

## **Von der Barriere zur Brücke? Teilhabe-fördernde Strategien im (Musik-)Theatermarketing**

von **Patricia Stainer**

Erscheinungsjahr: 2022

**Peer Reviewed**

Stichwörter:

**Audience Development | Kultur- und Theatermarketing | Theatervermittlung | Kulturpublikum | Stadt- und Staatstheater | Publikumsforschung | Nicht-Besucher\*innen**

### **Abstract**

In Deutschland besucht nur ein sehr kleiner Teil der Bevölkerung regelmäßig Theater- und Opernvorstellungen. Dagegen sind über die Hälfte Nicht-Besucher\*innen – und gerade jüngere Menschen haben nachweislich immer weniger Interesse. Diverse Gründe für ihr Fernbleiben, sogenannte Barrieren, wurden bereits erforscht. Das hier vorgestellte Dissertationsprojekt überprüft die neuartige These, dass auch das Marketing der Theater (paradoxiertweise) eine besuchsverhindernde Barriere sein kann: Wenn es nämlich die jungen Menschen gar nicht erst erreicht oder sie nicht überzeugt – und im schlimmsten Fall sogar abschreckt. Tatsächlich standen die öffentlichen Häuser dem als zu ‚kommerziell‘ empfundenen Marketing lange Zeit kritisch gegenüber – und auch heute noch gelingt die Ansprache junger Zielgruppen offenbar nur bedingt. Die Dissertation verfolgt einen dreistufigen empirischen Ansatz – die nachfolgende Zusammenfassung gibt einen Einblick in die bisher erzielten Ergebnisse der ersten beiden Stufen; diese reflektieren insbesondere die enormen Herausforderungen, denen sich die Kommunikationsabteilungen der Theater in ihren Bemühungen um neues (junges) Publikum ausgesetzt sehen.

### **Ausgangssituation: „Theatermarketing ist Quatsch“**

In Deutschland zählen nur ca. 5% der Bevölkerung zu den regelmäßigen Besucher\*innen öffentlich geförderter Theater- und Opernhäuser. Dagegen zählen ca. 59% zu den Nicht-Besucher\*innen, die nie ein Theater aufsuchen (Reuband 2015:365). Ein\*e typische\*r Theatergänger\*in verfügt über höhere Bildung und oft höheres Einkommen. Speziell jüngere Menschen interessieren sich jedoch trotz ihrer tendenziell

hohen Bildung immer weniger für die klassischen Theaterangebote (Mandel 2009:22) (siehe: [Birgit Mandel: „Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur Legitimität öffentlich geförderter Theater in Deutschland“](#)). Zwischen 1993 und 2014 ist der Anteil regelmäßiger und gelegentlicher Besucher\*innen von Theater- und Opernhäusern bei den 14–29-jährigen um 41% gesunken (Reuband 2015:369). Gründe für den Rückzug der Jüngeren sind insbesondere, dass sie die sogenannte Hochkultur als elitär, anstrengend und altmodisch empfinden und dass sich ihr soziales Umfeld nicht für Theater interessiert (Deutscher Bühnenverein 2003:4ff.).

Tatsächlich kümmerten sich die öffentlich geförderten deutschen Theater lange Zeit nicht darum, diese jungen Zielgruppen gezielt anzusprechen. Doch angesichts der Konkurrenz durch andere Freizeitangebote und der zunehmenden Überalterung ihres Publikums müssen sie sich immer mehr damit befassen: das Audience Development (Mandel 2005:12). Eine Schlüsselkomponente im Audience Development ist das Theatermarketing (Knava 2009:14). Doch auch das Marketing wurde von den Theatern lange vernachlässigt, ja angefeindet: Es herrschte die Meinung vor, Theater dürfe und könne nicht ‚vermarktet‘ werden. Noch 1999 verkündete ein renommierter Theaterleiter auf einer Tagung – unter lebhaftem Beifall des Fachpublikums – Marketing im Theater sei schlichtweg „Quatsch“ (Klein 2004:126f.).

Die Folgen dieser Einstellung sind noch heute zu spüren: Es fällt Theatern offenbar nach wie vor schwer, gerade junge Menschen vom potentiellen Nutzen eines Theaterbesuchs zu überzeugen. „Elternhaus und Schule führen nicht ausreichend an das Theater heran, so das Fazit des [Deutschen] Bühnenvereins zu [seiner Studie über junge Nicht-Besucher\*innen]. Es ließe sich jedoch noch ein weiterer Schluss daraus ziehen: Den Theatern gelingt es offensichtlich nicht, ihr Angebot so zu vermitteln, dass es für junge Menschen attraktiv ist“ (Mandel 2009:24).

Stattdessen richtet sich das Marketing vieler Häuser immer noch an ihr Stammpublikum, d.h. gut situierte Theaterliebhaber\*innen höheren Alters (Mandel 2009: 23). Zudem stimmen nur ca. 17% der jungen Nicht-Besucher\*innen dem Satz zu: Das Theater bemüht sich aktiv, mich über das Programm zu informieren (Deutscher Bühnenverein 2003: 4). Die Marketingaktivitäten der Theater kommen also oft gar nicht erst in dieser Zielgruppe an. „Dementsprechend kann auch bereits eine unpassende Kommunikation der kulturellen Angebote eine besuchsverhindernde Barriere darstellen“ (Renz 2016a) (siehe: [Thomas Renz: „Nicht-BesucherInnen öffentlich geförderter Kulturveranstaltungen. Der Forschungsstand zur kulturellen Teilhabe in Deutschland“](#)) – d.h. das Marketing bewirkt genau das Gegenteil dessen, wofür es eigentlich betrieben wird.

