁷ Sie ist gleichzeitig Teil der Kommunikationsabteilung, in welcher sie und Thill für die öffentliche Kommunikation sowie zwei weitere Mitarbeiter, die für die Kommunikation mit pädagogischen Institutionen zuständig sind, zugeordnet werden.¹⁹⁸ Die Marketingabteilung innerhalb des Hauses arbeitet relativ selbstständig. Die Entscheidungen werden zwar kommuniziert, liegen aber letztendlich in der Hand der Marketingleitung.¹⁹⁹ Hier wird sogar eine Veränderung mit der Tendenz zu noch mehr Selbstständigkeit festgestellt.²⁰⁰ Innerhalb des Dschungel Wien werden die unterschiedlichen Abteilungen allgemein als äquivalent beschrieben.²⁰¹

Auch die Zusammenarbeit ist mit allen Abteilungen vorhanden, da es immer wieder Überschneidungen gibt.²⁰² Die Überschneidungen sind vor allem mit der Kunstvermittlung, der Pädagogik sowie der Technik wegen der Probenbesuche von Journalisten groß. Des Weiteren unterstützen sich die Abteilungen untereinander und kooperieren permanent,

¹⁹⁵ Vgl. Günter, S. 77.

¹⁹⁶ Vgl. Dschungel Wien – Team. Online unter: <https://www.dschungelwien.at/pages/team> [Stand: 14.02.2018].

¹⁹⁷ Vgl. Lukitsch, S. 3.

¹⁹⁸ Vgl. ebd., S. 4.

¹⁹⁹ Vgl. ebd., S. 2 f. & 11.

²⁰⁰ Vgl. Thill, S. 3.

²⁰¹ Vgl. ebd., S. 4.

²⁰² Vgl. ebd., S. 3.

natürlich auch, da sie aufeinander angewiesen sind.²⁰³ Es herrscht sogar eine gewisse Abhängigkeit, vor allem zwischen den Künstlergruppen und dem Marketing. Die Gruppen müssen dem Marketing Bildmaterial liefern, damit dieses die Produktionen vermarkten kann.²⁰⁴ Durch die Kooperation und die Entscheidung der Künstler, welches Bildmaterial sie liefern, können die Abteilungen einheitlich kommunizieren und dabei Wirtschaft und Kunst gleichwertig berücksichtigen.

Angesichts der gegenseitigen Angewiesenheit ist eine Zusammenarbeit von großer Relevanz und dass diese harmonisch abläuft, ist das Ideal. Die Frage ist, wie das beeinflussbar ist. Es besteht die Möglichkeit, dass im Fall des Dschungel Wien durch die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Abteilungen, eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht wird, wodurch gleichzeitig eine höhere Kooperationsbereitschaft untereinander besteht.

5.3 Kommunikation

5.3.1 Kommunikation innerhalb des Theaters

Vor allem aufgrund der engen Zusammenarbeit ist es wichtig, dass die Kommunikation stimmt. Diese erfolgt nach Angaben von Lukitsch überwiegend persönlich, nur wichtige Datenfakten werden per E-Mail kommuniziert.²⁰⁵ Persönlicher Kontakt sorgt grundsätzlich für mehr Vertrauen und Dynamik untereinander. Man muss auch dazu sagen, dass die Möglichkeit der übersichtlichen Kommunikation hier besteht, da das Haus relativ klein ist. Davon abgesehen wird sich gegenseitig unterstützt, wenn Hilfe benötigt wird.²⁰⁶ Das verdeutlicht, dass es hierbei um ein einheitliches gemeinsam zu verfolgendes Ziel geht.

Im Dschungel Wien ist es so, dass das Marketing und die Performance-Gruppen in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Der Erfolg des Marketings ist auch davon abhängig, wie viel Werbung die jeweilige Gruppe für sich selber macht.²⁰⁷ Dadurch haben die Gruppen die Chance sich so zu repräsentieren, wie sie es wünschen. Ferner wird deutlich, dass die Intention von Kunst und Wirtschaft eigentlich die gleiche ist. Die Vereinigung wird durch diese Aufgabenweitergabe vereinfacht und kann somit eventuelle Streitpunkte verhindern.

²⁰³ Vgl. Lukitsch, S. 3.

²⁰⁴ Vgl. ebd., S. 10 f.

²⁰⁵ Vgl. ebd.

²⁰⁶ Vgl. ebd.

²⁰⁷ Vgl. ebd., S. 18.

Lukitsch hat die Frage nach internen Interessenskonflikten direkt bejaht.²⁰⁸ Sie erklärt, dass es zwei Perspektiven gibt, die künstlerische und die wirtschaftliche, welche häufig im Widerspruch stehen, da die Künstler die Inhalte teilweise gerne anders kommuniziert haben wollen, als sie selbst es für richtig hält. Für Lukitsch stehen „die Gruppen einfach mehr im Hintergrund [...] und mehr das künstlerische Produkt im Vordergrund.“²⁰⁹ Sie bemüht sich stets die Künstler zu verstehen und ihre Wünsche weitgehend zu berücksichtigen, nichtsdestotrotz ist es ihre Aufgabe die notwendigen Marketingmaßnahmen zu treffen. Zwischen ihr als Marketingverantwortliche und den künstlerischen Gruppen steht noch die Dramaturgie, welche ebenfalls versucht in ihrer Überarbeitung ein Gleichgewicht herzustellen, damit die internen Inhalte in ihrer Kommunikation nach Außen hin auch einheitlich sind.²¹⁰

5.3.2 Kommunikation außerhalb des Theaters

Für Lukitsch ist die Kommunikation außerhalb des Theaters nicht getrennt von der Kommunikation innerhalb des Theaters zu betrachten. Ihr geht es darum, durch das Interagieren untereinander, welches nach Außen hin sichtbar ist, ein schönes Bild zu transportieren, da sich die Interaktion im Team nach Außen auswirkt. Die einzelnen Teammitglieder als Personen werden für den Zuschauer mit dem Unternehmen assoziiert.²¹¹ Auch hier spielt wieder die Größe des Theaters eine Rolle, durch welche das Team übersichtlich bleibt und jeder mit jedem zu tun hat. So, wie Lukitsch berichtet hat, wirkt es nicht, dass aktiv daran gearbeitet wird, sondern sich diese Harmonie ohnehin durch die Struktur des Hauses ergibt. Trotzdem wird hier die Wichtigkeit der Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Bezug zu den Besuchern erkannt.

Die Kommunikation außerhalb des Theaters beschränkt sich nicht lediglich auf den Kontakt mit potentiellen Kunden, sondern auch mit verschiedenen Kooperationspartnern, zu denen die Beziehungen gepflegt werden müssen. Lukitschs Ansprechpersonen sind verschiedene Medienpartner sowie andere Kulturinstitutionen. Bei der Kommunikation geht es vor allem um Absprachen für beispielsweise langfristige Inseratsschaltungen.²¹² Der Dschungel Wien hat verschiedene Kooperationspartner sowie unterschiedliche Medienpartner, welche in erster Linie für die Inseratsschaltung und Werbemaßnahmen genutzt werden, aber es gibt auch

²⁰⁸ Vgl. Lukitsch, S. 10.

²⁰⁹ Ebd.

²¹⁰ Vgl. ebd., S. 4.

²¹¹ Vgl. ebd., S. 15 f.

²¹² Vgl. ebd., S. 12.

Kooperationen mit pädagogischen Institutionen.²¹³ Diese Institutionen sprechen häufig die gleiche oder ähnliche Zielgruppe an, was sowohl von Vorteil als auch von Nachteil sein kann. Der Vorteil ist, dass vermutlich genau die gesuchte Zielgruppe erreicht wird, der Nachteil kann sein, dass bei inhaltlichen und zielgruppenorientierten Überschneidungen um die gleichen potentiellen Besucher konkurriert wird.

5.4 Marktsituation

5.4.1 Marktanalyse

Die zielgerichtete Anwendung von Marktanalysen findet im Dschungel Wien nicht statt. Die einzigen Analysen, die vorliegen sind eine länger zurückliegende Besucherbefragung sowie Daten von Google Analytics, jedoch ist dort die Auswertung dieser aus Zeitgründen noch nicht erfolgt. Dennoch steuert Lukitsch auf Grundlage von Informationen über die Zugriffsart ihre Werbemaßnahmen.²¹⁴ Die Frage, die sich hier stellt, ist, inwiefern der Zeitaufwand für die Konstruktion und Durchführung einer Benutzerumfrage gerechtfertigt ist, wenn die Auswertung im Anschluss nicht stattfindet und demnach daraus keine Erfahrungswerte und Informationen gesammelt werden.

Wie wird der Erfolg einer Marketingabteilung gemessen, wenn keine Analysen gemacht werden? „Auslastung!“²¹⁵ Das ist ein Wert, der jedem Theater jederzeit vorliegt – wie gut eine Vorstellung tatsächlich besucht wurde. Lukitsch liegt zudem auch die Zufriedenheit der Besucher am Herzen. Diese erfährt sie durch die Stimmung bei den Vorstellungen, aber auch durch persönliches Feedback.²¹⁶ Hierbei handelt es sich abermals nicht um messbare Zahlen, sondern um eine Gefühlsebene. Die Folgen von misslungenem Marketing wurden scheinbar noch nicht erfahren. Die einzige Kritik, welche die Marketingabteilung gelegentlich erreicht, ist intern und kommt in der Regel von den Künstlern, die mit den Marketingstrategien unzufrieden sind.²¹⁷ Dies drängt erneut die Frage nach der Vereinigung von Kunst und Wirtschaft in den Vordergrund. Scheinbar läuft der wirtschaftliche Aspekt gut, indem die Vorstellungen ausgelastet sind und die Folgen von schlechtem Marketing bisher unbekannt sind.

Obwohl keine gezielten Analysen gemacht werden, sind einige Veränderungen bemerkbar.

²¹³ Vgl. Lukitsch, S. 2 f.

²¹⁴ Vgl. ebd., S. 12.

²¹⁵ Ebd., S. 15.

²¹⁶ Vgl. ebd., S. 15 f.

²¹⁷ Vgl. ebd.

Die Planung von Familien bezüglich eines Theaterbesuchs wird immer kurzfristiger und somit spontaner, wodurch sich schwierig vorhersagen lässt, wie gut eine Vorstellung am Ende tatsächlich besucht wird, da die Reservierungsanzahl nicht mehr aussagekräftig genug für die Kalkulation der tatsächlichen Besucherzahl ist.²¹⁸ Grundsätzlich gehen pädagogische Institutionen seltener ins Theater²¹⁹, was vor allem für ein Kinder- und Jugendtheater einen großen Besucherrückgang zur Folge haben kann. Interessant wäre an dieser Stelle eine Messung, um genaue Zahlen und Daten des Besucherrückgangs zu ermitteln, aber auch um eine Ursachentheorie für den Rückgang aufzustellen. Das heißt, es gälte aufzuklären, woran es liegen könnte, dass pädagogische Institutionen immer weniger ins Theater gehen und ob dieser Rückgang ebenfalls Auswirkungen auf zukünftige Theaterbesuche hat.

Es haben sich nicht nur Veränderungen unter den Besuchern bemerkbar gemacht, sondern auch im Marketing. Zwar werden immer noch konservative Marketingmaßnahmen verfolgt und Social Media werden definitiv noch lange nicht in ausreichendem Maße genutzt, jedoch wächst das Bewusstsein diesbezüglich.²²⁰ Das bestätigt die hier aufgeführte These. Theater sind sich des Marketingpotentials bewusst, nutzen es jedoch nicht ausreichend. Dies liegt aber nicht lediglich am Mangel der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, sondern auch an der primär konservativen Herangehensweise des Marketings. Zusätzlich hat sich auch hinsichtlich des Erscheinungsbilds der Theater etwas geändert; so ist die Werbeanzeige eines Theaters direkt anhand seines Designs zu erkennen.²²¹ Das spricht dafür, dass das individuelle äußere Erscheinungsbild und das Image des einzelnen Theaters an Bedeutung gewonnen hat. Somit werden einzelne Produktionen immer in Verbindung mit dem jeweiligen Theater gebracht und es wird nicht zwingend separiert für das Theater oder für die jeweiligen Produktionen geworben.

5.4.2 Konkurrenz

Aufgrund der besonderen Zielgruppe des Dschungel Wien ließ sich bereits im Voraus vermuten, dass die Konkurrenz nicht allzu groß ist. Das macht den Dschungel Wien für diesen Vergleich besonders interessant, da aufgrund der einzigartigen Zielgruppe die Möglichkeit besteht auf Kanälen aktiv zu sein, wo keine Konkurrenz herrscht. Darüber hinaus wurde bereits im Voraus vermutet, dass die Marketingstrategien sich deswegen von anderen

²¹⁸ Vgl. Lukitsch, S. 14.

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 15.

²²⁰ Vgl. ebd., S. 16 f.

²²¹ Vgl. ebd., S. 17.

Theatern unterscheiden.

Durch das Interview hat sich ergeben, dass das Theater der Jugend der größte und einzige Kernkonkurrent ist und der Dschungel Wien sich somit relativ gut positioniert und etabliert hat. Beide Häuser bedienen ein ähnliches Publikum, arbeiten jedoch nicht gegeneinander, sondern sprechen sich ebenfalls miteinander ab.²²² Manchmal gibt es jedoch auch Konkurrenz darüber hinaus, wenn größere Häuser beispielsweise punktuell ein Kinder- und Jugendprogramm anbieten. Teilweise versuchen sie sogar im Dschungel Wien Werbung für ihr Extraprogramm zu machen.²²³ Ist das fair? Vermutlich nicht, allerdings hat ein Kinder- und Jugendtheater wie der Dschungel Wien in der Tat einen präsenten und guten Status in Wien. Auch wenn das Theater der Jugend das größte Kinder- und Jugendtheater der Welt ist²²⁴, genießt der Dschungel Wien durch seine Einbettung in das in Wien weit bekannte MuseumsQuartier Wien den Vorteil der Aufmerksamkeitsgewinnung verschiedener Zielgruppen.

5.4.3 Zielgruppe

Einer der Gründe, weshalb der Dschungel Wien in diese Analyse mit aufgenommen wurde, ist die, verglichen mit den meisten Kulturinstitutionen und vor allem Theatern, relativ spezielle Zielgruppe.²²⁵ Wie die Bezeichnung Kinder- und Jugendtheater schon beinhaltet, spricht diese Kulturinstitution nicht nur eine andere Altersgruppe an als es die herkömmlichen Theaterhäuser tun, sondern hat damit auch einen spezielleren gesellschaftlich-kulturellen Auftrag. Die darstellende Kunst soll durch das Kinder- und Jugendprogramm bereits der jüngsten Generation vermittelt werden.

Besonders ist zudem, dass die genaue Definition der Zielgruppe, also die punktgenaue Definition der Altersklassen, von den jeweiligen Performance-Gruppen vorgeschlagen wird. Die künstlerische Leitung sowie die Dramaturgie bestätigen diese Zielgruppendefinition und die Aufgabe des Marketings besteht im Folgenden darin, die Zielgruppe zu erreichen.²²⁶ Dafür reicht es nicht mit den gängigen Marketingstrategien vorzugehen, die Kommunikation muss an die Zielgruppe angepasst werden.²²⁷ Besonders ist auch, dass, obwohl die Zielgruppe Kinder- und Jugendliche bezüglich des Alters schon viel definierter ist als bei anderen

²²² Vgl. Lukitsch, S. 3.

²²³ Vgl. ebd., S. 12.

²²⁴ Vgl. Theater der Jugend. Online unter: <http://www.tdj.at/das-theater/ueber-uns/> [19.02.2018].

²²⁵ Vgl. Lukitsch, S. 7.

²²⁶ Vgl. ebd., S. 14.

²²⁷ Vgl. ebd., S. 7.

Theatern, gerade hier noch Unterteilungen vorgenommen werden müssen. Die Zielgruppe des Gesamtangebots sind Kinder, Jugendliche und Familien, aber für jede einzelne Produktion wird die Zielgruppendefinition durch eine individuelle Altersempfehlung noch viel spezifischer und je nach Altersgruppe gibt es unterschiedliche Erfolge im Marketing. So ist beispielsweise „eine Zielgruppe ab zwölf [...] schwerer zu kriegen, als eine ab sechs Jahren“.²²⁸ Das ergibt durchaus Sinn, da bei jungen Kindern als Zielgruppe der Marketingstrategien primär die Eltern angesprochen werden, wohingegen bei Jugendlichen eher pädagogische Institutionen oder das eigene Interesse der Anreiz für einen Theaterbesuch sind. Für das Marketing kommt durch diese Schwankung der unterschiedlichen Altersklassen eine Dynamik in die Zielgruppendefinition, was die Perspektive eröffnet von Natur aus mehr experimentierfreudig zu sein als andere Theater.

Betrachtet man die Zielgruppendefinition am Beispiel Facebook, beschreibt Thill, dass die von ihm veröffentlichten Beiträge vor allem bei Frauen im Alter zwischen 25 und 34 beliebt sind.²²⁹ Was er nicht erwähnt, was aber definitiv mit einkalkuliert werden muss, ist, dass vor allem auf Facebook vor dem Schalten einer Werbeanzeige detaillierte Filter eingesetzt werden, dazu können die Altersgruppe und auch das Geschlecht gehören. Somit sagt er zwar, dass die Beiträge bei den Frauen dieser Altersklasse beliebt sind, berücksichtigt jedoch nicht, dass er das durch seine vorherige Zieldefinition massiv beeinflussen kann. Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob er seine Zielgruppe tatsächlich durch Filterung bestimmt und beeinflusst oder ob seine Aussage nur auf seinen Erfahrungswerten basiert. Grundsätzlich ist es üblich, seine Zielgruppe vor der Umsetzung einer Marketingkampagne zu definieren und die gewünschte Erreichbarkeit im Anschluss zu kontrollieren, aber nicht im Nachhinein zu bestimmen, was die Zielgruppe tatsächlich war. Sowohl Lukitsch als auch Thill scheinen sich dennoch darüber einig zu sein, dass Jugendliche über Facebook grundsätzlich schlecht zu erreichen sind und auf diesem Wege primär die Elterngeneration angesprochen wird.²³⁰

5.5 Finanzsituation

Im Dschungel Wien wird das Budget von der kaufmännischen Leitung bestimmt, welche Ideen für dessen Verwendung äußert. Somit ist der überwiegende Teil des Budgets durch bestimmte Ausgaben vorgeplant, darunter fallen vor allem Drucksorten und Versandkosten.

²²⁸ Lukitsch, S. 13.

²²⁹ Vgl. Thill, S. 9.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 7.
Vgl. Lukitsch, S. 7.

Der Rest wird von der Budgetverantwortlichen, in diesem Fall Bettina Lukitsch, selbst eingeteilt. Den Großteil investiert sie in die Graphik, aber auch in Inserate und den Außenauftritt des Theaters sowie die dazugehörigen Illustrationen.²³¹ Somit wird deutlich, dass durch die große Investition in Printmedien für das Social-Media-Marketing keinen finanziellen Mittel mehr verbleiben. Vor allem durch die bereits geschehene Vorplanung geht viel Freiheit verloren, die sowohl Lukitsch als auch Thill ihrer eigenen Beschreibung nach eigentlich haben.²³² Das demonstriert, dass die tatsächliche Handlungsfreiheit unter großen Einschränkungen unterliegt. Somit wird die Kreativität gebremst, ebenso wie die Alternative etwas Neues auszuprobieren.

5.6 Online- und Social-Media-Marketing

Grundsätzlich sagt Bettina Lukitsch, dass Theater „immer noch sehr stark im Print-Bereich vertreten“²³³ sind. Sie sieht aber auch ein, dass man durch Onlinemarketing mit einem geringen Streuverlust zielgerichtete Werbung machen kann, dass es sich hierbei jedoch nicht um eine einmalige Investition handelt, sondern Kontinuität erfordert.²³⁴ An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die durch diese Aussage erhaltene Information grundsätzlich wichtig für die vorliegende Arbeit ist, da sie direkt aus der Perspektive des Theatermarketings kommt, jedoch wurde hierbei komplett von der gestellten Frage abgewichen, in welcher es um den Vergleich zu anderen Theatern in Bezug auf Onlinemarketing geht.²³⁵ Die Frage ist auch, woher die Behauptung kommt, dass sich eine einmalige Investition nicht lohnt, beziehungsweise wo der Unterschied zwischen einer einmaligen Plakataktion und einer einmaligen Onlineaktion liegt. Lukitsch konzediert, dass es bei jeder Kampagne der Fall ist, dass sich eine permanente Investition mehr lohnt.²³⁶ Es werden hier einfach Prioritäten gesetzt, da das Budget für beides nicht ausreichend ist und lieber auf die konservativen Strategien gesetzt wird, von denen man gewiss sein kann, dass sie funktionieren. Nur wird man, wenn das Risiko nicht eingegangen wird, auch nicht herausfinden, ob eine andere Strategie möglicherweise besser funktioniert. Hier ist ein Zwiespalt vorhanden; investiert man sein Budget oder einen Teil davon risikoreich, ist die Frage, ob eine Institution wie das Theater einen möglichen Fehlschlag gut verkraften kann. Das kann jedoch nur durch den Versuch herausgefunden werden. Ein

²³¹ Vgl. Lukitsch, S. 15.

²³² Vgl. ebd., S. 3.

²³³ Ebd., S. 5.

²³⁴ Vgl. ebd.

²³⁵ Vgl. Interviewerin Rahn, Roxani: Experteninterview – Dschungel Wien, S. 5.

²³⁶ Vgl. Lukitsch, S. 5.

Aspekt, der an dieser Stelle aber nicht vergessen werden darf, ist, dass eine gute Onlinemarketingstrategie nicht nur Geld kostet, sondern auch Zeit. Des Weiteren sind, zumindest bei Lukitsch und Thill, keine ausreichenden Kenntnisse vorhanden. Das bedeutet, dass nicht lediglich in die Strategie an sich investiert werden müsste, sondern auch in die Weiterbildung des Personals.²³⁷

5.6.1 Social-Media-Marketing

Social Media werden trotz der Bevorzugung klassischer Marketingstrategien vom Dschungel Wien regelmäßig genutzt.²³⁸ Die künstlerische Leitung unterstützt das nicht nur, sondern wünscht dieses auch.²³⁹ Der Dschungel Wien ist auf unterschiedlichen Social-Media-Kanälen vertreten und aktiv. Neben konstanten Aktualisierungen der Homepage und Newsletter ist der er auf den Social Networks Facebook, Instagram und What's App vertreten. Für das Social Network Instagram ist ein Teenager verantwortlich, der die Inhalte nach Absprachen liefert und nach Angabe der Verantwortlichen Lukitsch die notwendigen Kompetenzen dafür hat.²⁴⁰ Zudem wurde Twitter in der Vergangenheit genutzt, was mittlerweile eingestellt wurde, da dort die Zielgruppe dem Gefühl nach nicht vorhanden war.²⁴¹ Damit beweist das Marketing des Dschungel Wien definitiv, dass die Notwendigkeit der Präsenz auf Social Media im Bewusstsein ist, ebenso dass dort auch verschiedene Zielgruppen angetroffen werden können. Jedoch stellt sich die Frage, wie gefühlt wird, dass eine Zielgruppe nicht erreicht wird. Repräsentativer wäre es, die Werte zu messen und mit Fakten und Zahlen zu belegen, dass die gewünschten Reaktionen dort nicht vorhanden sind.

Grundsätzlich sieht Thill den Social-Media-Auftritt jedoch als wettbewerbsfähig an, was er vor allem an der Interaktion auf den von ihm betreuten Kanälen misst.²⁴² Lukitsch sieht es realistisch, indem sie sagt, dass Social Media ein eigenes Berufsfeld ist und es dort um Inhalte und Strategien geht, für die Zeit und Geld erforderlich sind und man zudem jemanden benötigt, der ausschließlich damit beauftragt ist, die jeweiligen Kanäle zu fokussieren.²⁴³ Sie sieht auch ein, dass es „absolut notwendig“²⁴⁴ ist, in vielen Betrieben aber nur nebensächlich

²³⁷ Vgl. Lukitsch, S. 8 & 13.

²³⁸ Vgl. Thill, S. 5.

²³⁹ Vgl. ebd.

²⁴⁰ Vgl. Lukitsch, S. 8.

²⁴¹ Vgl. Thill, S. 5 & 7.

Vgl. Lukitsch, S. 7.

²⁴² Vgl. Thill, S. 5.

²⁴³ Vgl. Lukitsch, S. 6 & 10.

²⁴⁴ Ebd., S. 9.

betrieben wird.²⁴⁵ Damit bestätigt sie die von der Verfasserin aufgestellte These.

Im Endeffekt ist das, was fehlt, die finanziellen Mittel, um vor allem die zusätzlich benötigte Zeit beziehungsweise das zusätzliche Personal zu finanzieren. Die Zeit wird benötigt, um die Strategien herauszuarbeiten und eventuell Auswertungsanalysen vorzunehmen. Eine Budgetaufstockung ist nicht nur notwendig, um die fehlende Zeit aufzubringen, sondern auch, um die Strategien finanzieren zu können. Damit gelangt man wieder zum Hauptproblem des Theaters: die wirtschaftliche Situation, welche es in seinem Handlungsspielraum massiv begrenzt. In gewisser Weise wird dadurch auch die künstlerische Freiheit eingeschränkt, da die Marketingabteilung nicht die Möglichkeiten hat sich richtig ausprobieren und eventuell experimentieren zu können. Es gibt nach Lukitsch jedoch Unterschiede in der Bewerbung verschiedener Kulturinstitutionen. Ein Museum muss beispielsweise eine Social-Media-Kampagne viel weiter im Voraus planen, da es hierbei um langwierige Projekte geht, wobei es sich, vor allem bei den Produktionen im Dschungel Wien, primär um kurze Laufzeiten handelt.²⁴⁶

Die erfolgreichste Social-Media-Strategie sind nach Thill gut gemachte Trailer auf Facebook. Demnach kann ein guter Trailer seiner Definition nach durch erfolgreiches Social-Media-Marketing viel positive Interaktion hervorrufen, ein schlechter Trailer kann jedoch genau das Gegenteil bewirken.²⁴⁷ Neben den Trailern als Werbung für ein Stück werden von ihm auch Probenfotos einer Produktion gepostet, sodass die Begleitung der Produktion durch regelmäßig geteiltes Material stattfindet.²⁴⁸

5.7 Inspirationen und Wünsche

5.7.1 Inspirationen

Wo lernt man Neues oder wo erhält man neue Ideen? Bettina Lukitsch hat drei Inspirationsquellen genannt, die relativ offensichtlich, aber auch effektiv sind. Eine davon sind ihrer Meinung nach gut gelungene Kanäle, auf welchen sie sich informiert. Des Weiteren ist sie häufig im Gespräch mit anderen Institutionen und nimmt an Netzwerktreffen teil. Dort kommen nicht nur Teilnehmer mit verschiedenen künstlerischen Hintergründen zusammen, sondern auch studierte Marketing- und Wirtschaftswissenschaftler.²⁴⁹

²⁴⁵ Vgl. Lukitsch, S. 6.

