

# **Besucherintegration als Marketinginstrument des Theaters**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. pol.)

vorgelegt der Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Heinrich-Heine-Universität

von

Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw. Georg J. Vigier

aus Berlin

Diese Arbeit wurde als Dissertation von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Horst Degen

Tag der mündlichen Prüfung: 16. Juli 2012

## Geleitwort

Die vorliegende Arbeit hat sich eines Themas angenommen, das nicht nur, aber auch aus ökonomischer Perspektive eine Bearbeitung verdient. Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre, der Marketing-Theorie und des Dienstleistungsmanagements, angewandt auf den Kultursektor und seine Marktmechanismen, ist es mit aktueller Relevanz und hohem Innovationspotential verbunden. Gerade im Kulturbereich werden seit Jahren die Potenziale und Probleme einer stärkeren Einbeziehung des Publikums in die kulturellen Aktivitäten diskutiert. Unter dem Stichwort der „Partizipation“ von Rezipienten – für Betriebswirte: Kundenintegration bzw. „customer integration“, hier also: Besucherintegration – werden Möglichkeiten einer Verstärkung des Engagements und der Bindung der Zielgruppen erörtert. Im Mittelpunkt der von Georg J. Vigier vorgelegten Untersuchung steht die Fragestellung, wie verschiedene Varianten der Einbeziehung des Publikums im Theater und Theatermarketing auch ökonomisch relevante Wirkungen haben können: Dies wird vom Autor am Beispiel von Einführungsveranstaltungen zu Theaterproduktionen analysiert.

Obwohl das Kulturmarketing und auch das Theatermarketing fundierende Theorien und konzeptionelle Ansätze in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben, so z.B. auch Analysen zum Non-Profit-Management, zum Dienstleistungsmanagement u.a., ist das von Vigier gewählte Untersuchungsfeld bisher kaum erschlossen. Dies gilt zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht, aus der im Marketing derzeit dominierenden Sicht des Relationship Management und Relationship Marketing. Ursache dafür ist möglicherweise, dass Wissenschaftler aus dem ökonomischen Fach sich aus naheliegenden Gründen eher dem kommerziellen Sektor zuwenden, dass die Anreizsysteme im Bereich von Qualifizierungs-, Berufungs-, Publikations- und Honorierungskriterien entsprechende Signale aussenden und dass Untersuchungen im traditionellen „Hochkultur“-Bereich der

Theaterbetriebe besonderes Know-how und Sensibilität für kulturelle Belange erfordern.

Dieses Vorverständnis, Know-how und Einfühlungsvermögen bringt Georg J. Vigier in außergewöhnlicher Weise mit und lässt es in seiner Studie evident werden.

Mit der Untersuchung von Georg J. Vigier liegt innerhalb des oben angesprochenen Forschungsfeldes zum ersten Mal eine detaillierte Analyse der möglichen und zu erwartenden Effekte unterschiedlicher Stufen der Besucherintegration vor.

Für die empirische Fundierung der Arbeit hat der Autor, da repräsentative Feld- oder Experimentalstudien aus verständlichen Gründen nicht realisierbar erscheinen, Befragungen zu unterschiedlichen Szenarien gewählt. Dieser Ansatz kann weidlich diskutiert werden. Doch stellt er eine der wenigen Möglichkeiten, vielleicht die zweitbeste Lösung, zum Aufschließen des Problemfeldes dar.

Alles in allem bietet die von Georg J. Vigier vorgelegte Untersuchung eine Fülle von Erkenntnissen und gedanklichen Anregungen, die sowohl dem wissenschaftlich interessierten Leser als auch Praktikern in Theater- und anderen Kulturbetrieben eine lohnende Lektüre versprechen.

Düsseldorf, im August 2012

Univ.-Prof. Dr. Bernd Günter,

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

## Vorwort

Theater hat einige begeisterte Anhänger, aber für viele ist es kein Thema, über das gesprochen werden könnte. Das Schaffen des Theaters stößt teilweise auf Unverständnis und Ablehnung, auch wenn die behandelten Probleme Teile des modernen Alltags sind. Dies mag einerseits am Handeln des Theaterbetriebs im kulturellen Auftrag liegen, andererseits wollen sich einige potenzielle Besucher nicht mit den Herausforderungen des Theaters auseinandersetzen. Diese Arbeit versucht Möglichkeiten aufzuzeigen, zwischen Theaterbetrieb und potenziellen Besuchern Brücken zu bauen, Brücken, die nur im Zusammenwirken von Theaterbetrieb und potenziellen Besuchern zu Verkehrsadern werden können.

Die vorliegende Arbeit bezieht Marketing nicht auf das Schaffen eines für die Besucher angenehmen Umfelds (so wichtig dieses ist), sondern auf das Marketing für die kulturelle Kernleistung des Theaterbetriebs. Es wird untersucht, wie Interaktionen zwischen Theaterbetrieb und potenziellen Besuchern zu einem Nutzen für Besucher und Theaterbetrieb führen können.

Diese Dissertation bot mir nach dem Ende meiner Berufstätigkeit eine Freude und Herausforderung, in das intellektuelle Feld einer Universität zurückzukehren. Die Arbeit ist meinen Eltern gewidmet, die als „Kapitalisten“ eine gute wirtschaftliche Existenz in Ostberlin aufgegeben haben, damit ich auf ein Gymnasium in Westdeutschland gehen konnte.

Ungeachtet ihrer beengten finanziellen Verhältnisse (meine Mutter verdiente den Familienunterhalt als Nachtschwester) stand es nie zur Diskussion, dass ich statt studieren Geld verdienen sollte. Ich danke meinen Eltern, dass sie mir für mein ganzes Leben eine andere Welt erschlossen haben.

Ich danke Herrn Professor Dr. Bernd Günter für seine Bereitschaft, mich trotz fortgeschrittenen Alters als Doktorand angenommen zu haben. Er wies mein Denken auf neue Richtungen hin, warnte vor Abwegen, war für Fragen offen und nahm mich wie seine anderen Doktoranden in intellektuelle und gesellige Runden auf.

Ich bedanke mich bei Herrn Professor Dr. Horst Degen für seine Bereitschaft, meine Arbeit zu lesen und das Zweitgutachten kurzfristig zu erstellen.

Die Doktoranden am Marketinglehrstuhl waren immer bereit, Tipps zu geben und Gedanken zu diskutieren. Ich danke ihnen für eine schöne Zeit.

Ich danke meiner Frau, die mich stets bei der Arbeit ermuntert hat. Sie nahm auch die Berge von Papier und Büchern hin, obwohl sie ihrem Ordnungssinn widersprachen.

Mein großer Dank gilt auch der Bibliothek der Universität Karlsruhe. Sie ist in hervorragender Ausstattung und sogar bereit, Anregungen zum Kauf von Büchern aufzunehmen. Ohne den Zugang zu der Bibliothek und ihrem Internet-Netzwerk hätte ich die Arbeit nicht schreiben können.

Ich danke denen, die an meinen Interessen Anteil nahmen. Sie waren mir auf vielfältige Weise eine Hilfe.

Georg J. Vigier  
im August 2012

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Ziele der Arbeit.....	- 1 -
1.1	Analyseobjekt: Interaktionen zwischen Theaterbetrieb und Besuchern .....	- 1 -
1.2	Zielsetzungen der Arbeit.....	- 2 -
1.3	Struktur der Arbeit .....	- 2 -
2	Ausgewählte Probleme und Ziele von Theaterbetrieben.....	- 4 -
2.1	Theaterbetriebe als Untersuchungsobjekt .....	- 4 -
2.2	Aktuelle Aufgaben .....	- 4 -
2.2.1	Begrenzte Haushaltsmittel.....	- 4 -
2.2.2	Diskrepanzen im Kulturverständnis .....	- 5 -
2.2.3	Nichterreichen von Zielgruppen .....	- 6 -
2.3	Ziele von Theaterbetrieben.....	- 7 -
2.3.1	Sicherung der gestalterischen Freiheit.....	- 7 -
2.3.2	Erreichen einer hohen künstlerischen Qualität.....	- 9 -
2.3.3	Sicherung der wirtschaftlichen Existenz.....	- 10 -
2.3.4	Begeisterung der Zuschauer für das Theaterangebot.....	- 11 -
2.3.5	Erweiterung der Besucherkreise .....	- 13 -
2.3.6	Erreichen ausgewählter Zielgruppen .....	- 13 -
2.3.7	Weitere Ziele des Theaters.....	- 14 -
2.3.8	Einbettung der Ziele in ein Bündel von Maßnahmen und Wirkungen .....	- 15 -
3	Integrativität als konstitutives Element.....	- 19 -
3.1	Integration des externen Faktors als Grundverständnis...-	19 -
3.2	Integrationsphasen .....	- 23 -
3.3	Integrationstiefe und Integrationsintensität .....	- 31 -
3.4	Integrationsauslöser und -akteure .....	- 32 -
3.5	Integrationszeitpunkte und -dynamik .....	- 33 -
3.6	Maßnahmenliste zur Integration von Besuchern.....	- 35 -
3.7	Integrationswirkungen .....	- 37 -

3.7.1 Überblick über die Integrationswirkungen .....	- 37 -
3.7.2 Integrationswirkungen für Nachfrager .....	- 38 -
3.7.3 Integrationswirkungen für Anbieter .....	- 42 -
4 Theater als Dienstleistung .....	- 47 -
4.1 Besonderheiten der Theaterdienstleistung .....	- 47 -
4.1.1 Besucherintegration und Ziele des Theaters.....	- 47 -
4.1.2 Theater als emotionales Erlebnis.....	- 47 -
4.1.3 Theater als Wissenserweiterung.....	- 50 -
4.1.4 Theater als „moralische Anstalt“ .....	- 51 -
4.2 Spezielle Aufgaben des Theaterbetriebs .....	- 53 -
4.2.1 Minderung der Wissensdiskrepanz zwischen Besuchern und Theaterschaffenden.....	- 53 -
4.2.2 Schnelle Akzeptanz kontinuierlich neuer Produkte .....	- 54 -
4.2.3 Aufbau persönlicher Beziehungen .....	- 55 -
4.2.4 Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben .....	- 56 -
5 Konzepte der Besucherqualifizierung als Voraussetzung und Element der Besucherintegration .....	- 58 -
5.1 Zielgruppenbezogene Qualifizierung .....	- 58 -
5.2 Aufführungsbezogene Qualifizierung.....	- 59 -
5.3 Ganzheitliches Konzept für Qualifizierung und Integration .....	- 61 -
6 Besucherintegration für Theater .....	- 65 -
6.1 Integrationsziele des Theaters .....	- 65 -
6.2 Integrationstypen der Besucher.....	- 65 -
6.3 Motivation durch Besucherintegration .....	- 68 -
6.4 Hindernisse der Besucherintegration.....	- 70 -
6.4.1 Hindernisse aus Sicht des Theaters .....	- 70 -
6.4.2 Hindernisse aus Sicht der Besucher .....	- 71 -
6.5 Maßnahmen zur Besucherintegration.....	- 74 -
7 Theatereinführungen als Instrument der Besucherintegration .....	- 86 -
7.1 Ziele von Theatereinführungen.....	- 86 -
7.2 Theatereinführungen aus Sicht der Wissenskommunikation.....	- 87 -
7.3 Theatereinführungen aus Sicht der Adoption-Theorie und Informationsökonomik .....	- 90 -

7.4	Theatereinführungen aus Sicht der Diffusion-Theorie.....	- 93 -
7.5	Theatereinführungen aus Sicht des Konstrukts Konsumkompetenz.....	- 94 -
7.6	Formen der Theatereinführungen.....	- 97 -
7.7	Gestaltungselemente von Einführungen.....	- 101 -
7.8	Kosten-/Nutzenüberlegungen zu Theatereinführungen .	- 102 -
8	Empirische Untersuchung zur Besucherintegration in Theatereinführungen .....	- 104 -
8.1	Ziele, Hypothesen, Design und Methoden der Untersuchung.....	- 104 -
8.1.1	Ziele der Untersuchung .....	- 104 -
8.1.2	Hypothesen der Untersuchung .....	- 105 -
8.1.3	Stufen und Befragte der Erhebung .....	- 109 -
8.1.4	Methoden der Auswertung.....	- 115 -
8.2	Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch.....	- 116 -
8.2.1	Das Stück .....	- 116 -
8.2.2	Schauspieler und Regisseur .....	- 117 -
8.2.3	Bedeutung für die Freizeit, Sprechen über Theater und persönliche Empfehlungen .....	- 119 -
8.2.4	Vergleich des Einflusses von persönlichen Empfehlungen mit dem Einfluss von Kritiken in den Medien .....	- 126 -
8.2.5	Interesse des Partners .....	- 127 -
8.2.6	Theater insgesamt.....	- 129 -
8.2.7	Zusammenfassung der Bedeutung von Entscheidungskriterien .....	- 129 -
8.3	Besuchereinschätzung von Elementen des Theaters ....	- 131 -
8.3.1	Gute Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken .....	- 131 -
8.3.2	Unerwartete Erfahrung .....	- 132 -
8.3.3	Orientierung über Werte .....	- 132 -
8.3.4	Anteilnahme am Schicksal anderer Menschen .....	- 132 -
8.3.5	Zusammenfassung der Einschätzung der Bedeutung .....	- 133 -
8.4	Besucherinteressen bei Theatereinführungen .....	- 134 -
8.4.1	Information über die Handlung.....	- 134 -
8.4.2	Zugang zum emotionalen Gehalt der Aufführung .....	- 136 -
8.4.3	Entstehungsgeschichte.....	- 137 -

8.4.4 Konzept der Aufführung.....	- 137 -
8.4.5 Gedankenaustausch mit anderen Besuchern .....	- 138 -
8.4.6 Fragen stellen.....	- 139 -
8.4.7 Verbindungen zum eigenen Leben .....	- 140 -
8.4.8 Präsentation von Aufführungsteilen .....	- 140 -
8.4.9 Vergleich mit anderen Aufführungen .....	- 141 -
8.4.10 Zusammenfassung der Einschätzungen der Bedeutung von Elementen von Theatereinführungen.....	- 141 -
8.5 Vergleich von Gestaltungsformen der Theatereinführungen in der Hauptstudie .....	- 142 -
8.5.1 Ziele und Methode der Szenarien in der Befragung.....	- 142 -
8.5.2 Vergleich des integrativen Szenarios B mit dem autonomen Szenario A.....	- 145 -
8.5.3 Vergleich des integrativen Szenarios C mit dem autonomen Szenario A in der Vorstudie .....	- 151 -
8.5.4 Vergleich der autonomen Szenarien A und D .....	- 157 -
8.6 Besucherintegration durch die Mitwirkung von Laien als Darsteller .....	- 163 -
8.7 Zusammenhänge zwischen Häufigkeit besuchter Einführungen, Qualitätseinschätzung und Anteil aktiver Empfehlungen .....	- 167 -
9 Folgerungen für das Management von Theatereinführungen und weitere Aktivitäten der Besucherintegration.....	- 171 -
10 Implikationen und Perspektiven der Besucherintegration aus der Sicht des Marketing .....	- 174 -
10.1 Ganzheitliches Konzept der Besucherintegration .....	- 174 -
10.2 Perspektiven der Besucherintegration.....	- 174 -
Literaturverzeichnis.....	- 177 -

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maßnahmen und Ziele des Theaters als Analytical Hierarchical Process .....	- 18 -
Abbildung 2: Kundenintegration als Qualitätstreiber für Dienstleistungsprozesse .....	- 25 -
Abbildung 3: Blueprint eines Theaterbesuchs .....	- 27 -
Abbildung 4: Systeme grundlegender emotionaler Prozesse im Gehirn .....	- 48 -
Abbildung 5: Brandstäter Motivationsmodell nach Rheinberg ...	- 72 -
Abbildung 6: Häufigkeit der Einschätzung der Bedeutung von Regisseur und Schauspieler für die Entscheidung zu einem Theaterbesuch.....	- 118 -
Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung des Sprechens über Theater pro Jahr .....	- 120 -
Abbildung 8: Häufigkeit des Sprechens nach Bedeutung für die Freizeit .....	- 121 -
Abbildung 9: Prozentuale Häufigkeit der Ermunterung zu gemeinsamen Besuch in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens .....	- 124 -
Abbildung 10: Prozentualer Anteil der erhaltenen Empfehlung nach Zahl der Besuche pro Jahr .....	- 125 -
Abbildung 11: Bedeutung des Interesses des Partners für die Entscheidung zum Theaterbesuch .....	- 128 -
Abbildung 12: Bedeutung des Interesses des Partners für die Entscheidung zum Theaterbesuch bei Männern und Frauen .....	- 128 -
Abbildung 13: Wichtigkeit der Entscheidungselemente für den Theaterbesuch .....	- 130 -
Abbildung 14: Vergleich der Einschätzung von guter Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken .....	- 131 -
Abbildung 15: Vergleich der arithmetischen Mittel der eingeschätzten Bedeutung bei den letzten Theaterbesuchen .....	- 133 -
Abbildung 16: Bedeutung des Erhalts von Handlungsinformationen für Befragte ohne und mit Einführungserfahrung.....	- 135 -
Abbildung 17: Vergleich der Bedeutung von Informationen über das Konzept der Aufführung für Befragte ohne oder mit Erfahrungen in Theatereinführungen.....	- 137 -
Abbildung 18: Vergleich der Bedeutung des Gedankenaustauschs für Befragte ohne oder mit Erfahrungen in Theatereinführungen.....	- 138 -

Abbildung 19: Einschätzung der Bedeutung der Möglichkeit, Fragen zu stellen, durch Nichtbesucher und Besucher von Theatereinführungen .....	- 140 -
Abbildung 20: Vergleich der Einschätzung verschiedener Elemente von Theatereinführungen .....	- 141 -
Abbildung 21: Prozentuale Einschätzung der Theaterqualität nach Häufigkeit besuchter Einführungen.....	- 168 -
Abbildung 22: Anteil der Häufigkeit der Empfehlungen nach Anzahl der Teilnahme an Einführungen .....	- 169 -

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Integrationsnutzen Theater bei Nachfrager und Anbieter.....	- 37 -
Tabelle 2: Integrationsinput von Anbieter und Nachfrager.....	- 38 -
Tabelle 3: Bezugsrahmen zum Verständnis des Nutzens von Künsten.....	- 57 -
Tabelle. 4: Kompetenz-Vermittlung durch Integration.....	- 63 -
Tabelle 5: Klassifikation für Ursachenzuschreibung von Erfolg nach Weiner.....	- 69 -
Tabelle 6 Tätigkeitsschema Theaterbetrieb/Besucher bei einer Einführung.....	- 76 -
Tabelle 7: Dimensionen der Besucherintegration.....	- 79 -
Tabelle 8: Vorleistungs-Phase: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern.....	- 81 -
Tabelle 9: Kernleistungs-Phase: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern.....	- 82 -
Tabelle 10: Nachleistungs-Phase, 1.Teil: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern.....	- 83 -
Tabelle 11: Nachleistungs-Phase, 2. Teil: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern.....	- 84 -
Tabelle 12: Ausprägungen zur Beurteilung der Szenarien .....	- 112 -
Tabelle 13: Häufigkeit der relativen Einstufung der Bedeutung von Schauspieler und Regisseur.....	- 118 -
Tabelle 14: Häufigkeit aktiver Empfehlungen in Abhängigkeit von Häufigkeit des Sprechens.....	- 122 -
Tabelle 15:Prozentuale Residuen der erwarteten aktiven Empfehlungen in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens .....	- 123 -
Tabelle 16: Prozentuale Häufigkeit der Ermunterung zu gemeinsamen Besuch in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens .....	- 123 -
Tabelle 17: Häufigkeit der Theaterbesuche in Abhängigkeit von Häufigkeit erhaltener Empfehlungen.....	- 125 -
Tabelle 18: Einstufung persönlicher Empfehlungen gegenüber Kritiken in den Medien.....	- 127 -
Tabelle 19: Unterschiede im erwarteten Anteil der Besucher der Aufführung nach Besuch der autonomen Einführung gemäß Szenario A im Vergleich zu Besuch der integrativen Einführung gemäß Szenario B .....	- 146 -
Tabelle 20: Differenzen der Fremd- und Eigeneinschätzung der Besuchserwartung Szenario A.....	- 147 -

Tabelle 21: Fremd- und Selbsteinschätzung der Qualitätseinstufung nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests .....	- 148 -
Tabelle 22: Empfehlungseinstufung nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 149 -
Tabelle 23: Fragen und Kommentaren nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 150 -
Tabelle 24: Besuchserwartung nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 152 -
Tabelle 25: Qualitätserwartungen nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 154 -
Tabelle 26: Empfehlungserwartungen nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 155 -
Tabelle 27: Erwartungen; Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 157 -
Tabelle 28: Besuchserwartung nach Szenarien A und D, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 158 -
Tabelle 29: Empfehlungserwartung nach Szenarien A und D, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 160 -
Tabelle 30: Fragen und Kommentaren nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung .....	- 161 -
Tabelle 31: Statistischer Vergleich der Szenarien der Hauptstudie .....	- 162 -
Tabelle 32: Einstufung der Besuchserwartung in den Szenarien C und A in der Vorstudie .....	- 164 -
Tabelle 33 Vergleich der Häufigkeitsverteilungen der Selbsteinschätzung Besuchserwartung für Szenarien A und C in der Vorstudie, .....	- 165 -
Tabelle 34: Einstufung der Fragenerwartung in den Szenarien C und A in der Vorstudie .....	- 166 -
Tabelle 35: Einschätzung der Theaterqualität in Abhängigkeit vom Anteil besuchter Einführungen, .....	- 168 -
Tabelle 36: Anteil aktiver Empfehlungen in Abhängigkeit von der Anzahl besuchter Einführungen .....	- 169 -

## **1 Problemstellung und Ziele der Arbeit**

### **1.1 Analyseobjekt: Interaktionen zwischen Theaterbetrieb und Besuchern**

Diese Untersuchung stellt die Aktionen von potenziellen und tatsächlichen Theaterbesuchern aus der Sicht des Marketing in den Mittelpunkt der Überlegungen. Es wird geprüft, mit welchen Mitteln Besucher aktiviert werden können, damit sie sich stärker mit dem Thema Theater auseinandersetzen, sich weiter in das Theaterleben integrieren und dadurch einen höheren Nutzen erzielen können. Die Untersuchung konzentriert sich auf Theater- und Operaufführungen, deren Verständnis in emotionaler und intellektueller Hinsicht höhere Anforderungen stellt. Hierbei geht es primär darum, wie das Theater als Kulturgut besser und umfassender erlebbar wird, weniger darum, wie ein Theaterbesuch komfortabler zu gestalten ist.

Der Theaterbetrieb bietet ein Schauspiel an, aber der Besucher entscheidet, welchen Wert das Schauspiel für ihn hat, welchen Nutzen er aus ihm ziehen kann. Der Theaterbesucher ist kein passiver Zuschauer: Er muss den Ort des Schauspiels aufsuchen, sich der Disziplin des Schweigens unterwerfen, das Gesehene und Gehörte in seinen Gedanken für sich umsetzen, ggfs. Applaus spenden.

Ein Objekt der Analyse ist, wie der Theaterbetrieb potenzielle und tatsächliche Besucher aktivieren kann, damit diese durch Verstärkung der Partizipation und Integration die Qualität des Angebots besser erkennen und genießen und dadurch für sich einen höheren Nutzen erzielen können. Die Besucher haben mehrere Möglichkeiten auf die Aktionen des Theaterbetriebs zu reagieren: Tickets kaufen, über das Theater sprechen, Besuch des Theaters empfehlen, Bekannte zu einem gemeinsamen Besuch ermuntern, sich für das Theater engagieren.

## **1.2 Zielsetzungen der Arbeit**

Aufbauend auf einer Untersuchung des Zielsystems von Theaterbetrieben wird das Theater als Dienstleistung betrachtet. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich eingehend mit den Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen beschäftigt, als Anwendungsfelder standen hierbei das Marketing industrieller Dienstleistungen, von Banken, von Handelsunternehmen und von Tourismusunternehmen im Mittelpunkt. Bis auf einige Ausnahmen<sup>1</sup> hat das Marketing für Kultur und speziell für Theater bisher nur wenig Eingang in die betriebswirtschaftliche Literatur gefunden. In dieser Arbeit wird das Konzept der Integration des externen Faktors, d. h. die Integration des Besuchers, auf das Theatermarketing übertragen. Beispielhaft für die Integration von Theaterbesuchern wird die Rolle von Theatereinführungen geklärt und unterschiedliche Formen von Einführungen werden behandelt.

In empirischen Untersuchungen waren Entscheidungskriterien von Theaterbesuchern zu durchleuchten. Diese Kriterien bezogen sich auf die Entscheidungen der Besucher zum Theaterbesuch, die Bewertung von Elementen des Theaters, die Besucherinteressen bei Theatereinführungen und Integrationsphänomene der Besucher.

Es soll erforscht werden, ob nach Einschätzung der Befragten eine stark integrative Theatereinführung eine höhere Wahrscheinlichkeit des Besuchs und der Besucherempfehlung erzielt als eine wenig integrative Theatereinführung. Folgerungen für das Management von Theatereinführungen sind aufzuzeigen.

## **1.3 Struktur der Arbeit**

Abschnitt 2 befasst sich mit Problemen und Zielen von Theaterbetrieben. Die Probleme können eventuell durch Interaktionen mit den Besuchern gemildert werden, das Erreichen der Ziele kann durch Interaktionen erleichtert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Günter/Hausmann, 2009, Kulturmarketing, Hausmann, 2005, Theater-Marketing, Klein, 2008, Besucherbindung im Kulturbetrieb

Abschnitt 3 behandelt die Integrativität als konstitutives Element von Dienstleistungen und stellt die theoretischen Grundlagen der Integration von potentiellen und tatsächlichen Kunden in Dienstleistungsprozesse dar.

Abschnitt 4 betrachtet Theater als Dienstleistung, die einige Besonderheiten aufweist. Aus der Situation des Theaters ergeben sich einige spezielle Aufgaben des Theaterbetriebs, die im Hinblick auf die Integration der Besucher bearbeitet werden.

Abschnitt 5 beleuchtet die Konzepte der Besucherqualifizierung, die es ermöglichen soll, dass die Besucher die Angebote des Theaterbetriebs voll nutzen können. Die Komplexität einer anspruchsvollen Theateraufführung erfordert, dass die Besucher ihr Potenzial aufbauen, um die Aufführung genießen zu können, wozu der Theaterbetrieb ihnen eine Hilfestellung geben kann.

Abschnitt 6 zeigt verschiedene Aspekte der Besucherintegration im Theater auf. Dem Theaterbetrieb steht eine Vielfalt von Maßnahmen zur Verfügung, um Besucher zu ihrem Nutzen und zum Nutzen des Theaterbetriebs zu integrieren.

Abschnitt 7 behandelt Theatereinführungen als ein spezielles, „produktbegleitendes“ Informations- und Kommunikationsinstrument der Besucherintegration. Mit Theatereinführungen können verschiedene Ziele verfolgt werden, und die Einführungen können verschiedene Formen annehmen. Der Theaterbetrieb wägt Kosten und Nutzen unterschiedlicher Einführungen ab.

Abschnitt 8 umfasst die empirische Untersuchung zur Besucherintegration. Es wurde in einer explorativen Erhebung erforscht, wie Besucher Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch einstufen, wie sie verschiedene Elemente des Theaters einschätzen und welche Interessen sie bei Theatereinführungen haben. Die Einschätzung von Gestaltungsformen von Theatereinführungen wurde über Szenarien empirisch verglichen; Folgerungen für das Management von Theatereinführungen werden aufgezeigt.

Abschnitt 9 schließt die Arbeit ab mit den Implikationen und generellen Perspektiven der Besucherintegration aus der Sicht des Marketings von Kulturbetrieben.

## **2 Ausgewählte Probleme und Ziele von Theaterbetrieben**

### **2.1 Theaterbetriebe als Untersuchungsobjekt**

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf Theaterbetriebe, deren Aufführungsangebot im Hinblick auf Form und Inhalt über ein einfaches Unterhaltungsangebot hinausgeht. Hierzu zählen insbesondere die National-, Staats- Landes- und Stadttheater, die mit einer kulturellen Aufgabe betraut sind, und Privattheater, die sich höhere kulturelle Anforderungen stellen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie einen kulturellen und ästhetischen Anspruch erfüllen wollen, der über das Alltagsverständnis hinausgeht. Aus diesem Anspruch ergibt sich, dass sie von den Besuchern ein Verstehen, oder zumindest ein Verstehen-Wollen, erwarten.

Nicht betrachtet werden Theateranbieter, deren Angebot aufgrund ihrer Gestaltung keinerlei Verständigungsprobleme aufwirft (z.B. Musicals) oder deren Erläuterung ihren besonderen Witz (z.B. Kabaretts) nehmen würde, wenn auch die Abgrenzung hier nicht immer einfach ist.

### **2.2 Aktuelle Aufgaben**

#### **2.2.1 Begrenzte Haushaltsmittel**

Nach der Statistik des Deutschen Bühnenvereins<sup>2</sup> decken die deutschen Bühnen ihre Ausgaben zu 18 % durch eigene Einnahmen ab, d.h. 82 % fließen aus Zuschüssen. Die Theater sind in hohem Maße davon abhängig, welche Mittel die öffentliche Hand zur Verfügung stellt. Durch geringere Einnahmen und gestiegene soziale Ausgaben sind in den Haushaltskassen der öffentlichen Träger Engpässe entstanden, die auch dazu führten, dass die Kulturförderung an Theater, die eine freiwillige Aufgabe der öffentlichen Hand ist, zur Diskussion

---

<sup>2</sup> Vgl. Theaterstatistik 2009/2010, S. 263

gestellt und gekürzt wurden. Die Theater waren zu Umstrukturierungen und Personalabbau gezwungen.

Die begrenzten Haushaltsmittel erforderten einerseits Kostensenkungen durch Personalabbau, andererseits aber auch eine Neuorientierung im Marketing. Hierbei erhielten Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Einspielergebnisse eine prominente Rolle, zusätzlich sehen sich aber Theater gedrängt, den Erhalt von Haushaltsmitteln zu rechtfertigen. Die Höhe staatlicher und privater Zuschüsse für öffentliche Theater beträgt 109 Euro je Ticket, während die Besucher selbst nur 25 Euro<sup>3</sup> zahlen. In der öffentlichen Diskussion spielte eine Rolle, dass die Besucher nicht gleichmäßig in allen Bevölkerungsschichten verteilt sind. Die finanzielle Situation führte auch zu einer Kritik an „nicht populären“ Aufführungen, die nur eine beschränkte Zuhörerzahl erreichten. Die politische Diskussion weitete sich generell zu einer Diskussion über die Zukunft des Theaters aus, die auch einen Niederschlag in dem Zwischenbericht der Arbeitsgruppe „Zukunft von Theater und Oper in Deutschland“<sup>4</sup>, vorgelegt am 11.02.2002, fand.

### **2.2.2 Diskrepanzen im Kulturverständnis**

Zwischen Theatermachern und potentiellen Besuchern bestehen teilweise erhebliche Diskrepanzen im Kulturverständnis. Es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass eine große Zahl potentieller Besucher über eine vertiefte Theaterbildung verfügen, die ihnen einen Zugang zu modernen – teilweise auch klassischen – Inszenierungen ermöglicht. In seinem Beitrag „Der Zuschauervorgang“ stellt Lanzarowicz fest:

„Die Erfahrung lehrt, daß Schaffen und Verstehen im Theater durchaus nicht immer eins sind. Zumal bei riskanten Aufführungen bestehen zwischen Bühne und Saal erhebliche Verständigungsschwierigkeiten. Rang und Kontinuität der Theaterkultur hängen indessen wesentlich davon ab, ob es gelingt, die Diffe-

---

<sup>3</sup> Vgl. Zahlen aus der Theaterstatistik, S. 263

<sup>4</sup> Vgl. AG „Zukunft von Theater und Oper in Deutschland“ (Hrsg.): Zwischenbericht. In: Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Bonn 2004, S. 343-375

renz zwischen dem ästhetischen Niveau von Darstellern und Zuschauern möglichst klein zu halten.“<sup>5</sup>

Besonders offensichtlich wird diese Diskrepanz bei einem Intendantenwechsel: Teile des angestammten Publikums, die sich mit dem neuen Stil nicht anfreunden können, bleiben weg, während neue Besuchergruppen noch nicht in ausreichendem Umfang gewonnen werden konnten. Als eklatante Beispiele hierfür seien genannt die Intendanten Marthaler am Schauspielhaus Zürich<sup>6</sup> und Castorf bei den Ruhrfestspielen<sup>7</sup>.

Um diese Diskrepanz im Kulturverständnis zu vermeiden, beschränken sich einige Regisseure bewusst bei Beginn einer neuen Intendanz auf angestammte Formen der Inszenierung oder wandeln ihren Stil erst allmählich, um ihr Publikum vorsichtig an neue Darstellungsformen zu gewöhnen.

### **2.2.3 Nichterreichen von Zielgruppen**

Zielgruppen lassen sich nach verschiedenen Kriterien differenzieren, z.B. nach:

- Alter
- Geschlecht
- Bildungsgrad
- Einkommen
- Herkunft
- Interessen (z.B. Sport, Musik, Technik usw.)
- Wohnort.

---

<sup>5</sup> Lanzarowicz 1991, S. 134

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.a-z.ch/news/kultur/zuerich-ehrt-den-verlorenen-sohn-4040234>, abgerufen 23.01.2010

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.faz.net/s/RubCC21B04EE95145B3AC877C874FB1B611/Doc~E07758EC479A2454CB9CEF02ACF401CDB~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, abgerufen 23.01.2010

Es gibt noch eine Reihe weiterer möglicher Kriterien für Zielgruppen, z.B. Lifestyle oder psychologische Typen, derartige Zielgruppen sind aber für die Kommunikation schwierig zu erreichen, weshalb die obigen Kriterien für Zielgruppen ausgewählt wurden.

Ziel der Auswahl von Zielgruppen ist, Marktsegmente zu analysieren, auszuwählen und diese Marktsegmente durch einen segmentspezifischen Einsatz der Marketing-Instrumente<sup>8</sup> zu erobern.