## **These und Forschungsinteresse: von der Barriere zur Brücke**

Basierend auf dieser Problemstellung lautet daher die Arbeitsthese: Auch das Marketing der Theater kann eine besuchsverhindernde Barriere sein, wenn es die Zielgruppe der jungen Nicht-Besucher\*innen gar nicht erst erreicht (z.B. weil ungeeignete Medien genutzt werden) oder wenn die Marketing-Sprache nicht auf sie zugeschnitten ist (z.B. weil sie falsche Anreize nennt oder Wissen voraussetzt); im schlimmsten Fall schreckt das Marketing die Zielgruppe regelrecht ab. Diese These impliziert auch, dass Stammbesucher\*innen ‚als Eingeweihte‘ eher vom Marketing der Theater erreicht und überzeugt werden. Der Begriff der „Sprache“ des Marketings ist hierbei sehr breit zu verstehen, nämlich als sämtliche Texte, Designs, Videos und Fotos, aber auch künstlerische Programme, Preise und Service-Angebote inkl. Vermittlungsformaten – jegliche Form von Kommunikation der Theater nach außen ist Sprache und prägt

das Image des jeweiligen Hauses (O'Donnell 2011:3).

Dabei ist Theatermarketing in erster Linie nicht als kommerzielle, sondern als vermittelnde Instanz zu verstehen, die unter anderem Nicht-Besucher\*innen die komplexen Codes der Kunstform (Musik-)Theater näherbringen kann. Wenn das Marketing der Theater derzeit ineffektiv ist, könnte es mit den richtigen Strategien potenziell zu einer Brücke in der Theatervermittlung werden. Das Ziel der Dissertation ist daher einerseits, das aktuelle Marketing der deutschen Theater, insbesondere im Hinblick auf junge Nicht-Besucher\*innen, zu analysieren. Der Anspruch ist aber auch, effektive und ineffektive Strategien für die Ansprache dieser Zielgruppe zu identifizieren und entsprechend praxisrelevante Erkenntnisse für die Außenkommunikation deutscher Theater hervorzubringen.

Die fokussierte Zielgruppe sind dabei junge Erwachsene, d.h. 18- bis 29-jährige Personen, die im Gegensatz zu Kindern und Jugendlichen selbst über ihre Freizeitgestaltung entscheiden; dabei ist eine Eingrenzung auf höher Gebildete sinnvoll (z.B. Studierende, studierte Berufseinsteiger\*innen), da bei diesen der Einflussfaktor der Bildung keine Barriere darstellt und somit offenbar andere Hinderungsgründe vorliegen – z.B. eben ineffektives Marketing. Außerdem kann bei diesen Nicht-Besucher\*innen ein grundlegendes Interesse an (Musik-)Theater aufgrund ihrer Vorliebe für abwechslungsreiche, hochwertige Freizeitgestaltung sowie Events im Allgemeinen angenommen werden (Mandel 2009:23ff.). Daher besteht berechtigte Hoffnung, dass diese grundsätzlich aufgeschlossene Zielgruppe tatsächlich über entsprechend konzipiertes Marketing gewonnen werden kann, im Gegensatz zu ‚eingesessenen‘ Nicht-Besucher\*innen, die Hochkultur grundsätzlich meiden (Mandel 2009:81).

Bei all dem müssen die realistischen Möglichkeiten, mit Marketing neue Besucher\*innen zu gewinnen, nämlich auch kritisch hinterfragt werden. Denn: „Allein die Veränderung der Kommunikation wird vermutlich nicht zu einer dauerhaften Integration neuer Zielgruppen führen.“ (Renz 2016a). Dennoch birgt das Marketing große Potenziale, um Barrieren abzubauen und eine erste Brücke zu jungen potenziellen Zuschauer\*innen zu schlagen.

## **Theoretische Ansätze für vermittelndes Theatermarketing: zielgerichtet, interaktiv, niedrigschwellig**

Um eben solche Strategien für vermittelndes Theatermarketing zu erarbeiten, wurden Bezugstheorien aus vier übergeordneten Bereichen herangezogen: Kommunikationswissenschaft, Marketingtheorie, Sprachwissenschaft und Theorie zu Kulturmarketing und -vermittlung. Einige wichtige Aspekte für die erfolgreiche Ansprache junger Nicht-Besucher\*innen seien nachfolgend kurz dargestellt:

Als unabdingbare Voraussetzung für jede Strategie erscheint, dass die Theater ihre (potenziellen) Besucher\*innen und deren Vorlieben und Bedürfnisse zunächst genau ‚kennenlernen‘ und analysieren, bevor sie auf sie zugeschnittenes, erfolgreiches Marketing betreiben können. Doch ähnlich wie das Marketing wurde auch die Publikumsforschung von den öffentlichen Theatern lange vernachlässigt; Karl-Heinz Reuband attestiert ihr gar ein „kümmerliches Dasein“ (2010: 64). Daran hat sich in den letzten Jahren zwar einiges geändert, aber insbesondere zu Nicht-Besucher\*innen mangelt es nach wie vor an elementaren empirischen Daten (Glaser 2014) (siehe: [Uli Glaser: „Mythos Kultur für Alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm“](#)).