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 8.

²⁴⁷ Vgl. Thill, S. 9.

²⁴⁸ Vgl. Lukitsch, S. 9.

²⁴⁹ Vgl. ebd., S. 14.

Dies öffnet den Blick in eine möglicherweise andere Denkrichtung, vor allem ist es aber für die Vereinigung von Kunst und Wirtschaft von Vorteil, da bis auf die Geschäftsführung kein anderer Ansprechpartner, der wirtschaftlich orientiert ist, vorhanden ist. Somit zeigt sich die Marketingverantwortliche offen für alternative Herangehensweisen und ist sich des Zwiespalts von Kunst und Wirtschaft bewusst. Auch ihr Selbstverständnis über die Tatsache, dass es immer wieder zu Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten diesbezüglich kommt, spricht dafür.

5.7.2 Wünsche

Es ist nicht überraschend, dass der finanzielle Aspekt an dieser Stelle zur Sprache kommt. Zu hinterfragen ist jedoch, wofür dieses gebraucht werden sollte. So würde Lukitsch gerne mehr Geld nicht lediglich in mehr Personal und somit mehr Zeit investieren, sondern auch in die Weiterbildung dessen.²⁵⁰ Das ist ein Wunsch, der verdeutlicht, wie wichtig ihr die Auseinandersetzung mit anderen Strategien und mit der Weiterentwicklung des Marketings ist. Somit verschließt sie sich demgegenüber nicht, sondern gesteht zu, dass hier tatsächlich die beschränkten finanziellen Mittel, welche der Dschungel Wien zur Verfügung hat, zu diesem Defizit führen. Außerdem sagt sie, dass sie gerne einen großen Marketingplan entwerfen würde, innerhalb dessen sie ausgeglichenes Geld in Print- und Onlinemedien investieren kann.²⁵¹ Ein konkreter Wunsch, an dem sie bereits arbeitet, ist den Bekanntheitsgrad des Dschungel Wien über Wien hinaus zu steigern und auf Niederösterreich auszuweiten, damit dieser sich als Alternative zum Theater der Jugend positionieren kann.²⁵²

5.7.3 Ausblick

Lukitsch glaubt, dass die Relevanz von Social Media grundsätzlich zunehmen wird, insbesondere Facebook jedoch an Präsenz verliert. Sie bezweifelt, dass man durch Facebook Theatervorstellungen füllen kann, da eine virtuelle Zusage nicht mit dem Kauf einer Karte gleichzusetzen ist.²⁵³ Die bereits erwähnte eingeschätzte Veränderung des Besucherverhaltens bezüglich einer Reservierungsquote, welche aufgrund der Spontanität nicht mehr aussagekräftig ist, spricht dafür. Allerdings geht es beim Social-Media-Marketing nicht nur

²⁵⁰ Vgl. Lukitsch, S. 13 f.

²⁵¹ Vgl. ebd.

²⁵² Vgl. ebd., S. 3.

²⁵³ Vgl. ebd., S. 17.

um die Präsenz einzelner Vorstellungen oder Produktionen, sondern auch um die Repräsentation und das Erscheinungsbild des Hauses.

Ferner denkt sie nicht, dass es einen kompletten Umstieg auf den Onlinemarkt geben wird, sondern dass das Haptische immer bleiben wird, da genau dies das Theater ausmacht; es ist eine Institution des Greifbaren.²⁵⁴ Hiermit wird ein weiterer Schwerpunkt und eines der aussagekräftigsten Argumente, die gegen das Social-Media-Marketing sprechen, verdeutlicht. Würde es einen vollständigen Umstieg weg von den klassischen Medien geben, hätte das Theater ein Problem mit der Erhaltung seiner Kultur. Diese ist das Herzstück des Theaters. Der Sinn einer Aufführung und die darin enthaltene Greifbarkeit und Spontanität macht es zu einer einzigartigen Institution, welche auf lange Traditionen zurückblicken darf.

²⁵⁴ Vgl. Lukitsch, S. 17.

6. brut Wien

„brut Wien ist eine Produktions- und Spielstätte für Performative Künste in Wien und gehört zu den renommiertesten Häusern der freien Performance-, Tanz- und Theaterszene im deutschsprachigen Raum.“²⁵⁵ Im brut Wien werden vor allem experimentelle Performancekünste gezeigt und produziert.²⁵⁶ Das brut Wien gibt es seit 2007 und stand bis 2015 unter der Leitung der Gründungsintendanten. Mittlerweile hat Kira Kirsch die künstlerische Leitung übernommen und teilt sich mit Richard Schweitzer die Geschäftsführung.²⁵⁷

Die Spielstätte brut Wien ist für diese Untersuchung ausgewählt worden, da ihr vielfältiges performanceorientiertes Angebot aus verschiedenen Spartenüberschneidungen besteht und sich vor allem durch die verschiedenen Themenschwerpunkte der jeweiligen Performances von den anderen beiden untersuchten Theatern abhebt. Ferner bestand vor dem Führen des Interviews bereits die Vermutung, dass die Zielgruppe durch das dynamische Angebot variiert, was vor allem für das Social-Media-Marketing ein interessanter Untersuchungsgegenstand ist. Die für das Experteninterview befragten Personen waren Nora Wenzler, welche die Marketingverantwortliche des brut Wien ist und Eva Ludwig-Glück, die für Kommunikation, Presse und Onlinemarketing die Verantwortung trägt.²⁵⁸

6.1 Marketingverständnis und Aufgabenbereich

Unter dem Begriff des Marketings versteht Eva Ludwig-Glück alles Mögliche in den Bereichen Vertrieb bis Kommunikation.²⁵⁹ Es sich um einen Teil der Kommunikation. Das Außenbild und somit das Image wird mit Hilfe der Corporate Identity in Form von Graphiken und Plakaten vermittelt. Die Begriffe Marketing, Kommunikation und Presse werden in dem Sinne nicht getrennt voneinander betrachtet²⁶⁰ und stimmen somit mit dem theoretischen Verständnis von Marketing überein. Jedoch wird auch in diesem Marketingverständnis noch nicht auf die Marktanalysen als Teil des Aufgabengebiets des Marketings eingegangen.

Die Aufgabenbereiche sind ebenso breit gefächert, wie das Marketingverständnis. Sie gehen von Kommunikation, welche sowohl Newsletter als auch die Betreuung der Social-Media-

²⁵⁵ brut Wien – Profil.

²⁵⁶ Vgl. ebd.

²⁵⁷ Vgl. ebd. & brut Wien – Team. <http://brut-wien-wien.at/de/Haus/Team> [Stand: 23.02.2018].

²⁵⁸ Vgl. Experteninterview – brut Wien. Hinterlegt bei der Verfasserin.

²⁵⁹ Vgl. Ludwig-Glück, Eva: Experteninterview – brut Wien. Hinterlegt bei der Verfasserin, S. 1.

²⁶⁰ Vgl. Wenzler, Nora: Experteninterview – brut Wien. Hinterlegt bei der Verfasserin, S. 1.

Kanäle beinhaltet, über Kooperations- und Pressearbeit bis hin zu klassischem Kulturmarketing.²⁶¹ Ludwig-Glücks Aufgabenbereich enthält durch neue Trends oder durch das Ausprobieren neuer Strategien eine gewisse Dynamik und weitet sich dementsprechend immer wieder auf verschiedene Bereiche aus. Ihre spezifische Aufgabe in Bezug auf Social-Media-Marketing beinhaltet die Betreuung sämtlicher Onlinekanäle.²⁶² Kommunikation wird nur als ein wichtiger Teil des Marketings angesehen, jeder der aufgezählten Bereiche beinhaltet jedoch Kommunikation, was vermuten lässt, dass unter dem Begriff der Kommunikation die persönliche Kommunikation verstanden wird.

Die klar definierten Aufgabenbereiche der Marketingverantwortlichen sind somit breit gefächert und sollen nicht getrennt von der persönlichen Motivation betrachtet werden. So bringt Ludwig-Glück ihre Motivation deutlich zum Ausdruck: „Die Künstler und ihre Produkte. Das ist das Wichtigste, darum geht’s und darauf leitet sich alles ab.“²⁶³ Daneben bedeuten ihr die inhaltlichen Zugänge und die Zugänge für die Integration des Publikums zur Interaktion viel. Ihr Ziel ist es die jeweilige Produktion dem Publikum zu vermitteln und schmackhaft zu machen.²⁶⁴ Somit liegt hier nicht die beruflich orientierte Motivation im Vordergrund, welche eine gut besuchte Vorstellung auf Grund des wirtschaftlichen Aspekts begründen würde, sondern die persönliche. Das Ergebnis des Erfolgs ist jedoch das Gleiche. Nora Wenzler möchte hingegen vor allem die Erwartungshaltung des Publikums erfüllen und dementsprechend das zu Erwartende auch in ihren Marketingkampagnen kommunizieren. Sie sieht ihre Aufgabe ebenso darin das brut Wien als einen Ort zu repräsentieren, vor dem man keine Angst haben muss und welcher unterschiedliche Angebote bereit hält, bei welchen für jeden ein passendes Programm dabei ist. Sie findet allerdings vor allem an dem Umgang ihrer Kollegen untereinander sowie an der gesamten Arbeitsatmosphäre Gefallen.²⁶⁵

6.1.1 Public Relations

Während viele Theater Marketing und Public Relations nicht voneinander getrennt betrachten, herrscht im brut Wien eine Aufteilung dieser zwei Aufgabenbereiche auf zwei verschiedene Verantwortliche. Somit gibt es zum einen die Abteilung Public Relations und Kommunikation, für welche Ludwig-Glück die Verantwortung trägt und zum anderen die

²⁶¹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 1 f.
Vgl. Wenzler, S. 2.

²⁶² Vgl. Ludwig-Glück, S. 11.

²⁶³ Ebd., S. 13.

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 4 & 13.

²⁶⁵ Vgl. Wenzler, S. 4 & 13.

Marketingabteilung, welche Wenzler unterliegt. Trotz dieser Unterscheidung und der Eigenständigkeit beider Abteilungen, bei welcher das eingesetzte Budget den größten Unterschied darstellt, sind beide offiziell Bestandteil der Marketingabteilung. Das bedeutet, sie sind eine Abteilung, welche sich durch unterschiedliche Aufgabenbereiche und finanzielle Mittel in zwei Abteilungen aufteilt. Der größte Unterschied hierbei ist, dass für das Marketing finanzielle Mittel unverzichtbar sind und bei den Public Relations vor allem die Kontakte zu Journalisten im Vordergrund stehen.²⁶⁶ Damit wird die vorher aufgeführte theoretische Unterscheidung von Marketing und Public Relations bestätigt.

Somit stimmt der Unterschied des brut Wien mit dem vorab angeführten Theorieverständnis von Public Relations dieser Arbeit überein. Dadurch, dass Wenzler das Marketingbudget verwaltet²⁶⁷, kann hier von einer zugeordneten Presse- und Öffentlichkeitsabteilung gesprochen werden, welche hauptsächlich durch die Presse und nicht-materielle Kommunikationsträger den Kontakt zur Gesellschaft herstellt.

6.2 Die Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur

Hierarchisch gesehen gibt es im brut Wien eine übergeordnete Ebene. Diese macht die künstlerische Leitung und Geschäftsführung bestehend aus Kira Kirsch und Richard Schweitzer aus. Dieser Abteilung unterliegen alle anderen Abteilungen. Die Marketingabteilung ist damit ein eigenständiger Bereich, in welchem grundsätzlich viel Handlungsfreiheit herrscht, im Zweifelsfall jedoch die letzte Genehmigung bei der Geschäftsführung eingeholt werden muss.²⁶⁸ Das bedeutet, dass Public Relations zwar einen Teil der Marketingabteilung ausmacht, ihr aber hierarchisch gesehen nicht untergeordnet ist, da Ludwig-Glück und Wenzler gleichgestellt sind, die die einzigen Mitarbeiter der Marketingabteilung sind. Aus diesem Grund gibt es für beide auch keine am Personalmanagement orientierten Aufgaben.²⁶⁹

Die Zusammenarbeit findet mit allen anderen Abteilungen statt, da überall inhaltliche Schnittstellen vorhanden sind. Intensive Zusammenarbeit mit der Dramaturgie ist aufgrund des Programms sehr wichtig, aber auch mit der Produktionsleitung werden, hauptsächlich aufgrund von Probenbesuchen mit Journalisten, regelmäßige Absprachen getroffen. Hierfür spielt auch der regelmäßige Kontakt zur technischen Abteilung eine Rolle. Ferner ist der

²⁶⁶ Vgl. Ludwig-Glück, S. 3.

²⁶⁷ Vgl. Wenzler, S. 2.

²⁶⁸ Vgl. Ludwig-Glück, S. 1.
Vgl. Wenzler, S. 1.

²⁶⁹ Vgl. Wenzler., S. 2 ff.

Kontakt zum Ticketing da, welches vor allem durch die ebenfalls nach Außen getragene Kommunikation eine Verbindung zum Marketing aufweisen. Selbst die Verbindung zur Buchhaltung ist wegen des Marketingbudgets unvermeidbar.²⁷⁰ Hieran wird deutlich, wo die Schnittstelle zur Wirtschaft entsteht und dass das Marketing nicht nur wegen der Definition seines Aufgabenbereichs, sondern auch durch die umgebenden Abteilungen genau zwischen Kunst und Wirtschaft steht.

Was nicht erwähnt wurde, ist die unterschiedliche Intensität. Während es sich bei dem Kontakt zur Produktionsleitung und Technik bei Probenbesuchen eher um Absprachen handelt, dürfte die Zusammenarbeit mit der Dramaturgie durchaus intensiver sein, da hierbei inhaltliche Aspekte diskutiert und aufeinander abgestimmt werden müssen.

6.3 Kommunikation

6.3.1 Kommunikation innerhalb des Theaters

Zu hinterfragen ist, wie die Kommunikation innerhalb des brut Wien geregelt ist. So wird nicht nur Kontakt hergestellt, wenn er benötigt wird, sondern es finden regelmäßige Treffen statt. Wöchentlich findet ein Meeting mit allen Mitarbeitern und eine Marketingsitzung gezielt mit der Dramaturgie statt.²⁷¹ Hieran erkennt man den zuvor erwähnten Unterschied der Intensität der Zusammenarbeit, welche mit einigen Abteilungen ausgeprägter ist als mit anderen. Regelmäßige Treffen führen nicht nur zu einer engeren Zusammenarbeit, sondern auch zu einem dauerhaften Update, durch welches sich die Abteilungen einfacher miteinander verbinden lassen und das Verständnis für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche erhöht wird. Zusätzlich kommt dadurch immer wieder eine Reflexion der Struktur in die Prozesse.

Grundsätzlich läuft die Kommunikation hauptsächlich persönlich oder mittels E-Mail und nach eigenen Angaben werden die jeweiligen Anliegen zügig bearbeitet.²⁷² Die schnelle Erledigung ist generell ein guter Weg Missverständnisse zu vermeiden und der jeweiligen Abteilung den Respekt für die Arbeit zu vermitteln, welchen zumindest Nora Wenzler erhält und als angenehm empfindet.²⁷³

Die direkte Frage nach Interessenskonflikten, welche innerhalb des Hauses auftauchen, wurde verneint. Die Informationen, die nach Außen kommuniziert werden, werden vorher immer aus

²⁷⁰ Vgl. Ludwig-Glück, S. 2.

Vgl. Wenzler, S. 2 f.

²⁷¹ Vgl. ebd.

²⁷² Vgl. Wenzler, S. 2.

²⁷³ Vgl. ebd., S. 13.

Marketing- und Kommunikations- und künstlerisch-inhaltlicher Sicht abgesprochen.²⁷⁴ Einerseits ist hier in Frage zu stellen, ob es tatsächlich keine Meinungsverschiedenheiten gibt, die am Ende zu einem Kompromiss führen, andererseits deckt sich diese Aussage mit den persönlichen Aufträgen der Befragten, welche mehr kunst- und künstlerorientiert als wirtschaftlich orientiert sind. Hierauf wird im Folgenden noch detaillierter eingegangen.

6.3.2 Kommunikation außerhalb des Theaters

„Wir kommunizieren nur, wenn wir Programm haben.“²⁷⁵ Mit dieser Aussage macht Ludwig-Glück deutlich, dass es ihr bei der Kommunikation außerhalb des Theaters um die Vermittlung der unterschiedlichen Performances geht. Dafür kommuniziert sie regelmäßig mit Journalisten und verschickt Pressemitteilungen. Außerdem hält sie stets den Kontakt zu den Kooperationspartnern des brut Wien.²⁷⁶

Es ist offensichtlich, dass es sich bei dieser Definition um persönliche Kommunikation handelt, denn Kommunikation im weiteren Sinne wird vom brut Wien durch seine Plakat-Image-Kampagne dauerhaft betrieben. Aufgrund der ausführlichen Erläuterung der angewandten Marketingstrategie im Interview soll diese kurz vorgestellt werden, da auf diese Weise einige Aspekte analysiert werden können, welche auch für die Social-Media-Kampagne eine Rolle spielen können. So hat das brut Wien im Stadtraum Wien Plakate, welche auf es aufmerksam machen. Diese Plakate sind einfach gestaltet, in der Regel ist lediglich der Name brut Wien darauf zu lesen. Auf diese Weise ist die Informationsgabe auf ein Minimum reduziert, da lange Texte nach Angabe von Wenzler nicht gelesen werden. Sie dienen als Massenkommunikationsmittel, welches nicht bestimmte Produktionen, sondern das brut Wien als Haus präsentiert. Diese Plakatkampagne wird als Ergänzung zu genauer definierten Produktionskampagnen gesehen, welche in der Regel in Form einer detaillierten zielgruppenorientierten Facebook-Kampagne gemacht werden.²⁷⁷ Tatsächlich ist es wahr, dass die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne durch den digitalen Wandel gesunken ist, was für das Marketing bedeutet, dass es knapp, deutlich und ansprechend gestaltet sein sollte.²⁷⁸

Zu der Kommunikation außerhalb des Theaters zählt bekannterweise auch der Kontakt zu den

²⁷⁴ Vgl. Ludwig-Glück, S. 4.

²⁷⁵ Ebd.

²⁷⁶ Ebd.

²⁷⁷ Vgl. Wenzler, S. 5 f.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 10.

²⁷⁸ Vgl. t3n – digital pioneers. Online unter: <https://t3n.de/news/aufmerksamkeitsspanne-marketing-611627/> [Stand: 27.02.2018].

Kooperationspartnern. Diese Kooperationen werden am Anfang jeder Saison festgelegt. In der Regel handelt es sich hierbei um kleine klassische Kooperationspartner, das heißt, gewöhnliche Kultureinrichtungen. Größere Kooperationen erfordern finanzielle Mittel. Ferner erfordern Kooperationen mit größeren Einrichtungen häufig eine inhaltliche Übereinstimmung für eine Zusammenarbeit. Der behandelte Inhalt der Produktionen liegt nicht im Aufgabenbereich des Marketings, sondern in dem der Dramaturgie.²⁷⁹ Nach eigenen Angaben ist die Zusammenarbeit mit der Dramaturgie bereits eng, jedoch wäre es durchaus sinnvoll auch aus Marketingsicht einige Themenvorschläge zu machen. Da alle „an einem Strang [ziehen]“²⁸⁰, sollte es auch im Interesse der Dramaturgie liegen, dass einige Inhalte mit größeren möglichen Kooperationspartnern kompatibel sind.

6.4 Marktsituation

6.4.1 Marktanalyse

Im Gegensatz zur beobachtbaren gängigen Praxis führt das brut Wien tatsächlich regelmäßige Marktanalysen durch. Regelmäßig bedeutet in diesem Sinne nicht jährlich, aber es gibt immer wieder gezielte Besucherumfragen, in welchen vor allem aus Marketingsicht die Informationsquellen über das brut Wien hinterfragt werden. Das bedeutet, es geht um die Quellen, über welche die Besucher auf das brut Wien aufmerksam geworden sind, welche Angebote sie noch nutzen und in welchen Medien sie aktiv sind. Die zu beantwortende Leitfrage hierbei ist, ob das Geld noch richtig investiert wird oder ob sich die Zielgruppe auf anderen Kanälen informiert.²⁸¹ Hinzu kommt, dass somit Informationen über bislang unbekannte Konkurrenten in Erfahrung gebracht werden können.

Die Begründung der Rarität dieser Befragungen ist, dass sie sehr kosten- und zeitintensiv sind.²⁸² Die Leitfrage ist vor allem aus Marketingsicht sinnvoll. Allerdings ist in Frage zu stellen, ob sich die Investition der Zeit und des Geldes nicht lohnt, wenn die Analysedaten dafür öfter aktualisiert werden. Man hätte dadurch die Möglichkeit, die Wahrscheinlichkeit, dass in falsche Kanäle investiert wird, zu verringern und könnte noch schneller auf Trends aber auch auf eine misslungene Marketingstrategie reagieren.

Im Allgemeinen kommt ein misslungenes Marketing, mit der Folge, dass niemand mehr über

²⁷⁹ Vgl. Wenzler, S. 4 f.

²⁸⁰ Ludwig-Glück, S. 4.

²⁸¹ Vgl. Wenzler, S. 5.

²⁸² Vgl. ebd.

das brut Wien informiert ist, nicht vor. Das bedeutet nicht, dass jede Marketingstrategie einwandfrei funktioniert. Es kommt durchaus vor, dass eine Strategie misslingt und man im Nachhinein eine genaue Fehleranalyse betreiben, um die Fehler nicht zu wiederholen.²⁸³ Das sind erneut gefühlorientierte Ergebnisse, denn es gibt keine Instrumente zur Messung des Erfolges. Aufgrund der überschaubaren Größe des Hauses ist dieses Vorgehen offensichtlich ausreichend.²⁸⁴

6.4.2 Zielgruppe

Den Marketingverantwortlichen im brut Wien sind eindeutige Veränderungen in der Erreichbarkeit der Zielgruppen aufgefallen, auf welche auch bereits reagiert wurde. So wurden die Drucksorten radikal reduziert, mit weniger Text versehen und ein größerer Schwerpunkt auf Social-Media- und Onlinemarketing gelegt. Auch Trends werden verfolgt und ernst genommen, wie beispielsweise ein in der Vergangenheit stattgefundenener „Instawalk“²⁸⁵, welcher mit dem Social Network Instagram zusammen hängt.²⁸⁶ Das Publikum sowie die Konkurrenz hat sich nicht verändert.²⁸⁷ Das würde aber nach Nora Wenzler ohnehin im Aufgabenbereich der Dramaturgie liegen, welche darauf reagieren müsste und die Aufgabe des Marketing bestünde dann darin sich dafür eine Kommunikationsstrategie zu entscheiden.²⁸⁸ Es ist sinnvoll auf Veränderungen mit neuen Strategien zu reagieren, jedoch liegt es ebenfalls in der Hand des Marketings sich eine Zielgruppe zu überlegen, welche es ansprechen möchte. Vor allem durch das gezielte Marketing wie zum Beispiel bei einer Social-Media-Kampagne auf Facebook besteht die Möglichkeit sich auszuprobieren und neue Zielgruppen zu erreichen.

Das brut Wien hat, bis auf generell an Performance interessiertem Publikum und das (Künstler-)Stammublikum, keine Standardzielgruppe. Aufgrund dessen wird für jede Produktion eine neue Zielgruppendefinition innerhalb der Marketingabteilung vorgenommen und es werden die jeweiligen Strategemaßnahmen erarbeitet. Die immer neue Zielgruppendefinition leitet sich von den unterschiedlichen Themenschwerpunkten der Produktionen her ab. Grundsätzlich liegt das Besucheralter zwischen 20 und 39 Jahren.

²⁸³ Vgl. Wenzler, S. 9.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 9.

²⁸⁴ Vgl. Ludwig-Glück, S. 9.

²⁸⁵ Wenzler, S. 7.

²⁸⁶ Vgl. ebd., S. 5 ff.

²⁸⁷ Vgl. Ludwig-Glück, S. 7.

²⁸⁸ Vgl. Wenzler, S. 7.

Weitere Kriterien können beispielsweise auf Grundlage der persönlichen Interessen genau getroffen werden.²⁸⁹ Der Nachteil bei dieser Zielgruppendefinition ist, dass ein möglicher Verlust stattfindet. Durch die Interessendefinition werden sehr genaue Kriterien berücksichtigt, durch welche eventuell andere Interessenten nicht erreicht werden. Der Vorteil hierbei ist jedoch, dass sich das Marketing grundsätzlich bei jeder neuen Zielgruppendefinition ausprobieren und kreativ sein kann. Nichtsdestotrotz sieht Eva Ludwig-Glück diesen Aspekt als eine mögliche Problematik an. Durch die genaue Zielgruppendefinition werden weniger Leute angesprochen, dabei besteht der Anspruch, vor allem einer steuerfinanzierten Kulturinstitution, breitenwirksam zu sein und jeden Bürger anzusprechen. Sie rechtfertigt ihr Vorgehen hierbei allerdings mit den in der Stadt verteilten Plakaten, welche jeden ansprechen.²⁹⁰

Darf in Anbetracht dessen überhaupt auf das Marketingvorgehen der klassischen Massenmedien verzichtet werden? Man kann ihr Argument auch von einer anderen Perspektive betrachten. Bedenkt man, wie viele Menschen online vertreten sind, ist die Breitenwirksamkeit dort vielleicht sogar noch größer. Das Argument der detaillierten Zielgruppendefinition kann hierbei durch einen offeneren Filter berücksichtigt werden. Je mehr Menschen man online durch Werbung erreichen möchte, desto mehr Geld muss dort auch investiert werden.

6.4.3 Veränderungen und Konkurrenz

Die größte Veränderung des brut Wiens hängt weniger mit neuen Trends, sondern mit dem erfolgten Intendantenwechsel zusammen, welche die Ausrichtung des Hauses, welche der künstlerischen Leitung unterliegt, etwas verändert hat. Damit einher geht auch die Aufteilung der finanziellen Mittel. Diese sind nach Angaben Wenzlers unverändert, jedoch steigen die Fixkosten, was das Marketing erschwert, da man sich für eine Strategie entscheiden muss und der experimentelle Spielraum geringer ist.²⁹¹ Allerdings macht Facebook beziehungsweise Social Media allgemein mittlerweile einen großen Teil der unentgeltlichen Kommunikation aus²⁹², durch welchen der experimentelle und kreative Freiraum eigentlich vergrößert sein müsste, da es ohnehin kostengünstig ist.