Bei einer Aufgliederung der Besucherzahlen eines Theaters nach nahezu jedem Zielgruppen-Kriterium wird erkennbar, dass einzelne Personenkreise nicht oder höchstens unzureichend gemäß den Zielen der Theaterleitung erreicht werden. Das mangelnde Erreichen einiger Zielgruppen ist fast zwingend durch Diskrepanz zwischen einem allgemeinen Angebot eines Theaterbetriebs und dem differenzierten Bedarf potenzieller Besucher verursacht. Es stellt sich die Frage, wie die Zielgruppen spezifisch angesprochen werden können. Die Auswahl von Zielgruppen mündet in einer Marktsegmentierung, wobei in einem Segment möglichst homogene Gruppen in Bezug auf ihr Kaufverhalten und ihre Beeinflussungsmöglichkeiten durch Marketinginstrumente zusammengefasst sind<sup>9</sup>.

## **2.3 Ziele von Theaterbetrieben**

### **2.3.1 Sicherung der gestalterischen Freiheit**

„Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“ (Grundgesetz Art. 5,3) Das Grundgesetz sichert die künstlerische Freiheit des Theaters. In den Diskussionen über das Theater wird häufig betont, dass die künstlerische Freiheit des Theaters unangetastet bleiben soll. Der Rang der künstlerischen Freiheit wird auch oft dadurch betont, dass organisatorisch künstlerische Leitung und kaufmännische/verwaltungsmäßige Leitung getrennt sind.

Eine Begrenzung der künstlerischen Freiheit kann jedoch faktisch durch die verfügbaren Finanzmittel erfolgen. Künstlerische Freiheit

---

<sup>8</sup> Vgl. Freter, 2008, S. 292 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Freter, 2008, Markt- und Kundensegmentierung

bezieht sich primär auf die Abwehr eines direkten Eingriffs von außen in die künstlerische Gestaltung, ein indirekter Einfluss auf die Gestaltung ist jedoch durchaus gegeben. Die Gestaltung der Aufführungen und des Spielplans muss sich im Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten bewegen, was bedeutet, dass ein Intendant in der Auswahl der Aufführungen und in der Besetzung der Rollen an einen Rahmen gebunden ist, der ihm gestalterische Grenzen auferlegt.

Die Gestaltungsfreiheit wird nicht nur durch Haushaltsmittel, sondern auch durch das angestammte Publikum mit seinen Sehgewohnheiten bestimmt. Besucher, die sich jahrelang an der traditionellen Inszenierung klassischer Stücke erfreut haben, werden kaum einem schnellen Wechsel zu modernen Inszenierungen zeitgenössischer Stücke folgen. Wenn der Theaterbetrieb den Verlust traditioneller Besuchergruppen vermeiden will, werden Intendant und Regisseure gezwungen, ihre Gestaltung im Hinblick auf einen allmählichen Wandel der Seh- und Aufnahmegewohnheiten des Publikums anzupassen. Hier ist eine im Zeitablauf geplante Erweiterung der Gestaltungsfreiheit angezeigt.

Die Sicherstellung einer gestalterischen Freiheit hat für den Theaterbetrieb eine hohe Bedeutung. Soweit die Intendanz diese Freiheit durch öffentliche Sparmaßnahmen nicht mehr gewährleistet sieht, kann dies zu einem Wechsel der Intendanz führen, wie dies z.B. der Wechsel der Intendantin von Freiburg nach Düsseldorf im Jahre 2006 zeigt<sup>10</sup>. Das Ziel der gestalterischen Freiheit ist eng verbunden mit dem Qualitätsanspruch: Wenn der Handlungsspielraum sehr eingengt ist, können Künstler ihrem Qualitätsanspruch kaum noch gerecht werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.rp-online.de/region-duesseldorf/duesseldorf/nachrichten/freiburger-intendantin-amelie-niermeyer-will-nach-duesseldorf-wechseln-1.1111760>, Abruf 8.11.2011

### 2.3.2 Erreichen einer hohen künstlerischen Qualität

Im Internet diskutierten bei COSMIQ<sup>11</sup> mehrere Teilnehmer die Frage „Was macht die Qualität von Kunst/Musik/Theater aus?“ Fast sämtliche Antworten bezogen sich auf die Wirkungen beim Zuschauer. Dies entspricht der betriebswirtschaftlichen Sicht der wahrgenommenen Qualität, aber diese Sicht ist den Künstlern des Theaters weitgehend fremd. Klein erklärt hierzu: „Ausgangspunkt ist daher bei den öffentlichen Theatern niemals der Markt, niemals die Besuchererwartung, sondern stets ein ...“kulturpolitischer Auftrag“<sup>12</sup>. Klein unterscheidet zwischen öffentlichen und gewinnorientierten Theatern<sup>13</sup>. Nach dem Erlass der Gewerbefreiheit im Jahre 1869 kam es zu einem Gründungsfieber für Theater<sup>14</sup> vor 1900. Heute dürften auch die meisten privaten Theater nicht vor allem gewinnorientiert sein, sondern bei einer auskömmlichen wirtschaftlichen Lage in erster Linie eine hohe künstlerische Qualität erreichen wollen.

Da es für das Theater keine objektiven Qualitätsmaßstäbe gibt, setzen sich Intendanten, Regisseure, Bühnenbildner und Schauspieler selbst die Ziele der hohen Qualität und beurteilen selbst das Erreichen dieses Ziels. Die Kritiker nehmen zur Qualität Stellung, beziehen sich häufig auf Beifall oder Buh-Rufe des Publikums, aber ein Einfluss auf die Gestaltung einer Aufführung ist nicht festzustellen und wird auch von den Leitern von Theaterbetrieben abgelehnt.

Viele Theater besitzen heute zwei Bühnen, die meist unterschiedlich große Zuschauerräume haben. Hierdurch können sie in der Art unterschiedliche Aufführungen anbieten, die auf unterschiedliche Besuchererwartungen abgestimmt sind. Der kleinere Zuschauerraum wird häufig für Zielgruppen genutzt, die moderne Stücke sehen wollen. Auf diese Weise stehen Angebote für mehrere Zielgruppen zur Verfügung.

---

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.cosmiq.de/ga/show/198517/Was-macht-die-Qualitaet-von-Kunst-Musik-Theater-aus/>, Abruf: 15.12.2010.

<sup>12</sup> Klein 2005b, S.9.

<sup>13</sup> Vgl. Klein 2005b, S.8, Beispiel RUG, die Vermarktungsgesellschaft von Andrew Lloyd Webber.

<sup>14</sup> Vgl. Simhandl 2007, S. 184f., vgl. Frank Wedekind: Der Marquis von Keith.

Wegen der unterschiedlichen Qualitätsmaßstäbe bei den Besuchern haben die Besucherempfehlungen bei Theatern eine große Bedeutung. Mehr als den Medien traut man Freunden und Bekannten zu, dass sie den gleichen Geschmack haben wie man selbst, und ist daher stärker bereit, ihren Empfehlungen zu folgen.

Die Theaterbetriebe sind wegen ihres kulturpolitischen Bewusstseins nicht bestrebt, mit ihren Aufführungen den Erwartungen der Kunden zu entsprechen, sondern ihr Ziel ist es, z. B. durch Theatereinführungen Beurteilungsmaßstäbe zu vermitteln und Akzeptanz für die Qualität ihrer Aufführungen zu erreichen.

### **2.3.3 Sicherung der wirtschaftlichen Existenz**

Bis in die zwanziger Jahre des 20. Jahrhunderts mussten die deutschen Stadttheater weitgehend von eigenen Einnahmen leben. Die Städte verpachteten ihre Theater mit einem fixen Betrag an Direktoren. In einem Artikel vom 13.10.1920 in der Zeitung „Der Volkswille“ kritisiert Bertolt Brecht den Direktor als den „Mann, der das Augsburger Stadttheater als zu melkende Kuh gepachtet hat“<sup>15</sup>. Steigende Kosten, das Bewusstsein des kulturellen Auftrags und soziale Aufgaben haben dazu geführt, dass die öffentlichen Theater heute umfangreiche öffentliche Zuschüssen benötigen.

Der Rückgang der öffentlichen Einnahmen in Deutschland hat auch zu einer Kürzung der Zuschüsse für Kulturbetriebe geführt, was von den Theatern Einsparungen und verstärkte Bemühungen um höhere eigene Einnahmen erfordert. Die öffentliche Diskussion über die Höhe der Zuschüsse geht einher mit einer Kritik an der künstlerischen Gestaltung, die für die unzureichenden eigenen Einnahmen verantwortlich gemacht wird. Mit einer gewissen Zeitverzögerung ist diese Entwicklung auch in Frankreich<sup>16</sup> eingetreten. Alain Herzog, Verwaltungsdirektor des Théâtre de la Colline, entgegnete:

*„Im Gegensatz zu den privaten Theatern haben öffentliche Einrichtungen wie die unsere nicht die Aufgabe, eine Nachfrage zu*

---

<sup>15</sup> Esslin 1972, S. 268.

<sup>16</sup> Vgl. Montalembert 2007, p. 60.

*befriedigen, sondern zu überraschen, zu erstaunen, ein neues Angebot zu liefern. Wenn wir Subventionen erhalten, ist es genau deshalb, weil wir ‚Produkte‘ produzieren, die nicht dem Markt entsprechen.“*

(zitiert nach Montalembert 2007, S. 60, eigene Übersetzung).

Das Théâtre de la Colline<sup>17</sup> ist eins der fünf französischen Nationaltheater, das speziell beauftragt ist, moderne Stücke aufzuführen. Die obige Äußerung von Herzog lässt sich als überspitzte Bemerkung in der Subventionsdebatte deuten. Theater kann auch mit „Überraschen, Erstaunen und neuem Angebot“ eine Nachfrage befriedigen, und das Théâtre de la Colline bemüht sich, auch über seine Besucherschule<sup>18</sup> Besucher an zeitgenössisches Theater heranzuführen.

Trotz ihrer sonstigen Ziele bleibt den Theaterbetrieben die Aufgabe, um ihr Publikum zu „werben“, d.h. Verständnis und Akzeptanz für ihre künstlerische Leistung zu finden, um u. a. ihre finanzielle Existenz zu sichern.

### **2.3.4 Begeisterung der Zuschauer für das Theaterangebot**

Die Begeisterung der Zuschauer kann sowohl als direktes Ziel als auch als Mittel zum Erreichen einer Vielfalt anderer Ziele angesehen werden. Für einige Kulturschaffende ist die Begeisterung der Zuschauer das höchste Ziel überhaupt; der frenetische Beifall geht Ihnen über alles, er ist für sie die Belohnung aller Anstrengungen und kreativen Einfälle.

Begeisterung der Zuschauer ist auch ein Mittel, um wirtschaftliche Erfolge zu erzielen, Akzeptanz zu erreichen, Zuschauer dauerhaft an sich zu binden und kulturelles Prestige zu gewinnen. Dies gelingt erst, wenn eine Schwelle der Zustimmung zur Leistung überschritten wird. Zufriedenheit tritt ein, wenn die Leistung – oder besser: das

---

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.colline.fr/quelques-reperes.html>, Abruf 15.12.2010.

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.colline.fr/enseignement-secondaire.html>, Abruf 15.12.2010.

Erlebnis der Leistung – mit der Erwartung<sup>19</sup> übereinstimmt. Werden die Erwartungen des Zuschauers wesentlich übertroffen, kann sich Begeisterung einstellen. Die Erwartungen können sich z. B. beim Theater auf ein generelles Erlebnisiniveau beziehen oder auf das Erlebnisiniveau in einer spezifischen Theateraufführung. In der Praxis wird das Erwartungsniveau von dem gewählten Theater abhängen; ist dieses Erwartungsniveau schon relativ hoch, kann Begeisterung auch schon erreicht werden, wenn die Erwartung voll erfüllt wird. Johnston<sup>20</sup> hat nachgewiesen, dass es für ein Service-Unternehmen entscheidend ist, Versprechungen durchgehend einzuhalten. Wenn dies gelingt, wird das Unternehmen möglicherweise als exzellent eingestuft. Das Unternehmen kann sich durch Verlässlichkeit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen<sup>21</sup>.

Es kommt bei dem Erwartungsniveau entscheidend auf die Kriterien an, die angelegt werden. Wenn der Anbieter, z.B. das Theater, sein Angebot nach anderen Kriterien gestaltet als nach denen, die der Kunde – Theaterbesucher - anlegt, ist eine Diskrepanz unvermeidlich. Dies bedeutet nicht, dass sich der Theaterbetrieb nach den Kriterien der Besucher richten muss, aber es erhebt sich die Frage, ob der Theaterbetrieb die Berechtigung seiner Kriterien in ausreichendem Umfang den Besuchern vermittelt hat.

Chitturi/Raghhunathan/Mahajan<sup>22</sup> unterscheiden zwischen hedonischen (lustvollen) und utilitären (nützlichen) Vorteilen von Angeboten. In einer Untersuchung über Handys und Notebooks haben sie (zumindest für diese Produkte) nachgewiesen, dass utilitäre Vorteile Zufriedenheit bewirken, dass aber für Begeisterung hedonische Vorteile wirken. Auf Theater übertragen bedeutet dies, dass eine unterhaltsame Aufführung Zufriedenheit erzeugen kann, dass aber Begeisterung ein emotionales Erleben erfordert.

---

<sup>19</sup> Vgl. z..B. Parasuraman et al., 1994.

<sup>20</sup> Vgl. Johnston, 2007.

<sup>21</sup> Vgl. Günter, 1997.

<sup>22</sup> Vgl. Chitturi et al., 2008.

### 2.3.5 Erweiterung der Besucherkreise

Besucheranalysen, z.B. Besucherbefragungen<sup>23</sup>, können – vor allem im Vergleich mit den Ergebnissen anderer Theater – zeigen, welche Besucherkreise im eigenen Theaterbetrieb weniger oder gar nicht vertreten sind. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, erwünschte Besucherkreise gezielt anzusprechen. Meist lassen sich sehr stark vertretene Besucherkreise nur schwer erweitern, während benachbarte Besucherkreise ein zu erschließendes Potenzial darstellen. So kann z.B. ein Theater seinen Besucherkreis älterer, theaterinteressierter Besucher in einer Stadt weitgehend ausgeschöpft haben, diesen Besucherkreis aber erweitern, indem es regelmäßig Transportmöglichkeiten aus dem Umland durch Kooperation mit Transportunternehmen anbietet.

Die Erweiterung der Besucherkreise kann ein Mittel zum wirtschaftlichen Erfolg sein, häufig gilt es aber hier einem kulturellen oder sozialen Auftrag gerecht zu werden, indem Jugendliche, Senioren oder kulturell wenig erschlossene Gruppen an das Theaterleben herangeführt werden („kulturelle Bildung“). McCarthy und Jinnett haben in ihrem Werk „A new Framework for Building Participation in the Arts“<sup>24</sup> Wege aufgezeigt, um ethnische Gruppen für das Theater zu begeistern. Ein Beispiel sind die Arbeiten von Simon Rattle und Royston Maldoom, die mit „Rhythm is it!“<sup>25</sup> als Film breit bekannt wurden und Jugendliche verschiedener Nationalitäten in Ballette integrieren, und dadurch nicht nur die Jugendlichen selbst, sondern auch ihre Familien und Freunde erreichen.

### 2.3.6 Erreichen ausgewählter Zielgruppen

Die Erweiterung der Besucherkreise ist eng verknüpft mit dem Erreichen ausgewählter Zielgruppen. Bei der Auswahl spielen häufig

---

<sup>23</sup> Vgl. Butzer-Strothmann K., Günter B., Degen H., 2000.

<sup>24</sup> Vgl. McCarthy, Jinnett, 2003,  
[http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1323.pdf](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2005/MR1323.pdf) ,  
Abfrage: 10.6.2011

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.berliner-philharmoniker.de/en/media/dokumentationen/rhythm-is-it/> , Abruf 24.11.2011.

soziale Gesichtspunkte eine Rolle, indem das Theater Randgruppen erreichen will, die sonst schwerlich für einen Theaterbesuch zu gewinnen sind. Bei dem Erreichen von Zielgruppen geht es vielfach um eine entsprechende Kombination von Leistungen und den Einsatz spezifischer Medien. Um z. B. sportlich interessierte Zuschauer anzusprechen, die sonst kaum ein Theater besuchen, überarbeitete Franz Wittenbrink im Weltmeisterschaftsjahr 2006 seinen Liederabend "Männer"<sup>26</sup> und brachte ihn vor Anpfiff der Fußball-WM für die Münchner Kammerspiele zur Aufführung. Hier erleichterte das generelle Interesse am Thema Fußball die gezielte Ansprache der Fußball-Interessierten und potenzielle Besucher konnten erreicht werden, die dem Theaterleben sonst ferner stehen.

Ein Vorteil der Zielgruppen-Auswahl in diesem Beispiel ist auch, dass potenzielle Besucher über ihre Vereine und ihre spezifischen Fach-Medien angesprochen werden können.

### **2.3.7 Weitere Ziele des Theaters**

Bei der Zielhierarchie in einem Stadttheaterbetrieb unterscheidet Klein<sup>27</sup> neben dem grundlegenden Organisationsziel zwischen Programmzielen, Marketingzielen und ökonomischen Zielen. Diese Ziele sind, zumindest für öffentlicher Theater, um soziale Ziele zu ergänzen.

Für öffentliche Theater unterscheidet Greve<sup>28</sup> zwischen Sachzielen und Formalzielen. Zu den Sachzielen zählt er:

- Künstlerische Ziele
- Nachfrageziele
- Regionale und soziale Ziele
- Politische Ziele
- Finanzziele.

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.muenchner-kammerspiele.de/programm/maenner/>, Abruf 24.11.2011.

<sup>27</sup> Vgl. Klein, 2005b, Seite 251.

<sup>28</sup> Vgl. Greve, 2002, S. 37-69.

Als Formalziele werden genannt:

- Wirtschaftlichkeit
  - Sparsamkeit
  - Rechtmäßigkeit und Gemeinwohlorientierung.

Greve behandelt auch eingehend, welche widerstreitende Interessen zwischen der Leitung und dem Träger eines Theaterbetriebs bestehen können.

### **2.3.8 Einbettung der Ziele in ein Bündel von Maßnahmen und Wirkungen**

Das Erreichen der Ziele ist verbunden mit einem Bündel von Maßnahmen und Wirkungen, was hier über Ansätze des Analytical Hierarchical Process dargestellt wird. Der Theaterbetrieb ergreift Maßnahmen, die über wirtschaftliche/psychologische Wirkungen direkte und indirekte Verhaltenswirkungen erzielen sollen. Diese Verhaltenswirkungen beeinflussen die wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Teilerfolge, die den Gesamterfolg bewirken, der hier als gesellschaftliche Stellung des Theaterbetriebs bezeichnet wird.

Traditionell umfasst das Marketing-Mix<sup>29</sup> vier Instrumente (4P): Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik („Promotion“) und Distributionspolitik („Place“). Günter hat das Marketing-Mix um vier Instrumente erweitert: Absatzfinanzierungspolitik, Mengenpolitik, Zeitpolitik und Vertragspolitik<sup>30</sup>. Die Absatzfinanzierungspolitik kann für das Theater beim Einräumen von Teilzahlungen für Abonnements eine Rolle spielen. Die Mengenpolitik ist bei der Gestaltung des Spielplans bedeutsam: Wie viele Stücke werden pro Monat angeboten, werden zusammenhängende Stücke in einer Aufführung zusammengefasst, welche Länge darf eine Inszenierung haben? Die Zeitpolitik ist für das Erreichen einiger Zielgruppen, z.B. von Familien, Berufstätigen oder entfernter wohnende Besuchern, bedeutsam.

„Die Zeitpolitik umfasst unter absatzwirtschaftlichen Aspekten sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf gerich-

---

<sup>29</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 13 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Günter, 2010, S. 97f., S.117 ff.

tet sind, bestimmte absatzwirtschaftliche Ziele durch die bewusste Gestaltung der zeitlichen Komponente von Potentialen, Prozessen und Leistungsergebnissen zu realisieren.“<sup>31</sup>

Für das Dienstleistungsmarketing<sup>32</sup> wurde das Marketingmix um „Personnel“, „Physical Environment“ (Ausstattungspolitik) und „Process“ erweitert. Die Personalpolitik hat für das Marketing eines Theaterbetriebs durch Schauspieler und Regisseure eine besondere Bedeutung. In Abbildung 1 wurde als integratives Element die Kundenbeziehungspolitik<sup>33</sup>, die mehrere auf einander abgestimmte Maßnahmen zur Pflege der Kundenbeziehung und Interaktion zusammenfasst, als zusätzliche Maßnahmengruppe aufgenommen, da nicht nur der Verkauf einer Aufführung, sondern eine dauerhafte Beziehung zum Theaterbesucher angestrebt wird.

Die Maßnahmen zielen auf die wirtschaftlichen/psychologischen Wirkungen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Interesse am Theater (Kultur-Involvement), und Reputation<sup>34</sup>, die wiederum direkt auf das Kaufverhalten, Integration/Beteiligung am Theaterleben, Weiterempfehlung, erweitertes Kaufverhalten (Cross-Buying), Sozialverhalten, Sponsoring und Mitgliedschaft in einem Theater-Freundeskreis wirken. Über das Kaufverhalten und die Beteiligung der Besucher (z.B. durch stürmischen Applaus) geht auch eine indirekte Signalwirkung auf die Presse und auf die öffentliche Hand als Zuschussgeber aus.

Aufgrund theoretischer Konzepte und der Befragung der Mitarbeiter von Musiktheatern hat Abfalder vier Faktoren für den Erfolg von Theatern modelliert: „Wirtschaftliche Performance“, „Peer Reputation“, „Künstlerische Qualität“ und „Organisatorisches Klima“<sup>35</sup>.

---

<sup>31</sup> Günter, 2010, S. 121.

<sup>32</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 955 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 501 ff.

<sup>34</sup> Schwalbach, 2000, S. 2, „Während unter dem Begriff Image das aus der Sicht des Unternehmens angestrebte Ansehen verstanden wird, verbindet man mit dem Begriff Reputation das von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens.“

<sup>35</sup> Vgl. Abfalder, 2010, S. 347 ff.

Abfalter definiert den Erfolg aus der Innensicht des Theaters, während Abbildung 1 die Außensicht unter Einbeziehung der Besucher darstellt.

Wirtschaftlicher Erfolg, kultureller Erfolg und sozialer Erfolg bestimmen in jeweiliger Gewichtung als Teilerfolge die langfristige gesellschaftliche Stellung des Theaters als Gesamterfolg.

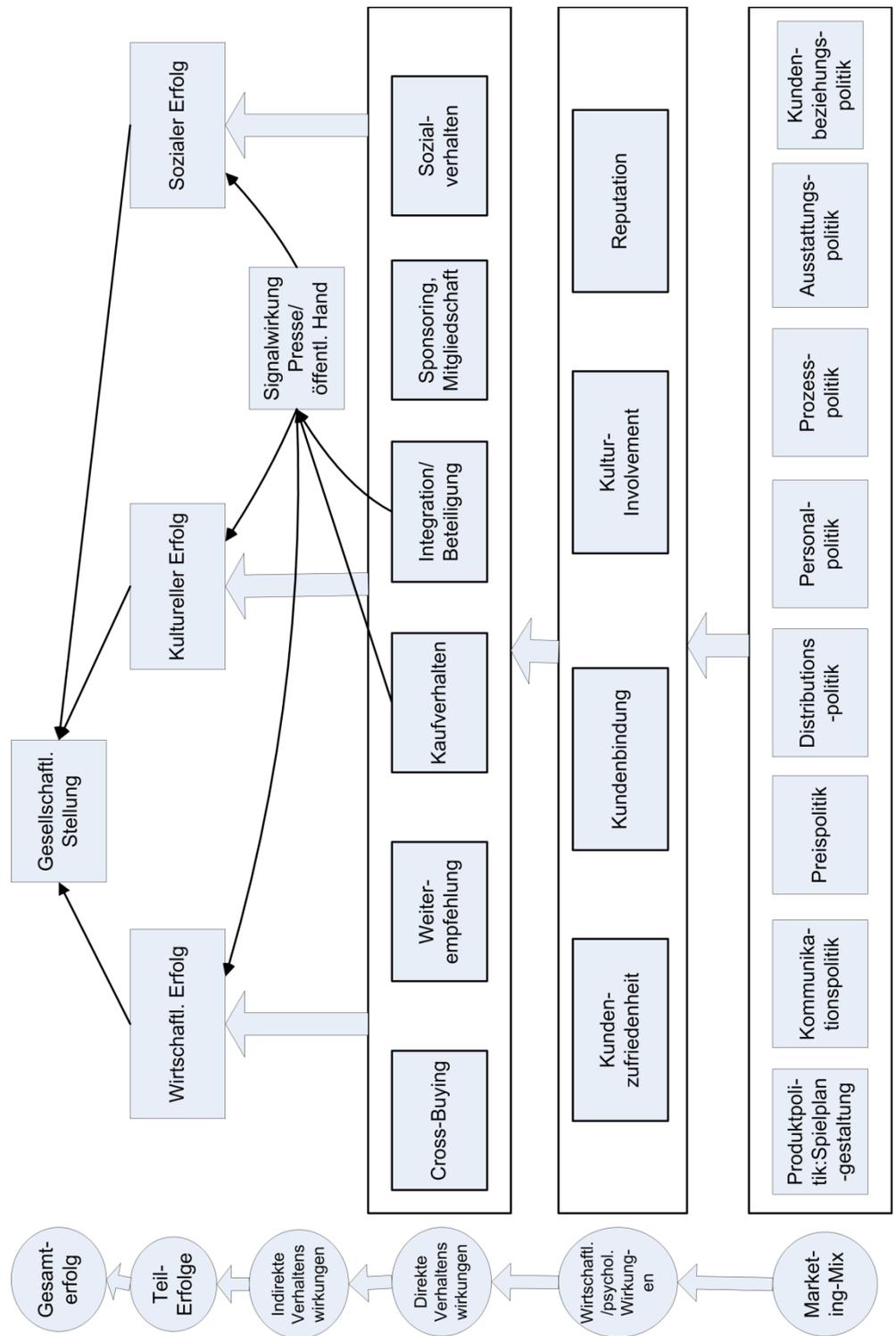


Abbildung 1: Maßnahmen und Ziele des Theaters als Analytical Hierarchical Process  
 Quelle: eigene Überlegungen nach Ahlert, M., 2003, S. 83

### 3 Integrativität als konstitutives Element

#### 3.1 Integration des externen Faktors als Grundverständnis

Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer<sup>36</sup> schlagen u. a. zur Analyse von Leistungsbündeln aus Sach- und Dienstleistungen die Dimensionen Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis vor. Kleinaltenkamp<sup>37</sup> definiert die drei Leistungsdimensionen wie folgt:

- „Ausgangspunkt jeder Leistungserstellung ist ein *Leistungspotential*, welches eine Kombination der internen Potential- und Verbrauchsfaktoren sowie der bereits erbrachten Vorleistungen darstellt. Es ermöglicht als Fähigkeit und Bereitschaft zur Ausübung einer Tätigkeit überhaupt erst eine Leistungserstellung.
- Im *Leistungserstellungsprozess* findet eine Aktivierung des Leistungspotentials statt, bei der interne und externe Produktionsfaktoren in einen Faktorkombinationsprozess integriert werden.
- Das Resultat eines Leistungserstellungsprozesses ist schließlich das *Leistungsergebnis*, das geeignet ist, einen Nutzen für den Nachfrager zu stiften.“

Die Abgrenzung von Dienstleistungen als immaterielle Leistungen setzt am Leistungsergebnis an. Kleinaltenkamp sieht die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen über die Immaterialität als eine gewisse Willkür<sup>38</sup> an, da eine klare Trennlinie nicht gezogen werden kann. Die DVD (Digital Video Disc) einer Theateraufführung besteht z.B. sowohl aus Dienstleistungen als auch aus Sachleistun-

---

<sup>36</sup> Vgl. Engelhardt et al., 1993.

<sup>37</sup> Kleinaltenkamp, 2001, S. 32.

<sup>38</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, 1998, S. 33.

gen, d.h. die DVD ist ein Verteilungsmechanismus<sup>39</sup> zur Übermittlung einer Dienstleistung.

Die „Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung“ als Abgrenzung bezieht sich auf die Dimension des Leistungspotenzials. Kleinaltenkamp hält die Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen über die Bedeutung des Leistungspotenzials für „unzweckmäßig“<sup>40</sup>, da die Übergänge fließend sind. Für Produkte, die noch nicht fertiggestellt sind, sondern nach Spezifikation des Nachfragers erarbeitet werden, ist die Einschätzung des Leistungspotenzials von grundlegender Bedeutung.

Eine dritte Abgrenzung kann über den Prozess der Leistungserstellung erfolgen.

„Ein Dienstleistungsprozess liegt nach dieser Auffassung immer dann vor, wenn ein Anbieter externe Faktoren mit seinem Leistungspotential kombiniert, so dass dadurch ein Leistungserstellungsprozess ausgelöst wird, in den externe Faktoren integriert werden und eine Be- oder Verarbeitung erfahren.“<sup>41</sup>

Im Gegensatz zu den internen Faktoren (Material, Maschinen, Mitarbeiter usw.) hat der Anbieter über externe Faktoren nur ein begrenztes Verfügungsrecht, was zwar seine dispositive Freiheit einschränkt, ihm aber erst ermöglicht, die Dienstleistung zu erbringen. Externe Faktoren können sein: Lebewesen, Sachgüter, Informationen, Rechte. Der Nachfrager bringt sich selbst oder Güter in einen Prozess ein, um ein Leistungsergebnis zu erzielen.

Theaterbesucher sind z.B. in diesem Sinne externe Faktoren, ohne die eine Theateraufführung nicht möglich ist. Theater ohne Zuschauer – ohne Ausrichtung auf Zuschauer - ist kein Theater (von Ausnahmen abgesehen). Dieser Sachverhalt ist auch in die Theatertheorie eingegangen. „Man kann im Theater vieles fortlassen...:nur

---

<sup>39</sup> Vgl. Vargo/Lusch, 2008, S. 7.

<sup>40</sup> Kleinaltenkamp 1998, S. 35; im gleichen Sinne Engelhardt et al., 1993.

<sup>41</sup> Kleinaltenkamp 1998, S. 38.

wenn man einen der beiden Grundfaktoren ausschaltet: den Schauspieler oder das Publikum, hört das Theater auf, Theater zu sein.“<sup>42</sup>

Allerdings liefert auch der prozessbezogene Dienstleistungsbegriff keine eindeutige Abgrenzung zu Sachgütern. Eine technische Großanlage erfordert z.B. zumindest in der Planung die Mitwirkung des Nachfragers, wird aber nicht primär als Dienstleistung angesehen<sup>43</sup>.

Angesichts dieser Definitionsprobleme haben Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumer<sup>44</sup> für Absatzobjekte das Konzept des Leistungsbündels entwickelt. Hiernach werden Absatzobjekte sowohl unter dem Aspekt des Leistungsprozesses als auch dem des Leistungsergebnisses betrachtet. Absatzobjekte können mit unterschiedlichen Prozessanteilen integrativ (Beteiligung eines externen Faktors) und autonom (ohne Beteiligung eines externen Faktors) erstellt werden, wobei das Leistungsergebnis unterschiedliche materielle und immaterielle Leistungsanteile haben kann.

Bei der Integration des externen Faktors (z.B. des Besuchers im Theater) geht es neben der Frage, wie die Dienstleistung mit dem externen Faktor erbracht werden kann, um die Aufgabe, eine Wertschöpfung zu erreichen. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen einer shareholderorientierten und einer kundenbezogenen Wertschöpfung<sup>45</sup> Hierfür gelten folgende Formeln:

**Shareholderorientierte Wertschöpfung** = (Wert der abgesetzten Leistungen) - (Wert der Vorleistungen) - (Kosten der Leistungserstellung).

**Kundenbezogene Wertschöpfung** = (Nutzen der erhaltenen Leistung für den Kunden) - (Kosten des Kunden).

Die Integration des externen Faktors kann den Wert der abgesetzten Leistungen für den Anbieter/Shareholder, die Kosten der Leistungserstellung und auch den Wert der benötigten Vorleistungen beeinflussen. Für den externen Faktor (z.B. Besucher) ist bedeut-

---

<sup>42</sup> Dietrich 1964, S.501.

<sup>43</sup> Kleinaltenkamp, 1998 S. 40.

<sup>44</sup> Vgl. Engelhardt et al., 1993, S. 398 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Stauss, Bruhn 2007.

sam, welchen Nutzen er aus der erhaltenen Leistung gewinnt und welche Kosten dafür entstehen. Ein Aspekt dieser Arbeit ist, wie einerseits der Nutzen der erhaltenen Leistung durch die Art der Integration des externen Faktors erhöht werden kann und wie dies andererseits zeitraumbezogen den Wert der abgesetzten Leistungen und die Kosten der Leistungserstellung (im weitesten Sinne einschließlich Marketingkosten) beeinflusst.

Der Begriff „Kundenintegration“ oder „Kundenpartizipation“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Kleinaltenkamp fasst darunter den Sachverhalt,

„...dass Nachfrager durch von ihnen zur Verfügung zu stellende sog. externe Faktoren in betriebliche Leistungserstellungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten.“<sup>46</sup>

Kleinaltenkamp betont die Bedeutung der Partizipation im Leistungserstellungsprozess:

„Der Nutzen aus Leistungen, die durch das Erfordernis der Kundenintegration gekennzeichnet sind, ergibt sich dabei in der Regel erst durch die tatsächliche Partizipation des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung, die sicherstellt, dass der Kunde ein Leistungsergebnis erhält, das seinen individuellen Wünschen entspricht.“<sup>47</sup>

Corsten<sup>48</sup> und Wickström<sup>49</sup> diskutieren die teilweise Verlagerung von Aktivitäten des Anbieters zum Nachfrager, zum Co-Producer. Toffler hat die Bezeichnung „Prosuming“<sup>50</sup> eingeführt, die sich aus den Worten producing und consuming zusammensetzt. Hierunter fasst er Aktivitäten wie Selbsthilfegruppen, Do-it-yourself und Einschaltung in Produktions- und Produktentwicklungsprozesse für den eigenen Bedarf zusammen. Büttgen definiert Kundenintegration als „aktive Teilnahme des Nachfragers an einer vertraglich vereinbarten Leistungserstellung durch Einbringung externer Faktoren bzw.