Für erfolgreiche Kommunikation – d.h. der Empfänger handelt so wie vom Sender erwünscht – sind zudem Aspekte der Selbstdarstellung des Senders sowie der impliziten Charakterisierung des Empfängers über die Art und Weise der Ansprache relevant; diese sagen auch etwas über das Verhältnis zwischen den beiden aus – insbesondere, ob der Sender den Empfänger als gleich- oder minderwertige\*n ‚Gesprächspartner\*in‘ ansieht (Schulz von Thun 2020: 28ff.). Junge Menschen sind es demnach gewohnt, sich in interaktiver Kommunikation selbst einbringen zu können.

Weitere zentrale Aspekte für erfolgreiches vermittelndes Theatermarketing sind laut Theorie: Verständlichkeit auch für Nicht-Kenner\*innen (z.B. keine Fachbegriffe), Zugänglichkeit (z.B. über allgemein bekannte statt Insider-Referenzen), ein klares Marken-Versprechen (= Branding) sowie überzeugende Nutzen-Kommunikation – hierzu zählt insbesondere, einen Theaterbesuch insgesamt als eine Abendgestaltung anzubieten, die nicht nur künstlerische, ästhetische und intellektuelle Dimensionen aufweist, sondern auch soziale und emotionale Bedürfnisse sowie den Wunsch nach Unterhaltung und einem entspannten Ambiente erfüllen kann.

Hinzukommen: junge Sprachwirklichkeit, digitale Kanäle und (Bewegt-)Bild statt Text. Ebenfalls entscheidend erscheinen: erschwingliche Preise, die Begleitung auf der gesamten ‚Customer Journey‘ sowie Service-Angebote mit Gastronomie und flexiblen, digitalen Buchungsoptionen. Besonders wichtig sind zudem klare Orientierungs- und Entscheidungshilfen, die unerfahrene Besucher\*innen bei der Auswahl einer Produktion aus dem oft überwältigenden Angebot unterstützen; dies bedeutet auch die Bewerbung von idealerweise speziell für die junge Zielgruppe konzipierten oder zumindest gezielt für sie ausgewählten Produktionen.

## **Empirische Studie: Nun sag', wie hast du's mit der Kommunikation?**

Die Literatur bietet also eine große Bandbreite an Ansätzen, wie Theater junge Nicht-Besucher\*innen segmentieren und wirksam ansprechen könnten – aber tun sie das? Basierend auf den Bezugstheorien soll eine dreistufige empirische Studie durchgeführt werden; dreistufig deshalb, da von einem stark vereinfachten Modell des Theatermarketings ausgegangen wird, dessen drei Elemente jeweils empirisch untersucht werden:

### **Sender → Botschaft → Empfänger**

#### **1) Theater → 2) Marketing → 3) junge Nicht-Besucher\*innen**

1. Experteninterviews mit theaterinternen Marketing-Verantwortlichen zu ihren Prozessen, Zielen und Herausforderungen sowie mit weiteren externen Expert\*innen für Theatermarketing
2. Diskursanalyse der Marketingmittel ausgewählter Häuser im Hinblick auf ihre Eignung für weniger affine und jüngere Zielgruppen
3. Quantitative Befragung junger Nicht-Besucher\*innen (im Raum München) zu ihrer Wahrnehmung des Theatermarketings

Dieses Vorgehen hat zum Ziel, das Marketing der öffentlichen Häuser möglichst ganzheitlich abzubilden – also nicht nur nach seiner Wirkung zu fragen, sondern auch die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, in denen es aktuell stattfindet. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die ersten beiden empirischen Schritte

abgeschlossen:

## **Ergebnisse der Experteninterviews: Theatermarketing ist ein „Ding der Unmöglichkeit“**

Die durchschlagende Erkenntnis aus den Experteninterviews lautet: Ein effizientes und modernes Marketing zu leisten ist für öffentlich geförderte Theater in Deutschland unter den aktuellen Bedingungen ein „Ding der Unmöglichkeit“ (Zitat einer Expertin). Denn das Marketing soll die gesamte Breite der Gesellschaft, d.h. *alle* Zielgruppen mit jeweils völlig unterschiedlichen Bedürfnissen und teils ungünstigen Voraussetzungen zielgenau ansprechen und erreichen. Zudem sollen sämtliche gesellschaftlich relevanten Themen in der Kommunikation berücksichtigt werden, z.B. Diversität, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Bei all dem sollen die Theater keinesfalls ihre Stammbesucher\*innen ‚vergraulen‘ und gegenüber den politischen Trägern auch immer für möglichst hohe Auslastungszahlen und Einnahmen sorgen. Die Anforderungen der diversen Stakeholder (insbesondere Intendanz und Kulturpolitik) an die Marketing-Mitarbeiter\*innen sind dabei nicht selten konträr.

All diese Ansprüche und Anspruchsgruppen soll das Marketing bei gleichzeitig stark beschränkten Ressourcen bedienen (v.a. Budget, Personal, Zeit, Know-How und technische Möglichkeiten), unter enorm langwierigen Prozessen (z.B. Beantragung von Sondergeldern, Pflicht zur Ausschreibung, Datenschutz) und ohne jeglichen Einfluss auf das alles entscheidende künstlerische Produkt nehmen zu können (Stichwort: Kunstfreiheit).