Wie bereits erwähnt, hat sich die Konkurrenz des brut Wiens nicht wirklich verändert. Dabei

²⁸⁹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 7 f.

²⁹⁰ Vgl. ebd., S. 13.

²⁹¹ Vgl. Wenzler, S. 12.

²⁹² Vgl. ebd.

ging es vermutlich lediglich um kulturelle Konkurrenz im Wiener Stadtraum. Bei der Frage, was grundsätzlich unter der Konkurrenz des brut Wiens zu verstehen ist, war der Definitionsumfang um einiges breiter. So zählen neben dem gesamten kulturellen Angebot, vor allem im Bereich Performance-Kunst, auch Netflix und sämtliche andere Unterhaltungsmedien zur Konkurrenz.²⁹³ Damit geht die Konkurrenz über die in dieser Arbeit aufgeführten Definition von Konkurrenz hinaus und schließt nicht lediglich alle möglichen alternativen Freizeitangebote, sondern eben auch andere Unterhaltungsangebote mit ein.

6.5 Finanzsituation

Um einen Überblick über die möglichen Ausgaben zu behalten, teilt Nora Wenzler das ihr zur Verfügung gestellte Marketingbudget auf die beiden Saisonhälften auf. Die Höhe des Budgets wird von der Geschäftsführung bestimmt, von deren Seite es bei bestimmten Projekten immer wieder Offenheit für Verhandlungen gibt. Nichtsdestotrotz ist, wie bereits bekannt, das Budget von Kultureinrichtungen in der Regel knapp. Auch die Marketingabteilung des brut Wien muss zurückstecken und Prioritäten der Investitionen und somit einen finanziellen Schwerpunkt setzen. In dieser Saison wird beispielsweise komplett auf Print-Inserate verzichtet, die sonst einen großen Teil des Marketingbudgets ausmachen. Grundsätzlich fehlen der Abteilung 30.000 Euro und das, obwohl sich die Höhe des Budgets innerhalb der letzten Jahre nicht verändert hat. Das Problem sind die steigenden Fixkosten.²⁹⁴ Neben den steigenden Fixkosten leiden aber auch die Marktanalysen unter Zeit- und Geldangel.²⁹⁵ Dabei wäre genau dies eine Investition, mit der am Ende möglicherweise sogar Geld gespart werden könnte.

Die Entscheidung auf Print-Inserate zu verzichten, ist grundsätzlich ein Schritt Richtung Digitalisierung. Es ist davon auszugehen, dass gerade hier die Preise gestiegen sind, da wegen der preiswerten Onlinealternative viele frühere Kunden umgestiegen sind und die Print-Inserat-Anbieter durch höhere Preise ihre eigenen Kosten decken müssen. Dennoch ist es ein Risiko, welches das brut Wien damit eventuell eingeht, eines, von dem vermutlich die gesamte Theatermarketing-Welt etwas lernen kann.

Obwohl sie mit ihrem Vorgehen verhältnismäßig fortschrittlich ist, glaubt Wenzler, dass ihre Strategien besser funktionieren würden, wenn sie mehr Geld hätte, da sie es dann gezielter

²⁹³ Vgl. Wenzler, S. 6 ff.

²⁹⁴ Vgl. ebd.

²⁹⁵ Vgl. Ludwig-Glück, S. 9 f.

einsetzen könnte.²⁹⁶ Hier ist ein Widerspruch vorhanden. Man sollte doch eigentlich davon ausgehen, dass knappe finanzielle Mittel gezielter eingesetzt werden, da die Verantwortung hierfür höher ist.

6.6 Online- und Social-Media-Marketing

Tatsächlich liegt der Schwerpunkt des brut Wien auf dem Onlinemarketing. Die Print-Inserate wurden komplett eingestellt und das Budget, welches sonst dafür ausgegeben wurde, wird nun online investiert. Die Einschätzung der eigenen Leistung in Bezug auf Onlinemarketing ist nach eigenen Angaben gut. Auch das Feedback der Konkurrenz bestätigt dies.²⁹⁷

Aufgrund der geführten Besucherbefragungen hat sich herausgestellt, dass ein großer Teil des brut Wien-Publikums sich über die Social-Media-Kanäle informiert. Knapp 80 Prozent von ihnen sind auf Facebook vertreten. Damit ist die Informationsquelle Social Media um ein Bedeutendes erfolgreicher als die Website oder die gedruckten Programme.²⁹⁸ Allgemein ist das brut Wien auf Instagram, Facebook und Twitter und somit mehreren verschiedenen Social Networks vertreten. In Facebook-Werbekampagnen wird auch mittlerweile Geld investiert, wodurch die Präsenz in den Social Media erhöht wird.²⁹⁹ Damit steht das brut Wien in seiner Social-Media-Nutzung weiter vorne als erwartet. Die Marketingverantwortlichen sind sich offensichtlich darüber bewusst, dass das klassische Marketing nicht mehr die erfolgreichste und vielversprechendste Methode ist und es von ihnen deshalb nicht so „stiefmütterlich behandelt“³⁰⁰ wird, wie vermutet.

Hieran ist zu sehen, dass auf die Besucherumfragen, trotz ihrer Seltenheit, reagiert wird. Die Ergebnisse wurden scheinbar gründlich ausgewertet und für das Entwerfen und die Umsetzung neuer Strategien genutzt. Nicht nur in Bezug auf die Social-Media-Kampagnen wurde auf die Veränderungen der Kommunikation reagiert, auch innerhalb der Plakatkampagne ist durch die auf ein Minimum reduzierte Information auf die sinkende Aufmerksamkeitsspanne reagiert worden.

²⁹⁶ Vgl. Wenzler, S. 6.

²⁹⁷ Vgl. Ludwig-Glück, S. 10.

²⁹⁸ Vgl. ebd., S. 10 ff.

²⁹⁹ Vgl. ebd.

³⁰⁰ Lukitsch, S. 16.

6.7 Inspirationen und Wünsche

6.7.1 Inspirationen

Die Weiterbildung und -entwicklung des Marketingteams des brut Wien wird sehr aktiv angegangen. Eva Ludwig-Glück macht eine Fortbildung an der Wirtschaftsuniversität Wien. Des Weiteren werden immer wieder Vorträge an Universitäten oder anderen Bildungsinstitutionen besucht.³⁰¹ Vor allem die Fortbildung an der Wirtschaftsuniversität Wien spricht für eine betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung, obwohl der sonstige Fokus ihrer Beschreibung nach primär kunstorientiert ist.

Neben den aktiven Weiterbildungsmaßnahmen gibt es auch ab und zu Veranstaltungen mit anderen Kulturschaffenden, in welchen unterschiedliche Themen von unterschiedlichen Marketingmitarbeitern verschiedener Kulturinstitutionen zur Sprache gebracht werden, sodass sich ausgetauscht wird.³⁰² Es gibt auch die Veranstaltung stARTcamp, welche in Wien unter dem Namen stARTconference stattgefunden hat und welche von den Verantwortlichen des brut Wien besucht wurde.³⁰³ Hierbei geht es um die Auseinandersetzung verschiedener Kultureinrichtungen in Bezug auf Social Media. Es handelt sich um eine mehrtägige Versammlung mehrerer Teilnehmer bestehend aus unterschiedlichen Kulturschaffenden, in der „die professionelle Nutzung von Social Media in der externen Kulturkommunikation im Mittelpunkt“³⁰⁴ steht. Das Ziel der Veranstaltung ist nicht nur ein stattfindender Austausch, sondern ebenfalls die Erweiterung des Fachwissens und der Kompetenzen in Bezug auf die Onlinekommunikation.³⁰⁵

Sowohl die Ausweitung auf den wirtschaftlichen Bereich als auch der Austausch mit verschiedenen Kulturschaffenden und nicht lediglich auf das Theater beschränkte Arbeit erweitern den Blickwinkel und schaffen damit die Möglichkeit ein breiteres Feld zu erfassen. Trotz der stattfindenden Weiterbildung bleiben Wünsche offen. Nora Wenzler hätte beispielsweise gerne ein Gesamtkonzept und gerne mehrere Kanäle zum Bespielen.³⁰⁶ Dieses Defizit ist vor allem auf das mangelnde Budget zurückzuführen. Sie sagt aber auch, dass sie einzelne Veranstaltungen gerne an den richtigen Orten kommunizieren möchte³⁰⁷, so scheint ihr auch hier etwas zu fehlen, was nicht zwingend mit mangelndem Budget zu tun hat. Dies

³⁰¹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 6.

³⁰² Vgl. ebd.

³⁰³ Vgl. Wenzler, S. 6.

³⁰⁴ stART.conference. Online unter: <http://www.startconference.org/about.html#content1-v> [Stand: 28.02.2018].

³⁰⁵ Vgl. ebd.

³⁰⁶ Vgl. Wenzler, S. 6.

³⁰⁷ Vgl. ebd.

kann auf die Zusammenarbeit mit der Dramaturgie zurückzuführen sein, die, wie beschrieben, für den Programmentwurf und damit auch die jeweiligen behandelten Thematiken zuständig ist. Werden diese genauer mit äußeren Faktoren abgestimmt, so könnte dies grundsätzlich, ohne zusätzliches Budget investieren zu müssen, angepasst werden.

6.7.2 Ausblick

Die Einschätzungen, wie sich das Marketing in Zukunft entwickeln wird, sind sehr unterschiedlich. Wenzler glaubt, dass sich nicht viel verändern wird, da die Theater aufgrund ihrer prekären finanziellen Situation darauf angewiesen sind, klassisches Marketing weiterzubetreiben und sie auch nicht denkt, dass diese an Relevanz verlieren.³⁰⁸ Im Gegensatz dazu sagt Ludwig-Glück, dass sich etwas verändern wird, da man durch Social Media mit wenig Geld viel machen kann, wie beispielsweise eine detaillierte Zielgruppendefinition ohne großen Streuverlust.³⁰⁹

Anhand der unterschiedlichen Ansichten die Zukunft des Theatermarketings betreffend, zeichnen sich die verschiedenen Beschäftigungen der beiden Marketingmitarbeiterinnen ab. Während Wenzler für die konservativ-klassischen Marketingstrategien die Verantwortung trägt, setzt Ludwig-Glück sich nicht lediglich mit Social-Media-Trends auseinander, sondern scheint diesbezüglich auch einen realistischeren Blickwinkel darauf zu haben. An diesem Interview ist besonders spannend zu sehen, wie unterschiedlich aber doch ähnlich die Herangehensweise der beiden Verantwortlichen ist. Man merkt, dass Eva Ludwig-Glück und Nora Wenzler eigenständig arbeiten und jeder seinen spezialisierten Bereich hat, jedoch sind sie durch ihre Ansichten und Motivationen auch miteinander verbunden. Es wird deutlich, dass beide sehr kunstorientiert sind und sie in der Kunst der darstellenden Künstler auch ihre Aufgabe sehen, anstatt einen wirtschaftlich orientierten Blickwinkel einzunehmen.

³⁰⁸ Vgl. Wenzler, S. 12 f.

³⁰⁹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

7. Volkstheater Wien

Die Gründung des Volkstheater Wien³¹⁰ war 1889. Neben sämtlichen Uraufführungen wurde seitdem der Fokus vor allem auf die Aufführung vieler Klassiker gerichtet. Durch Anna Badora, welche seit der Spielzeit 2015/16 die künstlerische Leitung des Volkstheater Wien übernommen hat, wurde ein weiteres Augenmerk auf zeitgenössische Autoren und neue Theaterformen gelegt. Dennoch sind auch nach wie vor klassische Stücke ein konstanter Teil des Programms.³¹¹

Das Volkstheater Wien ist für die Forschung dieser Arbeit vor allem wegen seiner Popularität im deutschsprachigen Raum aber auch wegen der Sparte als Schauspielhaus ein interessanter Vergleich zu den zwei vorherig untersuchten Theaterstätten.

Für das Experteninterview³¹² hat sich die Verfasserin dieser Arbeit mit der Marketing-, Sponsoring- und Kooperationsverantwortlichen Anna Steger und dem Assistenten Moritz Hartmann, welcher gleichzeitig auch für die Social-Media-Kanäle die Verantwortung trägt, getroffen. Steger hat vor ihrer jetzigen Aufgabe bei den Vereinigten Bühnen Wien³¹³ gearbeitet³¹⁴, wohingegen Hartmann vorher die Social-Media-Kanäle eines Radiosenders betreut hat.³¹⁵

7.1 Marketingverständnis und Aufgabenbereich

Die Definition der Aufgabenbereiche für die Marketingabteilung ist den Interviewpartnern zufolge sehr eindeutig. Anna Stegers Beschäftigungsgebiete dritteln sich in Marketing, Sponsoren und Kooperationen. Dort inkludiert ist der kaufmännisch orientierte Vertriebskassenbereich. Würde sie zusätzlich die Verantwortung für die Social-Media-Kanäle übernehmen, wäre das ihr viertes großes Arbeitsgebiet.³¹⁶ Moritz Hartmann übernimmt in erster Linie die Betreuung der Social-Media-Kanäle. Er plant, postet, reagiert auf Interaktion, vergleicht, erstellt Redaktionspläne und generiert Content. Zudem ist er für die Betreuung der hauseigenen Theaterscouts zuständig.³¹⁷ Somit übernimmt er den potentiellen vierten

³¹⁰ Damals: Deutsches Volkstheater Wien.

Vgl. Volkstheater Wien. Online unter: <http://www.volkstheater.at/spielstaetten/> [Stand: 06.03.2018].

³¹¹ Vgl. ebd.

³¹² Experteninterview – Volkstheater Wien. Hinterlegt bei der Verfasserin.

³¹³ Vereinigung der Wiener Theater: Raimund Theater, Ronacher, Theater an der Wien und Wiener Kammeroper.

Vgl. VWB – Vereinigte Bühnen Wien. Online unter: <https://www.vbw.at/de/home> [Stand: 05.03.2018].

³¹⁴ Vgl. Steger, Anna: Experteninterview – Volkstheater Wien, S. 9.

³¹⁵ Vgl. Hartmann, Moritz: Experteninterview – Volkstheater Wien, S. 10.

³¹⁶ Vgl. Steger, S. 2 f. & 6.

³¹⁷ Vgl. Hartmann, S. 5, 7 & 9 f.

Aufgabenbereich von Anna Steger. Innerhalb dieser Definition finden sich erneut keine Marktanalysen und keine Public Relations, dafür das Sponsoring. Betrachtet man die Aufgabenbereiche in ihrer Umsetzung, geht es vor allem um die Plakatierung, durch welche aktuelle Produktionen kommuniziert werden. Des Weiteren geht es um das Betreiben von klassischem Content-Marketing über die Website sowie darum, die Social-Media-Kanäle mit Inhalten zu füllen. Punktuell gibt es immer wieder bestimmte Aktionen, die die Interaktion steigern und den Verkauf der Karten anregen sollen.³¹⁸ Vor allem durch die produktionsbezogene Plakatierung und die gleichzeitige Versorgung der Social-Media-Kanäle mit den Informationen aus den beworbenen Produktionen wird ein einheitliches Erscheinungsbild erzeugt. Was dabei möglicherweise verloren geht, ist der Bezug zum Haus, da sich die Kommunikation nach Außen somit lediglich auf die jeweiligen Produktionen bezieht.

Anna Stegers subjektiv empfundene Priorität liegt mehr im Theater als im Marketing. Ihre persönliche Aufgabe sieht sie darin, die produzierte künstlerische Idee und deren Gedanke dahinter nach außen zu kommunizieren und gleichzeitig die Marke Volkstheater Wien wiedererkennbar zu machen. Sie sieht hierin eine Herausforderung an sich selbst, da sie davon überzeugt ist, dass es Kreativität bedarf, um eine komplexe Idee verständlich und einfach vermitteln zu können.³¹⁹ Somit erreicht sie das betriebswirtschaftlich notwendige Ziel durch ihre persönliche und nicht durch die beruflich definierte Motivation. Das Interessante an ihrem Aufgabenbereich ist, dass Vertriebskasse, Sponsoring und Kooperationen durchaus viel mit externer Kommunikation sowie finanziellen Angelegenheiten zu tun haben und sich der kreative Bereich somit auf das Marketing, welches in diesem Kontext scheinbar nicht als übergeordneter Bereich verstanden wird, beschränkt. Moritz Hartmann ist persönlich auch mehr theater- als marketingorientiert und findet es wichtig, dass das Volkstheater Wien immer eine gewisse Relevanz hat und nicht in Vergessenheit gerät.³²⁰ Durch diese Motivation kann vor allem das Volkstheater Wien als Marke gestärkt werden.

Er sagt aber auch, dass es heutzutage nicht bloß darum geht etwas zu entwickeln, sondern vor allem darum, dieses zu vermarkten.³²¹ Damit spricht er der Aufgabe des Marketings einen höheren Stellenwert zu und dem Theater als solchem einen geringeren, da es im Endeffekt um eine gut besuchte Vorstellung geht.

³¹⁸ Vgl. Hartmann, S. 1.

Vgl. Steger, S. 1.

³¹⁹ Vgl. Steger, S. 4 & 12.

³²⁰ Vgl. Hartmann, S. 12.

³²¹ Vgl. ebd.

7.2 Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur

Wie bereits erwähnt, gibt es im Volkstheater Wien eine große Kommunikationsabteilung, welche als Teil des künstlerischen Betriebsbüros hierarchisch direkt unter der künstlerischen Leitung von Anna Badora und der kaufmännischen Leitung, die seit 2011 durch Cay Stefan vertreten wird³²², positioniert ist. Neben der Kommunikationsabteilung steht auch die Dramaturgie als eigenständiger Bereich. Die Kommunikationsabteilung wird von Lena Fuchs geleitet. Unter ihr sind Enna Zagorac als Pressereferentin, Anna Steger als Verantwortliche für Marketing, Sponsoring und Kooperation und Moritz Hartmann als Teamassistentin angesiedelt.³²³ Zusätzlich ist Lena Fuchs noch für den Publikumsdienst zuständig. Nach der Angabe von Hartmann arbeiten alle relativ autonom.³²⁴ Somit findet sich in diesem hierarchischen Konstrukt ein Modell mit vergleichsweise vielen Hierarchieebenen wieder. Dennoch ist es interessant, dass alle autonom arbeiten. Vermutlich hat jeder seine Freiheiten unter mehr oder weniger stark eingeschränkten Bedingungen und Voraussetzungen, die beispielsweise durch finanzielle Mittel vorbestimmt sind.

Die inhaltlichen Themen überschneiden sich mit denen anderer Abteilungen immer wieder, sodass mit allen eine Zusammenarbeit stattfindet. Besonders liegt hierbei jedoch der Schwerpunkt auf der Kooperation mit der Dramaturgie, da diese das künstlerische Image sowie das Programm bestimmt und die Verbindung zu den Geschehnissen im Haus für die Marketingabteilung ist. Des Weiteren wird durch den Aufgabenbereich der Vertriebskasse die Verbindung zu den bürokratischen Abteilungen hergestellt.³²⁵

7.3 Kommunikation

7.3.1 Kommunikation innerhalb des Theaters

Die Kommunikation innerhalb des Hauses erfolgt neben den produktionsbezogenen Zusammenkünften durch regelmäßige gemeinsame Sitzungen. Wöchentlich findet eine Besprechung mit allen Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung sowie ein Marketingvertriebsjourfixe statt.³²⁶ Durch die regelmäßigen Zusammenkünfte wird die

³²² Vgl. Volkstheater Wien – Person. Online unter: <http://www.volkstheater.at/person/mag-cay-stefan-urbanek/> [Stand: 14.03.2018].

³²³ Vgl. Steger, S. 3.

³²⁴ Vgl. Hartmann, S. 3.

³²⁵ Vgl. Hartmann, S. 3.
Vgl. Steger, S. 3.

³²⁶ Vgl. ebd., S. 4 & 8.

Zusammenarbeit erleichtert und das Konfliktpotential verringert, da das Risiko, dass die Kommunikation in verschiedene Richtungen geht, durch den regelmäßigen Informationsaustausch sinkt. Durch diese Methode können sich keine Streitpunkte kumulieren, da die Themen wöchentlich angesprochen und somit mögliche Konflikte auch unverzüglich beseitigt werden können.

Für Anna Steger ist es vollkommen normal, dass es trotzdem gewisse Interessenskonflikte gibt, da jede Abteilung ihre eigenen Interessen und Ziele verfolgt. Während die Dramaturgie dafür zuständig ist die künstlerische Linie des Hauses sicherzustellen, muss die Marketingabteilung diese vermarkten. Der immer wieder auftretende Konflikt hierbei ist, dass die künstlerischen Ideen, welche im Normalfall recht komplex sind, vereinfacht nach außen kommuniziert werden müssen. Es liegt also beim „Marketing [...] im Fokus, dass man diese künstlerische Idee in einer kurzen, in einer knappen Marke [...] wiederfindet.“³²⁷ Daraus entsteht der hier vielfach diskutierte Konflikt zwischen Kunst und Wirtschaft, da sich die künstlerische Idee häufig nicht so verkaufen oder kommunizieren lässt, wie es sich die Kunstverantwortlichen gerne wünschen.

Nicht zu vergessen ist, dass hierbei immer ein einheitliches Bild vom Haus kommuniziert werden muss.³²⁸ Dieser Punkt ist vor allem in Bezug auf die angewandte Marketingstrategie interessant, da das Volkstheater Wien hauptsächlich Produktionen bewirbt und nicht das Haus an sich. Demnach muss stets darauf geachtet werden, dass alle Produktionen etwas miteinander Verbindendes haben. Würde man eine Marketingkampagne für die Repräsentation des Volkstheater Wiens als eigenes Theaterhaus machen, wäre es eventuell einfacher diese Verbindung herzustellen.

7.3.2 Kommunikation außerhalb des Theaters

Die Kommunikation außerhalb des Volkstheater Wien bezieht sich vor allem auf die Botschaft, welche mit der jeweiligen Werbekampagne vermittelt wird. Grundsätzlich geht es um ein offenes Bild des Volkstheater Wien, welches zwar einen traditionellen Hintergrund hat und diesen durch viele klassische Stücke auch bewahrt, aber welches gleichzeitig auch eine zeitgemäße Herangehensweise praktiziert. Jedoch werden nach außen hin in der Regel lediglich die einzelnen Veranstaltungen und Stücke kommuniziert.³²⁹

Wichtig ist beim Durchführen von ausschließlich Produktionskampagnen, dass der inhaltliche

³²⁷ Steger, S. 4.

³²⁸ Vgl. ebd.

³²⁹ Vgl. ebd., S. 6 f.

rote Faden beibehalten wird, vor allem da über die Vorstellungen und nicht über das Theater an sich kommuniziert wird. An dieser Stelle ist zu hinterfragen, wie das Volkstheater Wien es schafft ein Bild vom Haus zu kreieren, wenn es sich ausschließlich über die Stücke repräsentiert. Teilweise sollen moderne Stücke nach außen getragen werden, während die Strukturen innerhalb des Hauses durch die verhältnismäßig vielen Stufen der Hierarchie jedoch relativ altmodisch sind.

Allein durch ihre Berufsbezeichnung wird deutlich, dass Steger den regelmäßigen Kontakt zu Kooperationspartnern und Sponsoren hält, welche sogar zwei Drittel ihres Aufgabenbereichs ausmachen. Das Volkstheater Wien hat mehrere große Hauptsponsoren, darunter die Wiener Städtische, Lotterien GesmbH aber auch die Arbeiterkammer. Neben den Hauptsponsoren gibt es noch produktionsbezogenes Sponsoring, bei welchem Steger häufig gesonderte Beziehungsarbeit leistet, damit der jeweilige Sponsor mehr vom Volkstheater Wien mitbekommt und sich nicht bloß auf die gesponserte Produktion fokussiert.³³⁰ Hier wird erneut der Produktionsbezug deutlich.

Neben den Sponsoren stehen noch verschiedene Kooperationen, wie Medienkooperationen.³³¹ Auch hier gibt es verschiedene Größendimensionen, viele wurden in dem Interview auch gar nicht erwähnt, sind jedoch auf der Website des Volkstheater Wien nachzulesen.³³² Punktuell gibt es auch davon abweichende Kooperationen mit größeren Institutionen.³³³ Die Vermutung liegt nahe, dass die gesonderten Kooperationen ebenfalls produktionsabhängig sind, womit sich erneut lediglich auf die jeweiligen Inszenierungen bezogen wird.

7.4 Marktsituation

7.4.1 Marktanalyse

Die letzte Marktanalyse, welche vom Volkstheater Wien durchgeführt wurde, hat Anna Steger nicht selbst erstellt, da sie vor ihrem Arbeitsbeginn stattfand. Grundsätzlich ist die Intendantin Anna Badora keine Befürworterin von Marktanalysen, Steger glaub jedoch an den Erfolg, auch wenn sie bisher noch keine eigenen Analysen umgesetzt hat. Ihr Vorhaben ist es, sich in Onlinewerbung auszuprobieren, um mit den Datenergebnissen aus Google Analytics eine Auswertung zu erstellen und darauf basierend eine digitale Werbekampagne zu beginnen. Ihr

³³⁰ Vgl. Steger, S. 2 & 5.

³³¹ Vgl. ebd., S. 1.

³³² Vgl. Volkstheater Wien Sponsoren und Kooperationspartner.

Online unter: <http://www.volkstheater.at/sponsoren-und-kooperationspartner/> [Stand: 07.03.2018].

³³³ Vgl. Steger, S. 7.

ist nach eigenen Angaben bewusst, dass sich die Kommunikation verändert und sie darauf reagieren muss, jedoch ist sie diesen Schritt noch nicht gegangen.³³⁴

Im Allgemeinen ist ihr Vorhaben eine gute Möglichkeit zu experimentieren und auf Grundlage der Ergebnisse eine Kampagne zu entwerfen. Nur, wie sinnvoll ist es, dies in die Länge zu ziehen? Die Wege der Kommunikation werden sich immer weiter entwickeln und gerade im Marketing ist es wichtig über aktuelle Veränderungen und Tendenzen informiert zu sein; vor allem, weil das Volkstheater Wien scheinbar nicht nur als eine klassische sondern auch als eine moderne Spielstätte in den Köpfen der Menschen bleiben möchte, sollte der moderne Fortschritt im Marketing nicht vernachlässigt werden.