---

<sup>46</sup> Kleinaltenkamp, 1997a, S. 350.

<sup>47</sup> Kleinaltenkamp/Bach/Griese (2008), S. 39.

<sup>48</sup> Vgl. Corsten, 1995, S. 193 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Wickström, 1996

<sup>50</sup> Vgl. Toffler, 1980, S. 272 ff.

Übernahme von Teilleistungen, sodass die Leistungsaktivitäten des Anbieters beeinflusst bzw. partiell ersetzt werden.“<sup>51</sup>

Die obigen Definitionen konzentrieren sich auf den Leistungserstellungsprozess und lassen dadurch Maßnahmen des Anbieters außer Acht, die auf eine Steigerung der Potenziale der Nachfrager vor der Leistungserstellung und auf die Nutzung des Leistungsergebnisses nach der Leistungserstellung gerichtet sind. Der englische Ausdruck für Kundenintegration ist *customer participation*<sup>52</sup>. Chua/Sweeney definieren *customer participation* als

„... the customer effort or behaviours that influence the delivery and experience of the core service.“<sup>53</sup>

In dieser Definition wird nicht nur auf die Erstellung, sondern auch auf das Erleben des Dienstleistungsergebnisses abgestellt. Aufbauend auf dieser Definition wird in dieser Arbeit aus der Sicht des Anbieters **Integration** als Maßnahmen des Anbieters definiert, die darauf abzielen, den Nachfrager zu veranlassen, aktiv seine eigenen und fremde Potenziale auszubauen, sich an Leistungsvorbereitung und/oder am Leistungserstellungsprozess zu beteiligen, das Leistungsergebnis besser zu nutzen und/oder den Anbieter am Markt zu unterstützen.

Aus der Sicht des Nachfragers wird Integration als Aktivitäten des Nachfragers definiert, seine eigenen und Potenziale des Anbieters auszubauen, sich an Leistungsvorbereitung und/oder am Leistungserstellungsprozess zu beteiligen, das Leistungsergebnis besser zu nutzen und den Anbieter am Markt zum Nutzen der Nachfrager zu unterstützen.

### 3.2 Integrationsphasen

Integrationsphasen sind Abschnitte der Wertschöpfungskette, in denen ein Nachfrager eingreift. Meist wird hierbei von der Wert-

---

<sup>51</sup> Büttgen, 2003, S. 15.

<sup>52</sup> Anmerkung: „Customer integration“ ist eine deutsche Wortschöpfung, worauf Büttgen, 2003, S. 9, Fußnote 21, hinwies.

<sup>53</sup> Chua/Sweeney, 2003, S.2.

schöpfungskette mit den Funktionsbereichen des Anbieters ausgegangen<sup>54</sup>. Es ist auch eine Orientierung an der kundenbezogenen Wertschöpfungskette denkbar. Engelhardt nennt in einem Beispiel die Funktionsbereiche Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz. Die zeitliche Reihenfolge des Einsatzes der Funktionsbereiche ist nicht zwangsläufig, sondern hängt von der jeweiligen Aufgabe und der Dienstleistung ab. Der Absatz kann z.B. schon vor der Leistungserstellung erfolgt sein, so dass von den Absatzfunktionen am Ende nur die Abnahme verbleibt, während der Leistungserstellung kann sich das Erfordernis einer speziellen Entwicklungsaufgabe herausstellen.

Die Integration des Nachfragers als eines externen Faktors ist grundsätzlich in jeder Phase denkbar, bisweilen unbedingt notwendig.

Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer<sup>55</sup> differenzieren zwischen

- Designphase,
- Potenzialphase,
- Prozessphase,
- Ergebnis-/Wirkungsphase,

sowie der Integration des externen Faktors (z.B. des Theaterbesuchers) in der Prozessphase (reale Integration) einerseits und der Integration von Informationen über den externen Faktor (virtuelle Integration) andererseits. Sie regen an, in die Designphase für den Kundenbedarf repräsentative Informationen aus allen Phasen einfließen zu lassen (weiße Pfeile in Abbildung 2), um eine hohe Qualität zu erreichen.

---

<sup>54</sup> Vgl. z.B. Engelhardt et al., 1993, S. 421.

<sup>55</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer, 2000, S.59ff.

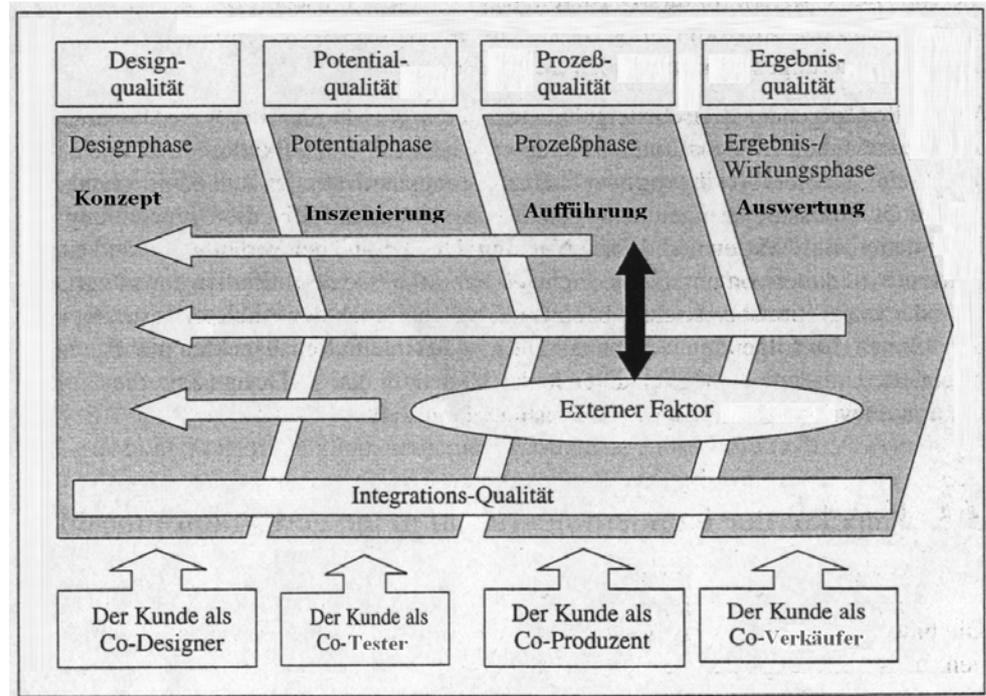


Abbildung 2: Kundenintegration als Qualitätstreiber für Dienstleistungsprozesse

Quelle: Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer, 2000, S.60, ergänzt um eigene Angaben Co-Tester, Co-Verkäufer und um Zeile „Konzept ...“

Bedeutet dies, dass eine künstlerische Leistung dem Publikumsgeschmack anzupassen ist, dass eine Rechtsberatung dem Wunsch des Mandanten entsprechen muss? Keineswegs, aber diese Auffassung regt an zu überlegen, wie das Leistungsbündel im Hinblick auf die Zielgruppe zu gestalten ist. Das kann z.B. für das Theater bedeuten, einen Ort der Aufführung zu wählen, der der künstlerischen Zielsetzung entspricht, in einer öffentlichen Probe die künstlerische Auffassung in einem ausgewählten Kreis vorzustellen, Informationen über das Konzept zu verbreiten und sich einer kritischen Diskussion zu stellen. Bei einer öffentliche Probe wird in der obigen Grafik der Kunde als „Co-Tester“ neben den Mitwirkenden des Theaters gesehen. Nach der Aufführung kann der Besucher zum „Co-Verkäufer“ werden, indem er die Aufführung empfiehlt. Im Theater überschneidet sich die Ergebnisphase weitgehend mit der Prozessphase, kann aber durch Aktivitäten des Besuchers, z.B. durch Sprechen über Theater, durch Weiterempfehlung, durch Beitreten zu einem Theater-Freundeskreis, weit über die Prozessphase einer Aufführung hinausgehen.

Der schwarze Pfeil in der obigen Grafik symbolisiert die direkte Interaktion zwischen Besucher und Theaterbetrieb, eine Interaktion kann auch in anderen Phasen gegeben sein, insbesondere wenn es um den Aufbau von Potenzialen des Besuchers geht.

Zur Planung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen haben sich Blueprints bewährt, die auf Shostak<sup>56</sup> zurückgehen. Der Blueprint zeigt die Aktivitäten, die die Leistungserstellung vorbereiten, der Prozess der Dienstleistungserstellung und die Prozesse, die der Leistungserstellung folgen. Hierbei kommt der Interaktion von Nachfrager und Anbieter besondere Beachtung zu, da die Integration des externen Faktors unter den Gesichtspunkten von Nutzen, Kosten und Zeit optimal gestaltet werden soll.

In der weitgehend chronologischen Darstellung verläuft zwischen den Aktivitäten des Nachfragers und denen des Anbieters die Kundeninteraktionslinie (line of interaction)<sup>57</sup>. Jenseits der Sichtbarkeitslinie (line of visibility) laufen einige Prozesse ab, die der Anbieter weitgehend autonom steuert und für den Nachfrager nicht direkt sichtbar sind.

---

<sup>56</sup> Vgl. Shostak, 1984.

<sup>57</sup> Vgl. Fließ, 2001.

Blueprint Theaterbesuch

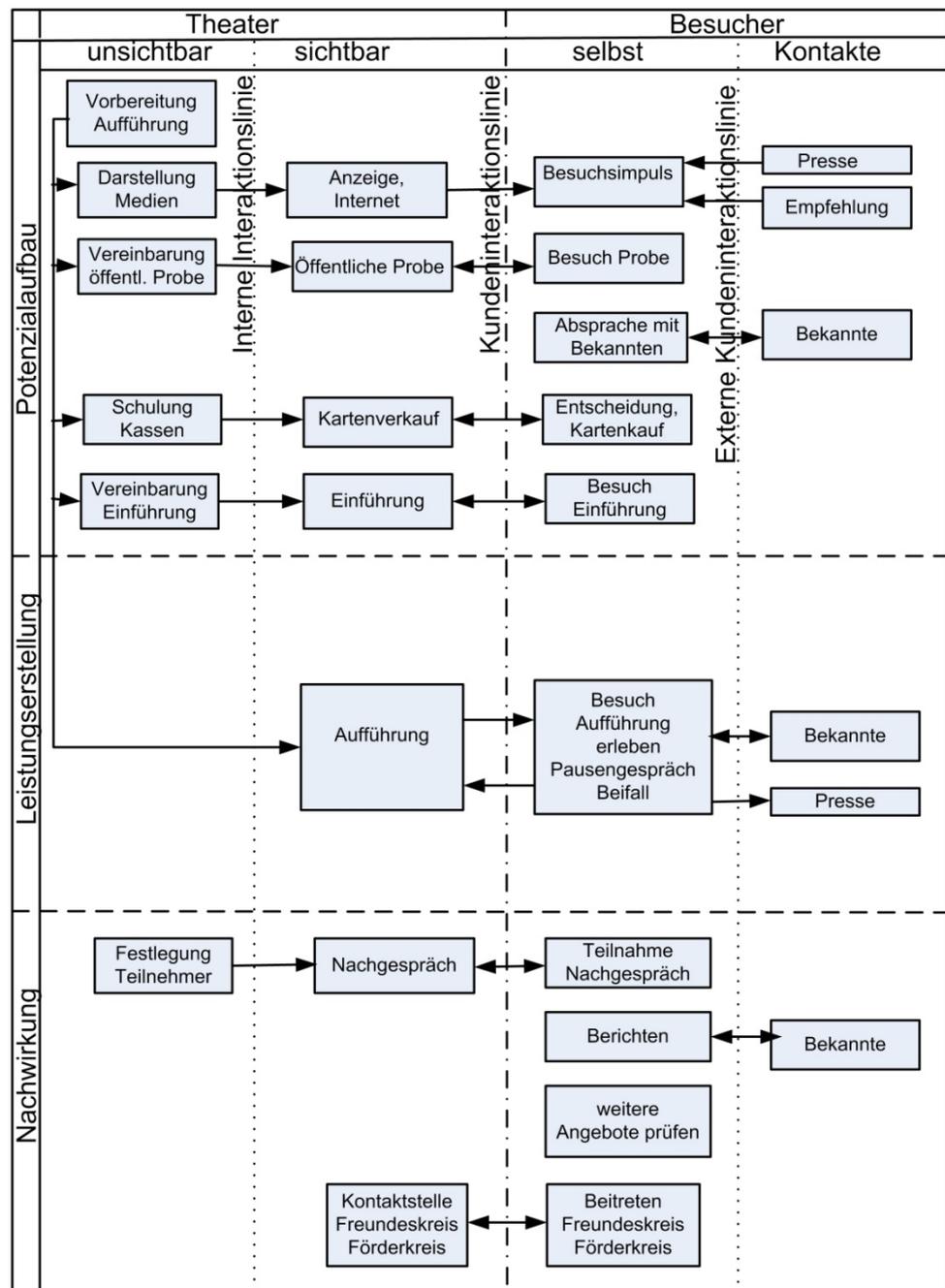


Abbildung 3: Blueprint eines Theaterbesuchs

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 3 zeigt als Beispiel den Blueprint<sup>58</sup> eines Theaterbesuchs.

Es sind drei Phasen dargestellt:

- die Phase des Potenzialaufbaus,
- die Phase der Leistungserstellung und
- die Phase der Nachwirkung.

<sup>58</sup> Vgl. Fließ, 2009, S. 194 ff.

In der Phase des Potenzialaufbaus bereitet das Theater die Aufführung vor. Bei modernen Stücken oder/und avantgardistischen Inszenierungen gilt es auch, das Potenzial der Besucher aufzubauen, damit sie die Aufführung in ihren Feinheiten erkennen und genießen können.

Als Phase der Leistungserstellung wird hier nur die Aufführung selbst angesehen. Eine Theatereinführung wird noch der Potentialphase zugeordnet, da sie das Potenzial der Besucher steigern soll und meist kostenlos angeboten wird.<sup>59</sup>

Die Phase der Nachwirkung beginnt nach dem Ende der Aufführung. In ihr sind Prozesse zusammengefasst, die künftige Leistungen beeinflussen.

Im Blueprint des Theaterbesuchs liegt zwischen den Aktivitäten des Besuchers und den Aktivitäten des Theaterbetriebs in „chronologischer“ Richtung die Kundeninteraktionslinie (line of interaction). Chronologisch ist hier in Anführungszeichen gesetzt, da einzelne Aktivitäten chronologisch auch an anderer Stelle anfallen könnten oder nicht gegeben sein können. Der Interaktionslinie kommt besondere Bedeutung zu, da es gilt, diese Schnittstellen kundenbezogen und im Interesse von Anbieter und Nachfrager optimal zu gestalten.

Links neben der Kundeninteraktionslinie ist die interne Interaktionslinie eingezeichnet, die die Aktivitäten des Theaterbetriebs in die für den Besucher sichtbare und unsichtbare Aktivitäten aufteilt. Im Beispielblueprint wurde keine Sichtbarkeitslinie (line of visibility) gesondert eingezeichnet, die Aktivitäten des Theaterbetriebs abtrennt, die zwar sichtbar sind, aber keine Aktivitäten des Besuchers direkt beeinflussen. Insofern fällt hier die Sichtbarkeitslinie mit der Kundeninteraktionslinie zusammen.

Blueprints sind gut geeignet, die Interaktion zwischen Theaterbetrieb und Besuchern zu durchdenken, sie zum Nutzen von Besuchern und Theaterbetrieb zu gestalten.

---

<sup>59</sup> Vgl. Hausmann, 2005, S. 16, sieht im Gegensatz zu dieser Auffassung auch die Einführung als Kernleistung und damit als Teil der Prozessphase.

Empfehlungen zu einer Aufführung sind ein Anstoß zu einem Theaterbesuch, und der Besuch erfolgt häufig zusammen mit Partnern und/oder Bekannten. Da diese Interaktionen für den Theaterbetrieb sehr bedeutsam, aber unsichtbar sind, wurde im Beispiel eine externe Kundeninteraktionslinie eingeführt.

Der Impuls zum Theaterbesuch kann von einer Information des Theaterbetriebs, einer Pressekritik oder einer persönlichen Empfehlung ausgehen. Kaas<sup>60</sup> sieht die Gründe für die große Wirksamkeit der Mund-zu-Mund-Empfehlungen<sup>61</sup> in der größeren Glaubwürdigkeit des Kommunikators, der vom Anbieter unabhängig ist. Hinzu kommt, dass bei einer Theaterempfehlung angenommen wird, dass der Empfehlende mit dem potenziellen Besucher wahrscheinlich eine größere gemeinsame Werthaltung besitzt als z.B. ein Pressekritiker.

Öffentliche Proben sind heute noch relativ selten, obgleich sie dem Theaterinteressierten einen guten Einblick in das Theaterschaffen bieten würden, weil sie einen Blick auf eine Gestaltungsperiode eröffnen und alternative Möglichkeiten erkennen lassen. Das Saarländische Staatstheater veranstaltet regelmäßig öffentliche Proben. „Im Vorfeld der Premiere soll Neugier auf die Stücke geweckt werden, und es besteht die Möglichkeit zum Gespräch...“ (Saarländisches Staatstheater, 2008). Die Reaktion der Besucher während der Probe liefert Regisseur und Schauspielern Hinweise auf die Aufnahme beim Besucher. Wenn die Besucher z.B. bei einer Komödie an einigen Stellen nicht lachen, ist dies ein deutliches Anzeichen, dass hier noch etwas geändert werden muss. Die Probenteilnahme stärkt nicht nur das Potenzial eines Besuchers für eine bestimmte Aufführung, sondern kann generell das Verständnis für das Theater vertiefen.

Vor der Entscheidung für einen Theaterbesuch erfolgt häufig eine Absprache mit Bekannten über einen gemeinsamen Theaterbesuch. Die Vorinformationen des Besuchers bilden hierbei einen wesentlichen Gesprächsinhalt.

---

<sup>60</sup> Vgl. Kaas, 1973, S. 55 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Helm, 2000, und Garnefeld, 2009.

Die endgültige Entscheidung über den Theaterbesuch ist – außer bei der Online-Ticketbestellung - verbunden mit dem Gespräch an der Theaterkasse über Zeitpunkt und Platzierung. Dieser Kontakt kann auch zu vertiefendem Gespräch über die Aufführung und Einführungsveranstaltungen, über ähnliche Angebote oder empfehlenswerte Informationsquellen führen.

Theatereinführungen können an einem gesonderten Tag oder direkt vor der Aufführung stattfinden. Allen Einführungen ist der Versuch gemeinsam, das Potenzial der Besucher zu einem vertieften oder intensiveren Erleben der Aufführung zu erhöhen und Ne-Interessenten an das Theater heranzuführen. Das Festival d`Avignon veranstaltet zu allen Aufführungen Pressekonferenzen, die ab 2004 öffentlich und damit zu offenen Theatereinführungen wurden, um gleichzeitig ein breites Publikum zu erreichen.

Im Zentrum der Leistungserstellungsphase steht die Aufführung. Die Aufführung soll den Besuchern ein intensives Erleben ermöglichen, was teilweise an den erforderlichen kulturellen Vorkenntnissen und dem nicht vorher gezielt erworbenem Potenzial der Besucher scheitert. Beifall und Buhrufe sind ein direktes Feedback an Schauspieler und Regisseur, wodurch auch Mitbesucher und die Presse beeinflusst werden.

Nachgespräche geben den Besuchern die Möglichkeit, die erlebte Aufführung mit Schauspielern und Dramaturgen zu diskutieren. Die Besucher erhalten zusätzliche Denkanstöße durch die Anmerkungen der Theatermitglieder und durch die Aussagen der anderen Besucher. Die Nachgespräche bei den Münchner Kammerspielen folgen häufig auf vorbereitende Lesungen vor der Aufführung, bei denen sich Besucher mit den Texten vertraut machten und ihren Inhalt diskutieren. Diese Kombination hat den Vorteil, dass an dem Nachgespräch Besucher teilnehmen, die sich schon vorher mit dem Inhalt vertraut machen konnten und mit ihren Beiträgen andere Besucher inspirieren.

Für das Theater sind die Berichte der Besucher über die Aufführung in ihrem Bekanntenkreis als Kundenempfehlung wichtig. Mehrere

Theaterleiter vertreten diese Meinung in persönlichen Gesprächen mit dem Verfasser, quantitative Erhebungen über die Wirkung von Besucherempfehlungen für Sprech- oder Musiktheater (im Gegensatz zu Analysen über Filmtheater<sup>62</sup>) sind dem Verfasser bisher nicht bekannt. Die Befragten der vorliegenden Untersuchung stufen die persönliche Empfehlung als wichtigstes Entscheidungselement für den Theaterbesuch nach dem Stück und den Schauspielern ein (vergl. Kapitel 8.2).

Gelungene Integration des Besuchers veranlasst ihn, weitere Angebote zu prüfen, anzunehmen und eventuell sogar Mitglied in einem Freundes- oder Förderkreis des Theaters zu werden.

Die Integration hat mehrere Dimensionen, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

### **3.3 Integrationstiefe und Integrationsintensität**

„Die Eingriffstiefe beschreibt, an welcher Stelle der betrieblichen Wertschöpfungskette der externe Faktor im Zusammenhang mit dem Absatz eines konkreten Leistungsbündels ansetzt.“<sup>63</sup> Eingriffstiefe entspricht in diesem Zitat dem hier verwendeten Begriff Integrationsstiefe<sup>64</sup>. Es ist denkbar, dass Besucher einer bestimmten Zielgruppe schon für die Erarbeitung des Textes eines Theaterstücks eingeschaltet werden, das sich gerade an diese Zielgruppe richtet. Eine Probe vor Besuchern dieser Zielgruppe könnte dann prüfen, ob der „Ton“ dieser Zielgruppe richtig getroffen ist. Diese Besucher wären dann Co-Produzenten<sup>65</sup> des Theaterbetriebs und in einer großen Integrationstiefe beteiligt.

Ein weiteres Beispiel für die Tiefe der Integration ist die Maßnahme der Münchner Kammerspiele, die vor der Vorführung eine Lesung von Teilen des Stücks anbieten, die nach der Aufführung durch eine Gesprächsrunde ergänzt wird.

---

<sup>62</sup> Vgl. insbesondere Moul, 2007.

<sup>63</sup> Engelhardt et al., 1993, S. 413f.

<sup>64</sup> Vgl. Engelhardt et al., 1993, Seite 414, Fußnote 73.

<sup>65</sup> Vgl. Meyer et al., 2000, S. 53.

„Deutlich von der Eingriffstiefe zu trennen ist die Eingriffsintensität. Während die Eingriffstiefe das „Wo“ der Integration beschreibt, bezieht sich die Eingriffsintensität auf das „Wie“, d.h. in welchem Ausmaß und mit welcher Intensität eine Integration erforderlich ist.“<sup>66</sup>

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass eine Integration in der Vorbereitungsphase nicht unbedingt „erforderlich“ für den Theaterbetrieb sein muss (Theater können eine Aufführung völlig autonom inszenieren) und einige Theaterbetriebe aus Furcht vor einer Qualitätsverschlechterung durch Störungen eine Integration in dieser Phase ablehnen, dass aber eine hohe Integrationsintensität sinnvoll sein kann, um einigen Besuchern einen höheren Nutzen aus dem Besuch einer Aufführung zu schaffen und dadurch eine höhere Besucherbindung aufzubauen. Die Anwesenheit der Besucher könnte auch durch deren beobachtete Reaktion zu einer Qualitätsverbesserung der Inszenierung beitragen.

Beispiel für eine hohe Integrationsintensität ist eine „Theaterwerkstatt“: In ihr werden Theaterinteressierte mit selbst gesprochenen Texten und Bewegungen an eine Aufführung herangeführt, die sie später auf der Bühne erleben.

### **3.4 Integrationsauslöser und -akteure**

Die Integration der Besucher kann sowohl vom Theater als auch von den Besuchern ausgelöst werden.

Der Theaterbetrieb ist fast immer Auslöser einer Integration, indem er vertiefende Informationen bereitstellt oder Veranstaltungen anbietet, an denen Besucher sich aktiv oder passiv beteiligen können. Auch Besucher können Auslöser der Integration sein, indem sie z.B. die Internetseiten des Theaterbetriebs durchstöbern und sich dadurch mit der Aufführung vertraut machen. Mangelnder Applaus, vorzeitig gehende Zuschauer oder kritische Gespräche nach der Aufführung können auslösen, dass sich der Theaterbetrieb darüber Gedanken macht, wie er künftigen Besuchern die Aufführung durch die Integration einiger Besucher z.B. durch Einführungen näher brin-

---

<sup>66</sup> Engelhardt et al. 1993.

gen kann. Meyer et al.<sup>67</sup> empfehlen dem Dienstleister, die Initiative selbst zu ergreifen und die Integrationsbereitschaft zu erhöhen, um die Kosten durch eine eventuelle Reklamation des Kunden zu vermeiden. Der Theaterbetrieb kann die Besucher auch aktiv anregen, über die Aufführung mit Bekannten zu reden, ihre Meinung im Internet-Gästebuch des Theaters zu veröffentlichen und den Besuch zu empfehlen.

### **3.5 Integrationszeitpunkte und -dynamik**

Bei der Betrachtung der Integrationszeitpunkte ist zwischen der Sicht des Kunden und der Sicht des Anbieters zu unterscheiden. Der Kunde ist daran interessiert, dass die erhaltene Dienstleistung zumindest mit der erwarteten Dienstleistung übereinstimmt. Kellogg, Youngdahl und Bowen haben ein Modell der Verhaltenskette für den Dienstleistungswert entwickelt: Vorbereitung – Aufbau einer sozialen Beziehung – Austausch von Informationen – Feedback und Lösungsvorschlag für Mängel. Die Verhaltenskette beginnt mit der Vorbereitung des Kunden auf die Nutzung der Dienstleistung, es folgen der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Anbieter sowie Informationsaustausch mit dem Dienstleister. War das Dienstleistungsergebnis unbefriedigend, wird der Kunde ermuntert, die Mängel dem Dienstleister mitzuteilen und Lösungsvorschläge zu unterbreiten, sofern die Mängel nicht sofort durch einen weiteren Informationsaustausch oder die Pflege der Beziehung behoben werden konnten<sup>68</sup>.

Die Bildung der Kategorien für die Maßnahmen beruht auf der Untersuchung von 571 kritischen Qualitätsfällen (critical incidents) durch Kellogg et al. Die untersuchten Fälle umfassten den Kauf von Dienstleistungen in den Bereichen Gastronomie, Bildung, Reparaturen, Einzelhandel, Freizeit und medizinische Versorgung.

Die Maßnahmen der Befragten zur Qualitätssicherung hatten ziemlich unterschiedliche Erfolge<sup>69</sup>:

---

<sup>67</sup> Vgl. Meyer et al., 2000, S. 58

<sup>68</sup> Vgl. Kellogg et al., 1997, S.213

<sup>69</sup> Vgl. Kellogg et al. 1997, S.211

- Vorbereitung	75 % Zufriedenheit,
- Beziehungspflege	85 % Zufriedenheit,
- Informationsaustausch	65 % Zufriedenheit,
- Eingreifen/Beschwerden	15 % Zufriedenheit.

Hatten sich die Kunden intensiv auf die Dienstleistung vorbereitet, waren sie zu 75 % der untersuchten Fälle mit der Dienstleistung zufrieden, der Zufriedenheitsanteil stieg sogar auf 85 %, wenn sie eine persönliche Beziehung zu dem Dienstleister aufgebaut hatten. Wenn sie Informationen geliefert und gesucht hatten, um die Leistungserwartungen von Nachfrager und Anbieter abzuklären, betrug der Zufriedenheitsanteil 65 % der Fälle. Die Reklamation von Mängeln führte nur in 15 % zu einer Zufriedenheit mit der Dienstleistung.

Hieraus folgt für den Kunden, dass er für seinen Bedarf einen frühen Integrationszeitpunkt wählen sollte, damit er für die Vorbereitung (Aufbau des eigenen Potenzials und Abschätzung des Potenzials des Anbieters), für die Beziehungspflege und für den Informationsaustausch (Aufbau des fremden und des eigenen Potentials) ausreichend Zeit zur Verfügung hat. Hierbei ist auch eine Integrationsdynamik zu berücksichtigen, da eine Vertiefung von Vorbereitung und Informationsaustausch nötig werden können, wenn festgestellt wird, dass die Erwartungen von Kunde und Anbieter noch nicht übereinstimmen. Die empirische Untersuchung bestätigt, dass ein Eingreifen in der Ergebnisphase bei Mängeln häufig nicht mehr zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führt.

Für den Dienstleistungsanbieter bestimmen sich die Integrationszeitpunkte nach seinen Zielsetzungen und seinem Potenzial. Wenn er von einer Zielgruppe nur begrenzte Kenntnisse hat, wird er zwangsläufig schon in der Designphase Vertreter der Zielgruppe integrieren, um sein Angebot optimal zu gestalten. Das Design kann sich auf den Leistungsprozess beschränken, aber auch die gesamte Integrationsdynamik umfassen, in der die Potenziale der potenziellen Besucher und ihre Wertschöpfungskette planerisch einbezogen werden.

### **3.6 Maßnahmenliste zur Integration von Besuchern**

Aus den beschriebenen Dimensionen der Integration von Besuchern ergeben sich vielfältige Maßnahmen, um die Besucher stärker am Theaterleben teilhaben zu lassen und ihre Identifikation mit dem Theater zu vertiefen.

Für eine moderne Theateraufführung könnte eine Maßnahmenliste zur Integration wie folgt aussehen

- Online-Kurzinformation mit Aufführungsdaten,
- Pressegespräch mit Pressemappe
- Online abrufbare vertiefende Information über Stück und Autor,
- Information aller Mitglieder des Theaterfreundeskreis mit der Bitte um Weitergabe der Information im Bekanntenkreis,
- Gesprächsleitfaden für Kassenpersonal,
- Schülersgespräch über die Aufführung,
- Lesung und Diskussion des Aufführungstextes mit Besuchern,
- Theaterwerkstatt zum Stück,
- Diskussionsgespräch mit Besuchern über Regiekonzept,
- Diskussion mit Firmenvertretern über Paketangebot mit Rahmenveranstaltung für Kunden,
- Theatereinführung an einem Tag vor der Premiere,
- Online-Gästebuch zur Aufführung,
- Hotline für potenzielle Besucher,
- Angebot für Gemeinschaftsbesuche mit Bekannten,
- Begrüßung der Besucher durch Schauspieler des Theaters,

- Verteilung von Handzetteln mit Anregungen für sich selbst zu stellende Fragen zur Aufführung,
- Kurzeinführung vor der Aufführung,
- Nachgespräch mit Besuchern und Verteilung von Werbezetteln,
- Online-Fotos der Aufführung,
- Beantwortung von Eintragungen im Gästebuch.

### 3.7 Integrationswirkungen

#### 3.7.1 Überblick über die Integrationswirkungen

Bei der Planung der Maßnahmen zur Integration ist zu unterscheiden zwischen den möglichen Wirkungen auf den Anbieter einerseits und auf die Nachfrager andererseits.

	<b>Nutzen Anbieter</b>	<b>Nutzen Nachfrager</b>
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialbezogen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wissenszuwachs</li> <li>○ Anregungen</li> <li>○ Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>○ Höhere Qualität</li> </ul> </li> <li>• Markterfolgsbezogen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kundenzufriedenheit</li> <li>○ Kundenbindung</li> <li>○ Weiterempfehlungen</li> <li>○ Interesse an weiteren Leistungen</li> <li>○ Einsparung Werbungskosten</li> <li>○ Höhere Ticket-Umsätze</li> <li>○ Zusätzliche Zuschüsse</li> <li>○ Höhere Einnahmen Nebenleistungen</li> </ul> </li> <li>• Sozial               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gesellschaftliche Akzeptanz</li> <li>○ Rechtfertigung Zuschüsse</li> <li>○ Politische Legitimation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intellektuell               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wissenszuwachs</li> <li>○ Erkenntnisse</li> <li>○ Wiederkennen</li> <li>○ Erkennen von Feinheiten</li> <li>○ Anregungen</li> </ul> </li> <li>• Emotional               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erlebnis</li> <li>○ Freude</li> <li>○ Trauer/Mitgefühl</li> <li>○ Gestaltungserfolg</li> <li>○ Kompetenz-Gefühl</li> <li>○ Zufriedenheit</li> <li>○ Verbundenheit</li> </ul> </li> <li>• Sozial               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geselligkeit</li> <li>○ Gruppenzugehörigkeit</li> <li>○ Identitätsbewusstsein</li> </ul> </li> <li>• Physisch               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wohlbefinden</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 1: Integrationsnutzen Theater bei Nachfrager und Anbieter  
Quelle: eigene Überlegungen

Der Nutzen für den Theaterbetrieb kann in der Ausweitung des Potenzials, im Erringen von Markterfolgen durch Wettbewerbsvorteile und im Erreichen sozialer Wirkungen liegen. Die Nachfrager können

einen intellektuellen, emotionalen, sozialen und oder physischen Nutzen verwirklichen. Tabelle 1 zeigt eine Aufgliederung der Elemente.

Die Integration erfordert einen Input sowohl vom Anbieter als auch vom Nachfrager auf verschiedenen Ebenen, wie Tabelle 2 zeigt.

<b>Input Anbieter</b>	<b>Input Nachfrager</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausarbeitung Integrationsmaßnahmen</li><li>• Schulung Integration</li><li>• Durchführung Integration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeitaufwand</li><li>• Anstrengung</li><li>• pagatorische Kosten für die Integration</li></ul>

Tabelle 2: Integrationsinput von Anbieter und Nachfrager  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.7.2 Integrationswirkungen für Nachfrager

Die Nachfrager können aus der Integration finanziellen, intellektuellen, emotionalen, sozialen und/oder physischen Nutzen ziehen.

Ein **finanzieller Nutzen** kann entstehen, wenn der Nachfrager einen Teil der Aufgaben des Anbieters übernimmt und der Anbieter bereit ist, seine Einsparungen an den Nachfrager weiterzugeben. Ein Beispiel im Theaterbereich sind Garderobenschränke, in denen der Besucher seine Garderobe und Handtaschen selbst verschließen kann und dadurch die Garderobengebühr (und auch Wartezeiten) einspart. Weiterhin können Besucher insgesamt in den Genuss niedriger Eintrittspreise kommen, wenn sie so viel für das Theater werben, dass der Theaterbetrieb selbst weniger für Werbung ausgeben muss.