Die Gründe für die aktuell ‚unmögliche Situation‘ des Theatermarketings sind sowohl theaterintern als auch -extern zu verorten: Einerseits agieren die öffentlichen Theater laut externen Expert\*innen nach wie vor häufig ziel- und strategielos, lehnen ein wirklich wirtschaftliches Marketing sowie Zielvorgaben durch die Politik ab und ‚klammern‘ sich an bisweilen problematische Vorstellungen von Kunstfreiheit, Produktpolitik, Qualität und Repertoire; der von externen Expert\*innen geforderte Paradigmenwechsel im Selbstverständnis der Theater ist also noch nicht vollzogen. Andererseits haben die Theater in den letzten Jahren durchaus viel in Richtung Audience Development unternommen und erreicht – werden dabei aber auch massiv von äußeren Einflüssen gebremst, die jegliche Veränderung in Richtung Zukunftsfähigkeit erschweren, selbst wenn die Theater dies aktiv anstreben.

Aufgrund der stark beschränkten Ressourcen können die Marketing-Abteilungen derzeit nämlich bei Weitem nicht alle strategisch sinnvollen Projekte und Maßnahmen für notwendige Modernisierungen umsetzen – denn diese sind im Finanzierungskonzept der politischen Träger praktisch nicht vorgesehen. Um die nötigen finanziellen Mittel für zukunftsgerichtete Projekte zu beschaffen, sind daher alternative Quellen nötig, wobei insbesondere zwei relevant sind: Sponsoring und Sondergelder (z.B. über Ausschreibungen der *Kulturstiftung des Bundes*). Dieser Umstand verstärkt aber das Phänomen, dass diese Maßnahmen strukturell als Zusatz-Projekte laufen und nicht in das Kerngeschäft und die Gesamtstrategie der Häuser eingebunden werden. Zudem hat die Corona-Pandemie viele Planungsprozesse und bereits bestehende Vermittlungsformate und -kooperationen unterbrochen, wodurch auch vergangene finanzielle und zeitliche Investitionen (teils) zunichte gemacht wurden. Es steht zu befürchten, dass nicht alle Angebote wieder aufgenommen werden.

Vermittlungsarbeit und vermittelndes Marketing sind bei Weitem nicht immer erfolgreich, nicht einmal bei eigentlich prädestinierten Zielgruppen. Die geringen Erfolgsquoten und damit hohen Kosten für Neukundengewinnung sowie der Zwang zu gewissen Auslastungs- und Finanzierungszielen sind offenbar weitere Gründe dafür, dass sich viele Theater in ihrer Außenkommunikation lange Zeit vor allem auf ihr Stammpublikum und nicht auf neue Besucher\*innen konzentriert haben – neben der Vertrautheit mit den Stammbesucher\*innen und einer ‚Tendenz zur Verharrung‘ der Institutionen. (Junge) Nicht-Besucher\*innen stehen folglich (noch) nicht explizit im Fokus der deutschen Theater. Entsprechend betreiben die befragten Häuser zwar gelegentlich oder sogar regelmäßig Besucherforschung, aber fast nie Nicht-Besucher-Forschung. Selbst großen Häusern fehlen die Kapazitäten dafür, laufend Studien und Marketing-Maßnahmen in Bezug auf (junge) Nicht-Besucher\*innen durchzuführen – von kleineren und mittleren Häusern ganz zu schweigen.

Bemerkenswert ist, dass (eher) privatwirtschaftlich organisierte Theaterinstitutionen die so fundamentale Annahme von deutschen Theaterwissenschaftler\*innen und auch -praktiker\*innen in Frage stellen, dass Kulturelle Bildung der ‚beste‘ Weg zu größerer Kultureller Teilhabe sei: *Opera Australia* (OA) produziert die Opern im *Sydney Opera House* und muss sich dabei zu 80% selbst finanzieren; OA zweifelt laut eigener Aussage stark an, dass Vermittlung bisherige Nicht-Besucher\*innen dazu bewegt, die vermittelten Genres dann auch tatsächlich besuchen zu wollen. OA und private Theater-Produktionsfirmen setzen dagegen stark auf ein wirklich wirtschaftliches Marketing und im Zuge dessen auf die Betonung von Nutzen und Erlebnis eines Besuchs in der Kommunikation – und viel weniger auf das Produkt selbst, das an öffentlichen Theatern in jeder Hinsicht den höchsten Stellenwert einnimmt, auch in der Außenkommunikation.

Als zentral, gerade im Marketing an besuchsunerfahrene Empfänger\*innen, wird eine klare Markenkommunikation eingestuft. Jedoch ist ein eindeutiges, konstantes Marken-Versprechen aufgrund der Vielfalt der Programme oft schwer zu kommunizieren. Der Spielplangestaltung wird von den Expert\*innen einhellig eine, wenn nicht gar die entscheidende Rolle im Branding eines Hauses beigemessen.

Die Professionalität im Theatermarketing nahm und nimmt auch an öffentlichen Theatern seit etwa 2010 immer weiter zu. Bis die Entwicklung zu einem wirklich strategischen, modernen Marketing im gesamten öffentlichen Kulturbereich vollzogen ist, wird es aber voraussichtlich noch Jahrzehnte dauern bzw. wird die öffentliche Kulturbranche zumindest unter den aktuellen Bedingungen immer der Privatwirtschaft hinterherhinken.