Wie wertet das Volkstheater Wien seinen Erfolg aus? Wie weiß es, ob eine Kampagne erfolgreich war, wenn keine Analysen durchgeführt werden? Tatsächlich erhält die Marketingabteilung wöchentliche Verkaufsstatistiken, sodass sie zumindest darüber informiert ist, wie der Ticketverkauf der vorigen Woche gelaufen ist. Es gibt Strategien, bei denen mehr oder weniger eine Erfolgsgarantie besteht. Trotzdem fehlt eine Erfolgsanalyse, gerade wenn es einen Zuwachs an Verkaufszahlen gibt, um herauszufinden, welche Vorgehensweise zu dem Erfolg geführt hat.³³⁵ Hierfür fehlt jedoch die anschließende Auseinandersetzung mit den Daten, um sich in Zukunft produktiver und konstruktiver mit der Ausarbeitung der Marketingstrategien beschäftigen zu können.

7.4.2 Konkurrenz

Aufgrund der großen Bekanntheit des Volkstheater Wien lag bereits vor dem Führen des Interviews die Vermutung eines großen Konkurrenzumfeldes nahe, weshalb es sich vor allem im Kontrast zu den anderen zwei ausgewählten Theaterstätten von vornherein als ein interessanter Untersuchungsgegenstand herausgestellt hat. Das Volkstheater Wien hat als eines der bekanntesten Theaterhäuser in Wien mit verhältnismäßig viel Kernkonkurrenz zu kämpfen. Vor allem das Burgtheater und damit einhergehend das Akademietheater sowie das Theater in der Josefstadt sind die größten Konkurrenten, da diese drei Theaterstätten einen ähnlichen Bekanntheitsgrad haben und sich ebenfalls auf die Sparte Schauspiel konzentrieren. Zum Burgtheater ist jedoch hinzuzufügen, dass dieses auch viel um ein touristisches Publikum kämpft, welches sich das Volkstheater Wien nicht unbedingt zur Zielgruppe macht, da dieses nach wie vor ein Stadttheater ist. Die Mittelbühnen Wiens hingegen stellen sich

³³⁴ Vgl. Steger, S. 6.

³³⁵ Vgl. ebd., S. 8 f.

häufig als Kooperationspartner heraus, sodass dort die Konkurrenz eher klein gehalten ist, abgesehen von der Volksoper Wien, mit welcher es immer wieder zu Zielgruppenüberschneidungen kommt.³³⁶

7.4.3 Zielgruppe

Wie bereits erwähnt ist das Volkstheater Wien eines der größten und bekanntesten Schauspielhäuser in Wien. Nach Angaben von Anna Steger liegt die potentielle Zielgruppe bei drei Prozent der Wiener, welche gleichzeitig auch die Zielgruppe des Burgtheaters und des Theater in der Josefstadt sind.³³⁷ Aufgrund dieser Zahl gibt es an dieser Stelle einen kleinen Exkurs, um einen Überblick über die neusten Besuchsstatistiken einiger Theater in Wien zu schaffen und diesen anhand von Zahlen verdeutlichen zu können.

Rechnet man dies auf die Einwohnerzahl der Bürger Wiens hoch, welche nach der neusten Zählung der Stadt Wien bei 1.867.582 liegt³³⁸, kommt man auf eine potentielle Zahl von 56.027 Besuchern. Interessant sind an dieser Stelle die aktuellsten Besuchszahlen des Volkstheater Wien. Diese lag in der Spielzeit 2014/15 mit 478 Vorstellungen bei 176.096 Besuchen. Hier ist nicht von den einzelnen Zuschauern, sondern von den Besuchen die Rede, das bedeutet, dass doppelte Besuche einzelner Zuschauer in der Zahl inkludiert sind. Auch wichtig zu sehen, ist, dass die Besuchszahl seit der Spielzeit 2000/01 um über ein Drittel zurückgegangen ist, diese lag zu diesem Zeitpunkt bei 274.566 Besuchen. Allerdings wurden ebenfalls die Vorstellungen, deren Anzahl in diesem Jahr bei 610 lag, um fast ein Drittel reduziert. Die durchschnittliche Besucheranzahl pro Vorstellung lag 2000/01 bei 450 und 2014/15 bei 397, somit geht sie tendenziell zurück. Das Burgtheater hatte ähnliche Schwankungen in Vorstellungszahl und Besuchszahlen, jedoch im Vergleich 2000/01 zu 2014/15 nach einigen Anstiegen in den Jahren dazwischen, nach wie vor eine ähnliche durchschnittliche Besucherzahl. Im Jahr 2000/01 lag die Besuchszahl pro Vorstellung bei 588 und im Jahr 2014/15 bei 577. Der größte Unterschied hierbei ist, dass das Burgtheater seit der Spielzeit 2000/01 im Schnitt seine Vorstellungszahl erhöht, wohingegen die Vorstellungszahl des Volkstheater Wien zurückgeht. Grundsätzlich ist aber bei allen Theatern ein potentieller Rückgang der Besuchszahl pro Vorstellung zu sehen.³³⁹

³³⁶ Vgl. Steger, S. 5 f.

³³⁷ Vgl. ebd., S. 9.

³³⁸ Vgl. Magistrat der Stadt Wien (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien – 2017, S. 60. Online unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/menschen2017.pdf> [Stand: 07.03.2018].

³³⁹ Vgl. ebd., S. 183.

In Anbetracht dieser Werte kann ebenfalls untersucht werden, wie sich die Einwohnerzahl Wiens geändert hat. Seit 2001 (1.539.848 Einwohner) hat sich die Zahl stetig erhöht. So waren es 2015 bereits 1.797.337 Einwohner, das bedeutet, dass die drei Prozent der Wiener und somit der potentiellen Zielgruppe in relativen und absoluten Zahlen zurückgegangen sind, da es weniger Besuche gibt, trotz steigender Einwohnerzahl.³⁴⁰ Außerdem ist hier erneut zu betonen, dass die drei Prozent der Wiener, laut Steger, die potentielle Zielgruppe sind, das heißt, dass nicht jeder von ihnen das Theater besucht. Wird dieses auf die Besuchszahlen hoch gerechnet, besucht im Schnitt jeder Angehörige der genannten drei Prozent mehr als drei Mal im Jahr eine Vorstellung im Volkstheater Wien. Aufgrund dessen ist diese Aussage vorsichtig zu betrachten, vor allem, weil ebenfalls angegeben wurde, dass diese potentiellen drei Prozent unter den drei Hauptkonkurrenten umkämpft sind.³⁴¹ Es ist also möglich, dass Steger meint, dass die tatsächlichen Besucher der vier konkurrierenden Schauspielhäuser sich auf drei Prozent der Wiener beschränken.

Grundsätzlich ist es das Ziel die Zielgruppe mehr auf Studenten sowie die Mittelschicht zu erweitern. Dadurch, dass das Stammpublikum ein gewisses Alter erreicht, ist es für das Volkstheater Wien an der Zeit sich ein neues Stammpublikum zu sichern, weshalb es den Fokus darauf setzt die jüngere Mittelschicht mehr an sich zu binden.³⁴² Des Weiteren findet gerade grundsätzlich ein Publikumswandel im Volkstheater Wien statt. Die Intendantin Anna Badora hat in der bisherigen Zeit ihrer Tätigkeit einige Veränderungen angeregt, mit welchen eine „Repositionierung“³⁴³ der Marke Volkstheater Wien einhergeht. Durch das Ausprobieren neuer Inhalte wurden die Erwartungen der Stammkunden nicht mehr erfüllt, wodurch nach wie vor Veränderungen im Publikum wahrnehmbar sind.³⁴⁴

Es gibt im Volkstheater Wien durch unterschiedliche Newsletter-Verteiler bereits genau definierte Zielgruppen, welche je nach Thema der einzelnen Produktion für die Bewerbung genutzt werden. Ebenso werden aber auch mit Hilfe von Recherchen neue Verteiler sowie neue potentielle Zielgruppen erstellt.³⁴⁵ Für die jüngere Zielgruppe eignen sich, laut Moritz Hartmann, die Social Media, da dort die Interaktion seitens jüngerer Zuschauer größer ist, wobei es auch hier Unterschiede gibt. Das Social Network Instagram bietet vor allem Raum

³⁴⁰ Vgl. Magistrat der Stadt Wien, S. 60.

³⁴¹ Vgl. Steger, S. 9.

³⁴² Vgl. ebd., S. 8.

³⁴³ Ebd., S. 6.

³⁴⁴ Vgl. ebd., S. 6 & 8.

³⁴⁵ Vgl. Hartmann, S. 7.

Vgl. Steger, S. 7.

für jüngeres Publikum, wohingegen Facebook im Altersdurchschnitt schon breiter gefächert ist.³⁴⁶

7.5 Finanzsituation

Obwohl das Volkstheater Wien ein großes und bekanntes Theaterhaus ist, sind die finanziellen Mittel für das Marketing ebenfalls beschränkt. Anna Steger hat als Marketingverantwortliche keinen Einblick in das Budget. Die Höhe wird, ihren Vermutungen nach, vom kaufmännischen Direktor bestimmt. Verwaltet wird es von der Kommunikationsleitung Lena Fuchs. Das vorhandene Budget ist nicht nur limitiert, sondern auch verplant, wodurch kaum Platz für möglichen Spielraum oder neue Marketingversuche vorhanden ist. Der Großteil des Marketingbudgets wird in die elektronischen Infoscreens sowie in die Standardkooperationen investiert. Sie fügt auch hinzu, dass die Kosten für die klassische Theaterwerbung immer mehr steigen, sodass sich das Budget in Relation gesehen automatisch verringert.³⁴⁷

Vor allem anhand des nicht vorhandenen Einblicks in das Budget wird das Hierarchiemodell mit den verhältnismäßig vielen Unterstufen verdeutlicht. Selbst wenn gesagt wird, dass autonom agiert wird, ist die Marketingverantwortliche durch die Beschränkung und vorangegangene Bestimmung des Budgeteinsatzes an die bereits vorgeschriebenen Strategien gebunden und besitzt nicht die Freiheit neue Dinge auszuprobieren.

7.6 Online- und Social-Media-Marketing

„Man tappt dann halt oft in die Falle und sagt ok gut, dann hören wir überhaupt auf Plakate aufzuhängen und machen irgendwie alles nur noch digital, was auch falsch ist, weil man halt sozusagen in den beiden Welten fixe Standbeine braucht, aber ich kann nach außen hin keine klassische Kampagne, keine klassische Plakatkampagne mehr fahren und im Netz, was entweder völlig anderes über mich erzählen oder da eine andere Behauptung aufstellen und dann mich um diesen Schein nicht mehr kümmern, weil dann funktioniert das da Draußen nicht mehr.“³⁴⁸

Dieses Zitat schließt gleich zwei wichtige Bereiche mit ein. Zum einen geht es um die Einheit

³⁴⁶ Vgl. Hartmann, S. 10.

³⁴⁷ Vgl. Steger, S. 1, 6 & 8.

³⁴⁸ Ebd., S. 11.

zwischen der Werbung, die online kommuniziert wird und welche immer einen verbindenden Bezug zu Plakatkampagnen haben muss. Da das auch innerhalb des Theaters eine große Rolle spielt, wie bereits erwähnt wurde, ist die Zusammenarbeit mit der Dramaturgie vor allem durch das Ziel der einheitlichen Kommunikation der im Haus geschaffenen Kunst geprägt. Der inhaltliche rote Faden dürfe sich durch beide Arten der Werbung ziehen.

Zum anderen geht es auch um das Aufgeben der klassischen Theaterwerbung, um komplett auf Onlinemarketing umzusteigen. Offensichtlich ist Steger eine Vertreterin beider Kampagnen und ist der Meinung, dass man sowohl in der Online- als auch in der Offlinewelt vertreten sein sollte. Das für sie Wichtige dabei ist eine Übereinstimmung des Auftritts. Grundsätzlich sagt sie, dass sie wenig Onlinemarketing und bezahlte Werbung machen, sondern nur auf der Website sowie in den Social Media vertreten sind. Eine gezielte Onlinestrategie gibt es jedoch nicht.³⁴⁹ Obwohl sie betont, wie wichtig Standbeine in beiden Kampagnen sind, ist es offensichtlich, dass die Plakatkampagnen mit Abstand dominieren. Die bereits erwähnte Vorplanung des Budgeteinsatzes sowie der mangelnde Onlineauftritt sprechen dafür.

Nichtsdestotrotz stellt sie fest, dass sich bereits einige Veränderungen im Marketing bemerkbar machen. Es werden mittlerweile weniger klassische Inserate geschaltet und auf Onlinemarketing ist, auch wenn es bisher noch relativ zurückhaltend betrieben wird, nicht mehr zu verzichten, da sich der Kommunikationsfokus durch das Contentmarketing ändert und dieses durch Onlinekommunikation betrieben wird.³⁵⁰

7.6.1 Social-Media-Marketing

Auch wenn bezahlte Onlinewerbung nicht betrieben wird, gibt es trotzdem jemanden, der die Social-Media-Kanäle betreut, Moritz Hartmann. Er erstellt hierfür einen monatlichen Redaktionsplan und vertritt das Volkstheater Wien auf Facebook, Instagram und Twitter. Neben der Planung seiner Social-Media-Strategien entwirft er Texte und Inhalte, welche er auf den jeweiligen Kanälen veröffentlicht. Des Weiteren passt er die Inhalte an und reagiert auf Interaktion. Den Vorteil bei Social Media sieht er in der Spontantät. So muss seiner Auffassung nach eine Social-Media-Kampagne nicht lange im Voraus geplant werden und die Reaktionen auf Interaktionen erfolgen zeitnah.³⁵¹ Auf diese Weise hat der potentielle Besucher die Möglichkeit mit dem Theater persönlich in Kontakt zu treten und auf die dort

³⁴⁹ Vgl. Steger, S. 6 & 9.

³⁵⁰ Vgl. ebd., S. 1 & 11.

³⁵¹ Vgl. Hartmann, S. 7 f.

veröffentlichten Inhalte zu reagieren.

Im Winter gibt es einen Social-Media-Adventskalender, durch welchen die Interaktion auf den Social Networks angeregt werden soll. Hierbei gibt es tägliche Aktionen. Kostenpflichtige Werbeanzeigen wurden jedoch nach wie vor noch nicht geschaltet, was eventuell auch der Skepsis von Anna Steger geschuldet ist.³⁵² Durch das Vertreten des jüngeren Publikums in den Social Media werden die Zuschauer auf den Social Networks geduzt, wohingegen sie sonst immer gesiezt werden. „Das ist [...] der Kultur des Mediums geschuldet.“³⁵³ Möglicherweise ist dies auf die schnelle Reaktionszeit sowie die Offenheit für eine mehr oder wenige direkte Kommunikation zurückzuführen, welche die Social Media, aber auch das Theater an sich durch die Nutzung dieser dem Zuschauer entgegenbringt.

In einem Vergleich zu anderen Theaterhäusern scheint Steger sich gar nicht positionieren zu wollen. Durch ihre Erfahrung im Musicalbereich ist sie sich der Unterschiede bewusst. Dort werden Online- und Social-Media-Marketing viel mehr betrieben, sodass es ein speziell darauf ausgerichtetes Budget sowie einen Mitarbeiter, der nur für die Arbeit des Online- und Social-Media-Marketings verantwortlich ist, gibt.³⁵⁴ Dementsprechend besteht die Möglichkeit sich die Zeit für genaue Strategien und Analysen zu nehmen, sowie in weiterer Folge in kostenpflichtige Onlinewerbung zu investieren.

7.7 Inspirationen und Wünsche

7.7.1 Inspirationen

Anna Steger lässt sich inspirieren, indem sie eine Fortbildung im Bereich Performancemarketing macht. Den Vorteil, den sie selbst darin sieht, ist, dass sie den Vergleich zu anderen Werbekampagnen unterschiedlicher Größendimensionen hat. Außerdem ist es für sie aufschlussreich zu sehen, wie andere Kulturbetriebe sich vermarkten und inwiefern deren Strategien auf das Volkstheater Wien anwendbar sind. Sie ist jedoch davon überzeugt, dass sich ein künstlerisches Produkt immer schwerer verkaufen lässt und nimmt das als eine Herausforderung an.³⁵⁵ Moritz Hartmann hingegen holt sich seine Inspiration im Vergleich mit anderen Theatern und zwar online, das heißt über die verschiedenen Social-Media-Kanäle, indem er schaut, wie deren Strategien aussehen und wie die Reaktionen darauf

³⁵² Vgl. Steger, S. 11.

³⁵³ Hartmann, S. 10.

³⁵⁴ Vgl. Steger, S. 9.

³⁵⁵ Vgl. ebd., S. 7.

ausfallen.³⁵⁶

7.7.2 Wünsche

Anna Steger weiß ganz genau, was sie gerne ändern beziehungsweise erweitern würde. So möchte sie ein Newslettersystem für Sponsoren erstellen, damit diese nicht lediglich produktionsabhängig mit dem Volkstheater Wien verbunden sind.³⁵⁷ Das geht einher mit ihrem Vorhaben „das Volkstheater als Marke wieder stärker fassbar zu machen.“³⁵⁸ Um dies umsetzen zu können, muss das Volkstheater Wien jedoch seine aktuelle Strategie umstellen oder erweitern, da diese bislang lediglich über die Kommunikation der einzelnen Produktionen und nicht über das Haus an sich wirbt. Ferner sollte bei einem Anstreben der Etablierung der Marke Volkstheater Wien die Zielgruppe erweitert werden, sodass eine größere Zahl an Interessierten angesprochen wird und sich innerhalb dieser kleinere Unterteilungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf verschiedene Produktionen bilden können.

Das Ziel online stärker vertreten zu sein ist auf jeden Fall vorhanden. Auch in diese Bereich Budget zu investieren ist kein neuer Gedanke und grundsätzlich etwas, was sie gerne machen möchte, jedoch fehlt Steger dazu die Zeit. Sie sieht aber in der Onlinekommunikation bisher das Problem, dass vor allem in den Social Media die Interaktion noch nicht auf dem Level ist, auf dem sie es gerne hätte und möchte die Reichweite vergrößern und somit auch die Interaktion steigern.³⁵⁹

7.7.3 Ausblick

Steger ist davon überzeugt, dass sich innerhalb der nächsten Jahre noch einige Social Networks etablieren werden und sich das Marketing generell weiter digitalisiert. Damit inkludiert sie mehr Werbescreens und weniger Werbeplakate. Jedoch spricht sie neben der visuellen Digitalisierung auch die Folgen an, die damit einhergehen. Sie sagt, dass die Laufzeiten immer kürzer werden, was jedoch den Vorteil einer schnelleren Reaktionszeit hat, wodurch zusätzlich eine stärkere Aktualität herrscht. Außerdem wird die Flexibilität der einzelnen Werbemittel gesteigert.³⁶⁰ In diesem Zusammenhang ergibt sich allerdings ein

³⁵⁶ Vgl. Hartmann, S. 7.

³⁵⁷ Vgl. Steger, S. 5.

³⁵⁸ Ebd., S. 6.

³⁵⁹ Vgl. ebd., S. 6 & 10 f.

³⁶⁰ Vgl. ebd., S. 11.

Problem, mit welchem Theater zu kämpfen haben. Durch die schnellere Reaktionszeit verkürzt sich die Aufmerksamkeitsspanne der Angesprochenen, wodurch das Theater als ein Medium, welches relativ viel Aufmerksamkeit benötigt, es nicht leicht hat bestehen zu können. Allerdings wird diese Tatsache von Hartmann als etwas Einzigartiges und als die Herausforderung gesehen, das Theater als solches trotz dieser Entwicklung als etwas Essentielles zu erhalten.³⁶¹ Damit spricht er das in Kapitel 3.2.2 bereits erwähnte Problem an, dass sich das Theater durch seine persönliche Interaktion auszeichnet und diese durch die Digitalisierung in den Hintergrund tritt. Allerdings ist auch an dieser Stelle erneut zu erwähnen, dass vor allem Social Media die Möglichkeit eines Austausches bieten und deswegen nicht unterschätzt werden sollten.

³⁶¹ Vgl. Hartmann, S. 12.

8. Vergleichsanalyse

In diesem Kapitel werden die drei untersuchten Theaterstätten miteinander verglichen und somit die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vielfältigen Herangehensweisen der Marketingabteilungen und die durch die Social Media einhergehenden Veränderungen untersucht. Hierfür wurde eine Vergleichstabelle³⁶² angefertigt, in der die prägnantesten Merkmale der herangezogenen Theater zusammengefasst wurden, um sie übersichtlich miteinander in Bezug setzen zu können. Es ist an dieser Stelle zu bemerken, dass hierbei nicht alle möglichen Herangehensweisen berücksichtigt werden, da andere Theater vermutlich weitere andere Zugänge wählen. Auch wenn die Vielfältigkeit der hier vorgestellten Theaterhäuser durch die unterschiedlichen Größendimensionen und Sparten, welche immerhin von einem Kinder- und Jugendtheater über eine Produktions- und Spielstätte für Performancekünste bis hin zu einem Schauspielhaus geht, groß ist, sind diese Theaterhäuser nach wie vor nicht für den gesamten Theaterraum repräsentativ. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass lediglich mit den Aussagen der Interviewten und den Informationen auf den jeweiligen Websites gearbeitet wurde, welche nicht in allen drei Theatern gleich ausführlich waren. Je nach persönlichem Fokus der interviewten Person waren die Antwortmöglichkeiten vielfältig, da es sich um eine qualitative Forschungsmethode in Form eines leitfadenorientierten Experteninterviews handelt, welches in seiner Beantwortung eine gewisse Flexibilität beinhaltet und nicht um eine quantitative Forschung mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

8.1 Marketingverständnis und Aufgabenbereich

Das Kulturmarketing zeichnet sich dadurch aus, durch unterschiedliche Werbemittel die Aufmerksamkeit der definierten Zielgruppe für sich zu gewinnen und sein Programm an diese zu vermarkten, sodass die Nachfrage für Karten steigt und die Vorstellungen ausreichend besucht werden. Neben dem oder als Teil des Marketings steht der Bereich Public Relations, welcher das gleiche Ziel verfolgt, jedoch unternehmensorientiert und in der Regel ohne finanzielle Mittel umsetzbar ist, da hierbei primär die Repräsentation des Hauses im Vordergrund steht.³⁶³ Das Volkstheater Wien ist in diesem Vergleich das einzige Haus, dessen Presseabteilung separiert von der Marketingabteilung arbeitet, auch wenn beide Teil einer

³⁶² Vgl. Anhang A II, S. 130-135.

³⁶³ Vgl. Hausmann, S. 12-14.

gemeinsamen Abteilung, der Kommunikationsabteilung, sind.³⁶⁴ Zum Vergleich ist im brut Wien die Presseabteilung Teil der Marketingabteilung und hat eine eigene Verantwortliche, Eva Ludwig-Glück³⁶⁵, und im Dschungel Wien heißt die für das Marketing verantwortliche Abteilung Presse und Kommunikation, somit leistet die Marketingleitung Bettina Lukitsch gleichzeitig auch die Pressearbeit.³⁶⁶

Bezüglich der Tatsache, dass es beim Marketing um die Repräsentation des Theaterhauses nach außen geht, sind sich die Marketingverantwortlichen aller drei Theaterinstitutionen einig.³⁶⁷ In der umgesetzten Strategie grenzt sich das Volkstheater Wien jedoch erneut ab, indem es ausschließlich über Produktionen kommuniziert³⁶⁸, wohingegen sowohl der Dschungel Wien als auch das brut Wien zusätzlich auf Werbemaßnahmen setzen, die der Repräsentation des Hauses dienen.³⁶⁹ Ein Argument dafür kann die Entwicklung des Marketings sein, dessen Aufgabe sich intensiviert hat, da die Vermarktung im Vordergrund steht.³⁷⁰

Die Aufgabenbereiche der Marketingverantwortlichen sind innerhalb der drei untersuchten Theaterinstitutionen nicht übereinstimmend. Bettina Lukitsch und Benedict Thill bilden als Team die Marketingabteilung des Dschungel Wien und müssen innerhalb dieser die Bereiche Marketing, Presse, Social Media sowie Kooperationen abdecken und sind damit genauso breit gefächert wie das brut Wien, jedoch mit dem Unterschied, dass die Aufgabenbereiche hier klar in Presse und Kommunikation als Verantwortungsgebiet von Eva Ludwig-Glück und Marketing mit der Beauftragten Nora Wenzler aufgeteilt sind.³⁷¹ Dahingegen kann Thill im Dschungel Wien eher als Assistenz oder Unterstützung angesehen werden, da Lukitsch hauptverantwortlich ist.³⁷² Somit lasten auf einer Verantwortlichen mehr Bereiche, allerdings ist auch davon auszugehen, dass der Dschungel Wien auf Grund seiner Größe weniger Publikum und somit auch weniger Budget hat als das brut Wien. Allerdings kommt im Dschungel Wien durch seine spezielle Zielgruppe noch die Kommunikationsabteilung für

³⁶⁴ Vgl. Steger, S. 4.

³⁶⁵ Vgl. Ludwig-Glück, S. 1.

³⁶⁶ Vgl. Lukitsch, S. 2.

³⁶⁷ Vgl. ebd., S. 1.

Vgl. Steger, S. 1.

Vgl. Wenzler, S. 1.

³⁶⁸ Vgl. Steger, S. 7.

³⁶⁹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

Vgl. Lukitsch, S. 1.

³⁷⁰ Vgl. Hartmann, S. 12.

³⁷¹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 1.

Vgl. Lukitsch, S. 2.

³⁷² Vgl. Lukitsch, S. 4.

institutionelle Kommunikation hinzu.³⁷³ Die Marketingabteilung des Volkstheater Wien hingegen hat keine Pressearbeit inkludiert, da es hierfür eine eigene Abteilung gibt.³⁷⁴ Allerdings kommt im Gegensatz zu den anderen zwei Spielstätten für Anna Steger noch das Sponsoring sowie die Vertriebskasse hinzu³⁷⁵, was sowohl das brut Wien als auch der Dschungel Wien nicht angeben, da diese keine Sponsoren haben. Moritz Hartmann wird zwar als Teamassistentz angesehen, betreibt aber Social Media als Hauptaufgabenbereich.³⁷⁶ Es lässt sich daher feststellen, dass die Größe des Theaters für die Aufteilung der Aufgabenbereiche von Bedeutung ist. Je größer ein Theater ist, desto mehr Geld kann es in seine Mitarbeiter investieren, sodass es größere Ausweitungen auf spezialisierte Aufgabenbereiche gibt. An dieser Stelle könnte anhand des Dschungel Wien mit der institutionellen Kommunikationsabteilung argumentiert werden. Jedoch sollte man diese Abteilung getrennt vom Marketing betrachten, da es sich hierbei um die pädagogische Kommunikation mit Bildungsinstitutionen handelt und nicht primär um die Vermarktung der Produktionen.