Der **intellektuelle Nutzen** aus der Integration kann sehr vielfältig sein. Die „Zusammenarbeit“ mit dem Anbieter vermittelt dem Nachfrager einen Wissenszuwachs, der sowohl die unmittelbar gewünschte Dienstleistung betrifft als auch für seinen künftigen Bedarf nützlich sein kann. Die Interaktion kann zu Erkenntnissen über

die eigenen Wünsche und Möglichkeiten führen, die sein Leben nachhaltig beeinflussen. Die aktive Teilnahme an einer Theaterlesung kann z.B. erkennen lassen, dass der Besucher sehr wohl Fähigkeiten zum Vorlesen besitzt und dies auch bei anderen Gelegenheiten übernehmen kann. Das Wiedererkennen von Elementen folgt häufig einer Einführung: Besucher nehmen Leistungsteile wahr, die Ihnen vorher erläutert wurden. Das Festspielhaus Baden-Baden bietet z.B. regelmäßig Einführungen mit Musikausschnitten vor Operaufführungen an, Besucher erkennen Tonfolgen wieder, die sie sonst kaum beachtet hätten. Das Erkennen von Feinheiten ergibt sich aus der aktiven vorausgehenden Beschäftigung der Besucher mit einer Aufführung. Teilweise kann dies schon durch im Internet abgerufene Informationen erreicht werden. Vielfältige Möglichkeiten stehen für intellektuelle Anregungen zur Verfügung.

Der intellektuelle Nutzen kann auch in sein Gegenteil gekehrt werden: Eine Theateraufführung vermittelt dem Besucher das Gefühl seiner intellektuellen Inkompetenz, der Besucher versteht überhaupt nichts. Wenn der Besucher die Ursache für dieses Gefühl nicht auf den Theaterbetrieb abwälzt, greift dies seine Selbstachtung an. Er wird in Zukunft vermeiden, ein Theater zu besuchen.

„Safeguarding or enhancing self-esteem is the key to creating customer delight ...the more competent a customer feels, the more delighted he or she will be.“<sup>70</sup>.

Dem Theaterbetrieb fällt u.a. die Aufgabe zu, Besuchern die erforderliche intellektuelle Kompetenz zu vermitteln, damit sie einer Aufführung mit Begeisterung folgen können, wozu Einführungen dienen.

Der **emotionale Nutzen** steht im Zentrum vieler Dienstleistungen, dies gilt besonders für das Theater. Die Zuschauer suchen ein Erlebnis, doch nach Aussage von Brigitte Fürle, künstlerische Leiterin der Berliner Festspiele 2007, ist strittig, wie weit deutsche Regisseu-

---

<sup>70</sup> Schneider/Bowen, 1999, S. 41

re Emotionen zulassen<sup>71</sup>. Hierbei ist anzumerken, dass sehr starke Gefühle auch Stress verursachen können und damit von Zuschauern gemieden werden. Es ist offensichtlich, dass Komödien auf die Freude der Zuschauer ausgerichtet sind; Tragödien sprechen Trauer und Mitgefühl an. Wie stark sich Zuschauer emotional engagieren, hängt zum Teil davon ab, in welchem Maße sie integriert werden und sich selbst integrieren. Bei einer Aufführung 2006 der japanischen Trommlergruppe Yamato im Festspielhaus Baden-Baden kam ein einzelner Darsteller auf die Bühne und schlug monoton einen Takt auf eine Trommel, nach kurzer Zeit klatschten die Zuschauer im gleichen Takt in die Hände. Der Darsteller wechselte zu einer etwas komplexeren Taktfolge, die Zuschauer machten mit. Der Darsteller gab eine kurze Taktfolge vor, machte eine Pause, die Zuschauer wiederholten die Taktfolge. Es kam zu einem Wechselspiel zwischen Darsteller und Zuschauern, das zu einer großen Begeisterung des Publikums führte. Freude am Spiel verband sich mit dem Stolz auf die eigene Leistung der Zuschauer. Yamato verbindet ihre Auftritte gezielt mit einer Integration der Zuschauer<sup>72</sup>.

Die Integration der Nachfrager kann bei ihnen auch das Gefühl der Kompetenz (Konsumkompetenz) erzeugen, die sie durch ihre aktive Mitwirkung erreicht haben. Bisweilen wird auch das Empfinden eigener Gestaltungsmöglichkeiten vermittelt. Die verschiedenen Aspekte tragen schließlich eventuell dazu bei, die Verbundenheit mit dem Anbieter zu stärken und die Zufriedenheit mit den Leistungen des Anbieters zu erhöhen.

Theater bieten durch Integration auch **sozialen (geselligen) Nutzen**. Getränketheken und Gesellschaftsräume fördern gesellige Treffen. Der Bau der großen Foyers von Theaterhäusern zielte auf eine Förderung des geselligen Zusammenseins. Die Organisation gesellschaftlicher Veranstaltungen ist in Theatern keine Seltenheit. Die Alte Oper Frankfurt bietet z.B. verschiedene Säle im Opernhaus

---

<sup>71</sup> Vgl. Hamburger Abendblatt, <http://www.abendblatt.de/kultur-live/article882425/Haben-Theaterregisseure-Angst-vor-Gefuehlen.html>, Abruf 1.2.2010.

<sup>72</sup> Vgl. <http://www.youtube.com/watch?v=Dark883eH3s&feature=related>, Abruf 8.5.2012

für Kongresse und andere Veranstaltungen an<sup>73</sup>. Schon der Besuch einer Theateraufführung signalisiert die Zugehörigkeit zu einer kulturell interessierten Gruppe. Theatergruppen, Freundeskreise, Förderkreise pflegen die Geselligkeit zwischen Besuchern und die Beziehungen zu den Mitarbeitern des Theaterbetriebs.

Die Integration kann auch einen **physischen Nutzen** bieten. Wenn Besucher selbst ihre Tickets online buchen (und damit einen Teil der Aufgaben der Theaterkasse übernehmen), bieten manche Bühnen auch den Versand der Tickets an, sodass die Besucher nicht mehr einen Schalter aufsuchen müssen.

Dem Nutzen der Integration steht der **Input der Besucher** gegenüber. Als wesentlichste Position – und wohl auch das größte Hindernis – ist die **Zeit** (als Kosten z.B. bewertet mit einem Stundensatz) zu nennen. Eine vertiefte Beschäftigung mit einer Aufführung benötigt Zeit. Das Lesen eines Opernführers oder der Inhaltsangabe in einem Programmheft erfordert eine relativ geringe Zeit, der Besuch einer Einführung – besonders wenn sie an einem gesonderten Tag stattfindet – stellt hier schon höhere zeitliche Anforderungen. Vor allem wegen des zeitlichen Aufwands für Einführungen oder Nachgespräche ist häufig nur ein begrenzter Teil des Publikums bereit, sich auf diese Weise stärker zu integrieren. Hinzu kommt, dass das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen bei der Immaterialität der Leistungen schwer abzuschätzen ist. Hieraus erklärt sich, dass Einführungen und Nachgespräche häufig ein Stammpublikum besitzen, das für sich positive Erfahrungen gemacht hat.

Ein Theaterbetrieb kann dem Zeitproblem der Besucher begegnen, indem er unterschiedliche Leistungen anbietet: Für einen geringen Zeitbedarf veröffentlicht der Theaterbetrieb online eine knappe Inhaltsangabe, die mit Links zu vertiefenden Informationen für potenzielle Besucher versehen ist, die mehr Zeit investieren wollen. Auch Kurzeinführungen vor einer Aufführung neben einer ausführli-

---

<sup>73</sup> Vgl. <http://www.alteoper.de/kongress/allgemeines.php>, Abruf 29.11.2011, ähnlich Theater des Westens, Berlin, [http://www.ferienwohnung-zimmer-berlin.de/Tourismus\\_Berlin/theater\\_des\\_westens.htm](http://www.ferienwohnung-zimmer-berlin.de/Tourismus_Berlin/theater_des_westens.htm), Abruf 29.11.2011

chen Einführung an einem gesonderten Tag können durchaus ihren Sinn haben.

Die vorherige Beschäftigung mit einer Aufführung kann auch intellektuelle **Anstrengungen** erfordern. Die Bereitschaft hierzu ist individuell verschieden. Die Form der dargebotenen Informationen kann hier entscheidend sein. Quizfragen im Internet zu einem Text, deren richtige Beantwortung gelobt wird, können einen Anreiz für Jugendliche und auch für Erwachsene schaffen, sich mit einem Text zu einer Aufführung intensiver zu befassen.

Ausgaben der Besucher für die Integration sind wohl eher selten, wenn man von einem individuellen Rahmenprogramm bei einer Aufführung absieht.

### **3.7.3 Integrationswirkungen für Anbieter**

Der Nutzen der Anbieter aus der Integration kann potenzialbezogen, Markterfolg bezogen und sozial sein.

Ein **potenzialbezogener Nutzen** durch Integration ist der Wissenszuwachs des Theaterbetriebs über die Besucher. Neben den Aufführungen sind öffentliche Proben, Einführungen und Nachgespräche Gelegenheiten um herauszufinden, wie Besucher reagieren, was sie erfassen, was sie erleben. Neben der persönlichen Kommunikation bietet auch die Statistik der eigenen Internetseiten Auskunft darüber, wofür und in welchem Maße sich Besucher interessieren.

Es stellt sich die Frage, welche Informationen von Besuchern für künstlerische Prozesse besonders nützlich sind. Loori<sup>74</sup> vertritt die Auffassung, dass nicht Ideen, Kritik oder Meinungen von Besuchern hilfreich sind, sondern „kreatives Feedback“. Kreatives Feedback ist der Ausdruck von Gefühlen, die durch ein Kunstwerk hervorgerufen werden. Anhand der gespiegelten Gefühle können Künstler ermes- sen, wie weit ihre Ziele erreicht worden sind.

In Gruppengesprächen, insbesondere Nachgesprächen, können Theaterbetriebe Anregungen aufnehmen. Hierbei geht es weniger

---

<sup>74</sup> Vgl. Loori, 2008, S. 104 ff.

darum, wie eine Aufführung gestaltet werden soll, sondern darum, was die Besucher erfasst haben und wo ihre Interessen liegen. In der Diskussion können sich auch zwischen den Zuschauern Anregungen zu unterschiedlichen Interpretationen verbreiten. In den Gesprächen und in Interaktionen im Internet können sich segmentspezifische Anforderungen<sup>75</sup> der Besucher artikulieren und herausbilden.

Die Integration der Besucher kann auch die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich erhöhen. Die engagierte Teilnahme an Einführungen belohnt die Mühen der Vorbereitung des Dramaturgen. Der Beifall der Besucher belohnt Schauspieler und Regisseur. In Nachgesprächen kommentieren Besucher einige Aspekte der Aufführung, die sie besonders zu schätzen wussten. Zumindest zum Teil wird die Unsicherheit über die Wirkung der Darsteller auf die Besucher beseitigt.

Das Publikum kann bisweilen durch seinen Beifall und Kenntnisse die Qualität des Theaterbetriebs erhöhen.

„Der Zuschauer als Kenner der Schauspielkunst ist eine Art Richter über die Tüchtigkeit des Schauspielers zu seinem Tun. Dieses Richteramt wird vom Publikum ...verwaltet ...nach der Wirkungsintensität.“<sup>76</sup>

Aufgrund von Selbstselektion besucht ein anspruchsvolles Publikum auch ein anspruchsvolles Theater und trägt dadurch bei, das Streben aller Theatermitarbeiter nach Qualität zu verstärken. Angebotene Informationen, Einführungen und Nachgespräche stärken sowohl das Qualitätsbewusstsein der Besucher als auch das Potenzial des Theaterbetriebs zu einer höheren Qualität.

Der **markterfolgsbezogene Nutzen** der Integration tritt auf verschiedenen Ebenen ein: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Weiterempfehlungen, Interesse an weiteren Leistungen. Es ist zu unterscheiden zwischen einer kognitiven und einer affektiven Kundenzufriedenheit<sup>77</sup>. Bei der kognitiven Zufriedenheit wird die Ist-

---

<sup>75</sup> Vgl. Meyer/Pfeifer, 1998.

<sup>76</sup> Vgl. Dietrich, 1998, S. 504.

<sup>77</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 43 f..

Leistung mit der Soll-Leistung verglichen. Entspricht die Ist-Leistung der Erwartung, entsteht Zufriedenheit; übertrifft das Ist die Erwartung, ergibt sich eine hohe Zufriedenheit (positive Diskonfirmation). Für die Integration ergibt sich hieraus die Folgerung, dass der Theaterbetrieb die Erwartungen nicht zu hoch schrauben sollte, wenn er eine hohe kognitive Zufriedenheit erreichen will.

Die affektive Kundenzufriedenheit ergibt sich aus dem spontanen Erleben z.B. einer Theateraufführung. Chitturi et al. gehen davon aus, dass auch bei der affektiven Zufriedenheit ein Vergleich zwischen Empfinden und Erwartung<sup>78</sup> erfolgt. Die Integration kann die affektive Zufriedenheit vorbereiten, indem sie auf Feinheiten hinweist, die später wiedererkannt werden, oder indem sie Gelegenheit zur Mitwirkung und sich daraus ergebender Schaffensfreude bietet.

Mehrere Untersuchungen bestätigen, dass Kundenzufriedenheit tendenziell zu Kundenbindung<sup>79</sup> mit Wiederholungskäufen und positiven Kundenempfehlungen<sup>80</sup> führt. Die wirtschaftliche Wirkung verstärkt sich, wenn die Zufriedenheit zur Begeisterung wird. Almeida/Nique haben folgende Faktoren für das Konstrukt Begeisterung<sup>81</sup> ermittelt: affektive Aspekte, kognitive Aspekte, Nach-Verbrauch-Bewertung, positive Überraschung, persönliche Anpassung. Dieses System ist nicht ganz konsistent, da affektive, kognitive Aspekte und Überraschung einerseits Gefühle/Gedanken umfassen, andererseits die Nach-Verbrauch-Bewertung („Ich würde diese Dienstleistung/ Gut einem Freund empfehlen“) eine Handlungsabsicht darstellt, die sich aus der Begeisterung ergeben kann, und die persönliche Anpassung an den individuellen Bedarf ein Mittel sein kann, um Begeisterung zu erzielen. Einige Autoren<sup>82</sup> sehen die positive Überraschung als Voraussetzung der Begeisterung an. Kumar/Olshavsky/King<sup>83</sup> haben festgestellt, dass sich Begeisterung auch einstellen kann, wenn Verbraucher von einem Ereignis fasziniert (captivated) werden, das bei

---

<sup>78</sup> Vgl. Chitturi et al., 2008, S. 48 f.

<sup>79</sup> Vgl. Helm/Günter, 2000, S. 103ff.

<sup>80</sup> Vgl. Bone, 1995, Helm, 2000

<sup>81</sup> Vgl. Almeida/Nique, 2005, S. 40

<sup>82</sup> Vgl. z.B. Plutchik, 1980; Oliver/Westbrook, 1993

<sup>83</sup> Vgl. Kumar/Olshavsky/King, 2001

ihnen Gefühle der Freude auslöst. Demnach gibt es auch eine Begeisterung ohne neue Überraschungen, wie dies in einer längeren Geschäftsbeziehung gegeben sein kann.

Das Verhältnis von affektiver zu kognitiver Zufriedenheit kann sich im Zeitablauf ändern. Homburg/Koschate/Hoyer<sup>84</sup> ermittelten in einem Experiment, dass die affektive Zufriedenheit zugunsten der kognitiven Zufriedenheit im Zeitablauf abnahm. Bei der Integration gilt es, einer dynamischen Entwicklung Rechnung zu tragen, indem emotionalen oder rationalen Gesichtspunkten jeweils stärkeres Gewicht verliehen wird.

Ein Ziel des Aufbaus von Kundenzufriedenheit ist das Erreichen einer psychologischen Kundenbindung, die z.B. den Besucher veranlasst, die Aufführungen eines speziellen Theaterbetriebs regelmäßig zu besuchen. Aufgrund der Maßnahmen zur Integration entwickelt der Besucher Präferenzen u. U. für einen Theaterbetrieb.

Maßnahmen zur Integration beeinflussen auch die Weiterempfehlungen der Besucher. Die Besucher erhalten Anregungen für den Inhalt ihrer Weiterempfehlungen und können potenziellen Besuchern fundiert den Besuch einer Aufführung empfehlen.<sup>85</sup> Die Weiterempfehlung ist eine der wirkungsvollsten Werbemittel für das Theater. In der empirischen Erhebung nannten Befragte die erhaltene Empfehlung als eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für ihren Theaterbesuch (vergl. Abschnitt 8.2.7).

Die Integration kann auch das Interesse der Besucher für weitere Leistungen des Theaterbetriebs fördern (Cross Selling). So kann der Besuch einer Einführung zum Kauf einer DVD anregen oder zum Besuch einer anderen Veranstaltung, die einen verwandten Themenkreis behandelt.

Eine erfolgreiche Integration kann auch direkte finanzielle Wirkungen erzielen. Zum einen sind die Einsparungen an Werbeaufwendungen zu nennen: intensive Besucherempfehlungen der Besucher erlauben

---

<sup>84</sup> Vgl. Homburg/Koschate/Hoyer, 2006

<sup>85</sup> Vgl. z. B. <http://de.business.gype.com/tipps-tricks/machen-sie-ihre-besucher-zu-kunden/>, Abruf 8.05.2012

es, auf einige Werbemittel zu verzichten, die sonst für die Besucherwerbung erforderlich wären. Zum anderen führt ein begeistertes Publikum zu höheren Ticketeinnahmen, da es häufiger ins Theater geht und Freunde mitbringt. Die Integration ermöglicht auch höhere Einnahmen aus Nebenleistungen wie Bewirtungen, Medienverkauf, Raumvermietungen usw. Ein reges Theaterleben lässt u. U. Zuwendungen von Sponsoren und öffentlicher Hand erwarten.

Die Integration stiftet dem Theaterbetrieb auch einen **sozialen Nutzen**, indem sie durch die Vertiefung des Verständnisses für das Theater auch die gesellschaftliche Akzeptanz des Theaterbetriebs erhöht. Die Integration gewinnt Befürworter für das theatrale Leben. Aus dem Zuspruch der Besucher ergibt sich eine Legitimation<sup>86</sup> von Zuschüssen, die für das kulturelle Leben gegeben werden.

Dem Nutzen der Integration stehen die **Kosten der Integration** gegenüber. Die Ausarbeitung der Integrationsmaßnahmen aufgrund eines Gesamtkonzepts erfordert Zeit, Personaleinsatz und teilweise auch Zahlungen. Die Vielfalt der möglichen Maßnahmen zwingt schon aus Kostengründen u. U. zu einer Beschränkung. Ein weiterer Kostenfaktor ist die Schulung der Mitarbeiter, um die Integration erfolgreich durchzuführen. Schließlich sind die Personal- und Sachkosten speziell bei der Durchführung der Integration zu nennen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Günter/Hausmann, 2009, S. 25

## **4 Theater als Dienstleistung**

### **4.1 Besonderheiten der Theaterdienstleistung**

#### **4.1.1 Besucherintegration und Ziele des Theaters**

Wie die bisherigen Abschnitte gezeigt haben, gibt es vielfältige Formen der Besucherintegration, mit denen verschiedene Wirkungen erzielt werden können. Je nach Ausprägung seines Zielsystems wird ein Theaterbetrieb die für ihn geeignete Form der Besucherintegration wählen. Im Folgenden werden diese Zusammenhänge näher betrachtet.

#### **4.1.2 Theater als emotionales Erlebnis**

Theater bieten Dienstleistungen, die als Potenzial, als Prozess und als Ergebnis dem Besucher Nutzen bringen. In Gegenposition zu Platon, der Theater (Mimesis) als „Scheinbilder“ ablehnte, sprach Aristoteles der Tragödie eine reinigende Wirkung (Katharsis) aus „Mitleid und Furcht“ zu. Eine Katharsis zur Gewaltverringerung durch die Darstellung von Gewalt konnte bisher experimentell anhand von Fernsehaufnahmen nicht nachgewiesen werden<sup>87</sup>, sondern nur das Gegenteil: Gewaltdarstellungen verstärken aggressive Tendenzen beim Zuschauer.

Regie und Schauspieler stellen in den Aufführungen eine Vielfalt von Emotionen dar, die die Besucher durch ihre audiovisuellen Spiegelneuronen<sup>88</sup> nachempfinden, falls sie die zu übermittelnden Zeichen des Theaters verstehen. Spiegelneuronen ermöglichen es den Zuschauern, sich emotional in die Handlung zu integrieren. Aufführungen werden traditionell in Komödien und Tragödien unterteilt; gemeinsam ist ihnen, dass sie u. a. Emotionen vermitteln.

Panksepp geht von vier grundlegenden emotionalen Prozessen bei Säugetieren und Menschen aus, die deren Gehirn geformt haben: Suchen, Furcht, Wut und Panik<sup>89</sup>. Auch ein soziales Dominanz-

---

<sup>87</sup> Vgl. Kunczik, Zipfel, 1998

<sup>88</sup> Vgl. Iacoboni, 2011

<sup>89</sup> Vgl. Panksepp 1998, S.50 ff.

System könnte zu den grundlegenden emotionalen Prozessen gehören, worauf aber Panksepp nicht näher eingeht<sup>90</sup>.

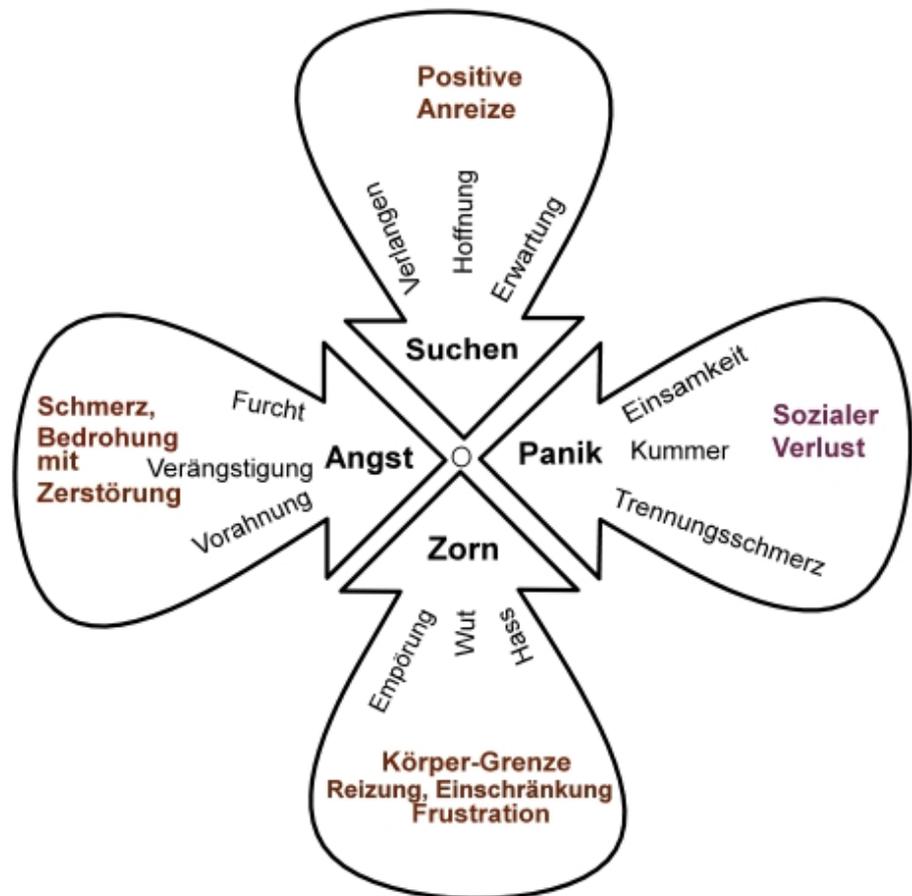


Abbildung 4: Systeme grundlegender emotionaler Prozesse im Gehirn

Quelle: nach F. Panksepp, 1998, S. 50, eigene Übersetzung

Verschiedene Herausforderungen der Umwelt seien so durchgehend während der Entwicklung des Gehirns gewesen, dass sie andauernde emotionale Kreisläufe geprägt haben. Abbildung 4 verdeutlicht die Zusammenhänge. Positive Anreize erwecken Hoffnungen, Erwartungen, Verlangen, die im Suchsystem ihren Niederschlag finden. Schmerz und Bedrohung mit Zerstörung führten zu Vorahnung, Verängstigung, Furcht, die das Angstsystem prägen. Reizung, Einschränkung und Frustration der Körpergrenze bewirkten Empö-

<sup>90</sup> Vgl. ebenda, S. 51 f.

rung, Wut, Hass, die das Zorn-System bildeten. Sozialer Verlust bewirkten Trennungsschmerz, Kummer, Einsamkeit, die das Panik-System ergaben.

Die grundlegenden emotionalen Prozesse bedeuten Kreisläufe zwischen Stammhirn, limbischen System und Großhirn, aber ihre eigentliche Energie entspringt dem Stammhirn. Das Suchsystem veranlasst Lebewesen, intensiv ihre Umwelt zu erkunden, und führt zu ihrer Begeisterung, wenn sie gefunden haben, was sie suchen. „In humans, this may be one of the main brain systems that generate and sustain curiosity, even for intellectual pursuits“<sup>91</sup>. Klein bezeichnet das Suchsystem als Erwartungssystem:

„...tatsächlich regt ja nicht die Belohnung, der Apfel, sondern die Erwartung des Futters die Neuronen an.“<sup>92</sup>

Die Informationsökonomik<sup>93</sup> unterscheidet zwischen Suchgütern, Erfahrungsgütern und Vertrauensgütern. Bei Suchgütern kann die Qualität einer Leistung schon vor dem Kauf beurteilt werden, bei Erfahrungsgütern erst nach dem Kauf, bei Vertrauensgütern ist eine Beurteilung kaum oder gar nicht möglich. Theateraufführungen sind als Erfahrungsgüter einzustufen, die eventuell durch persönliche Empfehlungen oder Beschreibungen zu Suchgütern werden können<sup>94</sup>. Seiner Unsicherheit in der Beurteilung der Qualität kann der Nachfrager durch die Suche nach Indikatoren für eine gute Qualität begegnen, die Kosten der Informationsbeschaffung setzen hier Grenzen. Der Überraschungseffekt von Theaterdarbietungen ist in diesem Zusammenhang eine Besonderheit: Viele Zuschauer wollen nicht vorher alles wissen, sondern auch ihre eigene Entdeckerfreude genießen können, sich überraschen lassen<sup>95</sup>.

Panksepp unterscheidet drei Auslöser<sup>96</sup> des Suchsystems:

1. regulatorische Ungleichgewichte (z.B. Bewusstsein, lange keine anspruchsvolle Aufführung besucht zu haben),

---

<sup>91</sup> Panksepp 1998, S. 53

<sup>92</sup> Vgl. Klein, 2003, S. 109

<sup>93</sup> Vgl. Helm, 1997, S. 5 ff., Wolff/ Picot, 2011

<sup>94</sup> Vgl. Helm, 1997, S. 22

<sup>95</sup> Vgl. Müller, 2008, S. 217

<sup>96</sup> Vgl. Panksepp, 1998, S. 146

2. äußere Stimuli (z.B. Einladung zu einer gemeinsamen Unternehmung),
3. Signale, die auf Belohnungen hinweisen, (z.B. Bericht über einen Regisseur, dessen Aufführung für einen Besucher besonders interessant war).

Menschen suchen im Theater u. a. das emotionale Erlebnis. „Man empfindet mit den Unglücklichen und bangt um sein eigenes Leben und Glück“<sup>97</sup>

### **4.1.3 Theater als Wissenserweiterung**

Neben dem emotionalen Erlebnis kann das Theater auch der Wissenserweiterung dienen. Das antike Theater zeigte den Bürgern Bilder der Götterwelt und der Mythen. In „Die Perser“ vermittelt Aischylos nicht nur den Griechen der Antike ein Bild der besiegten Untertanen und eines rücksichtslosen Herrschers. Im 16. und 17. Jahrhundert unterrichteten die Jesuiten im Rahmen der Gegenreformation durch das Jesuitentheater über Kirchengeschichte und Märtyrer. Lessing zeigt in „Minna von Barnhelm“ die Verarmung und Verstümmelung des Majors von Tellheim durch den Krieg (Realismus). Gerhardt Hauptmann schildert in „Die Weber“ die Umstände der schlesischen Weberaufstände (Naturalismus). In Russland wurde das Wissen über die Oktoberrevolution<sup>98</sup> mit Theateraufführungen verbreitet. Brecht strebte mit seinem „epischen Theater“ den Zuschauer nicht als Erlebenden sondern als kritischen Betrachter der sozialen, politischen Verhältnisse an.

Die Wissenserweiterung bietet viele Möglichkeiten zur Besucherintegration. Anregungen zur Wissenserweiterung kann der Theaterbetrieb schon vor der Aufführung (Internet, Einführung) oder begleitend (Programmheft und ähnliches) geben, sodass in der Aufführung selbst mehr Details zum sozialen Umfeld wahrgenommen werden. Eine Theateraufführung bietet auch den Anreiz, sich mit einem politischen oder philosophischen Thema anschließend tiefer

---

<sup>97</sup> Michalzik, 2009, S. 252

<sup>98</sup> Vgl. z.B. Meyerholds Inszenierung „Mysterium Buffo“, Simhandl, 2007, S. 390

auseinander zu setzen, was zu zusätzlichen Theaterbesuchen führt, wenn mehrere Aufführungen unter ein gemeinsames Thema gesetzt werden. Eine umfassende Integration der Besucher während der Aufführung realisierte Evreinov, indem er 1920 in St. Petersburg auf einem öffentlichen Platz von Schauspielern und Zuschauern in dem Stück „Der Sturm auf den Winterpalast“ die Oktoberrevolution nachspielen ließ.<sup>99</sup>

Die gezielte Wissenserweiterung beruht gelegentlich auf einem ideologischen Hintergrund. Hier stellt sich die Frage, wie weit es dem Besucher gelingt, eine kritische Distanz zu wahren.

#### 4.1.4 Theater als „moralische Anstalt“

Das Theater wurde häufig verwendet, um Anschauungen zu vermitteln. Verwiesen sei z.B. auf Sophokles, auf das „Jesuitentheater“<sup>100</sup>, auf Theateraufführungen zur Oktoberrevolution, sozialkritische Aufführungen von Hauptmann und Brecht. Seiner Antrittsrede vor der „Kurfürstlichen Gesellschaft“ gab Friedrich Schiller den Titel „Die Schaubühne als moralische Anstalt betrachtet“<sup>101</sup>. Grünwald<sup>102</sup> vertritt die Auffassung, dass die Aufgabe des Theaters, „Hilfsdienste für andere Institutionen der Gesellschaft zu leisten“, vielleicht nützlich ist, „um kurfürstliche Gönner und großbürgerliche Mäzene am Theater zu interessieren, aber kaum, um uns eine Auskunft über das Wesen des Theaters selbst zu geben.“<sup>103</sup>. Schiller unterscheidet zwischen Sinnenwelt und Verstandeswelt. In der Verstandeswelt ist die Moralität angesiedelt. Der Held in der Tragödie erleidet in seiner Sinnenwelt, in seinem Körper, Schaden, doch die Moral erhebt ihn unter den gegebenen Umständen über sein Leiden, lässt ihn und den Zuschauer sein Leid annehmen.

---

<sup>99</sup> Vgl. <http://www.althussers-haende.org/2008/01> und [http://en.wikipedia.org/wiki/Nikolai\\_Evreinov](http://en.wikipedia.org/wiki/Nikolai_Evreinov), Abruf 8.5.2012

<sup>100</sup> Vgl. <http://www.historicum.net/themen/medien-und-kommunikation/themen/art/Jesuitentheater/html/artikel/2567/ca/8b8a2dbd2b0f38432bb61aa4353583ff/>, Abruf 8.5.2012

<sup>101</sup> Vgl. Darsow, 2005

<sup>102</sup> Vgl. Grünwald, 1984, S. 163

<sup>103</sup> Grünwald, 1984, S. 162f.

Für Schiller steht das „Gefühl des Erhabenen“ im Zentrum seiner Überlegungen zum Theater. Das Gefühl ist ein Mischgefühl aus „Wehsein“ und „Frohsein“. Das Wehsein ist das Mitleiden mit der Sinnenwelt, während das Frohsein aus der Überwindung der Schmerzen durch die Moral aus der Verstandeswelt, aus der Freiheit des Vernunftwesens stammt.

Grünwald (1984, S.178ff.) erweitert die Theatertheorie von Schiller, indem er sie mit der Tragödientheorie von Aristoteles verbindet. Er weist auf die Dreigliedrigkeit eines Verhältnisses von Gefühlszuständen hin:

1. Gefühlszustand des ästhetischen Subjekts, des Zuschauers,
2. letztlich bezweckter Gefühlszustand, der Zustand des gereinigten Affekts bei Aristoteles, der des Erhabenseins bei Schiller,
3. der Alltagszustand des Gefühls.

„Das entscheidende Charakteristikum des tragischen Geschehens, damit es unser Gefühl treffen kann, ist seine exemplarische Gültigkeit für uns... Die exemplarische Gültigkeit des tragischen Geschehens hat also eine doppelte Funktion: die Funktion, uns Jammer und Schrecken einzuflößen, und die Funktion, uns aus der Einzigartigkeit und Einsamkeit unseres eigenen Leidens und Schuldigseins herauszuheben.“<sup>104</sup>

Demnach entsprechen beide Begriffe (Katharsis von Aristoteles, Erhabensein von Schiller) dem „spezifische Vermögen des *Gefühls* angesichts des menschlichen Leids und der menschlichen Fehlerhaftigkeit, dem Vermögen, die Wahrheit über uns auszuhalten.“<sup>105</sup>

Es stellt sich die Frage, ob die Brücke zum eigenen Leben für jeden schon durch die Theateraufführung gebaut ist oder ob zusätzliche Maßnahmen zur Integration der Besucher wünschenswert wären. Es wird angenommen, dass die Vorbildung der Besucher heute meist nicht ausreicht, um die obigen Zusammenhänge zu erfassen. Durch eine Einführung kann das Theater Hinweise auf die Komplexität

---

<sup>104</sup> Grünwald, 1984, S.179

<sup>105</sup> Grünwald, 1984, S.180

geben und dadurch ein vertieftes und aktuelles Erleben der Aufführung ermöglichen.