Die interne Kommunikation an den Häusern hat sich als genauso wichtig herausgestellt wie die Außenkommunikation – für das Marketing ist insbesondere die Zusammenarbeit mit Dramaturgie, Pädagogik und Intendanz relevant. Zudem wurde der richtungsweisende (förderliche oder hinderliche) Einfluss deutlich, den Intendant\*innen immer noch auf ihre gesamten Häuser haben, auch auf das Marketing. Laut externen Expert\*innen fehlt es aber eben sehr oft an übergreifenden Strategien zwischen den künstlerischen Teams, den Vermittlungsabteilungen und dem Marketing, wie man gemeinsam unterschiedliche Zielgruppen erreichen könnte.

Die (Kultur-)Politik und -Verwaltung setzt Stand 2021 so gut wie keine konkreten Zielvorgaben, sondern lediglich eine Reihe von sehr sanften Mitteln ein, um die Theater ein Stück weit zu beeinflussen, z.B. eben Ausschreibungen für Zusatzgelder sowie Workshops zu relevanten Themen wie Digitalisierung. Jedoch fordern diverse theaterexterne Expert\*innen (z.B. Theaterwissenschaftler\*innen) die verstärkte Steuerung,

aber auch Gewährung von (wirtschaftlichen) Freiräumen von Seiten der Politik. Die theaterinternen Expert\*innen sehen eine potenzielle politische Einflussnahme dagegen erwartungsgemäß sehr kritisch, unter Berufung auf die Kunstfreiheit.

Fazit: Aufgrund mangelnder Ressourcen kann Theatermarketing aktuell schlicht gar nicht alles leisten, was Wissenschaftler\*innen, Politiker\*innen und die (Fach-)Öffentlichkeit verlangen. Laut den theaterinternen Expert\*innen wäre mehr Budget notwendig, um die entsprechenden Veränderungen (im Marketing) zu ermöglichen. Dem entgegen externe Expert\*innen: Deutschland hat eine der höchsten Kulturförderungen der Welt – trotzdem schwindet bzw. stagniert das Publikum seit Jahrzehnten. Geld allein ist offenbar nicht ausreichend oder nicht das richtige Mittel, um die inhärenten Probleme des Theatersystems zu lösen.

Vielmehr wären laut diesen Einschätzungen wirklich tiefgreifende Veränderungen in den Strukturen und Denkmustern der Theater nötig: Die Theater müssten sich noch viel intensiver für ihr (Nicht-)Publikum interessieren, dessen Vorlieben wirklich ernstnehmen und den Besucher\*innen Erfahrungen bieten, die diese tatsächlich wollen – was aber zwangsläufig auch eine mehr oder weniger tiefgreifende Anpassung der angebotenen Theaterprodukte bedeuten würde. Denn die Produkte selbst – und nicht etwa Kommunikation, Preise, Vermittlungsangebote oder Service – sind letztlich dafür entscheidend, ob gerade weniger affine Besucher\*innen ins Haus kommen, und insbesondere auch, ob sie nach einem initialen Besuch wiederkommen. Und aktuell scheint das Theaterangebot selbst oft eine schwerwiegende, wenn nicht sogar die entscheidende besuchsverhindernde Barriere zu sein (vgl. a. Renz 2016b:152).

Die Barriere der ‚Produktpolitik‘ läge (im Gegensatz zu vielen anderen) zu hundert Prozent im Einflussbereich der Theater und könnte daher von diesen entsprechend angepasst werden. Jedoch scheinen die öffentlich geförderten Theater zum jetzigen Zeitpunkt kaum bis gar nicht bereit, den künstlerischen Bereich im Hinblick auf ein erfolgreicherer Marketing und Besuchergewinnung auch nur zu überdenken – und die Marketing-Mitarbeiter\*innen können (und wollen) derzeit keinerlei Einfluss auf die Spielplangestaltung nehmen. Dies ist problematisch, da alles Marketing und alle Vermittlung letztlich nichts ausrichten kann, wenn das Theaterangebot bzw. -erlebnis selbst den (potenziellen) Besucher\*innen nicht zusagt.

Zwar haben die deutschen Stadt- und Staatstheater gerade im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters schon seit den 1980ern vermehrt Bearbeitungen von etablierten Opern sowie eigens für die junge Zielgruppe komponierte musiktheatrale Werke konzipiert – also tatsächlich auch ‚Produkte‘ unter Berücksichtigung der Bedürfnisse bestimmter Besucher\*innen geschaffen (Plank-Baldauf 2021). (siehe: [Christiane Plank-Baldauf: „Musiktheater für junges Publikum in Deutschland – Zwischen traditioneller Oper und postdramatischen Erzählformen“](#)) Und auch insgesamt hat sich Audience Development aufgrund der Einbeziehung der pluralisierten Gesellschaft als starker Motor für künstlerische und gar institutionelle Innovation erwiesen, die auch eine Differenzierung der Produkte selbst nach sich zieht. Jedoch schreiten diese Transformation und Öffnung nur extrem langsam voran (Mandel 2017). (siehe: [Birgit Mandel „Audience Development, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots“](#))

Diese Prozesse haben sich offenbar auch durch Corona nicht beschleunigt. Denn was die Auswirkungen der Pandemie auf die Theater und speziell das Marketing anbelangt, so waren die Ergebnisse der Interviews recht ernüchternd: Während insbesondere Theaterwissenschaftler\*innen die Hoffnung ausdrücken, die

Häuser würden die ‚viele freie Zeit‘ während der Theaterschließungen für tiefgreifende Reflektionen über ihre Selbstverständnisse, Strukturen und Prozesse nutzen, zeichnen die Praktiker\*innen geschlossen ein völlig anderes Bild: Sie hatten während der Pandemie nicht weniger, sondern deutlich mehr Arbeit und daher noch weniger Zeit für strategische Planung. Aufgrund der permanenten Zwei-Wochen-Perspektive, die die Politik den Theatern monatelang zumutete, gab es kaum Gelegenheit zum ‚Durchschnaufen‘ und damit auch nicht zur Reflektion.