Während die Verantwortlichen des Volkstheater Wien und Eva Ludwig-Glück vom brut Wien ihre Motivation vor allem in der Kunst der Künstler sehen und kunstorientiert arbeiten³⁷⁷, ist sowohl die Motivation von Nora Wenzler als auch die von Bettina Lukitsch etwas pragmatischer, was nicht bedeutet, dass ihnen die Kunst nicht wichtig ist. Jedoch liegt es Wenzler am Herzen, dass die Erwartungshaltung des Publikum erfüllt wird, womit eine Besucherbindung begünstigt werden könnte.³⁷⁸ Lukitsch genießt die Künstler-Atmosphäre und möchte deswegen jeder Produktion eine bestmögliche und professionelle Präsenz bieten, geht das Ganze aber scheinbar wirtschaftlich orientierter an.³⁷⁹

8.2 Marketingabteilung innerhalb der Theaterstruktur

Um die Hierarchieebenen aller drei untersuchten Theaterstätten veranschaulicht miteinander vergleichen zu können, werden diese im Folgenden anhand von Graphiken abgebildet, damit anhand dieser die Unterschiede besser verdeutlicht werden. Wichtig ist, dass der Fokus auf der Positionierung des Marketings ist, sodass bei den Graphiken nicht der Anspruch auf eine

³⁷³ Vgl. Lukitsch, S. 4.

³⁷⁴ Vgl. Steger, S. 3.

³⁷⁵ Vgl. ebd., S. 2.

³⁷⁶ Vgl. Hartmann, S. 10.

Vgl. Steger, S. 3.

³⁷⁷ Vgl. Hartmann, S. 12.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

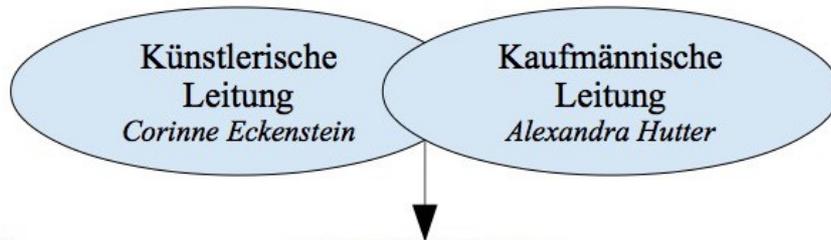
Vgl. Steger, S. 12.

³⁷⁸ Vgl. Wenzler, S. 4.

³⁷⁹ Vgl. Lukitsch, S. 17 f.

Darstellung der vollständigen Hierarchie des jeweiligen gesamten Theaters besteht.

1. Ebene: Geschäftsführung



2. Ebene: Alle Abteilungen

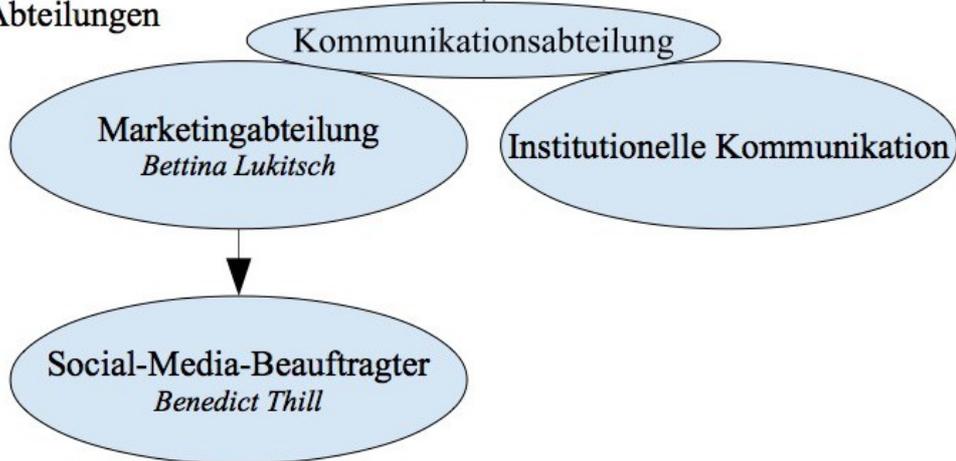
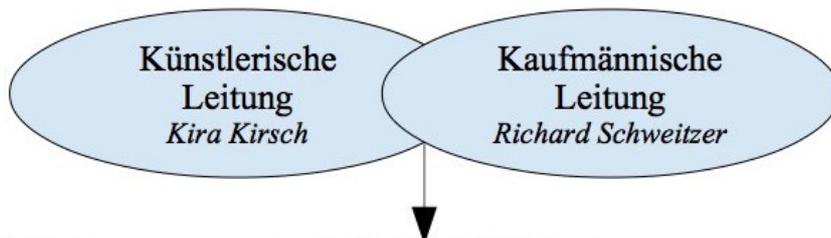


Abb. 5: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des Dschungel Wien.³⁸⁰

1. Ebene: Geschäftsführung



2. Ebene: Alle Abteilungen

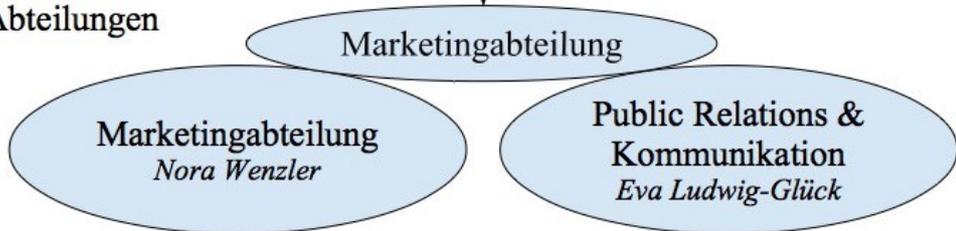
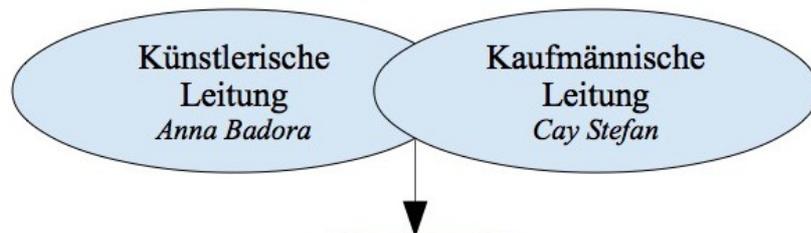


Abb. 6: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des brut Wien.³⁸¹

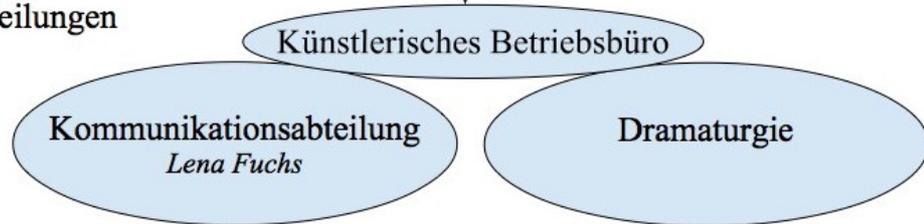
³⁸⁰ Eigene Darstellung.
Vgl. Lukitsch, S. 3 f.

³⁸¹ Eigene Darstellung.
Vgl. Ludwig-Glück, S. 2.

1. Ebene: Geschäftsführung



2. Ebene: Alle Abteilungen



3. Ebene: Abteilungsmitarbeiter

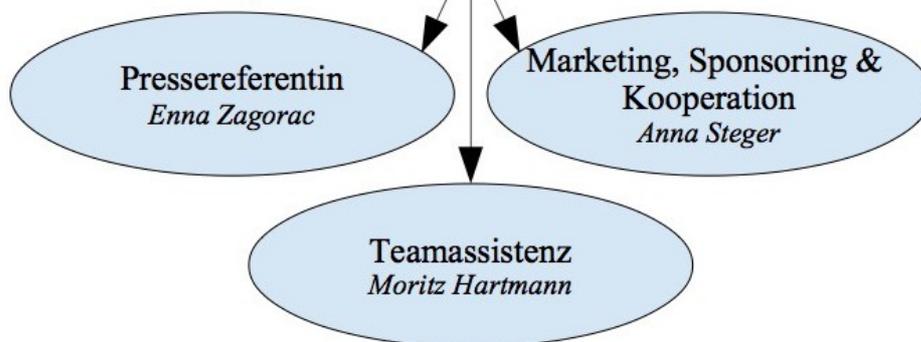


Abb. 7: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des Volkstheater Wien.³⁸²

Wie bereits in der theoretischen Auseinandersetzung dieser Arbeit festgestellt wurde, stehen die künstlerische sowie die kaufmännische Leitung eines Theaters immer an oberster Stelle der Hierarchie.³⁸³ Diese sind bei allen drei hier untersuchten Theatern (siehe Abb. 5, 6 und 7) auch genauso angeordnet. Direkt unter der Leitung des Theaterhauses folgen die verschiedenen Abteilungen. Diese sind unterschiedlich benannt oder verschiedenen Überbegriffen zugeordnet. Sowohl im Dschungel Wien (Abb. 5) als auch im Volkstheater Wien (Abb. 7) ist die Abteilung, der das Marketing zugeordnet ist, die Kommunikationsabteilung. Der hier bestehende Unterschied ist allerdings, dass die Kommunikationsabteilung als solche im Dschungel Wien keine Leitung hat, sondern sich direkt in Marketingabteilung und Institutionelle Kommunikationsabteilung aufteilt, wohingegen die Kommunikationsabteilung des Volkstheater Wien, welche gleichzeitig Teil des künstlerischen Betriebsbüros ist, in Person von Lena Fuchs eine eigene Leitung hat. Neben der Kommunikationsabteilung steht, auch als Teil des künstlerischen Betriebsbüros,

³⁸² Eigene Darstellung.

Vgl. Steger, S. 3.

³⁸³ Vgl. Hausmann, S. 145 f.

die Dramaturgie. Somit ist die Marketingabteilung des Volkstheater Wien der Kommunikationsabteilung untergeordnet, wohingegen die Marketingabteilung des Dschungel Wien als Teil der Kommunikationsabteilung direkt unter der künstlerischen und kaufmännischen Leitung positioniert ist. Im brut Wien (Abb. 6) wird die Abteilung direkt als Marketingabteilung bezeichnet und teilt sich innerhalb dieser in die Marketingabteilung, welche das klassische Marketing übernimmt sowie die Public-Relations- und Kommunikationsabteilung, die unter anderem mit dem Social-Media-Marketing beauftragt ist, auf. Das brut Wien unterscheidet sich dahingehend von den zwei anderen Häusern, dass es zwei komplett gleichgestellte Mitarbeiter innerhalb seiner Marketingabteilung hat, welche klar definierte Marketingaufgaben haben. Die Social-Media-Beauftragten der anderen zwei Theaterstätten, Thill und Hartmann, sind als Assistenz zu bezeichnen, was nicht bedeutet, dass sie nicht selbstständig arbeiten, jedoch sind sie nach wie vor nicht mit der Leitung der Marketingabteilungen, Lukitsch und Steger, gleichgestellt. Innerhalb des Volkstheater Wien wird die Hierarchie sogar auf eine dritte Ebene erweitert, da die Abteilung für Marketing, Sponsoring und Kooperation der Kommunikationsabteilungsleitung untergeordnet ist.

Vor allem wird durch die Graphik deutlich, dass das brut Wien zumindest in Bezug auf die Marketingabteilung das kleinste Hierarchiemodell hat. Darauf folgt der Dschungel Wien, deren Social-Media-Beauftragter den Unterschied macht, da dieser nicht mit der Abteilungsleitung gleichgestellt ist. Im Volkstheater Wien ist das Hierarchiemodell am ausgeprägtesten, da die Marketingabteilung einer anderen Abteilung unterlegen ist und der Social-Media-Beauftragte offiziell als Teamassistenz bezeichnet wird und somit keine eigene Abteilung leitet. Dennoch geben alle drei Theaterstätten an autark zu arbeiten, auch wenn die letzte Genehmigung teilweise von der Geschäftsführung erteilt werden muss.³⁸⁴ Eigenständiges Arbeiten bedeutet allerdings nicht gleich Handlungsfreiheit, denn es ist zu berücksichtigen, dass, vor allem durch mehrere voranstehende Hierarchieebenen wie im Volkstheater Wien, bereits vorab Entscheidungen getroffen wurden. Dadurch ist beispielsweise das Budget bereits entschieden oder vorgeplant, wodurch der Spielraum eingeschränkt wird.

Es ist interessant zu sehen, dass ausgerechnet das Volkstheater Wien, welches sich nach dem Intendantenwechsel auch einem Imagewechsel unterzogen hat, durch welchen viele Neuerungen eingebracht wurden³⁸⁵, trotzdem eine verhältnismäßig strenge Hierarchie hat.

³⁸⁴ Vgl. Hartmann, S. 4.

Vgl. Lukitsch, S. 3.

Vgl. Wenzler, S. 2.

³⁸⁵ Vgl. Steger, S. 8.

Allerdings hat es im Vergleich zu den anderen zwei Theaterstätten vermutlich auch die finanziellen Mittel für mehrere Mitarbeiter. Anstatt diese jedoch gleichzustellen, behält es die klassische Struktur bei, was teilweise auch die im Volkstheater Wien gespielten Produktionen widerspiegelt, wohingegen der moderne, experimentelle und unkonventionelle Zugang des brut Wien sich im Hierarchiekonstrukt ebenfalls wiederfindet.

8.3 Kommunikation

8.3.1 Kommunikation innerhalb des Theaters

Die Zusammenarbeit der Marketingabteilungen findet in allen drei Theaterhäusern mit allen weiteren Abteilungen statt.³⁸⁶ Besonders intensiv ist sie mit der Dramaturgie, aber selbst die bürokratischen und technischen Abteilungen (zumindest beim Dschungel Wien und brut Wien durch die Einschließung der Public Relations und den damit einhergehenden Probenbesuchen von Journalisten)³⁸⁷ stehen in regelmäßigem Kontakt mit der Marketingabteilung. Hier weist jedoch der Dschungel Wien einen Unterschied auf, indem dieser zusätzlich mit den einzelnen Performancegruppen immer wieder in Kontakt steht, da der er durch die herausfordernde Zielgruppe immer auf die Werbung der einzelnen Darsteller angewiesen ist.³⁸⁸ Es ist ebenso zu vermuten, dass sowohl das brut Wien als auch der Dschungel Wien eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern haben, zumindest sprechen der Hierarchieaufbau sowie die Räumlichkeiten dafür, wodurch die Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander erleichtert wird. Dort findet die Kommunikation grundsätzlich auch persönlich, bei datenbezogenen Informationen per E-Mail statt, was Missverständnissen vorbeugt.³⁸⁹ Im Volkstheater Wien ist die gesamte Kommunikationsabteilung auf einem Stockwerk, was bedeutet, dass die Kommunikation untereinander vor allem durch die offenen Räumlichkeiten überwiegend persönlich ist.³⁹⁰

Das brut Wien sowie das Volkstheater Wien haben regelmäßige Sitzungen, sowohl innerhalb ihrer Abteilung als auch mit anderen eng zusammenarbeitenden Abteilungen wie mit der

³⁸⁶ Vgl. Steger, S. 3.

Vgl. Thill, S. 3.

Vgl. Wenzler, S. 2.

³⁸⁷ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

Vgl. Lukitsch, S. 3 f.

³⁸⁸ Vgl. Lukitsch, S. 14 & 18.

³⁸⁹ Vgl. ebd., S. 10.

Vgl. Wenzler, S. 3.

³⁹⁰ Vgl. Hartmann, S. 4.

Dramaturgie (brut Wien) oder der Kommunikationsabteilung (Volkstheater Wien).³⁹¹ Vor allem beim Volkstheater Wien ist eine regelmäßiges Treffen innerhalb der Kommunikationsabteilung sinnvoll, da durch die Aufteilung der verschiedenen Kommunikationsbereiche die einheitliche Kommunikation nach außen immer sichergestellt werden muss. Dennoch sieht die Marketingverantwortliche Interessenskonflikte als selbstverständlich an.³⁹² Das brut Wien hingegen beugt durch seinen konstanten Informationsaustausch mit der Dramaturgie möglichen Interessenkonflikten gezielt vor, welche es nach den Angaben der Verantwortlichen nicht gibt.³⁹³ Auch der Dschungel Wien versucht die Verbindung von Kunst und Wirtschaft durch eine enge Zusammenarbeit mit den Künstlergruppen herzustellen. Allerdings lassen sich diese nicht immer vermeiden, da manche Informationen anders nach außen vermittelt werden müssen, als es die Künstler bevorzugen würden. Dennoch versucht sie die Wünsche der Künstler weitgehend zu berücksichtigen und hat im Zweifelsfall die Dramaturgie als vermittelnde Instanz zwischen der Schnittstelle Kunst und Wirtschaft.³⁹⁴ Grundsätzlich führen regelmäßige Treffen sowohl abteilungsintern als auch abteilungsüberschneidend zu einer einheitlicheren Kommunikation und dienen durch einen konstanten und persönlichen Informationsaustausch der Vorbeugung von Missverständnissen. Außerdem können Anliegen durch konstante abteilungsübergreifende Zusammentreffen schneller erledigt werden. Das Problem der Vereinigung von Kunst und Wirtschaft gibt es den Verantwortlichen des brut Wien nach nicht, was möglicherweise daran liegt, dass diese sich persönlich primär am Kunstobjekt interessiert sind.³⁹⁵ Sowohl im Dschungel Wien als auch im Volkstheater Wien sind diese selbstverständlich, da jede Abteilung seinen eigenen Zielen den Vorrang gibt. Während beim Dschungel Wien häufig Informationen über die Künstler von den Künstlern gewünscht werden³⁹⁶, liegt der Konflikt im Volkstheater Wien vor allem an der nach außen getragenen Vereinfachung der künstlerischen Ideen.³⁹⁷ Es besteht die Möglichkeit, dass die Konfrontationslosigkeit im brut Wien mit der vergleichend flachen Hierarchieebene in Verbindung steht. Dadurch, dass alle Mitarbeiter gleichrangig sind, ist es wahrscheinlich, dass die Kommunikationsbasis besser und verständnisvoller ist.

³⁹¹ Vgl. Hartmann, S. 4.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 3.

³⁹² Vgl. Steger, S. 4.

³⁹³ Vgl. Ludwig-Glück, S. 3.

³⁹⁴ Vgl. Lukitsch, S. 10 f.

³⁹⁵ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13 f.

³⁹⁶ Vgl. Lukitsch, S. 10.

³⁹⁷ Vgl. Steger, S. 4.

8.3.2 Kommunikation außerhalb des Theaters

Wie bereits in der theoretischen Auseinandersetzung festgestellt wurde, beschränkt sich die Kommunikation außerhalb des Theaters nicht auf potentielle Besucher, welche in der Regel durch ein Medium angesprochen werden, sondern weitet sich im persönlichen Kontakt vor allem auf Kooperationspartner, Medienpartner und Sponsoren aus.³⁹⁸ Die Frage nach der Kommunikation außerhalb des Theaters hat sich während der geführten Interview vor allem auf Kooperationen bezogen, da nach gezielten Strategien beziehungsweise Vorgehensweisen zur Besuchergewinnung sowie Analysen dazu gesondert gefragt wurde.

Vergleicht man die drei untersuchten Theaterstätten diesbezüglich miteinander, fällt auf, dass die Kommunikation außerhalb des Theaters Unterschiede aufweist. Das Volkstheater Wien sticht zum einen durch die Sponsorenbetreuung und zum anderen durch die vordefinierte Aufgabenbeschreibung, welche durch Sponsoring und Kooperationen zu zwei Dritteln aus persönlicher externer Kommunikation besteht.³⁹⁹ Damit ist dieser Aufgabenbereich mehr gewichtet als in den anderen zwei Häusern, was bedeutet, dass dort viel Zeit investiert wird. Viele Strategien werden für die Beziehungsarbeit erarbeitet und nicht für die Gewinnung von Besuchern.⁴⁰⁰ Der Dschungel Wien dahingegen kommuniziert mit seinen Medienkooperationspartnern hauptsächlich aufgrund des Schaltens von Inseraten oder bezüglich der Unterstützung von Marketingmaßnahmen mit seinen Kooperationspartnern anderer Kulturinstitutionen, somit geht es bei der Außenkommunikation nach wie vor hauptsächlich um Maßnahmen für die Besuchergewinnung.⁴⁰¹ Ähnlich sieht es auch beim brut Wien aus, welches nur bei anstehendem Programm kommuniziert, um dieses durch mehr Aufmerksamkeit durch beispielweise verstärkte Pressemitteilungen zu vermarkten. Des Weiteren wird wie im Dschungel Wien ein Plan entworfen, nach welchem die Medienkooperationen vereinbart werden.⁴⁰² Daraus lässt sich schließen, dass es bei Kooperationen primär um Strategien für die Zuschauergewinnung geht, wohingegen das Sponsoring aus Beziehungsarbeit besteht und Sponsoren oder potentielle Sponsoren sozusagen eine eigene Zielgruppe sind. Die von Andrea Hausmann vorgestellte Vorgehensweise der externen Kommunikation, im Sinne von gezielten Strategien bei Kooperationen⁴⁰³, scheint von den untersuchten Theatern nicht angewandt zu werden. Abgesehen vom Volkstheater Wien, in welchem eine Strategie für eine noch zielorientierte

³⁹⁸ Vgl. Hausmann, S. 108.

³⁹⁹ Vgl. Steger, S. 2.

⁴⁰⁰ Vgl. ebd., S. 5.

⁴⁰¹ Vgl. Lukitsch, S. 12.

⁴⁰² Vgl. Ludwig-Glück, S. 4.

⁴⁰³ Vgl. Hausmann, S. 111-113.

Zusammenarbeit mit den Sponsoren zumindest geplant wird, scheint der Kontakt ohne bestimmte Strategien zu erfolgen.

Neben der direkten Kommunikation gibt es noch allgemeine Standpunkte, welche stets berücksichtigt werden sollten. Demnach betont Bettina Lukitsch, dass die funktionierende Kommunikation innerhalb des Theaters sich nach außen hin auswirkt und sozusagen eine Ausstrahlung auf die Besucher hat, damit erklärt sie den Zusammenhang und die Notwendigkeit der Verbindung für den Erfolg der Kommunikation innerhalb und außerhalb des Hauses.⁴⁰⁴ In einem überschaubaren Haus, wie es der Dschungel Wien ist, gestaltet sich die enge Zusammenarbeit unter allen Mitarbeitern natürlich simpler als in einem großen Haus. Für das Volkstheater Wien hingegen liegt der Schwerpunkt der Kommunikation in der einheitlichen Message, die über die Werbekampagnen vermittelt wird.⁴⁰⁵ Vor allem, da das Volkstheater Wien mit seinen potentiellen Besuchern ausschließlich über Produktionen kommuniziert, ist das Schaffen eines einheitlichen Bildes zwischen den einzelnen Produktionen besonders wichtig. Das brut Wien sieht vor allem in der Kommunikation mit den potentiellen Besuchern die Wichtigkeit der Informationsreduktion⁴⁰⁶, durch die immer kürzer werdende Aufmerksamkeitsspanne.⁴⁰⁷ Genau für solche sich verändernden Tendenzen sind Analysen notwendig, da neue Ergebnisse die Marketingstrategien erheblich verändern und vor allem den Erfolg dieser massiv beeinflussen können, worin die Überleitung zum folgenden Themenschwerpunkt hergestellt ist.

8.4 Marktsituation

8.4.1 Marktanalysen

Obwohl eine umfangreiche Marktanalyse für das erfolgreiche Erarbeiten einer Werbekampagne Voraussetzung ist, um sich einen Überblick über die aktuelle Marktsituation zu verschaffen⁴⁰⁸, wird sie verhältnismäßig selten umgesetzt. Das brut Wien ist die einzige der drei untersuchten Theaterstätten, welche marketingorientierte Marktanalysen regelmäßig durchführt, um das Marketing daraufhin zu optimieren. Das bedeutet, es werden gezielt die Informationsquellen der Besucher hinterfragt. Diese Analysen finden aus Kosten- und Zeitgründen dennoch verhältnismäßig selten statt. Hinzu kommt vor allem bei sinkenden

⁴⁰⁴ Vgl. Lukitsch, S. 16.

⁴⁰⁵ Vgl. Steger, S. 6 f.

⁴⁰⁶ Vgl. Wenzler, S. 5.

⁴⁰⁷ Vgl. t3n – digital pioneers.

⁴⁰⁸ Vgl. Zander, S. 7.

Besucherzahlen eine Reflexion der Strategie, um herauszufinden, wie man diese optimieren kann.⁴⁰⁹ Der Dschungel Wien hat zwar eine zeitlich zurückliegende Besucherumfrage durchgeführt und hat die Ergebnisse von Google Analytics vorliegen, diese wurden jedoch aus Zeitgründen nicht ausgewertet. Ansonsten misst er die Besucherzufriedenheit anhand der herrschenden Stimmung bei den Vorstellungen.⁴¹⁰ Ebenso liegt die letzte Besucherumfrage des Volkstheater Wien schon länger zurück, was damit zusammenhängt, dass die Intendantin keine Befürworterin von Marktanalysen ist, trotzdem möchte sich Anna Steger zumindest mit Google Analytics auseinandersetzen und darauf basierend eine Onlinestrategie entwerfen. Sie sieht aber auch ein Defizit bei gelungenen Marketingstrategien, da ein Verkaufsanstieg ebenfalls nicht anhand einer Erfolgsanalyse untersucht wird.⁴¹¹ Damit bestätigt sich in Bezug auf alle drei Theaterinstitutionen die am Anfang gestellte These, dass die Vernachlässigung von Marktanalysen primär mit der Beschränkung von Zeit und finanziellen Mitteln zusammenhängt.⁴¹² Das brut Wien kontrolliert als einziges seinen finanziellen Einsatz durch die Investition in Marktanalysen, wodurch ineffektive Investitionen verhindert werden können, wohingegen der Dschungel Wien durch die Nicht-Auswertung der vorliegenden Ergebnisse Zeit und Budget in das Entwerfen der Befragung investiert, aber die Resultate nicht nutzt. Dennoch sind alle drei untersuchten Marketingabteilungen stets über die Besucherzahlen der Vorstellungen informiert.⁴¹³ Aus dem Vergleich lässt sich schließen, dass zwar allen drei Theaterinstitutionen die Möglichkeiten, die Marktanalysen bieten, bewusst ist, diese aber nicht durchgeführt werden.