## **4.2 Spezielle Aufgaben des Theaterbetriebs**

### **4.2.1 Minderung der Wissensdiskrepanz zwischen Besuchern und Theaterschaffenden**

Zwischen Theaterschaffenden und Besuchern bestehen erhebliche Diskrepanzen (Informationsasymmetrie) im Wissen über verschiedene Gebiete:

1. Die Zeichen und Symbole des Theaters<sup>106</sup>,
2. die Entstehungsgeschichte eines Werkes,
3. die Einordnung eines Werkes in das geistige, soziale und politische Umfeld,
4. die Intentionen der Theaterschaffenden,
5. die aktuelle Situation der Theaterbesucher.

Die Principal-Agent-Theorie<sup>107</sup> und die Informationsökonomik behandeln den asymmetrischen Informationsstand des Prinzipals (Besucher) und des Agenten (Theaterbetrieb). Die Informationsdefizite des Besuchers beziehen sich auf die ex ante nur schwer nachprüfbare Leistungsfähigkeit und Leistungsqualität des Theaterbetriebs, d.h. auf das Ausmaß, in dem der Theaterbetrieb die Erwartungen des Besuchers erfüllen kann. Für den Besucher ist auch die Leistungsbereitschaft nicht sicher, d.h. ob der Theaterbetrieb überhaupt die Erwartungen des Besuchers erfüllen will oder nur seinen eigenen künstlerischen Maßstäben folgt. Das Informationsdefizit des Theaters besteht u.a. in der mangelnden Kenntnis der Vorbildung, des Verständnisses, der Struktur und des Verhaltens seiner Besucher.

---

<sup>106</sup> Vgl. Esslin, 1989.

<sup>107</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 206 f.; Büttgen, 2003, S. 54ff.

Bei Aufführungen, wie generell bei Dienstleistungen, wird der Erfolg von der Mitwirkung der Besucher mitbestimmt. Für den Theaterbetrieb ist nicht klar, wieweit der Besucher bereit ist, sich mit dem Stoff auseinanderzusetzen. Der Theaterbetrieb hat verschiedene Möglichkeiten, die Informationsdefizite der Besucher zu verringern. Er kann z.B. auf der Webseite zu einer Aufführung auf die Besonderheiten hinweisen und erforderliches Hintergrundwissen bereitstellen. Einführungen bieten die Gelegenheit, Verständnis für eine Aufführung zu wecken. Ein besonderes Beispiel bot das Theater an der Ruhr im Jahre 2009 mit seiner Fassbinder-Aufführung: Publikumsgespräche bereiteten die Inszenierung vor, so dass es gelang, das Stück mit Erfolg aufzuführen, während andere Aufführungen vorher an Protesten scheiterten. Die Internetseite des Theaters an der Ruhr<sup>108</sup> bot eine eingehende Darlegung der Hintergründe der Inszenierung. Dieses Beispiel zeigt, dass durch eine eingehende Integration der Besucher eine höhere Akzeptanz einer Aufführung erreicht werden kann.

Kundenempfehlungen spielen als Anreger zum Theaterbesuch eine herausragende Rolle. Sie haben für den Besucher einen besonderen Vorteil, da er dem Empfehlenden zutraut, dass dieser die gleichen Kriterien anlegt wie der potentielle Besucher selbst. Das Informationsdefizit des Besuchers kann dadurch auf individueller Ebene verringert werden.

#### **4.2.2 Schnelle Akzeptanz kontinuierlich neuer Produkte**

Die begrenzte Zahl potentieller Besucher zwingt das Theater u. a. kontinuierlich neue Aufführungen anzubieten. Jeder Spielplan bringt neben den besonders erfolgreichen Aufführungen der vergangenen Spielzeit einige neue Stücke, für die die Akzeptanz des Publikums gefunden werden muss. Die neuen Stücke benötigen besonders in der frühen Phase ein breites Publikum, damit durch persönliche

---

<sup>108</sup> Vgl. <http://www.theater-an-der-ruhr.de/repertoire/fassbinder/> , Abruf 6.5.2012

Empfehlungen ihr Lebenszyklus verlängert wird. Neuartige Aufführungen sind durch Einführungen und Zusatzinformationen stark zu unterstützen, damit negative Kritiken von Theaterbesuchern den Erfolg eines Stücks nicht beeinträchtigen.

Probleme treten relativ häufig bei einem Intendantenwechsel auf. Viele Besucher sind an den bisherigen Aufführungsstil gewöhnt, und es bedarf daher einiger Anstrengungen, um sowohl die Stammbesucher zu halten als auch, um neue Besuchergruppen zu erschließen.

Ständige Innovation ist für den Theaterbetrieb eine Notwendigkeit und eine besondere Herausforderung im Umgang mit den Besuchern.

### **4.2.3 Aufbau persönlicher Beziehungen**

Der Theaterbetrieb kann auf verschiedenen Ebenen persönliche Beziehungen („Geschäftsbeziehungen“) aufbauen:

1. zu Autoren, Schauspielern, Regisseuren,
2. zu Besuchern,
3. zu Multiplikatoren (Medien, Lehrern, Reiseveranstaltern und anderen),
4. zu regionalen Politikern,
5. zu Sponsoren und Förderkreismitgliedern.

Die häufig gegebene Immaterialität von Dienstleistungen und die Notwendigkeit einer körperlichen Präsenz geben dem Theaterbetrieb Anlass und die Chance von persönlichen Beziehungen mit Personen seines Umfelds. So pflegen einige Häuser die Beziehungen zu Autoren moderner Theaterstücke, die sie mit der Erstellung von Theaterstücken beauftragen, oder zu Regisseuren, die auf ihrer Bühne regelmäßig inszenieren.

Die Beziehungen werden meist von einer kulturellen Leitidee getragen, haben aber auch einen akzeptierten finanziellen Hintergrund. Die regionalen Politiker bestimmen wesentlich über die finanzielle Ausstattung eines Theaterbetriebs; ohne ein kulturelles Verständ-

nis<sup>109</sup>, das sich aus direkten Beziehungen zu den Akteuren des Theaterbetriebs, zu deren Tätigkeit und zu kulturinteressierten Bürgern speist, wird die Genehmigung benötigter Gelder schwierig.

Die Beziehungen zu den Besuchern können sowohl personell als auch informationstechnisch gestaltet werden. Zu den personellen Beziehungen gehören z.B. die persönliche Beratung, Begrüßung, Gespräche mit Theaterschaffenden, Verabschiedung. Als „Customer Relationship Management“ wird häufig der Aufbau und Nutzung einer Informationstechnologie<sup>110</sup> (Kundendatenbanken) diskutiert, mit der Kundenbeziehungen gepflegt werden können. Bei solchen Informationssystemen ist es wichtig, dass der Besucher den Eindruck gewinnt, dass das System zu seinem Vorteil und nicht nur zum Vorteil des Theaterbetriebs gestaltet wurde. So können z.B. vergessene Eintrittskarten vor der Vorstellung ersetzt werden (Festspielhaus Baden-Baden), der Kartenverkauf vereinfacht und Besucher auf die sie interessierende Art von Veranstaltungen hingewiesen werden.

Im Marketing hat Grönroos es als einen „Paradigmen-Wechsel“<sup>111</sup> bezeichnet, wonach es weniger um ein kurzfristiges Marketing-Mix als um die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen geht. Auch im Marketing für Theater geht es weniger darum, eine einzelne Theaterkarte zu verkaufen, als eine dauerhafte Kundenbeziehung und Kundenbindung<sup>112</sup> aufzubauen.

#### **4.2.4 Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben**

In Anbetracht knapper Haushaltskassen und eines hohen Finanzbedarfs öffentlicher Theater wurde der Beitrag zu gesellschaftlichen Aufgaben in Diskussionen häufig angeführt. McCarthy<sup>113</sup> et al. vertreten die Auffassung, dass die „Geschenke der Muse“ bisher zu eng

---

<sup>109</sup> Vgl. z. B. „Wahlprüfsteine“, 2007, [http://www.laks.de/wahlen/Kulturpolitische\\_Wahlpruefsteine\\_der\\_LAKS\\_Hesse\\_n\\_zur\\_Landtagswahl\\_2008.pdf](http://www.laks.de/wahlen/Kulturpolitische_Wahlpruefsteine_der_LAKS_Hesse_n_zur_Landtagswahl_2008.pdf), Abruf: 12.11.2011

<sup>110</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 505,

<sup>111</sup> Vgl. Grönroos, 1994, S.4ff., Backhaus, 1998, S.19 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Günter/Hausmann, 2009, S. 46 f.

<sup>113</sup> Vgl. McCarthy et al., 2004

betrachtet wurden, und unterscheiden bei kulturellen Angeboten zwischen der Stiftung privaten Nutzens, privaten Nutzens mit öffentlicher Wirkung und öffentlichen Nutzens. In diesen Gruppen unterscheiden sie jeweils zwischen extrinsischen Nutzen und intrinsischem Nutzen.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über den Bezugsrahmen<sup>114</sup>.

	<b>Privater Nutzen</b>	<b>Privater Nutzen mit öffentlicher Wirkung</b>	<b>Öffentlicher Nutzen</b>
<b>Extrinsischer Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Ergebnisse in Leistungstests</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Leistungsfähigkeit,</li> <li>• Lernvermögen,</li> <li>• Gesundheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Sozialkapital (soziale Netzwerke),</li> <li>• Wirtschaftliches Wachstum</li> </ul>
<b>Intrinsischer Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faszination,</li> <li>• Freude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung der Fähigkeit zu Mitgefühl,</li> <li>• Kognitives Wachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen sozialer Bindungen,</li> <li>• Ausdruck vom Selbstverständnis einer Gemeinschaft</li> </ul>

Tabelle 3: Bezugsrahmen zum Verständnis des Nutzens von Künsten

Der Bezugsrahmen bietet eine Struktur, um das Angebot eines Theatertreibs zu gestalten, zu erläutern und zu hinterfragen.

<sup>114</sup> Nach Figure 1.1, McCarthy et al., 2004, S. 4; eigene Übersetzung

## **5 Konzepte der Besucherqualifizierung als Voraussetzung und Element der Besucherintegration**

### **5.1 Zielgruppenbezogene Qualifizierung**

Für das Theater gilt es, verschiedene Zielgruppen als Marktsegmente zu unterscheiden. Zielgruppen kann man nach verschiedenen Kriterien<sup>115</sup> bilden:

nach

- demographischen und sozioökonomischen,
- geographischen,
- psychographischen,
- verhaltensorientierten,
- nutzenorientierten

Kriterien.

Theaterbetriebe unterscheiden in der Theaterpädagogik häufig nach dem demographischen Kriterium Alter zwischen Jugendlichen und Erwachsenen, wobei sie den Schülern als Nachwuchsbesuchern besondere Aufmerksamkeit schenken. Die Zielgruppe Schüler hat den besonderen Vorteil, dass sie über die Schulen angesprochen werden kann und dabei sowohl Theaterbesucher als auch gleichzeitig bisherige Nicht-Besucher erreicht werden.

Das französische Nationaltheater „la colline“ organisiert auch für Hochschulstudenten spezielle Angebote<sup>116</sup>. Teil dieses Programms ist eine Werkstatt für Theaterkritiken, in der Studenten die Beziehungen zwischen Text und Regie analysieren, Wertungen von Aufführungen begründen und mit Künstlern über schöpferische Prozesse diskutieren lernen.

Eine bislang wenig genutzte Unterscheidung ist die nach Verhaltensorientierung: zwischen Stammkunden und Neukunden, wobei beide Gruppen einen möglicherweise unterschiedlichen Qualifizierungsbe-

---

<sup>115</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 462 ff.

<sup>116</sup> Vgl. <http://www.colline.fr/enseignement-superieur.html>, Abruf: 19.06.2011

darf<sup>117</sup> haben. Während z.B. Amazon.de für alle Arten von Anfängern fast 4200 Bücher auflistet, gibt es nur ein Buch „Theaterspielen für Anfänger“<sup>118</sup>; der Theaterbesucher als Anfänger ist ein weitgehend unbekanntes Wesen, obwohl er einen Qualifizierungsbedarf hätte, um sich in der Theaterwelt zurechtzufinden. Spezielle Einführungen für Neukunden in schriftlicher oder persönlicher Form sind dem Autor unbekannt, hier gibt es noch einige Möglichkeiten um Neukunden an das Theater heranzuführen.

Eine Möglichkeit; Neukunden anzusprechen, ist das Angebot von Besuchspaketen für Vereine und Firmen. In solch einem Paket wird Organisationen neben dem Theaterbesuch ein geselliger Empfang mit persönlicher Ansprache geboten, an dem auch Neubesucher wegen des gesellschaftlichen Ereignisses teilnehmen.

Eine psychographische Differenzierung trennt z.B. zwischen intensiv-interessierten und eiligen Besuchern. Den intensiv-interessierten Besuchern wird eine Theaterwerkstatt angeboten, die mehr als eine Stunde dauert und häufig an einen separaten Tag von der Aufführung stattfindet. Für eilige Besucher ist eine halbstündige Einführung vor der Aufführung und auch die Verteilung von Handzetteln geeignet.

In Verbindung mit einer entsprechenden Aufführung lassen sich auch spezielle soziale Gruppen ansprechen. Im Jahre 2004 haben die Münchner Kammerspiele das Projekt „BUNNYHILL“<sup>119</sup> realisiert, das sich in einem Theaterstück mit der urbanen Wirklichkeit von München, insbesondere mit einem sozial benachteiligten Stadtgebiet, auseinandersetzt. Hierdurch wurden Personengruppen erreicht, die vorher nie ins Theater gegangen waren

## **5.2 Aufführungsbezogene Qualifizierung**

Theatereinführungen sind ein verbreitetes Instrument der aufführungsbezogenen Qualifizierung der Besucher. Sie beschränken sich

---

<sup>117</sup> Vgl. Gouthier, 2003, S. 373ff.

<sup>118</sup> Lemm-Mirschel von Monsenstein, 2008

<sup>119</sup> Vgl. <http://www.muenchner-kammerspiele.de/programm/bunnyhill/> , Ab-ruf:20.06.2011

teilweise auf eine Erläuterung des Inhalts der Aufführung, können aber auch auf die Besonderheiten des Stücks im aktuellen Kontext und auf die Besonderheiten der Inszenierung eingehen. Ein Beispiel für eine dabei verpasste Gelegenheit ist eine Operneinführung, in der die Entstehungsgeschichte und die Handlung vorgetragen, aber die Verbindung von Handlungselementen und Musikpassagen außer Acht gelassen wurde.

Bei den Maßnahmen zur Besucherintegration kann zwischen informationsorientierten und erfahrungsorientierten Maßnahmen<sup>120</sup> unterschieden werden. Vorträge und Internetseiten zur Aufführung sind Beispiele für informationsorientierte Maßnahmen. Theaterwerkstätten, in denen Besucher einzelne Szenen selbst spielen, sind erfahrungsorientierte Maßnahmen. Die Münchner Kammerspiele organisieren für moderne Stücke Lesungen, in denen die Besucher abwechselnd Textpassagen lesen und diskutieren<sup>121</sup>. Die Informationsaufnahme geht hierbei in eine Erfahrung der eigenen Tätigkeit und der Vorstellung einer darstellerischen Realisierung über, die später mit der Aufführung konfrontiert wird. Die Teilnehmer gewinnen eine zusätzliche Qualifizierung für das Nachgespräch, dessen Niveau durch deren Beiträge angehoben wird.

Die Teilnahme an einer Integrationsmaßnahme kann extrinsisch und intrinsisch motiviert<sup>122</sup> sein. Die Teilnahme an einer Theatereinführung ist extrinsisch motiviert, wenn sie dazu dient, die spätere Aufführung besser zu verstehen und zu genießen. Dem Festspielhaus Baden-Baden<sup>123</sup> ist es mit seinen Operneinführungen gelungen, auch eine starke intrinsische Motivation zu erreichen, da der Referent die Einführung so unterhaltsam und erhellend gestaltet, dass schon die Einführung selbst für die Besucher zu einem Erlebnis wird. Der Saal für die Einführungen fasst etwas mehr als 100 Besucher. Die Einführungen des Festspielhauses Baden-Baden haben

---

<sup>120</sup> Vgl. Gouthier, 2003, S. 401ff.

<sup>121</sup> Vgl. <http://www.muenchner-kammerspiele.de/theaterpaedagogik/kammerspiele-im-kontakt/>, Abruf: 21.06.2011

<sup>122</sup> Vgl. Gouthier, 2003, S. 390ff.

<sup>123</sup> Vgl. <http://www.festspielhaus.de/education/>, Abruf 22.06.2011

einen so hohen Zuspruch, dass vor jeder Aufführung zwei Einführungen im Abstand von 40 Minuten angeboten werden<sup>124</sup>.

### **5.3 Ganzheitliches Konzept für Qualifizierung und Integration**

Ausgangspunkt für ein ganzheitliches Konzept ist die strategische Entscheidung der Theaterleitung, die Leistungen des Theaterbetriebs nicht isoliert als Veranstaltungen anzubieten, sondern kundenorientiert mit den Veranstaltungen Leistungspakete anzubieten, um einen höheren Kundenzuspruch, eine höhere Kundenzufriedenheit und eine engere Kundenbindung zu erreichen. Aus dieser Entscheidung ergibt sich die Folgerung sowohl Mitarbeiter als auch Besucher für eine bessere Integration vorzubereiten, d.h. für ein besseres Angebot und für eine bessere Aufnahme zu „schulen“.

Bei den Mitarbeitern ist zu unterscheiden zwischen Mitarbeitern, zu deren Aufgaben der Kontakt zu potentiellen und tatsächlichen Besuchern gehört, und den übrigen Mitarbeitern. Bei den Kontakt-Mitarbeitern stellt sich vor allem die Frage, wie deren Fachkompetenz und Sozialkompetenz ausgeweitet werden kann. Ein Ticketverkäufer kann im eingeschränkten Falle z. B. nur die Ticketpreise kennen, es ist aber auch denkbar, dass er Kunden über die Aufführungen informiert und über das gesamte Theaterangebot informieren kann.

Bei den „Nicht-Kontakt-Mitarbeitern“ ist zu prüfen, wie weit sie bereit sind, mit Besuchern in einen persönlichen Kontakt zu treten. Sofern hier eine Bereitschaft besteht oder geschaffen werden kann, stellt sich die Aufgabe einer Rollenzuteilung. Schauspieler können sich z.B. bereit erklären, mit Besuchern über eine Aufführung oder über eigenes Rollenverständnis zu sprechen. Hier sind entsprechende organisatorische Möglichkeiten wie Gesprächsveranstaltungen oder Treffen im Theaterrestaurant zu schaffen.

---

<sup>124</sup> Siehe Einführungsvorträge <http://www.festspielhaus.de/education/>, Abruf 13.11.2011

Besucher können als „externe Mitarbeiter“ (partial employee<sup>125</sup>) des Dienstleistungsunternehmens Theater betrachtet werden. Diesem Gedanken folgend werden im Folgenden auf die kulturelle Bildung Konzepte der schulischen Bildung<sup>126</sup> und der Personalentwicklung<sup>127</sup> diskutiert.

Ein zentraler Aspekt der Qualifizierung und Integration ist die Schaffung von Kompetenzen der Besucher, Kompetenz zur Beurteilung, zum Genießen und zum Kommunizieren einer Aufführung. Kompetenz besitzt verschieden Formen:<sup>128</sup>

- Methodenkompetenz,
- Fachkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Individualkompetenz.

Die Methodenkompetenz umfasst die Lernkompetenz und die Urteilskompetenz. Als Lernkompetenz ist den Besuchern zu vermitteln, wo sie hilfreiche Informationen finden können. Die Vermittlung von Urteilskompetenz eröffnet Theaterbetrieben die Chance, für ihre Aufführungskonzepte Verständnis zu finden, indem sie den Besuchern Kriterien an die Hand geben, mit denen sie sich orientieren können. Wie in Tabelle 4 dargestellt, sind für Aufführungen mehrere Aspekte, die von dramaturgischen bis zu psychologisch/sozialen reichen, zu beachten. Diese Vielfalt erfordert einerseits eine Beschränkung, andererseits einen Plan, wie mit der Zeit alle Aspekte behandelt werden.

---

<sup>125</sup> Vgl. Mills/Chase/Margulies, 1983

<sup>126</sup> Vgl. Klippert, 2007,

<sup>127</sup> Vgl. Gouthier, 2003, S. 118ff.

<sup>128</sup> Vgl. [http://www.olev.de/p/potenzial\\_v\\_mitarb.htm](http://www.olev.de/p/potenzial_v_mitarb.htm)

im [Online-Verwaltungslexikon olev.de](http://www.olev.de), Abruf: 21.06.2011

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Methodenkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lernkompetenz</li> <li>○ Urteilskompetenz           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dramaturgisch</li> <li>▪ literarisch</li> <li>▪ ästhetisch</li> <li>▪ musikalisch</li> <li>▪ historisch</li> <li>▪ psychologisch/sozial</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fachkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aufführungsbezogen</li> <li>○ theaterbezogen</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sozialkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunikationskompetenz</li> <li>○ Beziehungskompetenz</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Individualkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kritikfähigkeit</li> <li>○ Frustrationstoleranz</li> <li>○ Persönlicher Bezug</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle. 4: Kompetenz-Vermittlung durch Integration  
Quelle: eigene Darstellung

Besucher bedürfen sowohl einer aufführungsbezogenen als auch einer theaterbezogenen Fachkompetenz. Die aufführungsbezogene Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, eine spezifische Aufführung zu erfassen. Die theaterbezogene Kompetenz geht über die für eine einzelne Aufführung hinaus, indem sie Zusammenhänge und die Kenntnis von Zeichensystemen des Theaters umfasst.

Die Sozialkompetenz bezieht sich auf Kommunikationskompetenz und auf Beziehungskompetenz. Die Kommunikationskompetenz hat zwei Aspekte: Zum einen ist bei vielen Personen Theater kein Thema, d. h. ein Thema, über das nicht gesprochen wird; zum anderen sind Besucherempfehlungen ein sehr erfolgreiches Werbemittel für kulturelle Veranstaltungen. Es gilt, Anregungen zu vermitteln, was man über eine Theateraufführung berichten kann außer „dass es eine gute Aufführung war“. Es erscheint auch sinnvoll, dass der Theaterbetrieb seine Besucher ermuntert, das Theater zu empfehlen, und vermittelt, welche speziellen Begründungen für den Theaterbesuch sprechen. Die Beziehungskompetenz bezieht sich sowohl auf Beziehungen der Besucher zu Mitarbeitern des Theaters als auch auf die Beziehungen der Besucher untereinander. Es kann vermittelt

werden, wo und wie die Besucher mit Mitarbeitern des Theaters ins Gespräch kommen können. Die sozialen Beziehungen sind für viele Besucher wichtig. Es werden Informationen benötigt, welche Gelegenheiten für einen Austausch zwischen Besuchern bestehen und welche Regeln dafür gelten. Die Theater-Freundeskreise beziehen häufig ihre Dynamik aus den sozialen Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern.

Die Individualkompetenz bezieht sich auf die individuellen Besucher. Kritikfähigkeit gegenüber der eigenen Meinung ermöglicht es, die eigene Meinung nicht als unveränderbar anzusehen und offen für neue Entwicklungen zu sein. Frustrationstoleranz ist im Ausharren bei künstlerischen Werken bisweilen eine Fähigkeit, die den Zugang zur Kunst in ungewohnten Formen erleichtert. Schon die Ankündigung, dass Frustrationstoleranz gefordert ist, kann die Frustrationstoleranz stärken. Sehr wesentlich zu vermitteln ist, dass Besucher einen persönlichen Bezug zu einer Aufführung entwickeln und die Aufführung nicht als ein Ereignis außerhalb ihrer persönlichen Welt betrachten.

Die Vielfalt der angeführten Aspekte macht es unmöglich, sie alle gleichzeitig zu verwirklichen; sie kann nur im Zeitablauf geplant umgesetzt werden, um dem Besucher die gewünschte Kompetenz zum Erleben und Fördern des Theaters zu geben. Der Theaterbetrieb wird die Maßnahmen zur Kompetenzerhöhung häufig direkt einleiten, bisweilen sind auch indirekte Maßnahmen in Kooperation mit Dritten (z.B. Volkshochschulen, Medien) möglich.

## **6 Besucherintegration für Theater**

### **6.1 Integrationsziele des Theaters**

Durch Besucherintegration kann der Theaterbetrieb potenzialbezogene, wirtschaftliche und/oder soziale Ziele verfolgen. Bei den potenzialbezogenen Zielen geht es um die Erweiterung des Potenzials des Theaterbetriebs. Besuchergespräche können den Theater-schaffenden einen Wissenszuwachs darüber vermitteln, welche Probleme Besuchergruppen besonders berühren, welche Elemente einer Aufführung Besucher erfasst oder nicht erfasst haben. Wenn z. B. Teilnehmer an den Proben einer Komödie kaum lachen, zeigt dies deutlich, dass hier zur Qualitätssicherung noch einige Änderungen nötig sind.

Bei den wirtschaftlichen Zielen stellt sich die Frage, inwiefern die zusätzlichen Kosten durch die Besucherintegration durch zusätzliche Erträge übertroffen werden. Hier ist der u. a. Kundenwert<sup>129</sup> des Besuchers zu betrachten: Es geht nicht allein um die einmalig zusätzlich verkauften Tickets, sondern um die Gewinnung von Besuchern auch für künftige Verkäufe an Besucher, die durch Integration Theatererfahrung machen konnten. Hierbei handelt es sich wohl vor allem um Besuchergruppen, die erst durch die Integration gewonnen werden können. Ein bekanntes Beispiel ist die Integration von Schulklassen durch die Theaterpädagogik, die auch Schüler erreicht, die sonst dem Theater fremd gegenüberstehen. Ein weiteres Beispiel sind Pop-Konzerte in Theaterräumen: Der Theaterbetrieb lässt hierdurch die Scheu vor unbekanntem Räumen (räumliche Integration) überwinden und erzeugt eine Offenheit für künftige – auch nichtmusikalische - Veranstaltungen.

### **6.2 Integrationstypen der Besucher**

Integrationstypen der Besucher sind Marktsegmente, sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien bilden: ein Kriterium der Praxis ist das

---

<sup>129</sup> Vgl. Günter, 2006.

Alter. Kinder, Jugendliche, Erwachsene mit der Untergruppe Senioren. Das Kindertheater animiert häufig seine Besucher mit Erfolg zum Mitmachen durch Zurufen oder Zeigen emotionaler Reaktionen, was die Kinder für die Handlung fesselt und ihnen zusätzliches Vergnügen bereitet.

Die Theaterpädagogik arbeitet mit Schulen zusammen, um den Schülern den Gehalt der Stücke und die Art des Theaters näher zu bringen. Während bei Kindern der emotionale Aspekt der Integration überwiegt, ist es bei den Schülern eventuell auch der intellektuelle Aspekt. Bei Erwachsenen sind Theatereinführungen ein gebräuchliches Mittel für eine stärkere Integration der Besucher, wobei sich deutlich unterscheiden lässt zwischen Besuchern, die häufig oder selten/nie Theatereinführungen besuchen.

Ein anderes Kriterium für die Typenbildung ist die Zielsetzung bei der Integration:

- Vermittlung ästhetischer Wahrnehmungsfähigkeit,
- Vermittlung intellektueller Inhalte des Stücks,
- Verbindungen zur aktuellen Welterfahrung,
- Vermittlung emotionaler Bezüge.

Ein weiteres Kriterium für die Typenbildung kann die Häufigkeit des Theaterbesuchs sein: intensive Theaterbesucher, gelegentliche Theaterbesucher, Selten- oder Nichtbesucher. Die empirische Erhebung dieser Arbeit hat ergeben, dass gerade Intensiv-Besucher und Selten-Besucher an einer Theatereinführung interessiert sind.

Es sei auf zwei Programme<sup>130</sup> eingegangen, die sich speziell an Theater-Nichtbesucher richten. Das Programm „Test Drive the Arts“ (Probefahrt mit der Kunst) vergibt an Nicht-Theaterbesucher zwei kostenlose Eintrittskarten mit der Auflage, nach der Live-Aufführung per Email einen Fragebogen zu beantworten. Nach der besuchten Aufführung können die Besucher zwei ermäßigte Karten für eine weitere Aufführung erwerben und erhalten für eine dritte Aufführung

---

<sup>130</sup> Vgl. Scollen, R. (2009), [http://eprints.usq.edu.au/4695/2/Scollen\\_Talking\\_Theatre\\_2009\\_AV.pdf](http://eprints.usq.edu.au/4695/2/Scollen_Talking_Theatre_2009_AV.pdf), Abfrage 5.5.2012

einen kleinen Anreiz (z. B. ein Gratis-Getränk). In Großbritannien<sup>131</sup> hat man ermittelt, dass ca. 30 % der Teilnehmer anschließend Karten zu normalen Preisen kaufen; in Neuseeland<sup>132</sup> lag der Anteil nur bei 3 %. Das Programm „Test Drive the Arts“ hat die Vorteile, dass es mit einem geringen Personaleinsatz des Theaterbetriebs auskommt, die Besucher von der finanziellen Unterstützung kurzfristig entwöhnt und einen Überschuss erwirtschaftet, und, wenn es eine gute Wiederverkaufsrate wie in Großbritannien erzielt, sich selbst finanziert.

Das Programm „Talking Theater“ bietet drei kostenlose Karten für unterschiedliche Aufführungen mit der Auflage<sup>133</sup> an, dass die Teilnehmer fünf Fragebogen ausfüllen und sich nach jeder Aufführung an einem Nachgespräch mit anderen Programmteilnehmern beteiligen. Dieses Programm betont den Erwerb von Wissen sowohl der neuen Besucher als auch des Theaterbetriebs. In dem Zeitabschnitt 2004 bis 2006 des Programms sagten 78,5 % der Antwortenden, dass die Nachgespräche Gelegenheit boten, die Ideen anderer zu hören, 62,5%, dass ihre eigenen Gedanken und Gefühle Anerkennung fanden, 60,5 %, dass sie Raum und Zeit hatten, mehr über die Aufführung nachzudenken, und 60 %, dass sie andere Besucher kennen lernten. 66 % der Antwortenden erklärten, dass sie wahrscheinlicher eine Live-Aufführung in der Zukunft besuchen würden, wenn sie anschließend andere Personen zu Diskussionen treffen könnten<sup>134</sup>. Kern des „Talking Theater“-Programms ist, längerfristige Beziehungen aufzubauen und Wissen zu vermitteln, um Besuchshindernisse abzubauen und Besucher für die Kunst zu gewinnen<sup>135</sup>.

In der Praxis stellt sich die Frage, ob man nicht beide Programmansätze kombinieren kann, um einerseits mit relativ geringem Aufwand („Test Drive the Arts“) viele neue Besucher zu gewinnen und ande-

---

<sup>131</sup> Vgl. Scollen, R., 2009, S. 5.

<sup>132</sup> Vgl. Scollen, R., 2009, S. 10.

<sup>133</sup> Vgl. Scollen, R., 2009, S. 4.

<sup>134</sup> Vgl. Scollen, R., 2009, S. 7.

<sup>135</sup> Vgl. Scollen, R., 2009, S. 8.

rerseits durch Nachgespräche („Talking Theater“) Theater-Nichtbesucher längerfristig zu binden.

Je nach Integrationstyp des Besuchers ergeben sich unterschiedliche Formen der Integration. Eine Theatereinführung für Intensiv-Besucher wird z. B. eine andere Form erhalten als eine Theatereinführung für Nichtbesucher

### **6.3 Motivation durch Besucherintegration**

Den Besuch einer Theateraufführung kann man als „passiv erlebte Unterhaltung“ oder als „aktive Teilnahme am Kulturleben“, d.h. als eine Leistung des Besuchers, betrachten. Die passive Unterhaltung erregt Wohlgefallen oder Missfallen je nach Einstellung des Besuchers und der Gestaltung der Aufführung. Das Wohlgefallen führt u. U. zu einer Aufgeschlossenheit für künftige Angebote des Theaters, das Missfallen zur Zurückhaltung bis zur völligen Ablehnung künftiger Angebote. Die Ursache des Ergebnisses wird häufig external, d.h. im Angebot des Theaters gesehen.

Wenn man den Theaterbesuch als Leistung des Besuchers ansieht, stellt auch sich die Frage nach Erfolg oder Misserfolg des Besuchers: Konnte er die Aufführung genießen oder war sie für ihn ein Misserfolg? Nach der Attributionstheorie suchen Menschen Erklärungen/Zuordnungen, Attributionen, für die Ursachen von Ereignissen. Weiner<sup>136</sup> hat ein Klassifikationsschema für die Ursachen von Erfolg und Misserfolg entwickelt (siehe Tabelle 5). Hiernach wird zweidimensional unterschieden gemäß dem Zeitfaktor (stabil und variabel) und der Lokation (Verankerung in der Person oder in der Umwelt). Die Fähigkeit einer Person wird als relativ stabil angesehen, während die Anstrengungen für eine Aufgabe variabel sind. Der Schwierigkeitsgrad von Aufgaben wird als stabil eingestuft, wobei auch der variable Zufall zu einem Erfolg führen kann. Wesentlich für die Entscheidung ist nicht die objektive Situation, sondern wie eine Person ihre Umwelt und sich einschätzt.

---

<sup>136</sup> Vgl. Weiner, B., 1986.