Wirklich tiefgreifende und beschleunigte Veränderungen im Theatersystem sind angesichts dieser Darstellungen nicht zu erwarten – und offenbar von den Theatern selbst auch nicht erwünscht. Vielmehr wird deutlich, dass die Theater im Lockdown-Winter 2020/21 praktisch ausschließlich darauf hingearbeitet haben, wieder ‚normal‘ und live weiterzuspielen – dass also ‚alles wieder so wird‘ wie vor der Pandemie.

## **Ergebnisse der Diskursanalyse: Produkt, Premiere, Personal... und Publikum?**

Im Zentrum fast jeglicher Außenkommunikation der öffentlich geförderten deutschen Theater steht erwartungsgemäß das Produkt – meist das künstlerische, teils auch ein Vermittlungs-, Rahmen- oder Preisangebot. Besonderes Augenmerk liegt dabei stets auf dem (künstlerischen) Personal, d.h. Besetzung, Kreativteam und Autor\*innen (z.B. Komponist\*innen), die entsprechend durchweg sehr prominent und ausführlich präsentiert werden. Für Neuproduktionen wird der mit Abstand meiste Aufwand in Marketing und Vermittlung betrieben, und Premieren nehmen insgesamt einen sehr hohen Stellenwert ein.

Doch obwohl das künstlerische Produkt so klar im Zentrum steht, gibt es häufig nur sehr wenig konkrete, greifbare Informationen und Hilfestellungen dazu. Viele der gegebenen Hinweise sind sehr allgemein und abstrakt formuliert, und damit nicht anschaulich und allgemein verständlich. Dabei finden sich häufig Fachbegriffe und Fremdwörter ohne Erklärung. Hinzu kommen oft leere Phrasen, die letztlich nichts aussagen, sowie starke Selbstbelobigungen und teils geradezu inflationär eingesetzte Superlative. Die Inszenierung (und auch Musik) werden dabei oft nicht nachvollziehbar eingeordnet, sondern lediglich in unkommentierten Einblicken (z.B. in Bilder-Galerien oder Trailern) präsentiert; dabei ist die Kommunikation insgesamt oft textlastig, und visuelle und auditive Eindrücke fehlen häufig. Das Vorgehen der Theater setzt also oft substanzielles Wissen und starke Motivation auf Seiten der Empfänger\*innen voraus. Auffallend ist auch, dass das Publikum seine Reaktionen auf eine Produktion in aller Regel nicht selbst äußern ‚darf‘ – ihm aber oft eine Wertung quasi ‚in den Mund gelegt‘ wird. Folgende Beispiele verdeutlichen diese Tendenzen:

*„...in der brillanten und packenden Inszenierung Calixto Bieitos [...]. Von Publikum und Kritikern gleichermaßen gefeiert ist der in Südpolen geborene Piotr Beczala einer der gefragtesten Tenöre unserer Zeit und regelmäßiger Gast an den bedeutendsten Opernhäusern und bei den wichtigen Festivals der Welt“ (Wiener Staatsoper; Hervorh. d. Verf.).*

*„Puccinis impressionistische Klangtechnik verbindet subjektives Empfinden mit objektiver Tonmalerei.“ (Deutsche Oper Berlin, Hervorh. d. Verf.).* Diese Beschreibung erscheint für eine\*n erstmalige\*n Besucher\*in ohne Vorwissen ausgesprochen ungeeignet. Vielmehr ist wohl wahrscheinlich, dass eine derartige Sprache Vorurteile bestätigt oder gar verstärkt, z.B. ‚Theater und Oper sind schwierig, exklusiv – und definitiv nichts für mich‘.

Nicht im Fokus der Kommunikation stehen dagegen in aller Regel das Publikum und seine Besuchserfahrung. Die Besucher\*innen werden so gut wie nie gezeigt, praktisch nie näher definiert (von



sehr vagen Aussagen wie „für Groß und Klein“ einmal abgesehen), oft auch nicht direkt angesprochen und sie kommen so gut wie nie selbst ‚zu Wort‘. Nicht selten gibt es Marketing-Mittel, die sich umfassend mit der jeweiligen Produktion befassen, ohne das Publikum auch nur ein einziges Mal zu erwähnen. Die Theater treten demnach als aktive Sender auf, während den Empfänger\*innen in aller Regel nur eine passive, konsumierende Rolle zukommt. Selbst ihre Social Media-Kanäle betreiben die Theater meist als Einbahnstraße, d.h. sie verbreiten lediglich ihre Inhalte und initiieren keinen echten Dialog mit den Nutzer\*innen; dies ist aber vermutlich auch eine Folge der beschränkten personellen Ressourcen.