Der Wandel auf dem Markt ist den Marketingverantwortlichen trotz nicht gezielt durchgeführter Analysen bewusst. Die Veränderungen im brut Wien und im Volkstheater Wien sind im Wesentlichen auf den Intendantenwechsel zurückzuführen, durch welchen vor allem im Volkstheater Wien ein Publikumswandel stattgefunden hat.⁴¹⁴ Dahingegen sind die Veränderungen des Publikums im Dschungel Wien auf das Besucherverhalten zurückzuführen, dessen Planung immer kurzfristiger wird.⁴¹⁵ Worauf vor allem von Seiten des brut Wien reagiert wurde, ist die Reduktion und Schlichtheit der gegebenen Informationen

⁴⁰⁹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 5 & 9 f.

⁴¹⁰ Vgl. Lukitsch, S. 12 & 15.

⁴¹¹ Vgl. Steger, S. 6 & 9.

⁴¹² Vgl. Ludwig-Glück, S. 5.

Vgl. Lukitsch, S. 12.

Vgl. Steger, S. 6.

⁴¹³ Vgl. Lukitsch, S. 15.

Vgl. Steger, S. 9.

Vgl. Wenzler, S. 9.

⁴¹⁴ Vgl. Ludwig-Glück, S. 7.

Vgl. Steger, S. 8.

⁴¹⁵ Vgl. Lukitsch, S. 15.

sowie ein wiedererkennbares Design.⁴¹⁶ Bereits in der theoretischen Auseinandersetzung wurde die Notwendigkeit von Corporate Identity anhand des Beispiels der Wiener Staatsoper erläutert sowie verdeutlicht und auch Bettina Lukitsch ist die steigende Relevanz des Erscheinungsbildes und damit einhergehend der Wiedererkennungswert aufgefallen.⁴¹⁷

8.4.2 Konkurrenz

Konkurrenz ist als Teil der Marktanalyse zu verstehen, denn um einen ausreichenden Überblick über den Markt zu bekommen, sollte man sich über das Ausmaß der Konkurrenz bewusst sein und darauf basierend seine Strategien entwerfen, um Marktlücken besser entdecken und füllen zu können.⁴¹⁸ Durch die unterschiedlichen Zielgruppen der untersuchten Theaterstätten, auf welche im Folgenden noch detaillierter eingegangen wird, lag bereits vor dem Führen der Interviews die Vermutung nahe, dass sich die Konkurrenz daher ebenfalls stark unterscheidet, was sich bestätigen lassen konnte. Des Weiteren herrscht unter den drei gewählten Theatern keine Kernkonkurrenz, was die Analyse durch die individuellen Eigenschaften interessanter gestaltet.

Bevor auf die einzelnen Konkurrentengruppen eingegangen wird, soll die Konkurrenz der Unterhaltungsmedien hervorgehoben werden, welche selbst in der Theorie nicht erwähnt werden, die Veränderungen des Marketings jedoch massiv beeinflussen. Zwar wird sich in der theoretischen Auseinandersetzung mit der Konkurrenzlandschaft auf alle Kultur- und Freizeitangebote bezogen⁴¹⁹, es ist jedoch davon auszugehen, dass diese sich vor allem auf die Angebote in den Städten beziehen. Ein besonders großer Konkurrent außerhalb des Wiener Kulturangebots ist Netflix.⁴²⁰ Der Zugang zu Netflix ist seit September 2014 im deutschsprachigen Raum möglich⁴²¹, was ein Grund zur Nicht-Nennung in der verwendeten Literatur führt, da diese größtenteils vor 2014 erschien und somit vor dem deutschsprachigen Durchbruch von Netflix veröffentlicht wurde. Durch das mediale Zusatzangebot erweitert sich

⁴¹⁶ Vgl. Wenzler, S. 1.

⁴¹⁷ Vgl. Lukitsch, S. 17.

⁴¹⁸ Vgl. Zander, S. 8 f.

⁴¹⁹ Vgl. Hausmann, S. 30 f.

⁴²⁰ Vgl. Ludwig-Glück, S. 7.

⁴²¹ Vgl. NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in Deutschland verfügbar! 16.09.2014. Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-deutschland-verfuegbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

Vgl. NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in Österreich verfügbar! 17.09.2014. Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-osterreich-verfuegbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

Vgl. NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in der Schweiz verfügbar. 18.09.2014. Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-der-schweiz-verfuegbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

die Konkurrenz der Theater und damit bringt Netflix trotz der verschiedenen Zielgruppen ein gemeinsames Konkurrenzumfeld hervor, welches jede Kulturinstitution betrifft.

Davon abgesehen ist das Konkurrenzumfeld des Dschungel Wien sehr übersichtlich und beschränkt sich durch seine junge Zielgruppe auf einen großen Kernkonkurrenten und kooperiert abseits davon hauptsächlich mit seiner Teilkonkurrenz wie anderen Kinder- und Jugendkulturinstitutionen.⁴²² Das Volkstheater Wien kooperiert, ähnlich wie der Dschungel Wien, auch mit einigen Theaterhäusern. Trotzdem ist das Konkurrenzumfeld des Volkstheater Wien ausgeweiteter und spezialisiert sich auf bestimmte Theaterhäuser, welche ein ähnliches Angebot in vergleichbarer Größendimension anbieten, wobei hier auch erwähnt wird, dass es sich dabei um die Kernkonkurrenz handelt. Dennoch werden nur Theaterinstitutionen ähnlicher Sparten oder Größen genannt.⁴²³ Das bedeutet, sie beziehen sich ihrem Verständnis von Konkurrenz nach ebenso auf die Kernkonkurrenzen. Die Verantwortlichen des brut Wien erkennen, wie bereits erläutert, sämtliche Unterhaltungsmedien als Konkurrenten an und sehen das gesamte kulturelle Angebot innerhalb ihrer Konkurrenzlandschaft, wobei der Schwerpunkt der Kernkonkurrenz hier vor allem auf anderen Anbietern von Performancekunst liegt.⁴²⁴ Dem Konkurrenzverständnis von Wenzler und Ludwig-Glück nach stehen alle drei untersuchten Theaterhäuser in Konkurrenz zueinander. Genauso beschreibt es auch Andrea Hausmann, die sagt, dass das Marktumfeld von Kultureinrichtungen weitaus größer ist, als häufig vermutet. Sie betont, dass viele Theater sich in ihrem Konkurrenzverständnis nur auf die gleiche Sparte beziehen und die Aspekte Geld, Zeit und Interesse nicht berücksichtigen, wodurch das gesamte Kultur- und Freizeitangebot in Konkurrenz zueinander steht. Das bedeutet, dass die Unterscheidung in Kern- und allgemeine Konkurrenz unvermeidbar ist, wie es in der Theorie auch beschrieben wird.⁴²⁵ Vor allem am Volkstheater Wien lässt sich die Konkurrenzlandschaft der direkt rivalisierenden Theater schön verdeutlichen. Das bedeutet, dass das brut Wien als einziges der drei untersuchten Theaterhäuser den erweiterten Konkurrenzkreis angesprochen hat, womit sich Andrea Hausmanns Behauptung, dass von vielen Theatern „allenfalls [...] noch andere Theater der gleichen Sparte als Konkurrenten wahrgenommen [werden]“⁴²⁶, bestätigen lässt.

⁴²² Vgl. Lukitsch, S. 12.

⁴²³ Vgl. Steger, S. 5 f.

⁴²⁴ Vgl. Wenzler, S. 6 f.

⁴²⁵ Vgl. Hausmann, S. 30 f.

⁴²⁶ Ebd.

8.4.3 Zielgruppen

Ein weiterer Grund, weshalb die drei ausgewählten Theaterinstitutionen für diese Untersuchung von Relevanz waren, sind die unterschiedlichen Zielgruppen, welche durch die Spartenvielfalt bereits im Voraus vermutet wurden. Während der Dschungel Wien sich auf Kinder, Jugendliche und Familien konzentriert, spricht das brut Wien die spezielle Zielgruppe der an Performance interessierten Personen an, wobei es sich hierbei nicht auf eine Standardzielgruppe fokussiert. Das Volkstheater Wien setzt dahingegen seinen Fokus auf die Wiener Mittelschicht.⁴²⁷

Wie bereits erwähnt wurde, beschränkt sich die Konkurrenz von Theatern nicht lediglich auf gleiche Sparten, sondern überschneidet sich neben sämtlichen Freizeitangeboten auch mit anderen kulturellen Anbietern. So ist auch unter den drei gewählten Institutionen ein übereinstimmender Aspekt die Zielgruppenbestimmung. Alle drei Theaterhäuser sprechen grundsätzlich Menschen in und um Wien an. Der Dschungel Wien hat im Vergleich zu den anderen zwei Institutionen den Vorteil einer nahezu einzigartigen Zielgruppe, die vor allem durch die Altersempfehlungen verschiedener Produktionen sehr genau und ausschließlich definiert wird. Dadurch ist die Zielgruppe genaustens bestimmt, was für die Zielgruppendefinition ein Vorteil ist, aber den Nachteil hat, dass diese sich auf diese Zielgruppe beschränkt. Die Schwierigkeit besteht ebenso darin, dass einige der Zielgruppen nicht direkt ansprechbar sind, sondern über die Eltern erreicht werden müssen. Damit steht der Dschungel Wien vor einer besonderen und einzigartigen Herausforderung. Das brut Wien sowie das Volkstheater Wien hingegen sprechen ein altersorientiert breiteres Publikum an, wobei das Besucheralter des brut Wien zwischen 20 und 39 liegt⁴²⁸, und definieren ihre Zielgruppe daher anhand anderer Faktoren wie beispielsweise Interessen und Werte. Dennoch wird im Volkstheater Wien versucht alle Altersklassen zu erreichen, indem verschiedene Altersgruppen auf den dafür geeigneten Social Networks angesprochen werden.⁴²⁹ Eine genaue Zielgruppenbestimmung findet im brut Wien auch statt. Es definiert seine Zielgruppe ebenfalls für jede Produktion neu und bezieht sich dabei vor allem auf die Interessen, welche in Bezug zu der jeweiligen Performance stehen. Auch das Volkstheater Wien spezialisiert sich durch interessenbestimmte Newsletter auf spezifische Zielgruppen, hat jedoch im Allgemeinen den Anspruch mehr Studenten sowie die Mittelschicht anzusprechen.

Eva Ludwig-Glück spricht bezüglich der Zielgruppendefinitionen ein Problem an, welches

⁴²⁷ Vgl. Dschungel Wien Profil.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 8.

Vgl. Steger, S. 8.

⁴²⁸ Vgl. Ludwig-Glück, S. 12.

⁴²⁹ Vgl. Hartmann, S. 10.

nicht einmal in der Theorie auf diesen Blickpunkt hin kritisch thematisiert wird. Sie sieht in der interessenbezogenen Zielgruppendefinition vor allem in Bezug auf Social Media ein Problem. Zwar hat eine detaillierte Zielgruppe den Vorteil einer sehr gezielten Erreichbarkeit, das bedeutet, dass man die Interessengruppen zielgerichtet anspricht, womit der Streuverlust extrem reduziert wird, was wiederum finanzielle Mittel spart, allerdings führt dies zum Problem der Ausgrenzung. Das Theater ist eine mit Subventionen betriebene und somit steuerfinanzierte Kulturinstitution, welche allgemein den Anspruch haben sollte jede Person in der jeweiligen Stadt anzusprechen. Kommuniziert man nur in bestimmten Kreisen, wird man diesem Anspruch nicht gerecht.⁴³⁰ Die Theorie greift diesen Aspekt lediglich in Bezug auf die Preispolitik auf, in welcher immer berücksichtigt werden muss, dass sich grundsätzlich jede Schicht das Kulturangebot leisten kann.⁴³¹ Um dieses Problem zu umgehen und allen den Anspruch auf sein Kulturangebot zu gewährleisten, verfolgt das brut Wien seine allgemeine Plakatkampagne, bei welcher Plakate des brut Wien im Stadtraum verteilt sind. Die produktionsbezogenen Werbemaßnahmen werden dennoch hauptsächlich über interessenbezogene Zielgruppendefinitionen getroffen.⁴³² Das Volkstheater Wien hingegen wirbt ausschließlich für einzelne Produktionen und setzt hierfür gezielte Newsletter-Verteiler ein. Zusätzlich werden Werbeplakate über Screens eingesetzt, welche grundsätzlich für jeden Bürger sichtbar sind.⁴³³ Dennoch soll der Fokus auf der Mittelschicht liegen⁴³⁴, vermutlich um den ökonomischen Erfolg langfristig sicherzustellen. Der Dschungel Wien hat zwar die produktionsabhängigen Altersempfehlungen, welche primär aus pädagogischen und nicht aus wirtschaftlichen Gründen beschlossen werden; innerhalb dieser Altersklassen spezialisiert es sich jedoch nicht auf bestimmte Interessengruppen.⁴³⁵ Das bedeutet, dass sich das Marketing des Dschungel Wien darauf konzentriert, wie die jeweilige Zielgruppe angesprochen wird⁴³⁶, wohingegen im brut Wien sowie im Volkstheater Wien die Zielgruppendefinition im Aufgabenbereich der Marketingabteilung liegt.⁴³⁷

⁴³⁰ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

⁴³¹ Vgl. Hausmann, S. 125.

⁴³² Vgl. Ludwig-Glück, S. 8 & 13.

⁴³³ Vgl. Steger, S. 2 f.

⁴³⁴ Vgl. ebd., S. 8.

⁴³⁵ Vgl. Lukitsch, S. 14.

⁴³⁶ Vgl. ebd.

⁴³⁷ Vgl. Hartmann, S. 8.

Vgl. Ludwig-Glück, S. 7.

8.5 Finanzsituation

Marketing kostet immer Geld und muss von Theatern betrieben werden, um bestehen zu können. Theaterinstitutionen stehen vor dem Problem ihre Kosten durch das Budgetdefizit grundsätzlich nicht decken zu können.⁴³⁸ Dieser Fakt wurde im Rahmen der Arbeit bereits dargestellt und bestätigt sich ebenfalls in allen drei untersuchten Theaterhäusern. Keiner der Marketingverantwortlichen hat angegeben mit seinem Budget zufrieden zu sein oder dass es gar ausreichend ist. Im Gegenteil – jede der befragten Marketingverantwortlichen hat im Rahmen des Interviews mehrmals die Knappheit des vorhandenen Marketingbudgets betont. Nora Wenzler gibt hierbei sogar ein Defizit in Höhe von 30.000 Euro an.⁴³⁹ Auf diese Weise wird die Kreativität und das Ausprobieren neuer Strategien massiv eingeschränkt. Alexandra Duda schreibt ergänzend dazu, dass sich die Kosten grundsätzlich erhöhen, wodurch das Budget in absoluten Zahlen zwar unverändert bleibt, sich aber in Relation verringert.⁴⁴⁰ Diese Aussage bestätigen sowohl Wenzler als auch Steger, indem sie beklagen, dass die Fixkosten, vor allem für das klassische Theatermarketing, konstant steigen.⁴⁴¹ Zu beachten ist neben der Knappheit auch die unterschiedliche Planung beziehungsweise der jeweilige Einsatz der finanziellen Mittel.

Das Marketingbudget wird in allen drei untersuchten Kulturinstitutionen von der Geschäftsführung bestimmt.⁴⁴² Danach verwalten die Marketingverantwortlichen zumindest im Dschungel Wien sowie im brut Wien ihr eigenes Budget, wobei hinzuzufügen ist, dass, trotz der Gleichstellung der Mitarbeiter Wenzler und Ludwig-Glück erstere die Budgetverantwortung trägt, da Ludwig-Glück für ihre Strategien und Aufgabenbereiche in der Regel keine oder kaum finanzielle Mittel benötigt.⁴⁴³ Im Volkstheater Wien hingegen hat die Marketingverantwortliche Anna Steger keinen Einblick ins Budget, welches von der Kommunikationsabteilungsleitung verwaltet wird. Außerdem ist der Großteil ihres Budgets bereits im Voraus für Infoscreens und Standardkooperationen verplant, sodass sie wenig

⁴³⁸ Vgl. Hausmann, S. 125.

⁴³⁹ Vgl. Lukitsch, S. 2 & 17.

Vgl. Steger, S. 1 & 8.

Vgl. Wenzler, S. 6, 8 f. & 14 f.

⁴⁴⁰ Vgl. Duda, S. 40.

⁴⁴¹ Vgl. Steger, S. 6.

Vgl. Wenzler, S. 8.

⁴⁴² Vgl. Lukitsch, S. 15.

Vgl. Steger, S. 8.

Vgl. Wenzler, S. 8.

⁴⁴³ Vgl. Ludwig-Glück, S. 3 & 10.

Vgl. Lukitsch, S. 11.

Vgl. Wenzler, S. 2.

Handlungsspielraum hat.⁴⁴⁴ Obwohl bei den anderen zwei untersuchten Spielstätten die Budgetverantwortung bei den Marketingleitern liegt, ist, zumindest im Dschungel Wien, das Budget auch zu einem Großteil für Drucksorten und Versandkosten bereits vorgeplant. Der restliche Einsatz liegt in der Entscheidung der Marketingabteilung.⁴⁴⁵ Im brut Wien wird von der Marketingabteilung entschieden, wie das Geld eingesetzt wird und es wurden diesbezüglich bereits Maßnahmen, wie der Verzicht auf Print-Inserate, getroffen.⁴⁴⁶ Das belegt die Aussage von Andrea Hausmann, dass der finanzielle Handlungsspielraum von Marketingabteilungen limitiert ist.⁴⁴⁷ Obwohl das brut Wien innerhalb seiner Abteilung mehr Entscheidungsfreiheit und Platz für Experimente zu haben scheint, wird das Volkstheater Wien auf dem Markt präsenter sein, solange sein Gesamtbudget in absoluten Zahlen höher ist, was sich alleine durch die Sponsoren, die es hat, zu bestätigen scheint.

Die aufgestellte These, dass große Produktionen im Marketing mehr kosten⁴⁴⁸, wurde nicht durch explizite Aussagen bestätigt. Bettina Lukitsch achtet darauf, dass jeder Produktion nicht nur die bestmögliche, sondern auch die gleiche Präsenz geboten wird, sodass es keine Bevorzugungen gibt⁴⁴⁹, wohingegen die Präsenz der jeweiligen Produktion im Volkstheater Wien scheinbar auch von dem jeweiligen Sponsor abhängig ist⁴⁵⁰. Ein großes Haus hat dementsprechend mehr Budget und ist im Vergleich mit der Konkurrenz stärker. Hinzu kommt beim Volkstheater Wien, dass es durch seine Sparte viele Klassiker aufführt, welche durch ihren Bekanntheitsgrad leichter zu vermarkten sind als unbekanntere Produktionen.

8.6 Online- und Social-Media-Marketing

Die Motivation dieser Arbeit begründet sich in der Fragestellung wie intensiv Social-Media-Marketing in Theaterstätten tatsächlich betrieben wird. Die These hierfür lautet, dass Social Media nicht in dem Ausmaß genutzt werden, wie es den Theaterinstitutionen möglich wäre und dass der Fokus nach wie vor auf klassischem Theatermarketing liegt. Außerdem wird vermutet, dass das Argument für die Schwierigkeit der Umstellung vor allem der Form einer Aufführung geschuldet ist, in der die Ko-Präsenz von Zuschauer und Akteuren das ausschlaggebende Eigenschaft darstellt.⁴⁵¹ Im Folgenden sollen nicht nur die Merkmale und

⁴⁴⁴ Vgl. Steger, S. 8.

⁴⁴⁵ Vgl. Lukitsch, S. 15.

⁴⁴⁶ Vgl. Wenzler, S. 6.

⁴⁴⁷ Vgl. Hausmann, S. 125.

⁴⁴⁸ Vgl. S. 27 dieser Arbeit.

⁴⁴⁹ Vgl. Lukitsch, S. 13 & 19.

⁴⁵⁰ Vgl. Steger, S. 2.

⁴⁵¹ Vgl. S. 39 ff. dieser Arbeit.

Unterschiede der drei untersuchten Kulturstätten im Hinblick auf deren Gebrauch von Social Media und die damit einhergehenden Veränderungen dargestellt werden, sondern auch weitergehend mit der aufgestellten These in Verbindung gebracht werden, um diese zu verifizieren beziehungsweise falsifizieren. Hierfür werden verschiedene Aspekte miteinander verglichen.

Begonnen wird mit den Aufgabenbereichen der Social-Media-Verantwortlichen. Alle drei Marketingabteilungen haben eine Person, die unter anderem die Verantwortung für die Social-Media-Kanäle trägt. Allerdings sind die Verantwortlichen auch in andere Aufgabenbereiche integriert, sodass sie sich nicht ausschließlich auf das Social-Media-Marketing konzentrieren.⁴⁵² Der Dschungel Wien misst seinen Social-Media-Erfolg an der Interaktion⁴⁵³, ähnlich wie das Volkstheater Wien, welches auch gezielte Social-Media-Aktionen anwendet, um die Interaktion zu steigern.⁴⁵⁴ Das brut Wien hingegen scheint das Onlinemarketing von allen drei untersuchten Theaterinstitutionen anzuführen, obwohl die Social-Media-Beauftragte Ludwig-Glück zusätzlich für die Pressearbeit verantwortlich ist. Es hat seinen Schwerpunkt auf das Onlinemarketing gelegt und bereits Marketingmaßnahmen ergriffen, indem es auf Print-Inserate verzichtet, um das Geld stattdessen in Onlinemarketing zu investieren. Außerdem hat es für seine Onlinepräsenz bereits positives Feedback von der Konkurrenz erhalten.⁴⁵⁵ Dies ist die stärkste Reaktion beziehungsweise Veränderung der untersuchten Theater, die in Reaktion auf die Veränderungen des Zielgruppenverhaltens durch Social Media bereits stattgefunden hat. Neben der hauseigenen Website ist das brut Wien auf den Social Networks Facebook, Twitter und Instagram präsent und investiert, als einziges der drei untersuchten Theaterhäuser, finanzielle Mittel in die Werbekampagnen auf Facebook.⁴⁵⁶ Die Entscheidung, Budget in das Social Network zu investieren, ist auf eine Besucherumfrage zurückzuführen, aus welcher hervorging, dass 80 Prozent des Publikums des brut Wien auf Facebook vertreten sind.⁴⁵⁷ Steger hingegen ist noch nicht von den kostenpflichtigen Werbeanzeigen auf Facebook überzeugt, möchte sich in Zukunft jedoch genauer damit beschäftigen.⁴⁵⁸ Ferner haben das Volkstheater Wien als auch der Dschungel Wien ebenfalls eine Website und sind auch auf den genannten drei Social Networks aktiv, wobei der

⁴⁵² Vgl. Hartmann, S. 5.
Vgl. Ludwig-Glück, S. 1.
Vgl. Lukitsch, S. 6.

⁴⁵³ Vgl. Thill, S. 5.

⁴⁵⁴ Vgl. Steger, S. 11.

⁴⁵⁵ Vgl. Ludwig-Glück, S. 10.

⁴⁵⁶ Vgl. ebd., S. 1 & 10.

⁴⁵⁷ Vgl. ebd., S. 12.

⁴⁵⁸ Vgl. Steger, S. 11.

Dschungel Wien seinen Twitter-Account aufgrund mangelnder Präsenz der Zielgruppe eingestellt hat.⁴⁵⁹ Zusätzlich sind sie auf den Social Networks WhatsApp⁴⁶⁰ und Snapchat vertreten, wodurch das jüngere Publikum erreicht werden soll.⁴⁶¹

Hartmann hat als Social-Media-Verantwortlicher des Volkstheater Wien als einziger betont, dass er die Besucher über die Social Media duzt, wohingegen diese über andere Werbemaßnahmen gesiezt werden und schreibt das der Kultur der Social Media zu.⁴⁶² Dies konnte bei der Recherche sowohl über die Website als auch über den Newsletter bestätigt werden.⁴⁶³ Daraufhin wurde im Rahmen dieser Arbeit hinterfragt, wie das brut Wien sowie der Dschungel Wien seine Zuschauer ansprechen. Das Ergebnis war nicht nur überraschend, sondern teilweise auch bedenklich. Der Dschungel Wien geht wie das Volkstheater Wien vor und siezt seine Besucher konsequent auf der Website, duzt sie aber in den Social Networks.⁴⁶⁴ In den Newslettern⁴⁶⁵, welche der Dschungel Wien nach der Anmeldung, bei welcher der Zuschauer gesiezt wird, per E-Mail herausschickt, wird der Zuschauer geduzt, in einer Bestätigung einer Ticketreservierung jedoch wieder gesiezt.⁴⁶⁶ Das brut Wien hat ebenfalls keine konsequente Ansprache seiner Besucher und scheint dies auch überwiegend zu vermeiden. Jedoch wechselt es innerhalb seiner Website die Ansprache. Demnach wird bei der Beantragung des Newsletters der Besucher gesiezt⁴⁶⁷, ebenfalls in den Newslettern.⁴⁶⁸ In seinem Aufruf, in dem das Publikum die Möglichkeit hat an Gesprächen mit den Künstlern oder ähnlichem teilzunehmen, duzt es wiederum.⁴⁶⁹ Auf Facebook werden die Besucher, wenn sie persönlich angesprochen werden, geduzt.⁴⁷⁰ Auf diese Weise kommt es zu einer nicht einheitlichen Ansprache der Besucher. Das Konzept dahinter ist schwer nachvollziehbar. Hieran lässt sich erkennen, dass sich die Ansprache vor allem durch die Social Media verändert hat, auf denen alle drei Theaterinstitutionen ihre Besucher konsequent duzen.

⁴⁵⁹ Vgl. Hartmann, S. 9.

Vgl. Thill, S. 7.

⁴⁶⁰ Nachrichtendienst mit Werbefunktion.

Vgl. WhatsApp. Online unter: <https://www.whatsapp.com/?l=de> [Stand: 23.03.2018].

⁴⁶¹ Vgl. Lukitsch, S. 7.

⁴⁶² Vgl. Hartmann, S. 10

⁴⁶³ Vgl. Facebook: Volkstheater Wien.

Vgl. Volkstheater Wien – Newsletter. Online unter: <http://www.volkstheater.at/newsletter/> [Stand: 23.03.2018].

Vgl. Anhang III, Abb. 10, S. 137.

⁴⁶⁴ Vgl. Facebook: Dschungel Wien.

Vgl. Dschungel Wien – Newsletter. Online unter: <https://www.dschungelwien.at/newsletter/home> [Stand: 23.03.2018].

⁴⁶⁵ Vgl. Anhang III, Abb. 8, S. 136.

⁴⁶⁶ Vgl. Anhang III, Abb. 12, S. 137.

⁴⁶⁷ Vgl. brut Wien – Newsletter. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Newsletter> [Stand: 23.03.2018].

⁴⁶⁸ Vgl. Anhang III, Abb. 9, S. 136.