Lokation Zeitfaktor	Verankerung der Ursache	
	in der Person (internal)	in der Umwelt (external)
<b>stabil</b>	Fähigkeit	Schwierigkeit
<b>variabel</b>	Anstrengung	Zufall/Glück

Tabelle 5: Klassifikation für Ursachenzuschreibung von Erfolg nach Weiner

Für viele Personen kommt ein Theaterbesuch nicht in Betracht, weil sie Theater als zu schwierig (external) oder ihre persönliche Fähigkeit (internal) zu gering einschätzen, so dass von einer anderen Beschäftigung mehr Erfolg/Freude erwarten. Andere halten einen Erfolg für möglich und erwägen eine Wahl zwischen alternativen Angeboten, wobei sie einige Angebote als zu schwierig oder nicht für ihre Person geeignet ausschließen und damit ihr Umfeld steuern. Halten sie ihre „Fähigkeit“ (im weitesten Sinne gebraucht) für sicher ausreichend, treffen sie eine Wahl: War die Entscheidung richtig, bestärkt es sie in der Einschätzung ihrer Fähigkeit (internal), war die Entscheidung falsch, besteht die Tendenz, den Misserfolg dem Zufall oder der besonderen Schwierigkeit des Stücks bzw. des gesamten Spielplans zuzuschreiben (external). Diese Tendenz ergibt sich aus der Neigung, für sich ein positives Selbstbild zu erhalten.

Ist eine Person sich ihrer Fähigkeit zur erfolgreichen Entscheidung nicht sicher, kann sie zusätzliche Anstrengungen (verstärkte Integration oder Vorbereitung zur Integration durch Lesen von Kritiken, Befragung von Bekannten, Infos aus dem Internet, Schauspielführer, Besuch einer Einführung) unternehmen, um einen Erfolg zu erreichen. Ein erfolgreicher Theaterbesuch wird dann der bereits früher vorhandenen Fähigkeit oder den zusätzlichen Anstrengungen (internal) zugeordnet. Im günstigen Falle haben sich die zusätzlichen Informationen als nützlich erwiesen, so dass die Person auch in

Zukunft zusätzliche Anstrengungen unternehmen wird, um einen Theaterbesuch zum Erfolg zu führen.

## **6.4 Hindernisse der Besucherintegration**

### **6.4.1 Hindernisse aus Sicht des Theaters**

Um die Besucherintegration mit ihren verschiedenen Möglichkeiten zu realisieren, ist die Bereitschaft der Intendanz erforderlich. Wenn sich die Leitung ausschließlich als Kulturschaffende und nicht als Kulturvermittelnde versteht, werden kaum ausreichende Impulse und Anstrengungen gegeben sein, um eine umfassende Besucherintegration zu realisieren.

Ein Hindernis für die Integration ist die Schwierigkeit der Einschätzung der Ergebnisse. Zwar ist die Teilnahme an Integrationsmaßnahmen relativ leicht festzustellen, aber vielfach fehlen die Gelder, um weitergehende Besucherbefragungen und Nichtbesucherbefragungen durchzuführen, die z.B. die Wirkung der Empfehlungen von Besuchern der Einführungen untersuchen.

Besucherintegration erfordert eine ausreichende Quantität von Personal, das sich um die Belange der Besucher kümmern kann. Der Kostendruck kann dazu führen, dass für Integrationsmaßnahmen keine ausreichende Kapazität zur Verfügung steht, um die Besucher zu betreuen. In Zeiten knapper Kassen fällt es den Theaterbetrieben schwer, Personal für die Besucherintegration einzusetzen.

Neben der Quantität ist auch die Qualität des Personals entscheidend. Wenn die Theaterschaffenden nicht entsprechend geschult und bereit sind, auf die Besucher zuzugehen, wird die Integration schwierig. Einige Theaterbetriebe befürchten auch, dass durch die Integration von Besuchern, insbesondere wenn ihnen ein gewisses Mitspracherecht eingeräumt wird oder Erwartungen stark verändert werden, die künstlerische Qualität ihrer Aufführungen leiden könnte.

Der Einsatz von Zeit und Kosten für die Besucherintegration ist nicht zu vernachlässigen, er fällt besonders ins Gewicht, wenn für die Integration kein klares Konzept vorhanden ist.

#### **6.4.2 Hindernisse aus Sicht der Besucher**

Eine Integration des Besuchers, die über räumliche Anwesenheit und Beifall hinausgeht, erfordert von ihm Zeit und geistige Bereitschaft. Bei der Zeit ist zwischen zeitpunktunabhängiger und zeitpunktabhängiger Integration zu unterscheiden. Das Lesen einer Theaterinformation ist zeitpunktunabhängig, während der Besuch einer Einführung zeitpunktabhängig ist, der Besuch ist nur möglich zu dem Zeitpunkt, den der Theaterbetrieb festgesetzt hat. Die Zeitpunktabhängigkeit kann zu einem kaum überwindbaren Hindernis führen, wenn der vom Theaterbetrieb gewählte Zeitpunkt mit beruflichen Anforderungen kollidiert. Mit der Zeitpunktabhängigkeit ist meist eine Ortsabhängigkeit verbunden, eine Einführung wird z.B. nur an einem bestimmten Ort angeboten, zu dem sich der Interessierte bewegen muss, was in der Regel einen zusätzlichen Aufwand bedeuten kann. Der Zeitaufwand steht mit alternativen Möglichkeiten der Zeitznutzung in Konkurrenz, ein größerer Zeitaufwand kann leicht einer grundsätzlichen Integrationsbereitschaft zuwiderlaufen.

Das erweiterte kognitive Motivationsmodell<sup>137</sup> ermöglicht eine eingehende Diskussion von Hindernissen. Bei einer Handlungsepisode betrachtet Rheinberg die Struktur von Situation, Handlung, Ergebnis und Folgen (vergl. Abbildung 5). Als Beispiel seien die Überlegungen eines Theaterbesuchers angeführt, der den Besuch eines modernen Stücks erwägt. Der Besucher ist mit modernen Aufführungen nicht besonders vertraut. Er überlegt daher (Situations-Ergebnis-Erwartung), ob er im konkreten Fall sich zusätzliche Informationen beschaffen soll (Handlung) oder ob ihm sein Wissensstand ausreicht. Ist Letzteres der Fall, hält er ein besonderes Handeln wohl für überflüssig. Der Besucher kann auch prüfen, ob die überlegte Handlung

---

<sup>137</sup> Vgl. Rheinberg, 2008, S. 140ff.

einen Beitrag zum erwünschten Ergebnis erwarten lässt. Eine von ihm früher besuchte Einführung war vielleicht ganz auf eine Zielgruppe von Experten abgestimmt, so dass sie ihn nicht zu einem besseren Genuss der Aufführung (Folge) brachte. In diesem Falle fehlte es sowohl an der Handlung-Ergebnis-Erwartung als auch an einem Anreiz in der Tätigkeit. Die Erfahrung einer langweiligen Einführung erzeugt einen negativen Anreiz zum Besuch der Einführung, während eine anregende Einführung auch ohne Betrachtung des Ergebnisses in sich selbst einen Anreiz bietet (Tätigkeitsanreiz).

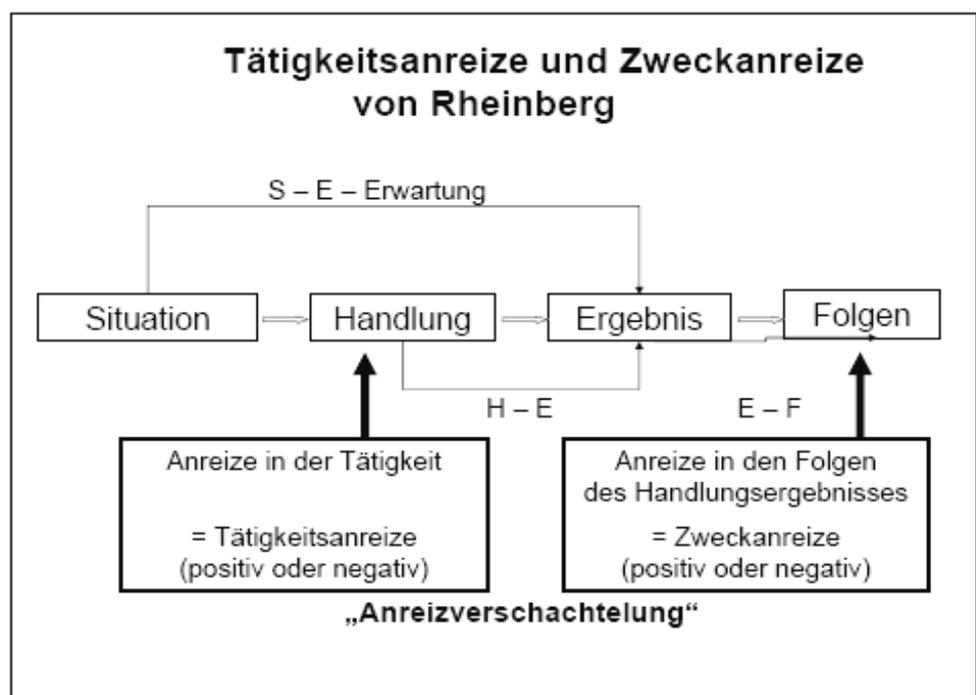


Abbildung 5: Brandstätter Motivationsmodell nach Rheinberg, 2008, S. 142

Legende: S-E-Erwartung Situation-Ergebnis-Erwartung  
H-E Handlung-Ergebnis-Erwartung  
E-F Ergebnis-Folgen-Erwartung

Das Handlungsergebnis (z.B. zusätzliche Information) führt zu einer Folge-Erwartung (z.B. höherer Genuss der Aufführung), möglicherweise kann aber das erreichte Ergebnis nicht in die gewünschte Folge umgesetzt werden, da das Ergebnis nicht relevant war für die individuelle Zielsetzung. Die erzielten Folgen können sich in ein erweitertes Bezugssystem einfügen: z.B. die Fähigkeit, über die

Aufführung ein qualifiziertes Gespräch zu führen, oder das eigene Beurteilungssystem für künftige kulturelle Veranstaltungen erweitern. Rheinberg nennt dies „Anreize künftiger Umwelt- und Binnenzustände“<sup>138</sup>.

Integration bedeutet auch Exposition der eigenen Person, was einige Menschen scheuen und sich daher einer Integration nur beschränkt öffnen. Leonard Bernstein hat in seiner Reihe „Music for young people“<sup>139</sup> einmal einen Musiktest mit Fragen an seine Zuschauer eingebaut. Jeder konnte seine Antworten auf einem Blatt Papier niederschreiben, Bernstein gab später die Lösungen bekannt, vermied es aber wohlweislich zu fragen, wer jeweils die richtige Lösung getroffen hatte.

Die Hindernisse der Besucherintegration lassen sich mit folgenden Fragen prüfen:

- Entsprechen Zeitpunkt und Zeitaufwand der Integration dem Besucher?  
Gibt es ein zeitlich differenziertes Angebot?
- Ist der Nutzen der Integrationsmaßnahme erkennbar?
- Entspricht die Ergebniserwartung der Situation des Besuchers?  
Zählt der Besucher zur Zielgruppe oder ist zu differenzieren?
- Entspricht die Integrationsmaßnahme der Ergebniserwartung des Besuchers?
- Lässt sich das angestrebte Ergebnis spezifizieren?
- Bietet die Integrationsmaßnahme selbst (intrinsisch) schon einen Anreiz?
- Kann der Besucher von der Integrationsmaßnahme eine positive Folge für sich erwarten?  
Ist die angestrebte Folge deutlich erkennbar?
- Lässt sich die angestrebte Folge in einen erweiterten Zusammenhang einordnen?
- Wird die Privatsphäre des Besuchers geschützt?

---

<sup>138</sup> Rheinberg, 2008, S. 142

<sup>139</sup> Vgl. [http://www.youtube.com/watch?v=DSwWM\\_jGBcY](http://www.youtube.com/watch?v=DSwWM_jGBcY) , Abruf 8.5.2012

## 6.5 Maßnahmen zur Besucherintegration

In der Konzert-Werkstatt am 11.10.2009 im Festspielhaus Baden-Baden mit Preisträgern des Wettbewerbs „Das Lied“ bemerkte Thomas Quasthoff zu den Zuhörern: „Die Sänger hinter der Bühne haben alle fürchterliches Lampenfieber. Seien Sie nett zu ihnen!“<sup>140</sup> Hierdurch integrierte (beteiligte am Leistungserstellungsprozess) er die Besucher mit einer Aufforderung, die für Besucher ihre Mitwirkung an der Veranstaltung verdeutlichte und das Bewusstsein ihrer Rolle verstärkte. Die Folge konnte sein, dass die Besucher mehr Beifall zollten und der Nervosität der Sänger mehr Verständnis aufbrachten. Gleichzeitig integrierte er die Sänger, die hinter der Bühne hörten, wie er sich für sie bei den Besuchern einsetzte.

Die Maßnahmen der Besucherintegration lassen sich nach verschiedenen Dimensionen gliedern. Eine Dimension ist der Bezug zur Leistung:

- Leistungsspezifikation
- Leistungsvorbereitung
- Leistungserstellung
- Nachleistung.

Eine Integration bei der **Leistungsspezifikation** erfolgt an der Kasse, wenn der Besucher mit dem Verkäufer berät, welche Vorstellung, welche Kategorie, welchen Platz er nehmen wird. In diesem Gespräch werden wichtige Elemente des Leistungsbündels für den Besucher festgelegt. Der Besucher ist zufrieden, wenn der Informationsaustausch seine Erwartungen erfüllt oder übertroffen hat. Während die Besucher über den Kartenkauf den Spielplan der nächsten Saison mitbestimmen, kann auch die Gestaltung der Aufführung eines Stücks von Mitgliedern einer Zielgruppe beeinflusst werden. Vor der Aufführung von „BUNNYHILL“<sup>141</sup> haben die Münch-

---

<sup>140</sup> Quelle: eigene Erfahrung

<sup>141</sup> Vgl. <http://www.muenchner-kammerspiele.de/programm/bunnyhill/>, Abruf 20.06.2011

ner Kammerspiele eingehend mit Bewohnern des Stadtteils HasenbergI gesprochen, um deren Situation und soziale Konflikte authentisch widerzugeben. In diesem Fall ist der Übergang von Leistungsspezifikation zur Leistungsvorbereitung sowohl für Theaterbetriebe als auch für potentielle Besucher fließend.

Die **Leistungsvorbereitung** betrifft sowohl den Theaterbetrieb als auch die Besucher. In dieser Arbeit liegt der Hauptaugenmerk darauf, wie sich der Besucher auf die Leistung des Theaters vorbereiten kann.

Ein Maßnahmenpaket ist der Internetauftritt. Auf die Routinen wie Spielplan, Ticketverkauf, Anfahrtsplan wird hier nicht weiter eingegangen. Wichtig ist die Beschreibung der Aufführung, die einen Anreiz zum Besuch schaffen soll. Hier kann ein Konflikt im Zeiteinsatz des Besuchers auftreten. Einerseits will er kurz und prägnant über die Aufführung informiert werden, andererseits will er bisweilen mehr über die Inszenierung und ihre Hintergründe wissen, wie sie z.B. in einem Programmheft enthalten sein können. Mit einem Link von der Kurzbeschreibung zu einer ausführlichen Darstellung kann der Zeitkonflikt gelöst werden: Der Besucher kann sich eingehend dann vorbereiten, wenn er dazu die Zeit hat. Eine weitere Informationsquelle ist das Online-Gästebuch, das seine besondere Glaubwürdigkeit und Besuchernähe dadurch erhält, dass es von Besuchern, nicht von Experten, geschrieben wird und auch negative Stellungnahmen aufnimmt. Nach dem Besuch wird das Online-Gästebuch zu einem Kommunikationsinstrument des Besuchers, auf das der Theaterbetrieb direkt und persönlich reagieren kann. Der Theaterbetrieb kann das Internet auch nutzen, um aktuelle Ereignisse, Pläne und Konzepte/Gedanken von Regisseuren, Schauspielern, Bühnenbildnern seiner Fan-Gemeinde mitzuteilen. Hierdurch erfolgt der Aufbau und die Pflege eines theaterinteressierten Netzwerks. Über einen gut gestalteten Navigationsbaum gelangt der Besucher zu den Blättern, die ihn interessieren und mit dem Theater verbinden.

<b>Tätigkeiten Theaterbetrieb</b>	<b>Tätigkeiten Besucher</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einführungsort einrichten</li> <li>○ vortragen</li> <li>○ zeigen</li> <li>○ Bezüge aufbauen inhaltlich, ästhetisch</li> <li>○ auffordern</li> <li>○ diskutieren</li> <li>○ anregen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einführungsort aufsuchen</li> <li>○ zuhören, nachdenken</li> <li>○ ansehen</li> <li>○ lernen, verstehen, unterscheiden</li> <li>○ reagieren</li> <li>○ diskutieren</li> <li>○ agieren</li> <li>○ Bekannten berichten</li> <li>○ Impulse zum Besuch geben</li> </ul>

Tabelle 6 Tätigkeitsschema Theaterbetrieb/Besucher  
bei einer Einführung  
Quelle: eigene Darstellung

Einführungen zu Aufführungen sind heute weit verbreitet, wobei die Form je Theaterbetrieb relativ wenig variiert. Sie können regelmäßig vor jeder Aufführung oder fallweise vor Premieren sein, die Aktivitätsrichtung kann unilateral (Vortrag), bilateral (z.B. Frage-Antwort) oder multilateral (z.B. Gesprächsrunde) sein. Ein Tätigkeitsschema gibt die Tabelle 6.

Die Aktivierung der Besucher der Einführung soll u. a. dazu führen, dass die Besucher die Aufführung besser genießen können, ihre Bekannten über das Stück informieren und sich als Teil einer Theater-Gemeinschaft fühlen. Einführungen an einem separaten Tag vor der Aufführung haben auch einen werbenden Charakter für den Besuch der Aufführung, was bei einer Einführung direkt vor der Aufführung entfällt. Eine Theater-Werkstatt, in der Besucher kleine Rollen übernehmen, erreicht eine stärkere Aktivierung, erfordert aber einen höheren Zeitaufwand und eine stärkere Integrations-

bereitschaft. Die Teilnahme an Proben ermöglicht vertiefte Einblicke in die Theaterarbeit und eine direkte Kommunikation mit den Theater-schaffenden, allerdings mangelt es häufig an der Bereitschaft, Besuchern Einblick in eine unvollendete Arbeit zu geben. Die Möglichkeiten, die Besucher mit theater-spezifischen Mitteln auf eine Aufführung vorzubereiten, erscheinen noch nicht ausgeschöpft.

Die Integration der Besucher bei der **Leistungserstellung** (Aufführung) hat eine lange Tradition. Beifall ist während und am Ende der Aufführung bis auf Ausnahmefälle unverzichtbar. Die Wirkung der körperlich anwesenden Zuschauer auf die Darsteller und die anderen Besucher ist vielfach betont worden. Die Äußerungen der Zuschauer im Theater sind kulturell- und sozialbedingt/gesteuert. Zuschauer verhalten sich anders auf der Fußballtribüne oder im Popkonzert. Klassische Musikstücke werden z.B. im Theater von fast allen re-gungslos aufgenommen, obwohl die meisten Musik mehr genießen könnten, wenn sie sich nach ihr bewegen würden. Im Volkstheater werden die Besucher eher zum Mitmachen animiert, während dies im traditionellen Theater selten ist.

Eine besondere Herausforderung der Besucherintegration stellen Aufführungen mit fremdsprachigen Texten dar. In 2006 präsentierte Fisbach auf dem Festival d'Avignon mit einer japanischen Truppe „Gens de Séoul“ (<http://festivalavignon.free.fr/seoul.htm> ). Die langen Übersetzungs-Texte wurden auf eine kleine Fläche projiziert, so dass nur ein kleiner Teil der Zuschauer den Inhalt verfolgen konnte. Durch die technischen Mängel wurden die Zuschauer weniger bzw. gar nicht integriert. Vielfach sind die projizierten Texte so weit von den Aktionen der Schauspieler entfernt, dass die Besucher entweder nur den Text oder die Aktionen lückenlos verfolgen können. Die mangelnde Besucherintegration fällt auch bei einigen Opernaufführungen auf, in denen Besucher aufgrund unzureichender Technik Schwierigkeiten haben, den Text zu erfassen. Guy Cassiers lieferte in seinem Stück „Bloed & Rozen“ (siehe <http://festivalavignon.free.fr/bloed.htm>) auf dem Festival d'Avignon 2011 eine überzeugende Lösung des Problems: Videokameras projizierten Großaufnahmen, in die die

übersetzten Texte eingeblendet waren, auf den Hintergrund der Bühne, so dass jeder Zuschauer Handlung und Text sehen konnte.

Das Théâtre National de Chaillot, Paris, wählte eine besondere Form der Leistungsintegration: Zu Beginn der Vorstellung wurde ein kleiner Zettel mit Fragen<sup>142</sup> zum Stück verteilt; hierdurch wurden die Besucher angeregt, sich Gedanken über das Stück zu machen und auf Besonderheiten der Stücks zu achten.

Theatergespräche nach der Aufführung als Maßnahme zur Besucherintegration (Nachgespräch als **Nachleistung**) sind ein verbreitetes Mittel, um eine persönliche Kommunikation zwischen Besuchern und Theaterbetrieb aufzubauen. Es geht hierbei um drei Arten der Kommunikation:

- Theaterbetrieb – Besucher
- Besucher - Theaterbetrieb
- Besucher untereinander

Die Kommunikation des Theaterbetriebs mit Besuchern in der Nachleistungsphase kann instrumentell, vergangenheits- oder zukunftsorientiert sein. Instrumentelle Kommunikation bedeutet hier, Regeln aufzustellen (und zu vereinbaren), wie im Theatergespräch kommuniziert wird. In Kapitel 3.6.2 wurde bereits darauf hingewiesen, dass kreatives Feedback<sup>143</sup>, das die eigenen Gefühle als Reaktion auf ein Kunstwerk widerspiegelt, besonders fruchtbar sein kann. Porombka<sup>144</sup> fordert, beschreibende Texte - und damit generell Aussagen – lebhaft zu gestalten, indem sie durch Vergleiche und Hervorhebungen zu etwas Außergewöhnlichem werden. Die Theatergespräche unterliegen instrumentellen Regeln, die der Theaterbetrieb beeinflussen kann.

Als vergangenheitsorientierte Kommunikation wird hier ein Gespräch definiert, die sich auf die vergangene Aufführung beschränkt. Eine zukunftsorientierte Kommunikation verdeutlicht das Zeichensystem des Theaters, diskutiert Bezüge zum aktuellen Spielplan, gibt Hin-

---

<sup>142</sup> Quelle: eigene Erfahrung

<sup>143</sup> Vgl. Loori, 2008, S. 104 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Porombka, 2006, S. 62 ff.

weise zu künftigen Aktivitäten und ermuntert die Besucher zur Kommunikation über das Theater.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integrationsart             <ul style="list-style-type: none"> <li>● intellektuell</li> <li>● emotional</li> <li>● ästhetisch</li> <li>● sozial</li> <li>● finanziell</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivitätsrichtung             <ul style="list-style-type: none"> <li>● unilateral (z.B. Vortrag)</li> <li>● bilateral (z.B. Frage-Antwort)</li> <li>● multilateral (z.B. Gesprächsrunde)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zeitachse             <ul style="list-style-type: none"> <li>● fallweise</li> <li>● regelmäßig</li> <li>● kurz</li> <li>● lang</li> <li>● vergangenheits-, zukunftsorientiert</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beteiligung des Theaterbetriebs             <ul style="list-style-type: none"> <li>● medial</li> <li>● persönlich</li> <li>● Einzelperson</li> <li>● mehrere Personen</li> <li>● persönlich und medial</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beteiligte Besucher             <ul style="list-style-type: none"> <li>● offener Teilnehmerkreis</li> <li>● ausgewählte Zielgruppe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivitätsart Besucher             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lesen</li> <li>● Hören</li> <li>● Handeln/Kommunizieren                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ für sich selbst</li> <li>▪ für Mitbesucher</li> <li>▪ für Dritte</li> <li>▪ für Theaterbetrieb</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integrationsort             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sitzungssaal</li> <li>● Foyer</li> <li>● Zuschauerraum</li> <li>● Bühne</li> <li>● Ort der Zielgruppe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bezug zur Leistung             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leistungsspezifikation</li> <li>● Leistungsvorbereitung</li> <li>● Leistungserstellung</li> <li>● Nachleistung</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 7: Dimensionen der Besucherintegration  
Quelle: eigene Darstellung

Die Integrationsmaßnahmen des Theaterbetriebs können vielfältige Dimensionen haben. Die Dimensionen sind:

- Integrationsart
- Aktivitätsrichtung
- Zeitachse
- Beteiligung des Theaterbetriebs
- Beteiligte Besucher

- Aktivitätsart der Besucher
- Integrationsort
- Bezug zur Leistung.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen und ihre Ausprägungen.

Die Elemente einer Dimension schließen sich in einer Integrationsmaßnahme nicht gegenseitig aus, sind aber häufig schwerpunktmäßig vertreten. So kann eine Einführung vor allem den Ablauf einer Handlung erläutern, die ästhetische Umsetzung in der Aufführung betonen oder die Besucher die emotionalen Konflikte erleben lassen. Der Theaterbetrieb schätzt für die Schwerpunktbildung seine eigenen Möglichkeiten, seine Ziele und die Bereitschaft der Besucher ein.

Die Tabellen 8 Tabelle 8 bis 11 zeigen mögliche Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Besucherintegration und mögliche Reaktionen der Besucher. Die Sterne markieren, für wen aus Besuchersicht die einzelnen Aktivitäten schwerpunktmäßig durchgeführt werden: Es kann der Besucher selbst sein, die Mitbesucher einer Veranstaltung, externe potenzielle Besucher und/oder der Theaterbetrieb. So dient z. B. die Informationsaufnahme primär dem Besucher selbst, während ein Feedback sich an den Theaterbetrieb und Mitbesucher richtet. Die Tabellen sind nach den Leistungsphasen unterteilt.

Aktivitäten Vorbereitungsphase			Besuchersicht			
Phase	Theater	Besucher	selbst Mit-	besucher	extern	Theater
	Leistungsspezifikation					
Vorbereitung	o Programm breit, motivierend publizieren	o Programm lesen	★			
	o Abgestuft ausführliche Beschreibungen	o Aufführungsbeschreibung lesen	★			
	o Pressekonferenz, Journalistenschulung	o Pressekritik lesen	★			
	o Übersichtliches Informationsangebot	o Nach Informationen suchen	★			
	o Informatives, motivierendes	o Am Theaterfest teilnehmen	★	★	★	★
	o Anreize bieten: warum für wen	o Gemeinsamen Besuch besprechen	★	★		
	o Informationsquellen aufzeigen	o Kenntnis des Stücks vertiefen (Inhalt, Autor, Regisseur, Schauspieler)	★			
	o Stück-Lesung mit Diskussion organisieren, Texte verteilen	o An Stück-Lesung teilnehmen	★	★		
	o Probenbesuch mit Aktivitäten anbieten	o An Theaterprobe teilnehmen	★			★
	o Workshop für Besucher organisieren	o An Workshop sich beteiligen	★	★		★
	o Einführungen anbieten (evtl. zeitlich, sachlich differenziert)	o An Einführung teilnehmen	★			
	o Zu Fragen ermuntern	o Fragen stellen	★			★
	o Feedback ermuntern	o Eigene Eindrücke mitteilen		★		★
	o Theater-Quizfragen zusammenstellen	o Quizfragen beantworten	★	★		
	o Teilnahme am Nachgespräch anregen	o Gesichtspunkte für Nachgespräch überlegen	★			
	o Kartenverkäufer schulen	o Karte auswählen	★			
o Bekleidungstipps geben: leger, festlich, themenbezogen	o Sich für Aufführung zurechtmachen	★	★		★	

Tabelle 8: Vorleistungs-Phase: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern  
Quelle: eigene Darstellung

Aktivitäten Leistungserbringungs-Phase		Besuchersicht				
Phase	Theater	Besucher	selbst	Mit-	extern	Theater
			besucher			
Leistungserbringung	o Hinweise Anfahrtsmöglichkeiten und Umgebung	☆ o Veranstaltungsort ☆ aufsuchen	★			
	o Gesellige Treffpunkte einrichten, Räume für Zielgruppenveranstal- tungen	☆ o Bekannte begrüßen ☆		★		
	o Besuchergruppen orientierte Gastronomie	o ☆ trinken, essen	★	★		
	o Besucher-orientiertes Programm	o Programm lesen	★			
	o Sitzgruppen einrichten	o Mit anderen Besuchern reden	★	★		
	o Aufführungszettel mit Fragen zum Überlegen, zum Diskutieren o Geschulte Gesprächsanimateure	o Aufführung mit Mitbesuchern diskutieren	★	★		
	o Ansteckschilder, T- Shirts „Ich spräche gerne mit Ihnen über Theater“	o Mit Theatermitarbeitern reden	★			★
	o Gästebuch: Was gefällt? Bemerkungen	o Ins Gästebuch eintrage	★	★	★	★
	o Besucher zu offenen Reaktionen ermuntern o Schauspieler im Zuschauerraum	o Reaktionen zeigen	★	★		★
	o verständnisvoll reagieren o Dank an die Bleibenden	o Aufführung unter Protest verlassen				★
	o Reagieren, originell danken	o Beifall spenden		★		★
	o Umfang Rufe registrieren	o Buh-, Bravorufe		★		★
	o Möglichst individuell reagieren	o Besondere Beifallsbezeugungen		★		★

Tabelle 9: Kernleistungs-Phase: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur  
Integration und Reaktion von Besuchern  
Quelle: eigene Darstellung

Aktivitäten Nachleistungsphase, Teil 1		Besuchersicht				
Phase	Theater	Besucher	selbst	Mit- besucher	extern	Theater
		☆				
Nachbereitung	o Diskussionsthemen schaffen	o Aufführung mit Bekannten diskutieren		☆	☆	
	o Nachgespräch organisieren	☆ o An Nachgespräch teilnehmen	☆	☆		
	o Feedback mit persönlichen Eindrücken ermuntern	☆ o Im Nachgespräch Eindrücke schildern		☆		☆
	o zu Fragen, Bemerkungen ermuntern	☆ o Im Nachgespräch Fragen stellen	☆	☆		☆
	o Besucher anregen, Kurzkritiken zu schreiben und mit anderen zu diskutieren	o Kurzkritiken aufschreiben und mit Punkten anderer Besucher vergleichen	☆	☆		☆
	o Besucher zu eigenen kreativen Aktivitäten anregen	o möglich eigene künftige kreative Aktivitäten diskutieren	☆	☆		☆
	o Auszüge aus Pressekritiken in Foyer und Internet zugänglich machen	o Pressekritiken lesen	☆			
	o Besucher zu öffentlicher Äußerung ermuntern	o Leserbrief schreiben	☆		☆	☆
	o Gesprächsstoff anreichern	o Bekannten über Aufführung berichten			☆	☆
	o Qualitätsbewußtsein schulen	o Aufführung empfehlen			☆	☆
	o Leistungen des Teams und Einzelner verdeutlichen	o Theater empfehlen (gesamt, Schauspieler, Regisseur)			☆	☆
	o individuelle Kontaktadressen angeben o zu persönlichen Briefen ermuntern	o Persönlichen Brief an beeindruckenden Theatermitarbeiter schreiben				☆
	o Besucher zum Verteilen ermuntern	o Aufführungs-/ Theaterprospekt verteilen			☆	☆

Tabelle 10: Nachleistungs-Phase, 1. Teil: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern  
Quelle: eigene Darstellung

Aktivitäten Nachleistungsphase, Teil 2			Besuchersicht				
Phase	Theater	Besucher					
			selbst mit-	besucher	extern	Theater	
	o Besucher gezielt ansprechen	o Prospekte im Sportclub, Arztpraxis auslegen			★	★	
	o Kritikforum öffnen o Kritiken ermuntern o Kritiken individuell beantworten	o Theater auf kritische Punkte aufmerksam machen				★	
	o Gästebuch im Internet einrichten und, falls gewünscht, auf Einträge individuell antworten	o Eindrücke ins Internet-Gästebuch eintragen			★	★	
	o Gelegenheit zu gemeinsamen Aktionen bieten	o Theatereindruck künstlerisch darstellen (Bild, Text)	★		★		
	o vertiefendes Quellenmaterial angeben	o Kenntnisse über Theater vertiefen (Aufführungsinhalt, Autor, Art der Darstellung)	★				
	o Besucherdatenbank aufbauen o auf verwandte Veranstaltungen gezielt hinweisen	o Theaterangebot verfolgen	★				
	o Theater-Newsletter organisieren und anbieten	o Theater-Newsletter bestellen	★				
	o Gemeinsamkeiten zwischen Veranstaltungen	o Sich über verwandte Angebote informieren	★				
	o besucher-/zielgruppenorientiertes Abonnement-system organisieren	o Abonnement bestellen	★				
	o Angebot kostenloser Zusatzkarten o Gutscheinsystem einrichten	o Theaterkarten, -gutscheine verschenken			★	★	
	o Theatergruppe zum Genießen des Theaters betreiben	o Einer Theatergruppe beitreten	★	★	★		
	o Arbeitsmöglichkeiten aufzeigen	o Mitarbeit dem Theater anbieten	★			★	
	o Theaterfreundeskreis organisieren	o Theaterfreundeskreis beitreten	★			★	
	o Spendenzwecke erarbeiten und zu Spenden aufrufen	o Für das Theater spenden				★	
	o Netzwerke aufbauen	o Kommunalpolitiker über Eindrücke vom Theater informieren				★	

Tabelle 11: Nachleistungs-Phase, 2. Teil: Aktivitäten des Theaterbetriebs zur Integration und Reaktion von Besuchern

Quelle: eigene Darstellung

In den vorausgegangenen Tabellen werden für die verschiedenen Leistungsphasen die Aktivitäten des Theaterbetriebs und der Besucher mit ihrer jeweiligen Ausrichtung aus Besuchersicht gegenübergestellt.

## **7 Theatereinführungen als Instrument der Besucherintegration**

### **7.1 Ziele von Theatereinführungen**

Theatereinführungen verfolgen u. a. das Ziel, Besucher auf eine Theateraufführung vorzubereiten, sie einzustimmen, ihnen bisher nicht Bekanntes zu vermitteln. Je nach Situation kann eine Einführung zum Besuch einer Aufführung anregen oder nach einer bereits getroffenen Besuchsentscheidung weitere Informationen bieten. Aus wirtschaftlicher Sicht wird angestrebt, den Nutzen des Besuchers aus einer Aufführung zu erhöhen, seine Zufriedenheit zu steigern, das Interesse für andere Aufführungen zu wecken und damit zusätzliche Besuche, Besucherempfehlungen und generell Kundenbindung an das Theater zu erreichen.