Die Informationen, die für junge Nicht-Besucher\*innen vermutlich am relevantesten wären, sind im Marketing häufig nicht ‚auf einen Blick‘ zu erfassen; zu diesen zählen ‚harte Fakten‘ über das Stück wie seine Dauer oder Sprache sowie knappe und konkrete Zusammenfassungen zu den wichtigsten Aspekten des Werkes (= klares und schnelles Erwartungsmanagement). Auch eine Ermutigung und Emanzipation zur eigenen Urteilsbildung in Bezug auf die künstlerischen Produkte findet sich in der Kommunikation so gut wie nie; dabei wäre dies für vermittelndes Marketing ausgesprochen wichtig – auch laut den Marketing-Expert\*innen selbst.

Dagegen sind oft Informationen prominent platziert, die für diese Zielgruppe eher keine Relevanz haben, nämlich eben Produkte, Personal und Premieren: „Die Kunstschaaffenden gehen davon aus, dass die Kunst und die Künstler\*innen am wichtigsten sind. [...] Aber wenn man Zeit mit Gelegenheitskäufer\*innen verbringt, wird man schockiert feststellen, dass sie oft fast nichts über die Kunst oder die Künstler\*innen wissen. [...] Das Problem ist, dass dasselbe Marketing, das einen Superfan zum Kauf einer Eintrittskarte motiviert, jemanden abschrecken kann, der einfach nur einen tollen Abend mit Freund\*innen verbringen möchte.“ (Rivers et al. 2020; Übersetzung d. Verf.).

Die Navigation und Informationsbeschaffung auf den Webseiten der öffentlichen Theater (und auch in ihren Print-Publikationen) ist für weniger vertraute Empfänger\*innen insgesamt eher mühsam, z.B. aufgrund von inkonsistenten, sich überschneidenden und erklärungsbedürftigen Begrifflichkeiten, mangelnder optischer und inhaltlicher Gliederung sowie schlichtweg fehlenden Hinweisen und Hilfestellungen.

Auch eine klare Marken-Kommunikation fällt als Orientierungshilfe meist weg. Denn es ist gar nicht so leicht, sich darüber zu informieren ‚wofür ein Haus steht‘: Informationen zu Selbstverständnis, (künstlerischer) Mission und Zielen der Häuser sind oft schlichtweg nicht vorhanden oder aber schwer zu finden. Selbst, wenn man das Marken-Versprechen eines öffentlichen Theaters aktiv sucht, wird man also oft nicht oder nur äußerst mühsam fündig.

Insgesamt sind im Marketing der öffentlichen deutschen (Musik-)Theater also kaum übergreifende Strategien in Bezug auf junge, grundsätzlich interessierte Nicht-Besucher\*innen zu identifizieren. Die Relevanz von bestimmten Produktionen oder Angeboten für sie wird in aller Regel nicht explizit hervorgehoben – auch nicht bei durchaus vorhandenen Preisangeboten für Studierende bzw. junge Erwachsene im Allgemeinen (z.B. U27- oder U30-Programm). Die Theater stellen aber auch insgesamt praktisch nie klar heraus, für wen eine bestimmte Produktion, ein Vermittlungsformat (z.B. ein Podcast) oder ein Rahmenprogramm (z.B. ein gastronomisches Zusatzangebot) besonders interessant sein könnte – also auch nicht für ihre affineren Zielgruppen. Es fehlen durchweg explizite Hilfen bei der Orientierung und Entscheidung, was einem gefallen könnte – z.B. über ein Label wie „für Fans von romantischen Komödien“ oder „für Kenner\*innen“. Eine derart explizite Zielgruppen-Definition würde natürlich implizit immer auch

Teile des potenziellen Publikums ausschließen, was die Theater laut den Experteninterviews nicht ‚dürfen‘. Jedoch entsteht so die aktuelle Situation, in der die Außenkommunikation der Theater alle ansprechen soll – und deswegen letztlich oft niemanden wirklich anspricht.

Das bloße Vorhandensein von (digitalen) Vermittlungsformaten wie Blog-Beiträge, Interviews, Podcasts etc. muss dementsprechend noch keine Brücke zum künstlerischen Programm für weniger affine Empfänger\*innen darstellen – ja das Vermittlungsangebot kann womöglich in sich eine Barriere sein, wenn es insgesamt überwältigend, die einzelnen Formate sehr umfangreich (z.B. eine „Einführung“, die über eine Stunde dauert) und die Auswahl schwierig sind, da Hinweise zu den konkreten Inhalten und Zielgruppen fehlen. Dies führt womöglich dazu, dass die Vermittlungsformate ignoriert statt konsumiert werden – oder sogar abschreckend wirken, gemäß der Arbeitsthese.