⁴⁶⁹ Vgl. brut Wien – Programm. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Programm/brut-Extras> [Stand: 23.03.2018].

⁴⁷⁰ Vgl. Facebook: brut Wien.

Trotz der Präsenz auf den Social-Media-Kanälen beklagt Lukitsch die fehlenden finanziellen Mittel und die begrenzte Zeit, um Analysen und darauf aufbauende Strategien zu entwerfen. Sie sagt, dass es sich hierbei um ein eigenes Berufsfeld handelt und man eigentlich einen Mitarbeiter dafür benötigen würde, der sich ausschließlich darum kümmert. Aufgrund des Mangels an finanziellen Mitteln für einen Social-Media-Verantwortlichen werden Social Media von vielen Institutionen nur nebensächlich betrieben.⁴⁷¹ Auch Steger ordnet sich dort mit ein, indem sie äußert, dass andere Theaterinstitutionen definitiv mehr Zeit und Geld in Social Media investieren als das Volkstheater Wien.⁴⁷² An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass Hartmann trotzdem regelmäßig Redaktionspläne entwirft, obwohl es kein auf Social Media ausgerichtetes Budget gibt.⁴⁷³ Dahingegen beklagt Thill die Zeit für ausgefeilte Pläne nicht zu haben.⁴⁷⁴ Dennoch sind sie sich in den Vorteilen des Social-Media-Marketing einig. Vor allem die kurzfristige Planung und spontane Reaktionsmöglichkeiten werden geschätzt, ebenso wie die Gelegenheit mit den Besuchern durch Interaktion direkt in Kontakt treten zu können.⁴⁷⁵

Im Interview spricht Hartmann einen Aspekt an, der auf die Form des Mediums Theater zurückzuführen ist. Dessen Problem liegt primär in der verkürzten Aufmerksamkeitsspanne liegt und er sieht die Notwendigkeit der Theater darin, sich den Veränderungen in der Gesellschaft anzupassen, damit das Theater als solches erhalten bleibt.⁴⁷⁶ Auch Wenzler erwähnt diesen Aspekt und bestätigt durch ihre Plakatkampagne, dass sie sich bereit erklärt hat, dem Problem mit einer Veränderung im Sinne einer Informationsreduktion entgegen zu treten.⁴⁷⁷ Was jedoch lediglich von Lukitsch angedeutet wird, ist die Form des Theaters in Bezug auf das Marketing. Sie sagt, dass das Theater etwas Greifbares ist, welches nicht total vom Digitalen abgelöst werden kann, sodass es immer noch Offlinewerbung geben wird.⁴⁷⁸ Damit spricht sie die individuelle Problematik des Theatermarketings in Bezug auf die Form an, welche mit der möglichen Schwierigkeit der leiblichen Ko-Präsenz in Konflikt steht. Diese wird durch die Digitalisierung auf der einen Seite mehr aufgehoben, da der Kommunikationspartner einem Bildschirm anstatt einer Person gegenüber sitzt, andererseits wird dadurch jedoch die Möglichkeit der Interaktion gegeben.

Was sich jedoch durch die Interviews bestätigt hat, ist, dass alle drei untersuchten

⁴⁷¹ Vgl. Lukitsch, S. 6 f.

⁴⁷² Vgl. Steger, S. 9.

⁴⁷³ Vgl. Hartmann, S. 10.
Vgl. Steger, S. 9.

⁴⁷⁴ Vgl. Thill, S. 15.

⁴⁷⁵ Vgl. Hartmann, S. 10.

Vgl. Lukitsch, S. 8.

⁴⁷⁶ Vgl. Hartmann, S. 12.

⁴⁷⁷ Vgl. Wenzler, S. 5.

⁴⁷⁸ Vgl. Lukitsch, S. 17.

Theaterhäuser verschiedene Zugänge haben und unterschiedlich viel Budget in ihre Social-Media-Strategien investieren. Ebenfalls zu betonen ist, dass dies scheinbar nicht mit der Größe des Theaters zusammenhängt. Das brut Wien liegt den Ergebnissen nach im Vergleich am weitesten vorne, indem es finanzielle Mittel in sein Social-Media-Marketing investiert und sogar klassische Strategien dafür einstellt, wohingegen das bekanntere Volkstheater Wien seine finanziellen Mittel primär anderweitig einsetzten ebenso wie der Dschungel Wien. Dadurch lässt sich bestätigen, dass die Theaterinstitutionen ihren Möglichkeitsrahmen in Bezug auf Social Media nicht ausschöpfen und nach wie vor auf klassische Marketingstrategien setzen. Dieser Fakt lässt sich auf die Analysen zurückführen lässt. Das brut Wien, welches als einzige der untersuchten Institutionen angibt, regelmäßige Analysen durchzuführen, diese auch auszuwerten und darauf basierend seine Strategie anpasst, ist im Bereich des Social-Media-Marketing führend. Es sieht auch die Problematik in der Umstellung aufgrund der genauen Zielgruppendefinition und die damit einhergehende Selektion der Besucher, findet jedoch durch die Mischung aus klassischem und Social-Media-Marketing eine hinnehmbare Alternative dieses Problem zu umgehen. Dessen ungeachtet sind sich auch die anderen zwei Institutionen der Notwendigkeit bewusst und wissen, dass es ein unvermeidbares Thema ist, mit dem sie sich auseinandersetzen müssen.

8.7 Ausblick

8.7.1 Inspirationen

Ein Thema, welches im Theorieteil dieser Arbeit nicht aufgegriffen wurde, weil es sehr individuell ist, da es subjektive Tendenzen für Veränderungen aufgreift, sind die Inspirationsquellen für neue Marketingstrategien. Bereits in der Theorie wurde angesprochen, dass die Weiterbildung des Personals notwendig ist, um mit der stetigen Entwicklung des Onlinemarketings mithalten zu können.⁴⁷⁹ Doch wie sehen die Weiterbildungsmaßnahmen in der Realität aus? Während Bettina Lukitsch sich wünscht in ihre eigene sowie die Weiterbildung des Personals zu investieren und sich ihr Austausch damit auf Netzwerktreffen mit verschiedenen Institutionen und Wissenschaftlern beschränkt⁴⁸⁰, wird dies in den anderen zwei untersuchten Institutionen bereits umgesetzt. Eva Ludwig-Glück nicht nur eine Fortbildung an einer Wirtschaftsuniversität, sondern besucht mit ihrer Kollegin Nora Wenzler

⁴⁷⁹ Vgl. S. 47 dieser Arbeit.

⁴⁸⁰ Vgl. Lukitsch, S. 13 f.

auch Vorträge unterschiedlicher Bildungsinstitutionen oder nimmt an speziellen Weiterbildungsveranstaltungen teil.⁴⁸¹ Auch innerhalb des Volkstheater Wien wird die Weiterbildung umgesetzt, indem Anna Steger eine Fortbildung im Bereich Performancemarketing macht.⁴⁸² Somit setzen zwar nur zwei von den drei untersuchten Kulturinstitutionen auf gezielte Fortbildungsmaßnahmen, jedoch finden die wirtschaftlichen Aspekten durch die institutionsübergreifenden Treffen bei allen Beachtung, wodurch die Verbindung von Kunst und Wirtschaft gestärkt wird und der Blick über die Strategien der eigenen Institution hinaus geht. Der Vergleich mit anderen Institutionen spricht ebenfalls dafür.⁴⁸³ Damit geht die Notwendigkeit der permanenten Weiterbildung der einzelnen Verantwortlichen einher, da diese sonst keine Chance haben mit den Veränderungen mitzuhalten.

8.7.2 Wünsche

Ein weiterer Aspekt, der nicht theoretisch erarbeitet werden kann, sind Wünsche für das eigene Marketing. Bei dieser Frage geht es vor allem darum, wie sehr sich die Marketingverantwortlichen darüber bewusst sind, welche Perspektiven es gibt und ob grundsätzlich das Interesse besteht über die klassischen Marketingstrategien hinauszugehen. Außerdem werden hierbei potentielle Veränderungen thematisiert, welche mit der Entwicklung des Marketings einhergehen, weshalb es für diese Arbeit wichtig ist diesen Gesichtspunkt anzusprechen.

Durch bereits genannte Aspekte wie die unzureichenden finanziellen Mittel und die damit einhergehend beschränkte Zeit bleibt den Marketingverantwortlichen ein Spielraum für wünschenswerte Projekte, die sie umsetzen würden, wären die notwendigen Mittel vorhanden. Sowohl beim Dschungel Wien als auch beim brut Wien spiegelt sich das mangelnde Budget als Defizit in den Wünschen wider. Während Lukitsch sich zusätzliche finanzielle Mittel für die Weiterbildung des Personals und mehr Personal wünscht, würde Wenzler gerne mehr in verschiedene Kanäle investieren, um die Veranstaltungen an dem jeweils richtigen Ort zu kommunizieren. Beide wünschen sich ein größeres und gut geplantes Gesamtkonzept.⁴⁸⁴ Anna Steger hingegen hat ganz genaue Vorstellungen, in welche Richtung sich ihr Marketing

⁴⁸¹ Vgl. Ludwig-Glück, S. 6.

⁴⁸² Vgl. Steger, S. 7.

⁴⁸³ Vgl. Hartmann, S. 7.

Vgl. Lukitsch, S. 14

⁴⁸⁴ Vgl. Lukitsch, S. 13 f.

Vgl. Wenzler, S. 6.

entwickeln soll. Sie plant zwar mehr in Onlinemarketing zu investieren, möchte jedoch vor allem ein Newsletter-System für Sponsoren entwerfen und das Volkstheater Wien als Marke und nicht anhand der verschiedenen Veranstaltungen zu stärken.⁴⁸⁵ Somit scheint ihr Problem primär in ihrer beschränkten Zeit zu liegen, weniger aber im Budget. Anhand der Tatsache, dass das Volkstheater Wien das bekannteste Haus der drei untersuchten Institutionen ist, lässt sich bestätigen, dass die mangelnde finanziellen Mittel zwar ein großes Problem sind, diese jedoch nicht zwingend mit der Umsetzung von Social-Media-Marketing in Verbindung stehen, das, zumindest in dieser Untersuchung, eindeutig in Bezug auf die Investition und Umstellung des Marketings vom brut Wien angeführt wird.

Trotz der unterschiedlichen Intensität des Betreibens von Onlinemarketing, sind sich die Marketingverantwortlichen einig, dass die Relevanz der Social Media steigen wird. Wenzler glaubt als einzige nicht an eine große zukünftige Veränderung⁴⁸⁶, sie beschäftigt sich aber auch in ihrem Spezialbereich ausschließlich mit Offlinemarketing, wohingegen ihre Kollegin Ludwig-Glück nicht nur einen größeren Einblick in das Onlinemarketing hat, sondern auch anderer Meinung ist und von einem weiteren Anstieg des Social-Media-Marketings überzeugt ist. Sie betont jedoch auch, dass die Selektion ein gewisses Risiko für das Theater als breitenwirksame Kulturinstitution birgt.⁴⁸⁷ Dementsprechend sind die Veränderungen der einzelnen Verantwortlichen nicht nur zu verfolgen, sondern durchaus auch kritisch zu betrachten.

⁴⁸⁵ Vgl. Steger, S. 5-7.

⁴⁸⁶ Vgl. Wenzler, S. 13.

⁴⁸⁷ Vgl. Ludwig-Glück, S. 13.

9. Fazit

Diese Masterarbeit hat sich neben der leitenden Hauptfrage nach den Veränderungen der Marketingstrategien im Theater durch Social Media mit mehreren Thesen und Fragen beschäftigt, welche nun zusammengefasst werden sollen. Die Forschung hat sich neben dem theoretischen Teil, welcher sich mit sämtlichen Aspekten beschäftigt, die innerhalb einer Marketingabteilung eine Rolle spielen, durch die Durchführung und Auswertung von Experteninterviews mit der tatsächlichen Situation auseinandergesetzt. Auf diese Weise konnte der Umgang der Marketingabteilungen und Social Media festgestellt, sowie Tendenzen herausgearbeitet und verdeutlicht werden.

Durch die umfangreiche Forschung und die Einbeziehung der drei untersuchten Theaterinstitutionen konnte verdeutlicht werden, dass die Theorie der Struktur des Theatermarketings um ein Vielfaches umfangreicher ist, als es in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird. Neben der bestätigten Vermutung, dass eine Marketing- beziehungsweise Kommunikationsabteilung in größeren Theatern komplexer ist, hat sich herausgestellt, dass in allen drei Theatern das interne Marketing und Marktanalysen vernachlässigt werden, obwohl sie theoretisch zum Aufgabenbereich einer Marketingabteilung dazu gehören. Das interne Marketing ist anhand der überschaubaren jeweiligen Größe der untersuchten Theaterinstitutionen nicht notwendig. Besonders bei den Marktanalysen hat sich erwiesen, dass diese gar nicht oder inkonsequent durchgeführt werden, obwohl diese für das Erkennen von Veränderungen notwendig sind, vor allem durch die permanente Weiterentwicklung der Gesellschaft, aber auch des Wettbewerbsmarktes.

Trotz der Vernachlässigung der Marktanalysen in den untersuchten Theatern und durch die intensive Forschung konnten Veränderungen festgestellt werden. Diese sind nicht alle auf die Social Media zurückzuführen, sondern vor allem auf die gesellschaftliche Entwicklung, welche sich besonders stark auf die Herangehensweise der Marketingstrategien auswirkt. Was jedoch eindeutig ist, ist der, wenn auch unterschiedlich ausgeprägte, Rückgang der klassischen Marketingstrategien, um mehr in Online- beziehungsweise Social-Media-Marketing zu investieren. Dazu zählen nicht lediglich die finanziellen Investitionen in Form von direkten Social-Media-Kampagnen, denn es wird primär Budget in die Einstellung von Mitarbeitern investiert, die ihren Aufgabenfokus auf die Social Media setzen, womit die prägnanteste Veränderung im Theatermarketing durch Social Media erfolgt. Dies geschieht, weil Social Media für die Theaterinstitutionen unverzichtbar sind, auch wenn die Intensität der Nutzung zumindest in den drei untersuchten Theatern sehr unterschiedlich umgesetzt

wird. Des Weiteren wirkt sich vor allem die neue Zielgruppendefinition auf das Theatermarketing aus. Diese muss konkreter gestaltet und bedacht platziert werden, weil sie Personengruppen ausschließt, was in den klassischen Marketingstrategien nicht geschieht. Hierin liegt das größte Problem der Nutzung von Social Media im Theatermarketing. Weitere Veränderungen gibt es vor allem im Nutzerverhalten. Dieses beeinflusst die Strategien und die Notwendigkeit von Social-Media-Marketing. Hierzu zählen die Spontanität in der Planung, die sich in Relation verringernden finanziellen Mittel, aber auch die abnehmende Aufmerksamkeitsspanne, welche mit dem Überfluss an Angebot und Informationen in Verbindung steht und die Kommunikation beeinflusst, wodurch eine größere Relevanz des äußeren Erscheinungsbildes in Form von Design entsteht. An diese Aspekte muss sich das Theatermarketing anpassen, was durch Social Media gelingt. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass sich das Marketing grundsätzlich mit einer stetigen Veränderung auseinandersetzen muss.

Die Kommunikation zwischen Theater und Zuschauer hat sich grundsätzlich verändert, da der Zuschauer die Möglichkeit hat selber Inhalte bewusst oder unbewusst zu verbreiten, wodurch das Theater, ohne gezielt etwas dafür zu tun, eine größere Erreichbarkeit hat. Vor allem kann der Zuschauer direkt mit dem Theater in Kontakt treten, sodass es zur Interaktion kommt, anstatt zu einer Einwegkommunikation, wie sie über die klassischen Marketingstrategien stattfindet. Die damit einhergehenden Nebeneffekte, wie vor allem die Weiterverbreitung durch die einzelnen persönlichen Netzwerke der Besucher, aber auch die Auswirkungen auf das Onlinemarketing, welche durch abgegebene Bewertungen der Besucher noch positiver ausfallen können, sind nicht außer Acht zu lassen und können sowohl den Ruf des Theaters als auch seinen Bekanntheitsgrad beeinflussen.

Die Frage nach der Vereinigung von Kunst und Wirtschaft, welche diese Arbeit durchgängig begleitet, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Es stellt sich zwar heraus, dass die Theorie überwiegend mit der Praxis übereinstimmt, da durchaus Konflikte auftreten, jedoch wird deutlich, dass die Herangehensweise mit den Prioritäten der einzelnen Verantwortlichen zusammenhängt. Hier entsteht die Notwendigkeit zu hinterfragen, wie sich diese beiden Aspekte, welche eigentlich im Widerspruch zueinander stehen, miteinander vereinbaren lassen und ob neue Bereiche wie Social Media eher unterstützend wirken, indem sie produktionsbegleitende Inhalte mit den Besuchern teilen und dadurch die Verbindung zu der einzelnen Produktion steigern oder ob sie durch diese andere Form der Kommunikation, welche im Widerspruch zu einer Aufführung steht, da es sich hierbei um eine Einwegkommunikation handelt, eher das Gegenteil bewirken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die These, dass die Theater die Social-Media-Strategien nicht ausschöpfen, wie es ihnen möglich wäre, anhand der Untersuchung bestätigt. Zwar sind alle drei Theaterinstitutionen in den Social Media vertreten, setzen jedoch primär nach wie vor auf klassische Strategien, mit Ausnahme des brut Wien. Dieses sticht sowohl im Vergleich mit den theoretisch erarbeiteten Aspekten als auch im Vergleich mit dem Dschungel Wien sowie dem Volkstheater Wien durch seine überdurchschnittliche Auseinander- und Umsetzung mit den Social Media heraus. Dennoch sind sich die Verantwortlichen einig, dass Social Media heutzutage ein unverzichtbarer Bereich ist, vor allem durch die Veränderungen des Nutzerverhaltens. Somit beeinflusst das Nutzerverhalten in erster Linie die Marketingstrategien, welche durch Social Media effektiv angepasst werden können, dessen Nutzung wiederum Auswirkungen auf die Herangehensweise des Marketings hat, da dieses sich an die Social Media anpassen muss. Es sind also nicht die Social Media direkt, die das Marketing verändern, sondern primär die Veränderungen auf Seiten der Nutzer. Trotz der ausführlichen Untersuchung der drei ausgesuchten Theaterhäuser und der unterschiedlichen Herangehensweisen ist nach wie vor zu betonen, dass diese nicht für den gesamten Theaterraum repräsentativ sind. Dennoch hat sich anhand dieser Stichprobe bestätigt, dass das Ausmaß der Social-Media-Nutzung noch lange nicht ausgenutzt ist und hier nach wie vor großes Potential der Erweiterung besteht. Durch die Befragung der Interviewpartner aber auch durch die potentiellen Tendenzen lässt sich ein Ausblick für die Nutzung der Social Media im Theatermarketing festhalten.

Die Nutzung der Social Media ist in der zukünftigen Planung von Marketingstrategien bei allen drei untersuchten Theatern integriert, da es bislang keine Anzeichen für eine Abnahme ihrer Relevanz gibt. Daraus lässt sich schließen, dass die Investition in dem Bereich Social Media weiterhin zunehmen wird, da dort ein Großteil der Zielgruppen vertreten ist und die Möglichkeit besteht, Werbekampagnen ohne großen Streuverlust und somit ohne großes finanzielles Risiko durchzuführen. Außerdem wird durch die direkte Kommunikation die Besucherbindung verbessert und die Interaktion mit Besuchern und Interessierten gesteigert. Auf diese Weise werden die klassischen Marketingstrategien konstant abnehmen, da es ebenfalls keine Perspektive gibt, dass sich die finanzielle Situation der Theater verbessert, sodass Prioritäten gesetzt werden müssen. Dennoch werden die klassischen Strategien nach wie vor vorhanden bleiben, nicht lediglich um die Haptik des Theaters auch außerhalb einer Vorstellung zu wahren und somit seiner Form treu zu bleiben, sondern ebenfalls auf Grund des Anspruchs für jeden erreichbar zu sein, welchen Social Media durch ihre Selektion und die Nicht-Vertretung des Großteils der Bürger nicht erfüllen können. Nach wie vor bleibt

jedoch die Frage offen, wie die Social Media sich mit dem Anspruch der Theater vereinbaren lassen ohne Personenkreise auszuschließen, aber trotzdem den größtmöglichen Erfolg zu erreichen.

Quellenverzeichnis

I. Literaturverzeichnis

Bärmann, Frank: Social Media im Personalmanagement – Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. mitp, Heidelberg 2012.

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine: Kulturmarketing – Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014.

Berger, Monika: Theatermarketing: Gratwanderung zwischen kulturellem Auftrag und wirtschaftlicher Effizienz. Wien 2008.

David, Helge: Wunschmaschinen – Menschen und Museen im Social Web in: Janner, Karin; Holst, Christian; Kopp, Axel (Hrsg.): Social Media im Kulturmanagement – Grundlagen. Fallbeispiele. Geschäftsmodelle. Studien. Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg 2011.

Duda, Alexandra: Benchmarking zur Effizienzsteigerung von Theatern und Opernhäusern. In: Verwaltung & Management. Zeitschrift für allgemeine Verwaltung 2005, 10. Jg., Heft 1, S. 40-43.

Fischer-Lichte, Erika: Aufführung, in: Fischer-Lichte, Erika; Kolesch, Doris; Warstat, Matthias (Hrsg.): Metzler Lexikon Theatertheorie, Stuttgart 2005.

Frank, Simon A.: Kulturmanagement und Social Media: Neue interdisziplinäre Perspektiven auf eine User-generated Culture im Kulturbetrieb. Bielefeld 2016.

Garzotto, Marta: Social Media Marketing: Entwicklung von Marketingstrategien für Unternehmen. Diplomica Verlag, Hamburg 2016.

Geyer, Hardy (Hrsg.); Manschwetus, Uwe: Kulturmarketing. Oldenbourg Verlag, München 2008.

- Günter, Bernd; Hausmann, Andrea (Hrsg.): Kulturmarketing. 2. Auflage. Springer VS Wiesbaden 2012.
- Hausmann, Andrea: Theatermarketing: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele. Lucius & Lucius, Stuttgart 2005.
- Hilger, Harald: Marketing für öffentliche Theaterbetriebe. Frankfurt am Main 1985.
- Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb. 2. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden 2008.
- Klein, Armin: Kulturmarketing – Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. 2. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2005.
- Lammenett, Erwin: Praxiswissen Online-Marketing – Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook Werbung. 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2017.
- Löhr, Thomas: Social Media-Marketing: Wirkungsweise und Erfolgskontrolle. Diplomica Verlag, Hamburg 2014.
- Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung – Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6. überarbeitete Auflage. Oldenbourg Verlag, München 2013.
- Mayring, Philipp; Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim 2010.
- Müller-Wesemann, Barbara; Armin Klein (Hrsg.): Marketing im Theater – Möglichkeiten und Grenzen. Baden-Baden 2002.
- Scheerer, Eveline: Social Media Marketing. Diplomica Verlag, Hamburg 2013.
- Schlemm, Vera: Database-Marketing im Kulturbetrieb: Wege zu einer individualisierten Besucherbindung im Theater. Bielefeld 2003.

- Schmidt, Thomas; Hausmann, Andrea (Hrsg.): Theatermanagement – Eine Einführung. Springer VS, Wiesbaden 2012.
- Zander, Oliver: Marketing im Theater – Eine Untersuchung am Beispiel der Berliner Volksbühne unter Frank Castorf. Verlag Dr. Markus Hänsel-Hohenhausen, Egelsbach 1997.

II. Internetquellen

allfacebook.de – Social Media für Unternehmen. Online unter:

https://allfacebook.de/zahlen_fakten/offiziell-facebook-nutzerzahlen-deutschland
[Stand: 05.10.2017].

allfacebook.de – Social Media für Unternehmen. Online unter:

<https://allfacebook.de/features/ab-jetzt-wirklichkeit-werbung-im-facebook-newsfeed-auf-der-startseite> [Stand: 05.10.2017].

brut Wien – Newsletter. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Newsletter> [Stand: 23.03.2018].

brut Wien – Team. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Haus/Tea> [Stand: 23.03.2018].

brut Wien – Profil. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Haus/Profil> [Stand: 14.10.2017].

brut Wien – Programm. Online unter: <http://brut-wien.at/de/Programm/brut-Extras> [Stand: 23.03.2018].

Deutscher Bühnenverein – Bundesverband der Theater und Orchester. Einzelne Theaterberufe: Marketing. Online unter: <http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-am-theater-einzelne.html?view=57> [Stand: 14.09.2017].

Deutscher Bühnenverein – Bundesverband der Theater und Orchester. Einzelne Theaterberufe: Verwaltungsdirektor/in. Online unter: <http://www.buehnenverein.de/de/jobs-und-ausbildung/berufe-amtheatereinzelne.html?view=52> [Stand: 01.02.2018].

Dschungel Wien – Newsletter. Online unter:

<https://www.dschungelwien.at/newsletter/home> [Stand: 23.03.2017].

Dschungel Wien – Profil. Online unter:

<https://www.DschungelWienwien.at/pages/profil> [Stand: 12.02.2018].

Dschungel Wien – Team. Online unter:

<https://www.DschungelWienwien.at/pages/team> [Stand: 12.02.2018].

Facebook: brut Wien. Online unter: <https://www.facebook.com/brutWien/>
[Stand: 23.03.2018].

Facebook Business. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/products/ads/ad-targeting> [Stand: 24.09.2017].

Facebook Business. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/products/ads>

[Stand: 05.10.2017].

Facebook Business. Online unter: <https://de-de.facebook.com/business/help/251850888259489> [Stand: 05.02.2018].

Facebook: Dschungel Wien. Online unter: [https://de-de.facebook.com/Dschungel Wien.wien/](https://de-de.facebook.com/DschungelWien.wien/) [Stand: 23.03.2017].

Facebook: brut Wien. Online unter: <https://www.facebook.com/brutWien/> [Stand: 28.03.2018].

Facebook: Volkstheater Wien. Online unter: [https://www.facebook.com/Volkstheater Wien.at/](https://www.facebook.com/VolkstheaterWien.at/) [Stand: 23.03.2018].

Facebook: Wiener Staatsoper. Online unter: <https://www.facebook.com/wiener.staatsoper/ref=ts&fref=ts> [Stand: 04.10.2017].

Fame Fact – First in Socialtainment. Facebook – Das soziale Netzwerk Nr. 1. Online unter: <http://www.famefact.com/glossar-online-marketing/facebook-das-soziale-netzwerk-nr-1/> [Stand: 02.04.2018].

Fame Fact – First in Socialtainment. Instagram Definition. Online unter: <http://www.famefact.com/glossar-onlinemarketing/instagram-definition/> [Stand: 27.02.2018].