Eversmann hat Studenten und Theaterschaffende<sup>145</sup> nach ihren Eindrücken von einer für sie besonders herausragenden Theateraufführung befragt. Aus den Interviews zieht er den Schluss:

„It is the willingness to confront the theatrical event with an open mind and the ensuing process of discovery, change and refinement, which are prominent in all the interviews.“<sup>146</sup>

Offenheit ist Teil des Fünf-Faktoren-Modells<sup>147</sup> (FFM) der Persönlichkeitspsychologie. In diesem Modell mit entsprechenden Tests wird Offenheit als weitgehend statisch für eine Person betrachtet. Verschiedene Personen sind von Natur aus unterschiedlich offen für alternative theatrale Darstellungsformen (z.B. konservative oder avantgardistische Formen). In dynamischer Betrachtung kann eine Theatereinführung die Offenheit für ungewohnte Darstellungsformen fördern, indem die Einführung eine Begründung liefert und auf Feinheiten hinweist. Das Fördern der Offenheit der Zuschauer wird hier als eine zentrale Zielsetzung einer Einführung angesehen.

Die Ziele einer Theatereinführung können über eine einzelne Ausführung hinausgehen, wenn sie allgemein das Verstehen und Erleben

---

<sup>145</sup> Eversmann, 2004, S. 149 f.

<sup>146</sup> Eversmann, 2004, S. 162

<sup>147</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie)), Abruf 16.9.2011

des Theaterangebots fördert und auf diese Weise, die Wissensdiscrepanz zwischen Theatermachern und Besuchern verringert.

## **7.2 Theatereinführungen aus Sicht der Wissenskommunikation**

Nach betriebswirtschaftlichem Verständnis werden Dienstleistungen von Anbieter und Nachfrager gemeinsam (integrativ) erbracht, der Kunde (Besucher) wird als so genannter „externer Faktor“ integriert. Auf der Basis dieses Ansatzes werden hier Theatermacher und Besucher als Mitglieder einer temporären Organisation betrachtet, die gemeinsame Ziele verfolgen und zwischen denen eine Wissenskommunikation stattfindet.

„In unserem Verständnis hat Wissenskommunikation dann stattgefunden, wenn eine *Erkenntnis, Erfahrung* oder *Fertigkeit* von einer Person aufgrund von Kommunikation adäquat rekonstruiert werden kann. Dieser weitgefaste Begriff der Wissenskommunikation ... sieht Wissen auch als ein soziales Phänomen, das aus persönlichen Interaktionen entsteht und so seine Wirkung erst voll entfaltet.“<sup>148</sup>

In der Theatereinführung geht es hiernach darum, dem Besucher Erkenntnisse zu vermitteln, die er beim Besuch der Aufführung nachvollziehen, rekonstruieren kann. Aufbauend auf Überlegungen von Merten<sup>149</sup> haben Mengis und Eppler einen Bezugsrahmen für das Management von Gesprächen entwickelt, der auch für Theatereinführungen fruchtbar erscheint. Der Bezugsrahmen<sup>150</sup> besteht auf sechs Schlüsselfaktoren für ein gutes Gespräch:

1. die Botschaft,
2. der Gesprächsprozess,
3. die Gesprächsabsicht,
4. die mentalen Modelle,

---

<sup>148</sup> Eppler/Reinhardt, 2004, S. 1f.

<sup>149</sup> Vgl. Merten, 1999

<sup>150</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 15ff.

5. die Gruppendynamik,
6. das äußere Umfeld.

Der Bezugsrahmen wurde für wissensintensive Gespräche zwischen Experten und Managern entwickelt und wird hier auf Theatereinführungen übertragen (Er könnte auch für andere Formen wie Nachgespräche herangezogen werden.)

Bei der Botschaft (Nachricht, Inhalt) einer Theatereinführung stellt sich die Hauptfrage<sup>151</sup>, welche Eigenschaften einer Botschaft notwendig sind, um einen Wissenstransfer zu ermöglichen. Werden die Besucher in die Lage versetzt, das Wissen für sich selbst aufzubauen, so dass sie es beim Erleben der Aufführung und in Gesprächen über sie einsetzen können? Der Besucher übernimmt eine aktive Rolle bei der Aufnahme des Wissens.

Der Gesprächsprozess umfasst den zeitlichen Ablauf. Der Gesprächsprozess kann einerseits Erwartungen künftiger Interaktionen (Feed-Forward) wecken und ermöglicht andererseits ein Feed-Back zu Interaktionen, die bereits stattgefunden haben.<sup>152</sup> In einer Theatereinführung geht es somit einerseits um die Sicht auf eine künftige Aufführung (im weiteren Sinne generell auf das Theatererleben der Besucher) und andererseits um die Frage, ob und in welchem Umfang das angebotene Wissen erfasst werden konnte. Im günstigen Fall gibt es einen Wechsel von Themenauswahl und Reflexion zwischen Besuchern und Theaterbetrieb, bei dem Theaterbetrieb und Besucher ihre Gedanken gegenseitig austauschen.

Die Gesprächsabsicht beinhaltet die spezifischen allgemeinen und individuellen Ziele, die mit dem Gespräch verfolgt werden.<sup>153</sup> Die Ziele können sowohl explizit genannt werden als auch implizit vorausgesetzt werden. Die Ziele können sehr generell sein oder nur spezifische Aspekte umfassen. In Theatereinführungen werden die Ziele der Wissensvermittlung selten explizit genannt, obgleich dies für die Wissensaufnahme häufig eine Erleichterung wäre. Unter dem Gesichtspunkt des Gesprächsmanagements hat die Klarheit über die

---

<sup>151</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 19

<sup>152</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 20

<sup>153</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 21

spezifische Gesprächsabsicht sowohl der Leitung als auch der Besucher große Bedeutung, die Gesprächsabsicht wird häufig der zentrale Bestimmungsgrund für die Gestaltung einer Theatereinführung sein.

Die Gruppendynamik spielt in jedem Gespräch mit mehreren Teilnehmern eine gewisse Rolle. Bei Theatereinführungen werden z.B. die Besucher darauf reagieren, welche Offenheit auch für banale Fragen signalisiert wird, ob Bemerkungen ohne Gesichtsverlust gemacht werden können, ob der Referent offen für eine etwaige Kritik ist. Für den Wissenserwerb ist auch bedeutsam, ob eine Meinung stringent vorgetragen wird oder ob sie als eine mögliche, bevorzugte, abzuwägende Sicht angeboten wird.

Unter mentalen Modellen werden die Bezugssysteme verstanden, mit denen neue Informationen ausgewählt, interpretiert und mit anderen Informationen von einer Person verbunden werden.<sup>154</sup> Generell gesagt, sind sie mentale Modelle das Weltbild einer Person, in das auch die Einstellung zum und die Auffassung vom Theater eingeht. Eine Theatereinführung kann eine Aufführung in ein mentales Modell einordnen und versuchen, es den mentalen Modellen der Besucher nahe zu bringen. Die mentalen Modelle über das Theater und über das, was es sein sollte, unterscheiden sich bei den Besuchern teilweise erheblich.

Als sechster Schlüsselfaktor wurde das äußere Umfeld angeführt, in dem ein Gespräch geführt wird. Das äußere Umfeld<sup>155</sup> kann seinen Schwerpunkt in den sozialen Bezügen, in den organisatorischen Einordnungen, in den räumlichen Gegebenheiten, in der zeitlichen Festlegung, in dem Kreis möglicher Besucher haben. Aus der bewussten Gestaltung des äußeren Umfelds ergeben sich mannigfache Formen für die Gestaltung einer Theatereinführung.

Mengis und Eppler haben die sechs Schlüsselfaktoren insbesondere für die Wissenskommunikation in Unternehmen erarbeitet, sie sind aber auch anregend für das Management von Theatereinführungen,

---

<sup>154</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 22

<sup>155</sup> Vgl. Mengis/ Eppler, 2005, S. 23f.

in denen es um die Wissenskommunikation zwischen Kreativen und Besuchern geht.

### **7.3 Theatereinführungen aus Sicht der Adoptionstheorie und Informationsökonomik**

Die Adoptionstheorie<sup>156</sup> sieht die Annahme von Innovationen nicht als einzelnes Ereignis sondern als Abfolge von Phasen: Wahrnehmung, Interesse, Bewertung, Versuch, anhaltende Übernahme (Adoption). Je nach Untersuchungsobjekt können die Phasen weiter unterteilt oder zusammengefasst werden.

Viele Personen nehmen Theateraufführungen als mögliches Freizeiterlebnis für sich überhaupt nicht wahr. Theatereinführungen an Orten, die diese Personen aufsuchen, oder im Rahmen eines öffentlichen Theaterfests können Personen anregen, sich mit Gedanken an Theater zu beschäftigen, das Theaterangebot in ihr „Wahrnehmungs-Set“ für mögliche Freizeitbeschäftigungen aufzunehmen. Ein Theaterbesuch würde für diese Personen eine echte Innovation in ihrem Einkaufsverhalten bedeuten.

Theatereinführungen können dazu dienen, dass potentielle Besucher die Elemente einer Inszenierung oder eines Stücks wahrnehmen und ein Interesse an der Innovation, die ein Theaterbetrieb anbietet, geweckt wird. Für die Bewertung einer Innovation spielen verschiedene Faktoren eine Rolle: die Kenntnis der Innovation, die Einordnung in die eigene Erfahrungswelt (in das eigene mentale Modell), die Erfahrung mit der Innovation und die Bewertung durch Dritte. Wenn die Vorstufen erfolgreich verlaufen sind, kann dies zu einem Interesse generell für Theateraufführungen oder einer speziellen Form der Theateraufführungen wie moderner Stücke führen.

Rogers führt mehrere Element von Innovationen auf, die die Schnelligkeit ihrer Annahme beeinflussen<sup>157</sup>:

- Relativer Vorteil,

---

<sup>156</sup> Vgl. Rogers, 2003, pp. 168, Homburg/Krohmer, 2009, S.570 ff, van den Bulte/Lilien, 2004, p. 7ff.

<sup>157</sup> Vgl. Rogers, 2003, pp. 219

- Kompatibilität,
- Komplexität,
- Probierfähigkeit,
- Beobachtbarkeit.

Je größer der wahrgenommene relative Vorteil eine Innovation ist, desto schneller wird sie angenommen. Eine Theatereinführung kann zur Förderung der schnelleren Adoption von Innovationen des Theaters herausstellen, welche besonderen Eigenschaften eine Aufführung hat, und damit einen relativen Vorteil gegenüber anderen Freizeitaktivitäten betonen. Je mehr eine Innovation kompatibel ist mit bestehenden Bedürfnissen, Werten und Überzeugungen, desto eher wird sie angenommen. Eine Einführung kann z.B. darauf hinweisen, wie eine neue Inszenierung mit modernen und konservativen Werten übereinstimmt. Je komplexer eine Innovation für den Nutzer ist, desto schwieriger ist es, die Annahme einer Innovation zu erreichen. In diesem Sinne kann eine Einführung für eine gewisse Reduktion der durch den Besucher wahrgenommenen Komplexität dienen und dem Besucher ermöglichen, Komplexität zu verarbeiten.

Je leichter die Wirkungen einer Innovation ausprobiert werden können, desto eher wird eine Innovation angenommen. Eine Theatereinführung an Tagen vor der Aufführung kann für den Besucher ein ausprobieren sein, wie er sich in der Theaterwelt zurechtfindet und ob sie seinen Bedürfnissen entspricht. Die Möglichkeit des Versuchs zu schaffen, bietet dem Theater außer in den Einführungen auch auf anderen Gebieten Chancen, Besucher für sich zu gewinnen.

In der Informationsökonomik wird für Güter und Dienstleistungen zwischen Suchgütern, Erfahrungsgütern<sup>158</sup> und Vertrauensgütern<sup>159</sup> unterschieden. Eine Theateraufführung ist weitgehend ein Erfahrungsgut: Vor dem Besuch ist bei dem Besucher eine Qualitätsunsicherheit<sup>160</sup> gegeben, und der Besucher kann die Qualität einer

---

158 Vgl. Nelson, 1970, p. 311 ff.

159 Vgl. Darby/Karni, 1973, p.67 ff.

160 Vgl. Helm, 1997, S. 31 f.

Aufführung, insbesondere ob sie seinen Ansprüchen entspricht, erst nach dem Besuch der Aufführung beurteilen. Durch den Besuch einer Einführung kann der Besucher seine zu den Theaterschaffenden asymmetrische Information verringern, d.h. relativ mehr Wissen erwerben, und damit seine Qualitätsunsicherheit verringern. Die Theateraufführung nähert sich dadurch vom Erfahrungsgut dem Suchgut.

Manche Formen von Theateraufführungen können auch ein für einen Besucher ein Vertrauensgut sein: Der Besucher kann weder vor noch nach der Aufführung die Qualität der Aufführung beurteilen. Indem eine Einführung Qualitätsmaßstäbe vermittelt und auf Ausprägungen der Qualität in der Aufführung aufmerksam macht, kann sie eine Form der Aufführung von einem Vertrauensgut in ein Erfahrungs- und Suchgut umwandeln. Der Besucher gewinnt durch den Besuch der Einführung die Fähigkeit, die Qualität der Aufführung zu beurteilen.

Van den Bulte und Lilien<sup>161</sup> haben empirische Erhebungen zur Übernahme von Innovationen in Aufteilung auf die Wahrnehmungsphase und die Bewertungsphase untersucht. Durch ihre Methode der Aufteilung in zwei Phasen konnten sie für die Innovation eines Medikaments (individuelle Entscheidung) als auch für die Einführung von Bankautomaten (institutionelle Entscheidung) nachweisen, dass Werbemaßnahmen die Wahrnehmung, soziale Kontakte die Bewertung beeinflussten.<sup>162</sup> Wenn man diese Ergebnisse analog überträgt, kann der Theaterbetrieb durch Massenkommunikation die Wahrnehmung seiner Innovation beeinflussen, die persönliche Theater-einführung fördert die Bewertung einerseits direkt bei den Teilnehmern, andererseits indirekt über die Teilnehmerempfehlungen bei anderen potenziellen Besuchern.

Besucher von Theater-einführungen sind Mitglieder sozialer Netzwerke. Wenn es gelingt, Besucher aus unterschiedlichen sozialen Netzwerken (Zielgruppen) zu gewinnen, können positive Bewertun-

---

<sup>161</sup> Vgl. Van den Bulte/Lilien, 2004

<sup>162</sup> Vgl. Van den Bulte/Lilien, 2004, p. 42f.

gen von Innovationen bei unterschiedlichen Personengruppen erreicht werden.

#### **7.4 Theatereinführungen aus Sicht der Diffusionstheorie**

Während die Adoptionstheorie die Annahme von Innovationen bei einzelnen Personen betrachtet (Mikro-Ebene), betrachtet die Diffusionstheorie die Verbreitung von Innovationen bei der Gesamtheit potentieller Käufer (Makro-Ebene). Rogers<sup>163</sup> unterteilt die Gesamtheit der Übernehmer einer Innovation in Innovatoren (2,5 %), frühe Adoptoren (13,5 %), frühe Mehrheit (34 %), späte Mehrheit (34 %) und Nachzügler (16 %). Diese Gruppen unterscheiden sich in ihren sozioökonomischen Eigenschaften, in ihrer Persönlichkeit, in ihrem Kommunikationsverhalten.<sup>164</sup> Entsprechend erscheint es sinnvoll, im Laufe des Produktlebenszyklus die Kommunikation und andere Marketing-Instrumente anzupassen<sup>165</sup>

In der Diffusionstheorie wird zwischen innovatorischem und imitatorischem Kaufverhalten unterschieden.<sup>166</sup> Die Innovatoren treffen ihre Entscheidung nach den ihnen verfügbaren Informationen; die Imitatoren nach den ihnen bekannten Kaufentscheidungen bisheriger Käufer. In dem Bass-Modell wird angenommen, dass ein Käufer ein Produkt nur einmal kauft, was auch für den Besuch einer Aufführung die Regel sein dürfte. Die Menge der in einer Periode  $t$  gekauften Produkte hängt generell davon ab, wie viel von dem vorhandenen Marktpotential  $P$  nicht bis zur vorigen Periode  $t-1$  durch die aufgelaufene Gesamtheit der Käufe  $Q_{t-1}$  befriedigt wurde. Der Anteil  $\alpha$  an dieser Differenz weist die Zahl der Käufe der Innovatoren aus. Der Anteil  $\beta$  multipliziert mit dem Verhältnis bisheriger Käufe zu dem Marktpotential ( $Q_{t-1} / P$ ) und mit der Differenz ergibt die Käufe der Imitatoren.

---

<sup>163</sup> Vgl. Rogers, 2003, S. 281.

<sup>164</sup> Vgl. Rogers, 2003, S. 287 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Rogers, 2003, S. 292.

<sup>166</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2009, S. 573.

Die Formel für das Bass-Modell lautet:<sup>167</sup>

---

Aus diesem Modell ergibt sich für die kumulierten Verkäufe eine S-Kurve, die sich asymptotisch dem Marktpotential annähert.

Eine Schwierigkeit bei der Anwendung des Bass-Modells ist die Abschätzung des Marktpotentials. Hierbei kann sich der Theaterbetrieb helfen, indem er die Besucherzahlen ähnlicher Aufführungen verarbeitet. Eine Annahme des Modells ist die Annahme von ständig ausreichenden Kapazitäten. Wenn mehrere Vergleichsaufführungen häufiger ausverkauft waren, sind deren Daten nicht mehr verwendbar, um die Parameter  $\alpha$  und  $\beta$  abzuschätzen. Neben der Prognose kann das Bass-Modell möglicherweise eingesetzt werden, um die Wirkung von Einführungen zu überprüfen. Gelingt es, mit einer Reihe von Einführungen höhere tatsächliche Besucherzahlen als die prognostizierten zu erzielen, könnte man dies als Indiz für den Erfolg der Einführungen ansehen.

Je höher der Wert für den Imitations-Faktor  $\beta$  ist, desto schneller wird das Maximum der Besucherzahlen erreicht. Theatereinführungen bezwecken nicht nur, schneller Besucher zu gewinnen, sondern auch das Marktpotenzial einer Aufführung zu erhöhen. Wenn festgestellt wird, dass die Besucherzahlen die Prognose nach den bisherigen Prämissen des Modells übertrifft, kann man den Umfang des angenommenen Marktpotenzials erhöhen und kontrollieren, ob die neue Annahme den Daten besser entspricht.

## **7.5 Theatereinführungen aus Sicht des Konstrukts Konsumkompetenz**

Die Diffusionstheorie betrachtet die zahlenmäßige Verbreitung von Innovationen, das Konstrukt der Konsumkompetenz will erklären, wie die Vermittlung von Konsumkompetenz, die Geschäftsbeziehung zu Konsumenten verbessern und dadurch zur Verbreitung von Produk-

---

<sup>167</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, 2003, S. 572.

ten und Dienstleistungen beitragen kann. Hennig-Thurau definiert Konsum-Kompetenz als

„die Summe des Wissens sowie der physischen und sozialen Fertigkeiten des Konsumenten, der seinen Umgang mit dem Produkt in sämtlichen Teilbereichen der Nachkaufphase (Nutzungsvorbereitung, Nutzung, Nutzungsbegleitung, Nachnutzung) betreffen.“<sup>168</sup>

Hennig-Thurau konzentriert sich in seiner Arbeit auf Konsumgüter, daher wird für die vorliegende Arbeit erstens der Begriff „Produkt“ um den Begriff „Dienstleistung“ ergänzt. Zweitens erscheint die Beschränkung auf die Nachkaufphase für das Theater nicht zweckmäßig: Der Besucher („Konsument“) benötigt Kompetenz für die Vorbereitung auf einen Theaterbesuch (Vorkaufphase) und Kompetenz für den Kauf der für ihn geeigneten Eintrittskarte (Kaufphase). Entsprechend wird in dieser Arbeit abweichend von Hennig-Thurau Konsum-Kompetenz definiert als die Summe des Wissens sowie der physischen und sozialen Fertigkeiten des Konsumenten, die seinen Umgang mit dem Produkt / der Dienstleistung in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase betreffen.

Hennig-Thurau unterscheidet, jeweils untergliedert in Fachkompetenz und Sozialkompetenz, zwischen

- vornutzungsbezogene Kompetenz,
- nutzungsbezogene Kompetenz,
- nutzungsbegleitende Kompetenz und
- nachnutzungsbezogene Kompetenz.<sup>169</sup>

Auf das Theater übertragen bedeutet vornutzungsbezogenes Fachkompetenz das Wissen, das ein Besucher vor Besuch einer Aufführung besitzt oder erwirbt. Hier ist z. B. das Wissen eingeordnet, das ein Besucher benötigt, um eine Aufführung überhaupt zu verstehen oder festzustellen, ob die Aufführung überhaupt mit seinen Werten vereinbar ist. Die vornutzungsbezogene Sozialkompetenz umfasst die Kompetenz, dass er weiß, an wen er sich wenden kann,

---

<sup>168</sup> Vgl. Hennig-Thurau, 1998, S.73.

<sup>169</sup> Vgl. Hennig-Thurau, 1998, S. 74 ff.

um erwartete Probleme zu lösen. Hennig-Thurau sieht die Kompetenzen immer unter zwei Gesichtspunkten: erstens unter dem Gesichtspunkt des Konsumenten, der bestimmte Kompetenzen benötigt, zweitens unter dem Gesichtspunkt des Unternehmens, das dem Konsumenten die Kompetenz vermitteln kann, um eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzubauen.

Die nutzungsbezogene Fachkompetenz bezieht sich im Theater auf das Erleben der Aufführung. Neben dem grundsätzlichen Verständnis der Aufführung sind hier z. B. anzuführen das Angebot von Theatergläsern für entfernt sitzende Besucher. Die nutzungsbezogene Sozialkompetenz kommt zum Tragen, wenn während der Aufführung Probleme auftauchen, wenn z. B. ein Arzt benötigt wird.

„Nutzungsbegleitende Fachkompetenz des Konsumenten betrifft den Umgang mit dem Produkt während der ‚nutzungsfreien‘ Zeit.“<sup>170</sup> Diese Kompetenz dürfte für das Theater weniger relevant sein. Unter nutzungsbegleitende Sozialkompetenz könnte man die gesellige Nutzung der Pause fassen.

Beispiele für die nachnutzungsbezogene Fachkompetenz sind im Theater die Fähigkeit über die Aufführung zu berichten oder Wissenslücken aufzufüllen, die während der Aufführung bemerkt wurden. Nachnutzungsbezogene Sozialkompetenz wäre z. B. die Fähigkeit, mit anderen Personen über die Aufführung ins Gespräch zu kommen.

Ein wichtiges Element ist die Kompetenznachfrage, worunter „hier der *subjektiv empfundene Bedarf des Konsumenten an Konsum-Kompetenz*“<sup>171</sup> für ein Angebot verstanden wird. Durch gestalterische und kommunikative Mittel kann der Bedarf an Einführungen gefördert werden. Hennig-Thurau geht davon aus, dass „mit zunehmender Höhe der Konsum-Kompetenz die Nachfrage nach zusätzlicher Konsum-Kompetenz zurückgeht.“<sup>172</sup> Es wird bezweifelt, dass diese grundsätzliche Annahme auch für das Theater mit seinen wechseln-

---

<sup>170</sup> Hennig-Thurau, 1998, S. 75.

<sup>171</sup> Hennig-Thurau, 1998, S. 144.

<sup>172</sup> Hennig-Thurau, 1998, S. 144.

den Aufführungen gilt. Nach der Erhebung der vorliegenden Arbeit erhalten Personen die häufiger ins Theater gehen (höhere Theater-Kompetenz) mehr Empfehlungen als weniger häufig gehende Besucher (vergl. Abschnitt 8.2.3), wobei unterstellt wird, dass den Empfehlungen auch ein entsprechendes Interesse entgegengebracht wird. Auch sind häufige Besucher von Einführungen stärker an einem Gedankenaustausch mit anderen Besuchern interessiert als weniger häufige Besucher von Einführungen (vergl. Abschnitt 8.4.5). Empirisch ist bisher nicht festzustellen, dass für das Theater mit zunehmender Höhe der Konsum-Kompetenz die Nachfrage nach zusätzlicher Konsum-Kompetenz zurückgeht. Hennig-Thurau weist darauf hin, dass „die auf die Nutzung von Produkten gerichteten Bedürfnisse von Konsumenten ...keine statischen Größen“<sup>173</sup> darstellen. Neue Kompetenzen können mit zunehmender Nutzung einer Dienstleistung/eines Produkts wünschenswert werden.

Nach Hennig-Thurau führt die Konsumkompetenz zur Qualitätswahrnehmung mit sich daraus ergebender Zufriedenheit des Besuchers, zu Vertrauen in das Angebot des Theaters, zu einer emotionalen Verbundenheit (emotionales Commitment) mit dem Anbieter.<sup>174</sup> Kognitives Commitment umfasst „solche Aspekte, die aus Kosten-Nutzen-Überlegungen für den Kunden eine Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nahelegen.“<sup>175</sup> So können regelmäßige Einführungen bewirken, dass Besucher ein Theater bevorzugen, weil sie hier den größten Nutzen im Vergleich zu den entstehenden Kosten erwarten.

## **7.6 Formen der Theatereinführungen**

Theatereinführungen lassen sich nach verschiedenen Dimensionen gliedern:

- Medium
- Kommunikation.
- Dauer und Zeitpunkt,

---

<sup>173</sup> Hennig-Thurau, 1998, S. 145.

<sup>174</sup> Vgl. Hennig-Thurau, 1998, S. 136 ff.

<sup>175</sup> Hennig-Thurau, 1998, S. 136.

- Häufigkeit und Regelmäßigkeit,
- Ort,
- Beteiligte Besucher,
- Mitwirkende vom Theater
- und andere.

Als Medien kommen in Betracht Print-Medien, audio-visuelle Medien, direkte persönliche Kommunikation. Gedruckte Theaterprogramme übernehmen Aufgaben einer Theatereinführung, indem sie einen Inhaltsüberblick bieten und das Umfeld eines Stücks beleuchten. Während Theaterprogramme fast nur von den Besuchern der jeweiligen Aufführung genutzt werden, geben Handzettel einen Kurzüberblick über eine Aufführung und dienen auch dazu, einen Anreiz zum Besuch der im Moment nicht gewählten Aufführung (cross-selling). Das Internet als audio-visuelles Medium bietet vielfältige Möglichkeiten zur Unterstützung von Theatereinführungen (z. B. durch Trailer), spezielle Interaktionen zwischen Besuchern und Mitarbeitern des Theaterbetriebs können eingerichtet werden. Über Links bestehen zusätzliche Möglichkeiten, um vertiefende Informationen anzubieten.

Im Internet sind mehrere überregionale Theaterportale<sup>176</sup> zu finden, die Hinweise zu Theateraufführungen enthalten, aber meist eher als Werbung zu betrachten und weniger eine Einführung bieten; dennoch gibt es bisweilen auch tiefer greifende Informationen. Die Präsentation von Aufführungsauszügen auf Fernsehschirmen im Theater reicht nicht an eine Einführung heran, könnte aber mit erläuternden Szenen bei einem gewissen technischen Aufwand zu einer Einführung ausgebaut werden, was bei mehreren Einführungen zu Einsparungen im Personaleinsatz führt.

Die direkte persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern des Theaters und Besuchern ist die häufigste Form der Theatereinfüh-

---

<sup>176</sup> Vgl. <http://www.theaterportal.de/>,  
<http://www.lovetheatre.com/theatreTV>,  
<http://www.theatre-contemporain.net/>

rung. Sie hat die Vorteile der persönlichen Ansprache, der Interaktion mit den Besuchern und der Flexibilität im Inhalt der Einführung.

Bei der Kommunikation kann zwischen unilateraler, bilateraler und multilateraler Kommunikation unterschieden werden. Unilaterale Kommunikation ist der Vortrag, bilaterale Kommunikation ist die Kommunikation zwischen Mitarbeitern des Theaters und Besuchern der Einführung über Fragen und Antworten. Bei der multilateralen Kommunikation erfolgt ein offener Gedankenaustausch zwischen den Besuchern und mit den Mitarbeitern des Theaters.

Dauer und Zeitpunkt sind wesentliche Form-Elemente von Einführungen. Theatereinführungen mit einer Dauer bis zu 30 Minuten werden hier als Kurz-Einführungen bezeichnet. Sie richten sich an Besucher, die sich schnell über wesentliche Punkte informieren wollen, und haben teilweise nur eine Dauer von 15 Minuten. Die kurze Dauer hemmt etwas die Interaktion mit den Besuchern, wenn auch Fragen theoretisch möglich sind. Die Qualität der Kurz-Einführungen hängt in besonders starkem Maße vom Vortragenden ab, können aber durchaus wesentliche Punkte einer Aufführung enthalten. Kurz-Einführungen als Prolog einer Aufführung im Zuschauersaal werden bisher selten eingesetzt. Einführungen von einer Dauer von mehr als 30 Minuten können stärker das Umfeld einer Aufführung beleuchten und geben mehr Möglichkeiten zu einem Gespräch mit den Besuchern und zu deren Aktivierung (z.B. durch die Diskussion von Textabschnitten).

Der Zeitpunkt einer Einführung ist eng verbunden mit den Funktionen, die sie erfüllen soll. Eine Einführung vor dem Aufführungstag dient neben der Einstimmung der Besucher der Werbung für potenzielle Besucher, die bei der Einführung in gewisser Weise das Angebot ausprobieren können („Schnupperkurs“). Bisweilen werden die Einführungen für mehrere Aufführungen zusammengefasst, um einen Überblick über das Programm zu bieten und dadurch den Besuchern einen erweiterten Nutzen durch den Besuch der Einführung zu geben. Eine Einführung am Aufführungstag folgt auf die Entscheidung zum Besuch der Aufführung und dient dadurch vor

allem dem besseren Verständnis der Aufführung und den anschließenden Besucherempfehlungen. Denkbar sind auch Theatereinführungen in der Theaterpause: Gespräche über das bereits Gesehene, Vorbereitung auf den zweiten Teil und Hinweise auf ergänzende andere Aufführungen.

Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Einführungen sind ein wesentliches Gestaltungselement. Einige Theater bieten eine Einführung vor Premieren an oder vor allen Konzerten (z. B. Staatstheater Karlsruhe) oder in Abständen gemäß Angabe im Spielplan (z. B. Münchner Kammerspiele und andere). Die Einführung vor der Premiere ist nach der Diffusionstheorie wichtig für die Besucherempfehlungen, die gerade in der Anfangsphase eines neuen Produktes besonders wirksam sind. Andererseits sind Premieren häufig ausgebucht, so dass für sie nicht besonders geworben werden muss, und weiter zurückliegende Einführungen büßen an Erinnerungswert ein. Regelmäßige Einführungen vor jeder Aufführung sind für viele Theater aus Kapazitätsgründen nicht zu realisieren, auch wenn hierdurch ein Theater seine besondere Verlässlichkeit demonstrieren könnte.

Orte einer Theatereinführung können sein ein separater Raum im Theater, das Foyer, der Zuschauersaal oder ein Ort bei der Zielgruppe (z.B. eine Schule oder die Halle einer Firma). Die Wahl des Ortes bestimmt mit, welche Besucherkreise erreicht werden. Beim Festival d'Avignon wählen private Theatergruppen häufig öffentliche Plätze, um auf Ihr Angebot durch Ausschnitte und Kommentare hinzuweisen.

Beteiligte bei den Besuchern können allgemein Besucher sein oder auch Besucher einer ausgewählten Zielgruppe. Schüler als Zielgruppe sind für Theatereinführungen weit verbreitet, gelegentlich werden auch Theatereinführungen speziell für begrenzte Besucherkreise (z.B. Firmenkunden und –mitarbeiter) angeboten. Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit hat ergeben, dass an Theatereinführungen besonders Theaterliebhaber und die Zielgruppe

„Neulinge“ interessiert sind.<sup>177</sup> Abgesehen von Schulveranstaltungen sind dem Verfasser Theatereinführungen speziell für Neulinge nicht bekannt, obgleich hierfür zielgruppengerechte, originelle Gestaltungsmöglichkeiten gegeben wären.

Mitwirkende von Seiten des Theaters können eine Einzelperson oder mehrere Personen (z.B. Regisseur, Schauspieler) sein. Mehrere Personen können eher für die Besucher eine engere Vertrautheit zum Theaterbetrieb und zusätzliche Authentizität schaffen, was aber wegen der Knappheit des Personals selten möglich ist. Mit Videoaufnahmen könnten kostengünstig Stellungnahmen von Autor, Dramaturgen, Regisseur, Schauspielern eingeblendet werden.

## **7.7 Gestaltungselemente von Einführungen**

Theatereinführungen sind u. a. im Hinblick auf drei Elemente zu gestalten:

1. Unterhaltungswert der Einführung selbst,
2. Einführung als Vorbereitung auf eine Aufführung und generell auf das Theaterleben,
3. Potenzialnutzen und wirtschaftlicher Nutzen für den Theaterbetrieb.

Um ein wiederkehrendes Interesse zu wecken, ist die Einführung so zu gestalten, dass sie schon selbst einen gewissen Unterhaltungswert besitzt. Dies kann vom Vortragenden ausgehen und mit gezeigten Beispielen (medial oder real) ergänzt werden. Interaktionen erleichtern den Besuchern, sich in das Geschehen selbst einzubeziehen.

Hauptaufgabe der Einführung ist es die Besucher auf die Aufführung in ihren wesentlichen, vielfältigen Aspekten und Bedeutungsebenen vorzubereiten. Einige Aspekte der Aufführung werden für jeden offensichtlich sein und werden daher in einer Einführung kaum erwähnt werden, andere Aspekte sind aber weniger offensichtlich und können nach vorherigen Anregungen dann entdeckt werden. In einem per-

---

<sup>177</sup> Vgl. Abschnitt 8

sönlichen Gespräch mit dem Verfasser vertrat ein Dramaturg die These, dass eine Aufführung für sich selbst sprechen muss; diese These könnte von vielen Kunstschaaffenden geteilt werden. Die Anti- these hierzu ist, dass das Vorwissen der Besucher sich wesentlich von dem Wissen der Inszenierenden der Aufführung unterscheidet (Wissensdiskrepanz), so dass erst eine Einführung eine komplexere Kommunikation, ein tieferes Verständnis in der Aufführung für die Besucher ermöglicht.