## **Ausblick: Wie kommt Theatermarketing an?**

Als nächster und finaler empirischer Schritt ist eine quantitative Befragung junger, höher gebildeter Nicht-Besucher\*innen von 18 bis 30 Jahren geplant. Im Zentrum steht dabei die Frage: Wie kommt die Außenkommunikation der (Musik-)Theaterhäuser bei dieser Zielgruppe an? Dies beinhaltet einerseits das ‚Ankommen‘ im physischen Sinn, also ob das Theatermarketing die jungen Menschen überhaupt irgendwie erreicht. Aber auch im übertragenen Sinne soll geklärt werden, wie die Kommunikation ‚ankommt‘, d.h. wie sie wahrgenommen und bewertet wird. Vermittlung und Marketing rücken zunehmend in den Blick der Publikumsforschung – auch an den Theatern selbst. Die Münchner Schauburg als Bühne mit Schwerpunkt auf Kinder- und Jugendtheater beispielsweise forscht aktuell dazu, verschiedene digitale Möglichkeiten hinsichtlich ihrer „Tauglichkeit für die Theater- und Theatervermittlungsarbeit“ zu prüfen; dabei bezieht sie auch Kinder, also die Zielgruppe, direkt mit ein. Bei dem Projekt geht es insbesondere darum, eine interaktive und inklusive Homepage für die jungen Nutzer\*innen zu konzipieren (Münchner Schauburg 2022). Die Theater arbeiten also – gerade mit Blick auf jüngeres Publikum – durchaus daran, ihre Kommunikation digitaler und vor allem stärker besucherorientiert zu gestalten. Die geplante Befragung im Rahmen der Dissertation soll zu diesen aufkeimenden Bestrebungen einen Beitrag mit Blick auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen leisten.

---

## **Verwendete Literatur**

**Deutscher Bühnenverein (2003):** Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater. Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins.

**Glaser, Uli (2014):** Mythos Kultur für Alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm. In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online: <https://doi.org/10.25529/92552.464> (letzter Zugriff am 27.09.2022).

**Klein, Armin (2004):** Das Theater und seine Besucher. „Theatermarketing ist Quatsch“. In: Wagner, Bernd (Hrsg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Bd. 4. (125-140). Essen: Klartext.

**Knava, Irene (2009):** Audiencing. Besucherbindung und Stammpublikum für Theater, Oper, Tanz und Orchester. Wien: Facultas.

**Mandel, Birgit (2017):** Audience Development, Kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots. In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online: <https://doi.org/10.25529/92552.325> (letzter Zugriff am 29.09.2022).

**Mandel, Birgit (2009):** PR für Kunst und Kultur. Handbuch für Theorie und Praxis (2., komplett überarbeitete Auflage). Bielefeld: transcript.

**Mandel, Birgit (2005):** Kulturvermittlung. Zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. In: Dies. (Hrsg.): Kulturvermittlung zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft (12-21). Bielefeld: transcript.

**O'Donnell, Trevor mit Olsen, David (2011):** Marketing the Arts to Death – How Lazy Language is Killing Culture. Los Angeles: selbst veröffentlicht.

**Plank-Baldauf, Christiane (2021):** Musiktheater für junges Publikum in Deutschland – Zwischen traditioneller Oper und postdramatischen Erzählformen. In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online: <https://doi.org/10.25529/208t-y531> (letzter Zugriff: 29.09.2022).

**Renz, Thomas (2016a):** Nicht-BesucherInnen öffentlich geförderter Kulturveranstaltungen. Der Forschungsstand zur kulturellen Teilhabe in Deutschland. In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online: <https://doi.org/10.25529/92552.272> (letzter Zugriff am 27.09.2022).

**Renz, Thomas (2016b):** Nicht-Besucher-Forschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript.

**Reuband, Karl-Heinz (2015):** „Der Besuch von Theatern und Opern in der Bundesrepublik. Verbreitung, Trends und paradoxe Altersbeziehungen“. In: Sievers, Norbert (Hrsg.) für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Jahrbuch für Kulturpolitik 2014, Bd. 14 (359-374). Essen: Klartext.

**Reuband, Karl-Heinz (2010):** Kultur als Refugium in einer krisenhaften, unübersichtlichen Welt? Krisenerleben und Nutzung kultureller Einrichtungen in der Bevölkerung – Empirische Befunde. In: Kulturpolitische Mitteilungen 129 II/2010, 64-66.

**Rivers, Georgia mit Law, Adriana/Mahood, Lara/Quertermous, John/Williams, Jennifer (2020):** Marketing beyond your core audience: <https://www.culturehive.co.uk/resources/georgia-rivers-marketing-beyond-your-core-audience/> (letzter Zugriff am 22.08.2022).

**Schauburg München (2022):** Digital (v)ermitteln: <https://www.schauburg.net/de/digital-vermitteln> (letzter Zugriff am 29.09.2022).

**Schulz von Thun, Friedemann (2020):** Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation (57. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

## Anmerkungen

Dieser Text stellt Erkenntnisse der Autorin im Kontext ihrer Dissertationsforschung zu (Musik-)Theatermarketing und Teilhabe fördernden Strategien für junge Nicht-Besucher\*innen zur Diskussion. Die Dissertation (das Erscheinen ist für 09/2023 geplant) verfolgt einen dreistufigen empirischen Ansatz – die hier vorgestellte Zusammenfassung gibt einen Einblick in die bisher erzielten Ergebnisse der ersten beiden Stufen; diese reflektieren insbesondere die enormen Herausforderungen, denen sich die Kommunikationsabteilungen der Theater in ihren Bemühungen um neues (junges) Publikum ausgesetzt sehen.

## Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Patricia Stainer (2022): Von der Barriere zur Brücke? Teilhabe-fördernde Strategien im (Musik-)Theatermarketing. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/barriere-zur-bruecke-teilhabe-foerdernde-strategien-musik-theatermarketing>

(letzter Zugriff am 03.11.2022)

## **Veröffentlichen**

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>