Fame Fact. First in Socialtainment. Snapchat Marketing. Online unter: <http://www.famefact.com/social-mediemarketing/snapchat-marketing/> [Stand: 27.02.2018].

Gabler Wirtschaftslexikon – Das Wissen der Experten. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markencommitment-51937> [Stand: 03.04.2018].

Gründerszene Lexikon: Online unter: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/public-relations-pr> [Stand: 17.09.2017].

Magistrat der Stadt Wien (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien – 2017. Online unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/menschen2017.pdf> [Stand: 07.03.2018].

MuseumsQuartier Wien. Online unter: [https://www.mqw.at/institutionen/Dschungel Wien-wien/](https://www.mqw.at/institutionen/DschungelWien-wien/) [Stand: 12.02.2018].

NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in Deutschland verfügbar! 16.09.2014.
Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-deutschland-verfugbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in Österreich verfügbar! 17.09.2014.
Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-osterreich-verfugbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

NETFLIX – Medien-Center: Netflix ist jetzt auch in der Schweiz verfügbar. 18.09.2014.
Online unter: <https://media.netflix.com/de/press-releases/netflix-ist-jetzt-auch-in-der-schweiz-verfugbar-migration-1> [Stand: 19.03.2018].

Stadt Wien: Kunst & Kultur. Online unter: <http://www.stadt-wien.at/kunst-kultur.html>
[Stand: 23.01.2018].

stART.conference. Online unter: <http://www.startconference.org/about.html#content1-v>
[Stand: 28.02.2018].

Statista – Das Statistik Portal: Die weltweit größten Social Networks nach Anzahl der User.
Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> [Stand: 12.10.2017].

Statista – Das Statistik-Portail: Facebooknutzer in Österreich. Online unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/296115/umfrage/facebook-nutzer-in-oesterreich/> [Stand: 05.10.2017].

Statista – Das Statistik-Portal. Verteilung der Nutzer von Social-Media-Plattformen nach Altersgruppen in Deutschland. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/543605/umfrage/verteilung-der-nutzer-von-social-media-plattformen-nach-alter-sgruppen-in-deutschland/> [Stand: 30.03.2018].

t3n – digital pioneers. Online unter: <https://t3n.de/news/aufmerksamkeitsspanne-marketing-611627/> [Stand: 27.02.2018].

Theater der Jugend. Online unter: <http://www.tdj.at/das-theater/ueber-uns/> [19.02.2018].

Tobesocial – Social Media Agentur: Social Media Marketing für Museen, Theater und Konzertveranstalter. Veröffentlicht am: 19.03.2014. Online unter: <http://tobesocial.de/blog/social-media-marketing-facebook-marketing-museumkonzertveranstalter-theater-events> [Stand: 15.09.2017].

Venzke, Sven: Social Media Marketing – Eine datenschutzrechtliche Orientierungshilfe. In: Datenschutz und Datensicherheit – DuD, Volume 35, Issue 6, Juni 2011. S. 387-392. Online unter: https://www.datenschutz-nord-gruppe.de/fileadmin/datenschutz-nord/media/Presse/Rahmenbedingungen_Social_Media_Marketing_DuD_062011.pdf [Stand: 13.09.2017].

WhatsApp. Online unter: <https://www.whatsapp.com/?l=de> [Stand: 23.03.2018].

Wiener Staatsoper. Online unter: <http://www.wiener-staatsoper.at/die-staatsoper/das-haus/> [Stand: 14.10.2017].

Wiener Staatsoper – Live. Online unter: <https://www.staatsoperlive.com/de/live> [Stand: 05.02.2018].

Wiener Staatsoper – Spielplan. Online unter: <https://www.wiener-staatsoper.at/spielplan-tickets/liste> [Stand: 01.02.2018].

WUK Wien. Online unter: <https://www.wuk.at/geschichte/> [Stand: 12.02.2018].

Volkstheater Wien - Newsletter. Online unter:

<http://www.volkstheater.at/newsletter/> [Stand: 23.03.2018].

Volkstheater Wien – Person. Online unter:

<http://www.volkstheater.at/person/mag-cay-stefan-urbanek/> [Stand: 14.03.2018].

Volkstheater Wien – Spielstätte. Online unter:

<http://www.volkstheater.at/spielstaette/VolkstheaterWien/> [Stand: 14.10.2017].

Volkstheater Wien. - Sponsoren und Kooperationspartner. Online unter:

<http://www.volkstheater.at/sponsoren-und-kooperationspartner/> [Stand: 07.03.2018].

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Werbeplakat der Wiener Staatsoper	33
Abbildung 2: Werbeplakat der Wiener Staatsoper	33
Abbildung 3: Ausschnitt der Website der Wiener Staatsoper	33
Abbildung 4: Ausschnitt eines Ticket einer Vorstellung der Wiener Staatsoper und das dazugehörige Kuvert	34
Abbildung 5: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des Dschungel Wien	96
Abbildung 6: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des brut Wien	96
Abbildung 7: Graphische Darstellung der Hierarchieebenen des Volkstheater Wien	97
Abbildung 8: Ausschnitt eines Newsletters des Dschungel Wien	136
Abbildung 9: Ausschnitt eines Newsletters des brut Wien	136
Abbildung 10: Ausschnitt eines Newsletters des Volkstheater Wien	137
Abbildung 11: Beispiel für die Analysetabellen	137
Abbildung 12: Ausschnitt einer Reservierungsbestätigung des Dschungel Wien	137

Anhang

A I. Leitfaden des Experteninterviews

- Frage 1: Was versteht ihr unter Marketing?
- Frage 2: Wie definiert sich euer Aufgabenbereich?
- Frage 3: Welche Position hat die Marketing-Abteilung innerhalb eures Theaters?
- Frage 4: Mit welchen Abteilungen arbeitet ihr zusammen?
- Frage 5: Wie viele Mitarbeiter habt ihr innerhalb eurer Abteilung und in welchen Positionen?
- Frage 6: Unterscheidet ihr in Marketing und PR?
- Frage 7: Wie kann ich mir die Kommunikation innerhalb eures Theaters vorstellen?
- Frage 8: Gibt es diesbezüglich Konflikte?
- Frage 9: Habt ihr Personalmanagement orientierte Aufgaben?
- Frage 10: Wie sieht die Kommunikation außerhalb des Unternehmens aus?
- Frage 11: Finden gezielte Marktanalysen statt?
- Frage 12: Was für Marketingstrategien habt ihr?
- Frage 13: Wer sind eure Konkurrenten?
- Frage 14: Habt ihr Visionen oder Ideen von Marketingstrategien welche ihr, zum Beispiel aufgrund mangelnden Budgets, nicht umsetzen könnt?
- Frage 15: Woher holt ihr euch Inspiration für neue Strategien?
- Frage 16: Wie reagiert ihr auf Veränderungen auf dem Markt?
- Frage 17: Wer macht die Zielgruppendefinition, welche Kriterien spielen dabei eine Rolle?
- Frage 18: Gibt es tendenzielle Veränderungen bezüglich der Besucher?
- Frage 19: Wer bestimmt die Höhe des Budgets?
- Frage 20: Könnt ihr mir etwas über den Einsatz eures Budgets erzählen?
- Frage 21: Wie wird die Erfolgsbilanz eurer Marketingabteilung gemessen?

- Frage 22: Was sind die Folgen eines misslungenen Marketings?
- Frage 23: Wie sehr setzt ihr auf Onlinemarketing?
- Frage 24: Was glaubt ihr, wie ihr im Vergleich zu anderen Theatern in Bezug auf Onlinemarketing steht?
- Frage 25: Haben sich eure Marketingstrategien durch die sozialen Medien verändert?
- Frage 26: Welche sozialen Medien nutzt ihr?
- Frage 27: Gibt es einen Social-Media-Beauftragten, wenn ja, wie definiert sich sein Aufgabenbereich?
- Frage 28: Wie steht ihr zu Social Media?
- Frage 29: Welche Zielgruppen sind am besten über die Social Media zu erreichen?
- Frage 30: Kannst du ein Fallbeispiel für eine typische Marketingstrategie über Social Media vorstellen?
- Frage 31: Inwiefern hat sich das Marketing in den letzten Jahren verändert?
- Frage 32: Was denkt ihr, wie sich das Theatermarketing innerhalb der nächsten Jahre entwickeln wird?
- Frage 33: Was steht für euch bei eurem Beruf an erster Stelle?
- Frage 34: Was ist eure Motivation für euren Beruf?

A II. Vergleichstabelle

Thema	Dschungel Wien	brut Wien	Volkstheater Wien
Allgemeines	*Kinder- und Jugendtheater	*Produktions- und Spielstätte für performative Künste	*Schauspielhaus
Marketingverständnis	*Übereinstimmung unterschiedlicher Marketingmaßnahmen, durch welche das Haus redaktionell und werbemäßig vertreten ist (produktionsorientiert & allgemein)	*Image wird durch Corporate Identity vermittelt *Vertrieb – Kommunikation *Marketing als Teil der Kommunikation	*Content-Marketing *Kommunikation Plakate, Screens *Social Media *Inserate *Medienkooperationen *Aktionen
Aufgabenbereich	*Außenpräsenz, Kooperationen, Pressearbeit, Social Media	*(Online-)Kommunikation, Kooperation, Pressearbeit, klassisches Kulturmarketing	*Marketing, Sponsoren, Kooperationen, Vertriebskasse, Social Media *Public Relations eigene Abteilung
Motivation	*Atmosphäre und die Kunst, möchte aber Struktur, deswegen Marketing *Bestmögliche und professionelle Präsenz jeder Produktion *Gute Zusammenarbeit	*Künstler und ihre Produkte *Erwartungshaltung des Publikums erfüllen	*Künstlerische Idee nach Außen mit der Verbindung zum Volkstheater
Pressearbeit	*Pressearbeit ist die Überschneidung zum Marketing *Vermittler für ein Image	*Keine strikte Trennung von Marketing, Kommunikation & Presse (MA korrigieren) *Marketing – Public Relations & Kommunikation *Unterschied: PR kosten kein Geld	*Eigene Abteilung, innerhalb der Kommunikationsabteilung, aber getrennt vom Marketing

Marketing- abteilung in Theater- struktur	<ul style="list-style-type: none"> *Relativ selbstständig, *Entscheidungen werden kommuniziert, liegen aber in der Hand der Marketingabteilung. *Tendenz zu noch mehr Selbstständigkeit *Gleichwertigkeit aller Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> *Eine Hierarchieebene, letzte Genehmigung ggf. von Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> *Mehrere Hierarchieebenen, eine große Kommunikationsabteilung, trotzdem autonom
Zusammen- arbeit	<ul style="list-style-type: none"> *Mit allen Abteilungen, vor allem Kunstvermittlung, Pädagogik und Technik *Abhängigkeit zu Künstlergruppen *gegenseitiges Unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> *Zusammenarbeit mit allen Abteilungen *Intensiv mit Dramaturgie wegen Programm und Produktion wegen PR, Technik Ticketing, Buchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> *Zusammenarbeit mit allen Abteilungen *Vor allem mit Dramaturgie, Bürokratie durch Vertriebskasse
Interessens- konflikte	<ul style="list-style-type: none"> *Ja, durch künstlerische und wirtschaftliche Perspektive *Künstlerisches Produkt im Vordergrund, nicht Künstlernamen *Dramaturgie als Kommunikator 	<ul style="list-style-type: none"> *Nein, ganzes Team zieht an einem Strang. *Wird alles abgesprochen Gleichwertigkeit der Abteilungen = besseres Arbeitsklima? 	<ul style="list-style-type: none"> *Ja, denn jede Abteilung vertritt ihre Interessen und Ziele. *Künstlerische Ideen müssen vereinfacht werden.
Kommuni- kation innerhalb des Theaters	<ul style="list-style-type: none"> *Persönlich, nicht datenbezogene Informationen per E-Mail. *Gegenseitige Unterstützung, Abhängig vom Marketing der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> *Persönlich oder per E-Mail *Wöchentliche Treffen mit allen und Dramaturgie 	<ul style="list-style-type: none"> *Persönlich (offene Räumlichkeiten) *Wöchentliche Besprechungen innerhalb der Abteilung
Kommuni- kation außerhalb des Theaters	<ul style="list-style-type: none"> *Nicht getrennt von innerer Kommunikation, wegen einheitlichen Agierens *Zufriedenheit der Mitarbeiter → zufriedene Besucher 	<ul style="list-style-type: none"> *Geht nur um Vermittlung der Performances (persönlich); ansonsten ergänzende brut-Plakat-Kampagne *Journalisten und 	<ul style="list-style-type: none"> *Stücke werden kommuniziert; Message, welche durch Werbekampagnen vermittelt wird *Kooperationspartner und Sponsoren,

	*Kooperationspartner: Medienpartner und Kulturinstitutionen	Kooperationspartner: Kultureinrichtungen	produktionsabhängig
Markt- analysen	<p>*Keine gezielten Marktanalysen</p> <p>*Zurückliegende Besucherbefragung & Google Analytics, aber keine Auswertung aus Zeitgründen (These)</p> <p>*Google: Digitalisierte Werbemaßnahmen auf Grundlage der Auswertung steuern</p> <p>*Erfolg an Auslastung & Stimmung der Besucher gemessen</p> <p>*Veränderungen bemerkbar: spontane Planung, weniger pädagogische Institutionen, aber nach wie vor keine Werte</p> <p>*Digitales Marketing im Bewusstsein, aber nicht umgesetzt, bis es mal zu einem Tiefpunkt kommt?</p> <p>*Erscheinungsbild stärker (Schwerpunkt Wiedererkennungswert z.B. Design)</p>	<p>*Regelmäßige Marktanalysen in Form von Besucherumfragen, besonders in Bezug aufs Marketing</p> <p>*Wird Geld richtig eingesetzt und befindet sich die Zielgruppe auf den Kanälen?</p> <p>*Kosten- und zeitintensiv</p> <p>*Reflexion nach misslungener Kampagne</p> <p>*Ansonsten keine Instrumente zur Messung, aber überschaubares Haus</p> <p>*Veränderungen in den Zielgruppen</p> <p>*Hauptsächlich durch Intendantenwechsel</p> <p>*Reaktion auf Veränderungen durch Informationsreduktion</p>	<p>*Letzte Analysen liegen zurück, Intendantin keine Befürworterin, Steger schon</p> <p>*Will mit Google Analytics arbeiten, um digitale Werbung auszuprobieren, also Analyse vor ausprobieren</p> <p>*Erfolg durch wöchentliche Verkaufsstatistiken</p> <p>*Erfolgsversprechende Standardstrategien</p> <p>*Keine Erfolgsanalyse bei Verkaufsanstieg</p> <p>*Veränderung durch Intendantenwechsel</p> <p>*Veränderung im Publikum</p> <p>*Weniger klassische Inserate mehr online</p>
Konkurrenz	<p>*Einzigartige Zielgruppe, wenig Konkurrenz auf den Kanälen</p> <p>*Ein großer Konkurrent, sonst nur gelegentliche Überschneidungen</p>	<p>*Kulturelle Performanceangebote</p> <p>*Unterhaltungsmedien</p>	<p>*Viel Konkurrenz durch große Häuser wie Burgtheater, Akademietheater und Josefstadt</p> <p>*Volksoper immer wieder Überschneidungen</p> <p>*Mittelbühnen Kooperation</p>

Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> *Kinder, Jugendliche, Familien *Klar definierte Zielgruppen (produktionsabhängig) *Zielgruppe über Eltern ansprechen *Frauen im Alter von 25-34 *Junge Leute schlecht über Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> *Performanceinteressierte *Veränderungen in Erreichbarkeit der Zielgruppen → Reaktion (mehr Social Media, Trends) *Keine Standardzielgruppe *Zielgruppendefinition für jede Zielgruppe *20-39 *Verlust durch Zielgruppendefinition über Interessen *Weniger breitenwirksam, Anspruch als steuerfinanzierte Kulturinstitution 	<ul style="list-style-type: none"> Wiener Publikum, Touristen *3% Wiener *Mehr Studenten und Mittelschicht *Genau definierte Zielgruppen in Verteilern *Verschiedene Social Networks für verschiedene Altersgruppen
Finanzielle Mittel	<ul style="list-style-type: none"> *Von kaufmännischer Leitung bestimmt *Überwiegender Teil vorgeplant für Drucksorten und Versandkosten *Rest selbst eingeteilt *Großteil in Graphik, Inserate und Außenauftritt mit Illustrationen *Einschränkung Kreativität/Experimente 	<ul style="list-style-type: none"> *Wenzler hat Geld *Teilt es in zwei Saisonhälften auf *Von Geschäftsführung bestimmt *Offenheit für Verhandlungen *Auf Print-Inserate verzichtet *Defizit von 30.000€ *Steigende Fixkosten, kein Geld für Marktanalysen *Budget wird in Relation weniger 	<ul style="list-style-type: none"> *Marketingverantwortliche keinen Einblick ins Budget *vom kaufmännischen Direktor bestimmt *Verwaltet von Kommunikationsabteilungsleitung *Budget verplant (Infoscreens und Standardkooperationen), kaum Spielraum *Steigende Kosten für klassisches Marketing *Budget wird in Relation weniger

Social-Media-Marketing	<ul style="list-style-type: none"> *Verantwortlicher für Social-Media-Kanäle *Regelmäßige Nutzung *Künstlerische Leitung pro *Homepage, Social Networks (Facebook, Instagram, What's App, Twitter eingestellt) *Wettbewerbsfähigkeit an Interaktion gemessen *Social Media eigentlich eigenes Berufsfeld *Wird von vielen Betrieben nebensächlich betriebene *Zeit und Geld fehlt (für Strategien und Analysen) *Siezt auf Website, duzt auf Facebook *Newsletter duzen *Kurzfristige Planung *gute Trailer *Begleitung der Produktion durch Probenbilder 	<ul style="list-style-type: none"> *Verantwortliche für Social-Media-Kanäle *Schwerpunkt auf Onlinemarketing *Print-Inserate eingestellt, Geld nun in Onlinemarketing *Feedback der Konkurrenz *80% des brut Publikums auf Facebook *Instagram, Facebook, Twitter, Homepage *Geld in Facebook-Kampagnen *brut vermeidet direktes Ansprechen, duzt aber auf Website und Facebook, Presse wird gesiezt, nicht einheitlich auf Website 	<ul style="list-style-type: none"> *Verantwortlicher für Social-Media-Kanäle (hauptsächlich) *Monatlicher Redaktionsplan *Facebook, Instagram, Twitter *Produziert Content, Interaktion *Keine lange Vorplanung notwendig und kurzfristige Reaktion/Interaktion *Mit Besuchern in Kontakt treten, duzen *Keine bezahlte Werbeanzeigen, Skepsis Steger *Kein darauf ausgerichtetes Budget *Adventskalender auf Facebook
Inspirationen	<ul style="list-style-type: none"> *Gut gelungene Kanäle *Netzwerktreffen, Kontakt zu anderen Institutionen *Kontakt zu Marketing- und Wirtschaftswissenschaftlern 	<ul style="list-style-type: none"> *Fortbildung an WU (betriebswirtschaftliche Perspektive) *Besuch von Vorträgen an Bildungsinstitutionen *Verschiedene Weiterbildungsveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> *Fortbildung Performancemarketing *Vergleich mit anderen Theatern über Social-Media-Kanäle

Wünsche	<ul style="list-style-type: none"> *Mehr Geld für Personal *Mehr Geld für Weiterbildung *Mehr Geld für großen Marketingplan für ausgeglichene Ausgaben in Print und Online *Bekanntheitsgrad des Dschungels auf Niederösterreich erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> *Gesamtkonzept *Mehr Geld für mehr Kanäle *Richtige Ort für richtige Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> *Newslettersystem für Sponsoren *Volkstheater als Marke wieder stärker fassbar zu machen *Onlineauftritt verstärken und rein investieren
Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> *Zunahme der Relevanz von Social Media *Abnahme Facebook *Mit Facebook keine Vorstellungen füllbar (virtuelle nicht gleich wirkliche Zusage) *Haptische bleibt, Onlinemarketing bleibt 	<ul style="list-style-type: none"> *Keine Veränderung vs. mehr Social Media, wegen geringerem Streuverlust 	<ul style="list-style-type: none"> *Mehr Social Networks *Weitere Digitalisierung des Marketings *Kürzere Laufzeiten, schnellere Reaktionszeit und Flexibilität

A III. Abbildungen

Dschungel Wien

7. Februar 2018 02:2

An: a1549017@unet.univie.ac.at

Antwort an: Dschungel Wien

WHAT'S COMING UP NEXT | Dschungel Wien Newsletter Junge Kunst

Liebe Leute,

ein altes Sprichwort sagt:

"Wo deine Gaben liegen - da liegen auch deine Aufgaben!"

Wisst ihr wo eure Begabungen und Talente liegen? Wollt ihr es herausfinden?

Dann kommt zu uns - in den Dschungel Wien und macht mit!

Egal ob bei der Open Stage, dem Open Floor, der Offenen Wild:Werkstatt oder dem Poetry Slam - es gibt viele Möglichkeiten sich auszuprobieren und selbst aktiv zu werden.

Lasst euch von unseren Stücken ermutigen und inspirieren.

Es gibt viel zu entdecken und wer weiß, vielleicht auch die ein oder andere neu-entdeckte "Aufgabe".

Viel Vergnügen beim Mitmachen - WIR FREUEN UNS AUF EUCH!

Abb. 8: Ausschnitt eines Newsletters (07.02.2018) des Dschungel Wien. Eigene Aufnahme.

Liebe Freund*innen von brut,

nach einem fulminanten imagetanz Festival im März gibt es für Sie im April viele neue spannende Projekte an verschiedenen Bühnen und Orten in Wien zu entdecken!

Liebe Grüße vom brut-Team

Abb. 9: Ausschnitt eines Newsletters (27.03.2018) des brut Wien. Eigene Aufnahme vom 28.03.2018.

Machen Sie mit uns die Nacht zum Tag – wir freuen uns auf Sie!



Abb. 10: Ausschnitt eines Newsletters (24.03.2018) des Volkstheater Wien. Eigene Aufnahme.

Analysetabelle Experteninterview – brut Wien

Experte	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Nora Wenzler	2 f.	Unter Marketing [...] verstehe ich [...] das Bild des Hauses, das Image des Hauses nach außen zu vermitteln.	Marketing als die Vermittlung des Bildes und des Images des Hauses nach außen	Marketingverständnis *Vermittlung des Außenbildes

Abb. 11: Beispiel für die Analysetabellen (*hier*: brut Wien). Eigene Darstellung.

Liebe Kundin, lieber Kunde,

herzlichen Dank für Ihre Reservierung, im Anhang finden Sie Ihre Bestätigung im PDF-Format angefügt.

BITTE BEACHTEN SIE:

Reservierte Karten sind bis spätestens **30 Min. vor Vorstellungsbeginn** an der Tageskassa mit Reservierungsnummer und Namen abzuholen.

Wenn Sie den **Vorverkaufspreis** in Anspruch nehmen möchten, bitten wir Sie um Abholung der Tickets bis spätestens einen Tag vor der Vorstellung! (Achtung: Bei dem Stück Pinguin People gibt es keine Vorverkaufspreise)
Der Ticketpreis verringert sich im Vorverkauf pro Person um 1 bei Familienvorstellungen (bis 10 Jahren) bzw. 2 bei Jugendvorstellungen (ab 10 Jahren).
Ausgenommen sind Sonderveranstaltungen - genaue Informationen zu unseren Preisen finden Sie unter:
<http://dschungelwien.at/pages/preise>.

Gerne können Sie sich auch für detaillierte Programminformationen und unseren Newsletter anmelden, hierzu senden Sie uns einfach ein kurzes Rückmail.

Abb. 12: Ausschnitt einer Reservierungsbestätigung (11.01.2017) des Dschungel Wien. Eigene Aufnahme vom 23. März 2018.

A IV. Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit bietet einen Überblick über die theoretischen Eigenschaften des Theatermarketings mit besonderem Fokus auf das Social-Media-Marketing. Für den Praxisbezug werden drei Theaterinstitutionen aus Wien (Dschungel Wien, brut Wien und Volkstheater Wien) in Bezug auf ihre Marketingabteilung und deren Vorgehen hin untersucht und mit den theoretisch behandelten Aspekten in Verbindung gebracht. Dabei wird fokussiert auf die Veränderungen und Entwicklungen des Theatermarketings durch Social Media eingegangen. Das Ziel der Arbeit ist es, basierend auf der These, dass das Potential der Social Media im Theaterbereich nicht ausgeschöpft wird, über die Intensität der Nutzung der Social Media in den untersuchten Theaterstätten Kenntnis zu erhalten. Die Forschung basiert neben der verwendeten Literatur auf Experteninterviews mit den Marketingverantwortlichen der untersuchten Theaterstätten.

A V. Abstract

This thesis gives an overview of the theoretical characteristics of theatre marketing with a specific focus on social media. The connection between marketing theory and practice is examined with regard to three theatres in Vienna (Dschungel Wien, brut Wien and Volkstheater Wien), their marketing departments and their strategy. Each theatre's approach is analysed in relation to existing theories. The focus is on changes and developments in theatre marketing in the social media era. The hypothesis is that theatres do not take full advantage of the potential offered by social media marketing. It is the aim of this thesis to highlight the extent to which the theatre industry both lacks awareness of and does not take full advantage of the potential of social media marketing. This research draws on existing literature as well as expert interviews with staff in charge of marketing at the respective theatres.

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit sowohl fachlich als auch moralisch unterstützt haben.

Für die fachliche Unterstützung danke ich vor allem meiner Betreuerin Frau Ao. Univ.-Prof. Dr. Brigitte Marschall, welche mir trotz der räumlichen Distanz jederzeit mit wertvollen Anregungen und konstruktiver Kritik zur Seite stand.

Des Weiteren bedanke ich mich bei meinen sechs InterviewpartnerInnen Bettina Lukitsch, Benedict Thill, Eva Ludwig-Glück, Nora Wenzler, Anna Steger und Moritz Hartmann, die sich alle die Zeit genommen haben mir meine Fragen ausführlich sowie Einblick gewährend zu beantworten und durch welche die Anfertigung der Arbeit überhaupt erst in diesem Maße ermöglicht wurde.

Besonderer Dank gilt meinem Vater, Thomas Rahn, welcher sich stets ausgiebig Zeit und Geduld genommen hat, diese und viele weitere Studiumsarbeiten mit mir Korrektur zu lesen und ihnen den letzten Schliff zu geben.

Darüber hinaus danke ich meinem Partner, meinen Geschwistern, meiner Mutter, meinen Großeltern sowie meinen engsten Freunden, auf die ich alle Dank emotionalen Rückhalts immer zählen konnte und kann!