Indem die Theatereinführung auf die spezielle Struktur und die besonderen Zeichensysteme der Aufführung hinweist<sup>178</sup>, erhöht sie den Nutzen der Besucher und gibt Anregungen zu Besucherempfehlungen. Der Lernprozess der Besucher kann hierbei über die einzelne Aufführung hinausgehen und das Theater generell in einer neuen Perspektive erscheinen lassen.

## **7.8 Kosten-/Nutzenüberlegungen zu Theatereinführungen**

Für das Theater bedeuten Theatereinführungen insbesondere Personalkosten: Kosten der organisatorischen Vorbereitung, der inhaltlichen Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung. Bei den Kosten sind auch die Opportunitätskosten zu berücksichtigen, d.h. die Kosten die dadurch entstehen, dass Mitarbeiter der Theatereinführungen zeitweise für andere Aufgaben nicht zur Verfügung stehen. Sachkosten fallen möglicherweise durch den Einsatz von Medien an, wobei bisweilen der Personaleinsatz durch die Verwendung von Video-Sequenzen verringert werden kann.

Für das Theater besteht der Nutzen in der Stärkung der Kundenbindung, im gesteigerten Verständnis für die Theaterarbeit, im Interessewecken für weitere Veranstaltungen, in der Bereitschaft der Besucher, über das Theater zu reden und Besuchsempfehlungen abzugeben, und darin, ein erweitertes Feedback der Besucher zu

---

<sup>178</sup> Zu den Elementen von Struktur und Zeichensystemen vgl. insbesondere Esslin, 1989, S. 106 ff, Denk/Möbius 2008, S. 148 ff.

erhalten. Ein Problem ist die Messbarkeit des Nutzens: Es ist aufwendig festzustellen, welche konkreten Ergebnisse Theaterintroduktionen erzielen; entsprechende empirische Untersuchungen sind dem Verfasser nicht bekannt.

Die Kosten der Besucher sind vor allem die benötigte (bewertete) Zeit für den Besuch der Einführung. Monetäre Kosten für die Einführung fallen für den Besuch von Einführungen an einem von der Aufführung gesonderten Tag an; Einführungen direkt vor der Aufführung sind in der Regel nicht mit monetären Kosten für den Besucher verbunden.

Der Nutzen der Besucher ist das bessere Verstehen und Genießen der Aufführung, der erzielbare Ruf als kultureller Experte, die Möglichkeit eines geistigen und emotionalen Austauschs und eventuell ein soziales Erlebnis,

## **8 Empirische Untersuchung zur Besucherintegration in Theatereinführungen**

### **8.1 Ziele, Hypothesen, Design und Methoden der Untersuchung**

#### **8.1.1 Ziele der Untersuchung**

Die empirische Untersuchung verfolgte zwei Zielsetzungen:

1. Erkundung von Entscheidungskriterien und Interessen beim Theaterbesuch und beim Besuch von Theatereinführungen,
2. Erkundung der Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Formen von Theatereinführungen,

Die Untersuchung strebt an, aus der Sicht von Besuchern und Nichtbesuchern zu klären, welche Kriterien für die Entscheidung zu einem Theaterbesuch für die Befragten wichtig sind und welche relative Bedeutung den Elementen einer Theateraufführung zugemessen wird. Es wurde auch erforscht, was die Befragten von einer Theatereinführung erwarten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Theatereinführungen im Hinblick auf die Integration des externen Faktors, d.h. des Besuchers, bei dieser Dienstleistung zu gestalten. Der Theaterbetrieb kann die Theatereinführung weitgehend autonom, d.h. ohne aktive Beteiligung der Besucher, oder integrativ, d.h. mit aktiver Beteiligung der Besucher, organisieren. Von der Integration werden positive Wirkungen für den Theaterbetrieb erwartet.

Die schriftliche Befragung erfolgte mit Fragebögen, die den Befragten persönlich übergeben wurden. Es bestand für die Befragten eine Möglichkeit zu Rückfragen, was aber fast nie genutzt wurde. Die Beantwortung der Fragen dauerte ca. 20 bis 30 Minuten. Der Umfang des Fragebogens erforderte die Auswahl von Orten, an denen die Befragten eine ausreichende Zeit zur Verfügung hatten (siehe Abschnitt 8.1.3). Die Untersuchung ist exploratorisch über die Einschätzung von Theaterbesuchern und Nicht-Theaterbesuchern

bezogen auf Interessen und Entscheidungen zum Theaterbesuch und gibt Ansätze für weitere Forschungen über die Geschäftsbeziehungen zwischen Theaterbetrieb und tatsächlichen und potenziellen Besuchern. Aus der Komplexität der Befragung, aus Befragungsorten, Anzahl und Auswahl der Befragten ergibt sich, dass die Untersuchung nicht statistisch repräsentativ für eine Bevölkerungsgruppe sein kann. Der Anteil der Befragten mit einem höheren Bildungsgrad ist in der Untersuchung deutlich höher als im Durchschnitt der deutschen Bevölkerung.

### **8.1.2 Hypothesen der Untersuchung**

Als Entscheidungskriterien für den Besuch eines Sprechtheaters wurden sechs Merkmale untersucht: das Stück, der Regisseur die Schauspieler, die Kritiken in den Medien, das Interesse des Partners, die Reputation des Theaters insgesamt und die persönlichen Empfehlungen. Es wurden zwei Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 1: Persönliche Empfehlungen haben eine größere Bedeutung für die Entscheidung zum Besuch eines Sprechtheaters als die Kritiken in den Medien.

Hypothese 2: Die Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch haben eine unterschiedliche Bedeutung aus der Sicht potentieller Besucher.

Für die Frage „Welche Elemente waren bei Ihren letzten Besuchen eines Sprechtheaters bedeutsam?“ wurden keine Hypothesen aufgestellt, es handelt sich hier um eine explorative Untersuchung der Interessen der Befragten. Es wurde gefragt nach der relativen Gewichtung folgender Merkmale: gute Unterhaltung, Aspekte zum Nachdenken, Anteilnahme am Schicksal anderer Menschen, Orientierung über Werte in der Gesellschaft und unerwartete Erfahrung.

Mit der Frage „Welche Elemente sind für Sie beim Besuch der Einführung eines Sprechtheaters bedeutsam?“ wurden folgende Merkmale untersucht: Entstehungsgeschichte des Stücks, Angaben

zur Handlung, Möglichkeit zu fragen, Zugang zum emotionalen Gehalt der Aufführung, Verbindungen zum eigenen Leben, Gedankenaustausch mit anderen Besuchern, Präsentation von Teilen der Aufführung, Vergleich mit anderen Aufführungen. Es wurden zwei Hypothesen getestet:

Hypothese 3: Die Mehrheit der Befragten betrachtet den Gedankenaustausch mit anderen Besuchern als wichtig oder sehr wichtig.

Hypothese 4: Die Mehrheit der Befragten sieht die Möglichkeit, in einer Theatereinführung Fragen zu stellen und Kommentare abzugeben, als weniger wichtig oder unwichtig an.

Zentraler Gegenstand der Erhebung ist, ob die Befragten durch unterschiedliche Formen der Einführung unterschiedliche Wirkungen für den Theaterbetrieb erwarten. Einer weitgehend autonomen Theatereinführung (ohne aktive Beteiligung der Besucher) wurden zwei integrative Theatereinführungen (mit aktiver Beteiligung der Besucher) gegenübergestellt. Außerdem wurden zwei weitgehend autonome Theatereinführungen verglichen, wobei eine Einführung aufwendiger gestaltet war. Als Merkmale wurden erfragt die Besuchsabsicht nach der Einführung, die Einschätzung der Qualität des Theaters, die Absicht, den Besuch der Aufführung zu empfehlen, und die Absicht, Fragen in der Einführung zu stellen. Folgende Hypothesen wurden aufgestellt:

Hypothese 5: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs der Aufführung nach einer integrativen Einführung gemäß Szenario B höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 6: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer höheren Qualität des Angebots an Theateraufführungen in der laufenden Spielzeit nach einer integrativen Einführung gemäß Szenario B höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 7: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung des Besuchs der Theateraufführung in den nächsten vier

Wochen nach einer integrativen Einführung gemäß Szenario B höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 8: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach einer integrativen Einführung gemäß Szenario B höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 9: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs der Aufführung nach einer integrativen Einführung mit einer Diskussion zwischen den Besuchern gemäß Szenario C höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 10: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer höheren Qualität des Angebots an Theateraufführungen in der laufenden Spielzeit nach einer integrativen Einführung mit einer Diskussion zwischen den Besuchern gemäß Szenario C höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 11: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung des Besuchs der Theateraufführung in den nächsten vier Wochen nach einer integrativen Einführung mit einer Diskussion zwischen den Besuchern gemäß Szenario C höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 12: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach einer integrativen Einführung mit einer Diskussion zwischen den Besuchern gemäß Szenario C höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 13: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs der Aufführung nach einer aufwändigeren autonomen Einführung unter Beteiligung von Schauspielern gemäß Szenario D höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 14: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer höheren Qualität des Angebots an Theateraufführungen in der laufenden Spielzeit nach einer aufwändigeren autonomen Einführung

unter Beteiligung von Schauspielern gemäß Szenario D höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 15: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung des Besuchs der Theateraufführung in den nächsten vier Wochen nach einer aufwändigeren autonomen Einführung unter Beteiligung von Schauspielern gemäß Szenario D höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 16: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach einer aufwändigeren autonomen Einführung unter Beteiligung von Schauspielern gemäß Szenario D höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 17: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs der Aufführung nach einer integrativen Einführung mit dem Lesen von Textpassagen durch die Besucher gemäß Szenario C der Vorstudie höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 18: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer höheren Qualität des Angebots an Theateraufführungen in der laufenden Spielzeit nach einer integrativen Einführung mit dem Lesen von Textpassagen durch die Besucher gemäß Szenario C der Vorstudie höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 19: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung des Besuchs der Theateraufführung in den nächsten vier Wochen nach einer integrativen Einführung mit dem Lesen von Textpassagen durch die Besucher gemäß Szenario C der Vorstudie höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Hypothese 20: Die Befragten stufen die Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach einer integrativen Einführung mit dem Lesen von Textpassagen durch die Besucher gemäß Szenario C der Vorstudie höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

### 8.1.3 Stufen und Befragte der Erhebung

Die Erhebung zur explorativen Prüfung der Hypothesen wurde in drei Stufen durchgeführt:

- Pretest des Fragebogens,
- Vorstudie des Verhaltens und der Einschätzung von potenziellen Theaterbesuchern,
- Hauptstudie des Verhaltens und der Einschätzung von potenziellen Theaterbesuchern.

An dem Pretest des Fragebogens nahmen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing an der Heinrich-Heine-Universität im Jahre 2004 teil. Der Fragebogen wurde in Hinblick auf Eindeutigkeit und Verständlichkeit überarbeitet.

Die Vorstudie wurde im Jahre 2005 durchgeführt; es wurden 90 Personen befragt. Die Befragten setzten sich wie folgt zusammen:

Golfer/innen	34
Teilnehmer/innen Theaterfest Baden-Baden	10
Besucher/innen Ruhrtriennale	10
Teilnehmer/innen Theatereinführung Karlsruhe	15
Sonstige	21
Insgesamt	90

Zur Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Theatereinführungen an einem gesonderten Tag vor der Theateraufführung wurden keine realen Einführungen in einem Experiment verglichen, da die Beurteilung der Wirkung in einem Experiment stark beeinflusst wird von

- der Person des jeweilig Einführenden,
- dem jeweiligen Theaterstück,

- dem spezifischen Personenkreis, der eine Theaterführung in dem Experiment besucht.

Es erschien auch praktisch nicht realisierbar, die Zustimmung einer Theaterintendanz zu einem breiter angelegten Experiment mit unterschiedlichen Einführungen zu erreichen.

Statt des Experiments wurde eine Befragung zu vier Szenarien gewählt, die nach verschiedenen Kriterien zu beurteilen waren. Da die Beteiligung am kulturellen Leben mit sozialem Ansehen (soziale Erwünschtheit der Antworten)<sup>179</sup> verbunden sein kann, wurden die Befragten sowohl um die Einschätzung des Verhaltens anderer Personen als auch ihrer selbst gebeten. Es wurde angenommen, dass die Befragten eher für sich selbst als für andere eine aktive Rolle als sozial erwünscht einstufen und dadurch das Ergebnis beeinflussten. Die Ergebnisse der Befragung bestätigten, dass die Befragten eher sich selbst als anderen eine aktive Rolle zumaßen.

Die Befragung an Orten durchgeführt wurde, an denen die Teilnehmer mindestens 30 Minuten Zeit hatten, um den Fragebogen zu beantworten. Insbesondere durch die Befragung von Golfer/innen und sonstigen Personen wurden auch Nicht-Theaterbesucher erfasst.

Den Befragten wurden vier verschiedene Szenarien von Theaterführungen zur Beurteilung vorgelegt. Das erste Szenario (A) umfasste nur eine geringe Integration der Besucher, lediglich Fragen der Besucher waren in diesem Szenario möglich. Dieses Szenario diente als Basisszenario, um herauszufinden, ob zusätzliche Maßnahmen der Integration die Einschätzung einer stärkeren Wirkung erzielen können. Zwei weitere Szenarien (B und C) hatten die Besonderheit, dass sie eine stärkere Integration der Besucher beinhalten. Das vierte Szenario (D) sah wieder eine geringe Integration der Besucher, hatte aber zusätzlichen Aufwand im gezeigten Spiel von Schauspielern.

---

<sup>179</sup> Vgl. Fisher, R. J., 1993, Social Desirability... S. 303 ff.

Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass es um ihre subjektive Einschätzung der Reaktion ging und dass die Theateraufführungen selbst sich nicht unterscheiden.

Die Vorstudie (90 Befragte) hatte folgende Szenarien:

„Szenario A: Lesung

Der Dramaturg gibt einen ausführlichen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.

Szenario B: Podiumsdiskussion

Der Dramaturg gibt einen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. In einer Podiumsdiskussion während der Einführung treten der Regisseur, ein Schauspieler und zwei Besucher auf, die bereits eine Probe besucht haben und ihren Eindruck davon schildern. Die Podiumsglieder diskutieren die Inszenierung, wobei der Regisseur sein Konzept erläutert. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.

Szenario C: Mitwirkung Freiwilliger

Der Dramaturg gibt einen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. Der Regisseur erläutert den zentralen Konflikt des Stückes. Er fragt nach Freiwilligen unter den Besuchern der Einführung, die jetzt den Konflikt durchspielen wollen. Die Freiwilligen erhalten Textpassagen, die sie im Wechsel lesen. Mit Engagement stellen die Freiwilligen den Konflikt dar. Die Freiwilligen erhalten Beifall für ihre Darstellung. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.

Szenario D: Spielen eines Auszugs durch Schauspieler

Der Dramaturg gibt einen ausführlichen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler spielen einen Auszug aus dem Stück. Der Regisseur erläutert das Konzept seiner Inszenierung und weist auf Parallelen und Gegensätze zu anderen Aufführungen

hin. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.“

Für die Szenarien wurden folgende Merkmale erfragt: Absicht des Aufführungsbesuchs, Erwartung einer außergewöhnlichen Aufführung, Einschätzung der Qualität des Angebots in der laufenden Spielzeit, Bericht über die Einführung, Empfehlung der Aufführung, Ermuntern zu gemeinsamen Besuch, Fragen stellen oder Kommentare abgeben. Die Bewertung erfolgte in fünf Merkmalsausprägungen von zwei ordinalen Skalen, sowohl als Einschätzung für andere Besucher (Fremdeinschätzung) als auch für sich selbst, wobei als zusätzliche Antwort „weiß nicht“ angeboten wurde. In der Auswertung der Vergleiche wurden Antworten „weiß nicht“ auf der Skala ausgeschlossen, um nur die Fälle einzubeziehen, die eine eindeutige Aussage trafen.

In der Tabelle 12 sind die Skalen aufgeführt. Gemäß der „sozialen Erwünschtheit“ lagen die Werte bei der Selbsteinschätzung generell höher als bei der Fremdeinschätzung und wiesen auch eine geringere Varianz auf.

Fremdeinschätzung „andere“	Selbsteinschätzung „selbst“	Codierung
0 – 19 %	Auf gar keinen Fall	0
20 - 39 %	Wahrscheinlich nicht	1
40 – 59 %	Vielleicht	2
60 – 79 %	Wahrscheinlich ja	3
80 – 100 %	Auf jeden Fall	4
Weiß nicht	Weiß nicht	5

Tabelle 12: Ausprägungen zur Beurteilung der Szenarien

In der Hauptstudie wurden 129 Personen im Jahre 2006 befragt. Die Befragtengruppe setzt sich folgendermaßen zusammen:

Besucher/innen Theaterfest Karlsruhe 58

Schüler/innen	24
Studenten/innen Großraum Köln	16
Flugpassagiere	13
Golfer/innen	4
Sonstige	14
Insgesamt	129

Das Theaterfest fand bei sonnigem Wetter auf dem öffentlichen Platz vor dem Staatstheater Karlsruhe statt, durch diese Situation wurde auch eine Reihe von Nicht-oder Selten-Theaterbesuchern dort befragt. Die Befragung erfasste nicht nur die Altersgruppe der Studenten, sondern deckte ein breites Altersspektrum ab. In der Befragung sind Personen mit höherem Bildungsstand und Theaterinteressierte überrepräsentiert, dem durch gesonderte Auswertungen Rechnung getragen wurde. Die Erhebungen sind nicht repräsentativ für die Bevölkerung der Bundesrepublik oder einer Region, was wegen des Umfangs des Fragebogens und der verfügbare Mittel nicht möglich gewesen wäre.

Die Hauptstudie unterschied sich von der Vorstudie vor allem durch eine Änderung des Szenarios C: Statt der Mitwirkung Freiwilliger wird eine Zuschauerdiskussion vorgestellt. Die Hauptstudie enthielt auch zusätzliche Fragen zu dem Besucherinteresse bei Einführungen. Die Szenarien der Hauptstudie lauteten:

„Szenario A: Lesung

Dramaturg und Regisseur geben einen ausführlichen Überblick über das Stück. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. Die Besucher können Fragen zur Inszenierung stellen.

#### Szenario B: Podiumsdiskussion

Dramaturg und Regisseur geben einen Überblick über das Stück. In einer Podiumsdiskussion diskutieren der Regisseur, ein Schauspieler und zwei Besucher, die bereits eine Probe besucht haben und ihren Eindruck davon schildern, die Inszenierung. Die Besucher werden zu Fragen zur Inszenierung ermuntert.

#### Szenario C: Gedankenaustausch

Dramaturg und Regisseur geben einen Überblick über das Stück und erläutern die zentralen Konflikte. Die Zuschauer diskutieren, in welchem Sinne diese Konflikte auch heutzutage noch bedeutsam sein können und welche Rolle sie auch in ihrem persönlichen Leben gespielt haben.

#### Szenario D Schauspieler spielen einen Auszug

Dramaturg und Regisseur geben einen Überblick über das Stück. Schauspieler spielen einen Auszug. Die Besucher können Fragen zur Inszenierung stellen.“

Im direkten Vergleich der Szenarien wurden die Befragten aufgefordert, die Szenarien nach folgenden Kriterien zu bewerten:

- Absicht/Erwartung, nach Besuch der Einführung die Aufführung zu besuchen („Welcher Anteil der Besucher der Einführung wird auch die Aufführung besuchen?“; „Würden Sie nach der Einführung auch die Aufführung besuchen?“)<sup>180</sup>,
- Veränderung der Einstufung der Qualität des Theaterangebots („Welcher Anteil der Besucher wird nach der Einführung die Qualität des Angebots an Sprechtheateraufführungen in dieser Spielzeit höher einstufen?“; „Würden Sie nach der Einführung die Qualität des Angebots an Sprechtheateraufführungen in dieser Spielzeit höher einstufen?“)<sup>181</sup>,

---

<sup>180</sup> Fragen Nr. 8 und 9 des Fragebogens im Anhang

<sup>181</sup> Fragen Nr. 10 und 11 des Fragebogens im Anhang

- Empfehlen des Besuchs der Aufführung („Welcher Anteil der Besucher wird Ihrer Meinung nach in den nächsten vier Wochen Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten den Besuch der Aufführung empfehlen?“; Würden Sie nach der Einführung in den nächsten vier Wochen Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten den Besuch der Aufführung empfehlen?“)<sup>182</sup>,
- Fragen stellen und Kommentare abgeben („Wie viele Besucher werden tatsächlich die angebotene Gelegenheit nutzen, in der Einführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben?“; „Würden Sie die die angebotene Gelegenheit nutzen, in der Einführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben?“)<sup>183</sup>.

#### **8.1.4 Methoden der Auswertung**

Zur Auswertung der Daten wurden u.a. arithmetische Mittel berechnet. Trotz verbreiteter Anwendung ist die Anwendung des arithmetischen Mittels an zwei Annahmen gebunden:<sup>184</sup>

1. Die Befragten stufen die Skala der Merkmalsausprägungen als äquidistant ein.
2. Die Befragten sehen die Antworten in einer Kategorie der Skala als gleichverteilt an, d.h. wenn man eine Kategorie in Teilkategorien unterteilen würde, entfielen auf jede Teilkategorie die gleiche Zahl der Antworten.

Die Anwendung des arithmetischen Mittels in dieser Untersuchung basiert auf diesen beiden Annahmen.

Bei ordinal skalierten Daten wird häufig der Median oder Zentralwert als statistische Maßzahl eingesetzt.

---

<sup>182</sup> Fragen Nr. 12 und 13 des Fragebogens im Anhang

<sup>183</sup> Fragen Nr. 14 und 15 des Fragebogens im Anhang

<sup>184</sup> Basierend auf einem Gespräch mit B. Günter

„Der Median ... ist jener Beobachtungswert, der in der geordneten Urliste der Beobachtungswerte genau in der Mitte liegt.“<sup>185</sup>

Die Berechnung des Medians berücksichtigt nicht die Schiefe einer Verteilung, was insbesondere bei wenigen Intervallen einer Merkmalsausprägung die Differenzierung beeinträchtigt.

Um die geringe Differenzierung zu vermeiden, wurde als statistische Maßzahl der verschiedenen Merkmale der Szenarien der Median aus gruppierten Daten<sup>186</sup> eingesetzt, hierbei werden neben der Anzahl der Messwerte, der Anzahl in der Kategorie und der Kategorienbreite des Medians auch die kumulative Häufigkeit bis zur vorausgehenden Kategorie berücksichtigt. Hierdurch spiegelt sich in diesem Median auch die Schiefe einer Verteilung wieder. Die Berechnung des Medianes gruppierter Daten positioniert den Median innerhalb einer Kategorie und nähert ihn zahlenmäßig dem Mittelwert an.

Zum Vergleich der ordinal skalierten Antworten auf die verschiedenen Szenarien wurde der Wilcoxon-Test<sup>187</sup> (Vorzeichen-Rangtest) im Vergleich von zwei abhängigen Stichproben eingesetzt.

## **8.2 Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch**

### **8.2.1 Das Stück**

In den Untersuchungen wurde gefragt: „Welche Elemente sind für Sie bei der Entscheidung über den Besuch eines Sprechtheaters bedeutsam?“<sup>188</sup> Für die Kriterien „das Stück“, „der Regisseur“, „die Schauspieler“, „die Kritiken in den Medien“, „das Interesse des Partners“, „das Theater insgesamt“, „die Empfehlung von Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten“ waren die sechs Antwortkategorien „unwichtig“, „weniger wichtig“, „weder unwichtig noch wichtig“, „wichtig“, „sehr wichtig“ oder „weiß nicht“ vorgegeben.

Als bedeutsamstes der zur Wahl gestellten Elemente für die Besuchsentscheidung wurde in beiden Untersuchungen das Stück

---

<sup>185</sup> Degen/Lorscheid, 2011, S. 41

<sup>186</sup> Vgl. Bühl, 2008, S. 132 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Bühl, 2008, S. 323 fff.

<sup>188</sup> Frage Nr. 20 des Fragebogens im Anhang

bezeichnet. In der Vorstudie erreichte das Stück ein arithmetisches Mittel<sup>189</sup> von 3,4 (nahe der Obergrenze der Kategorie „wichtig“, basierend auf 85 Antworten von 90 Befragten), in der Hauptstudie lag das arithmetische Mittel bei 3,65 (nahe der Untergrenze der Kategorie „sehr wichtig“, basierend auf 126 Antworten von 129 Befragten), d.h. beide Untersuchungsergebnisse liegen dicht bei einander und sind deutlich höher als für die anderen Entscheidungselemente. Das arithmetische Mittel aus beiden Untersuchungen liegt bei 3,55.

Für die Theaterkommunikation bedeutet dies, dass Besucher vor allem an einem Zugang zum Stück interessiert und wahrscheinlich bereit sind, hierfür auch selbst aktiv zu werden.

### **8.2.2 Schauspieler und Regisseur**

Ein bedeutendes Element für die Entscheidung zum Besuch sind die Schauspieler. In der Vorstudie und in der Hauptstudie erreichten sie jeweils ein arithmetisches Mittel von 2,6 (nahe der Untergrenze der Kategorie „wichtig“, basierend auf jeweils 82 und 123 Antworten). Schauspieler haben für die Besucherentscheidung Bedeutung, wenn auch viele Theater aus dem Team-Gedanken heraus ablehnen, einzelne Schauspieler in der Werbung herauszustellen.

Interessant ist ein Vergleich der Einstufung von Schauspielern und Regisseuren. Der Regisseur erreichte in der Vorstudie ein arithmetisches Mittel von 2,1 (Kategorie „weder unwichtig noch wichtig“, bei 79 Antworten), in der Hauptstudie von 1,73 (Kategorie „weder unwichtig noch wichtig“, bei 124 Antworten), was dem gesamten Mittelwert von 1,9 entspricht. Der Median für Schauspieler liegt in der Kategorie 3 (wichtig), für Regisseure in der Kategorie 2 (weder wichtig noch unwichtig). Die Befragten stuften die Bedeutung des Regisseurs für ihre Entscheidung deutlich geringer ein als die der Schauspieler. Möglicherweise könnte dies teilweise darauf zurückzuführen sein, dass die Untersuchungen nicht an den Standorten der großen Bühnen durchgeführt wurden, es kann aber gut sein, dass im

---

<sup>189</sup> Äquidistanz der Intervalle und Gleichverteilung innerhalb der Intervalle der ordinal skalierten Daten wird angenommen.

Bewusstsein des Publikums für seine Entscheidung der Regisseur generell eine geringere Bedeutung hat als die Schauspieler.

Der Wilcoxon-Test liefert folgende Ergebnisse für die Antworten in der Hauptstudie:

		N	
Schauspieler zu Regisseur	Negative Ränge	15	Schauspieler < Regisseur
	Positive Ränge	75	Schauspieler > Regisseur
	Bindungen	32	Schauspieler = Regisseur
	Gesamt	122	

Tabelle 13: Häufigkeit der relativen Einstufung der Bedeutung von Schauspieler und Regisseur

Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

75 Personen stufen für ihre Entscheidung die Bedeutung des Schauspielers höher ein als die des Regisseurs, 15 Personen den Regisseur höher als die Schauspieler (7 Personen machten für beide keine Angabe). Das Ergebnis ist statistisch hoch signifikant ( $p < 0,001$ ).

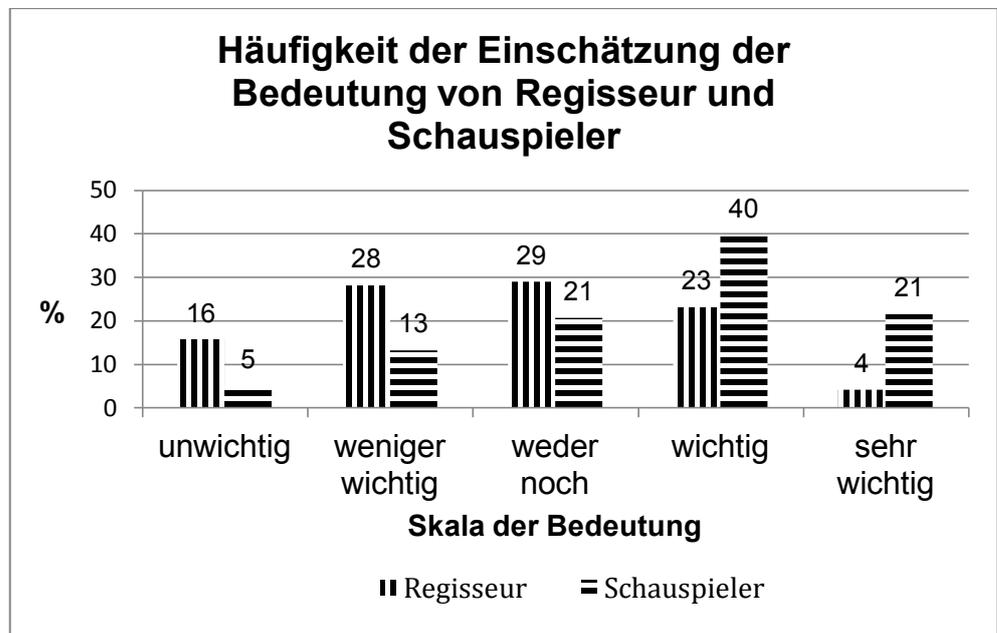


Abbildung 6: Häufigkeit der Einschätzung der Bedeutung von Regisseur und Schauspieler für die Entscheidung zu einem Theaterbesuch

Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

### **8.2.3 Bedeutung für die Freizeit, Sprechen über Theater und persönliche Empfehlungen**

In der Befragung wurde auch die Bedeutung des Theaters für die Freizeitgestaltung<sup>190</sup> und der Empfehlungen erkundet. Für 14 % der Befragten (124 Antworten von 129 Befragten) ist das Theater unwichtig für ihre Freizeit, für 21 % weniger wichtig, für 32 % wichtig, für 16 % sehr wichtig.

Die Häufigkeiten des Sprechens<sup>191</sup> über Theater hatte bei den Befragten eine weite Bandbreite. Sie reichte von nie bis zu über 25 Mal pro Jahr (vergl. Abbildung 7). Zur statistischen Auswertungen mit anderen Merkmalsausprägungen wurden die Antworten in drei Kategorien zusammengefasst: Selten-Sprechende (Häufigkeit bis 4 Mal pro Jahr), Gelegentlich-Sprechende (Häufigkeit 5 bis 14 Mal) und Häufig-Sprechende (mindestens 15 Mal pro Jahr).

Zwischen der dem Theater beigemessenen Bedeutung für die Freizeit und der Häufigkeit des Sprechens besteht ein enger Zusammenhang (Kendalls Tau-b<sup>192</sup> = 0,468, Rangkorrelationskoeffizient von Spearman<sup>193</sup> = 0,534; jeweils  $p < 0,001$ ). Von denen, die das Theater für unwichtig für ihre Freizeitgestaltung einstufen, sprachen 24 % nur 0 bis 4 Mal im Jahr über Theater, bei denen mit weniger wichtig nur 30%. Im Gegensatz hierzu sprachen Befragte, denen Theater wichtig war, 38 % mindestens 15 Mal, bei sehr wichtig 50 %.

---

<sup>190</sup> Frage 22 des Fragebogens im Anhang

<sup>191</sup> Frage 4 des Fragebogens im Anhang

<sup>192</sup> Bühl, 2008, S. 275

<sup>193</sup> Degen/Lorscheid, 2001, S. 75 ff.

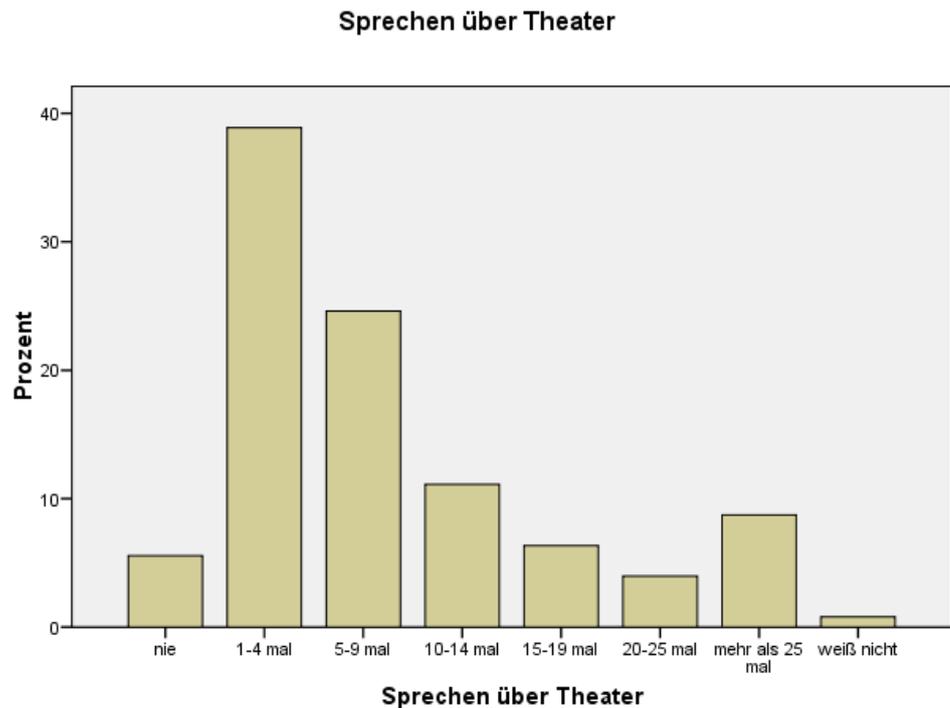


Abbildung 7 Häufigkeitsverteilung des Sprechens über Theater  
pro Jahr  
Quelle; eigene Befragung

Die Häufigkeitsverteilung des Sprechens in Abhängigkeit von der Bedeutung für die Freizeit (vergl. Abbildung 8) ist durch zwei Gipfel gekennzeichnet: Bei den Befragten, denen das Theater weniger wichtig ist, hatten die Befragten, die maximal 4 Mal über Theater sprachen, den höchsten Anteil. Befragte, denen das Theater wichtig ist für ihre Freizeit, sprachen 5 bis 14 Mal pro Jahr über Theater.

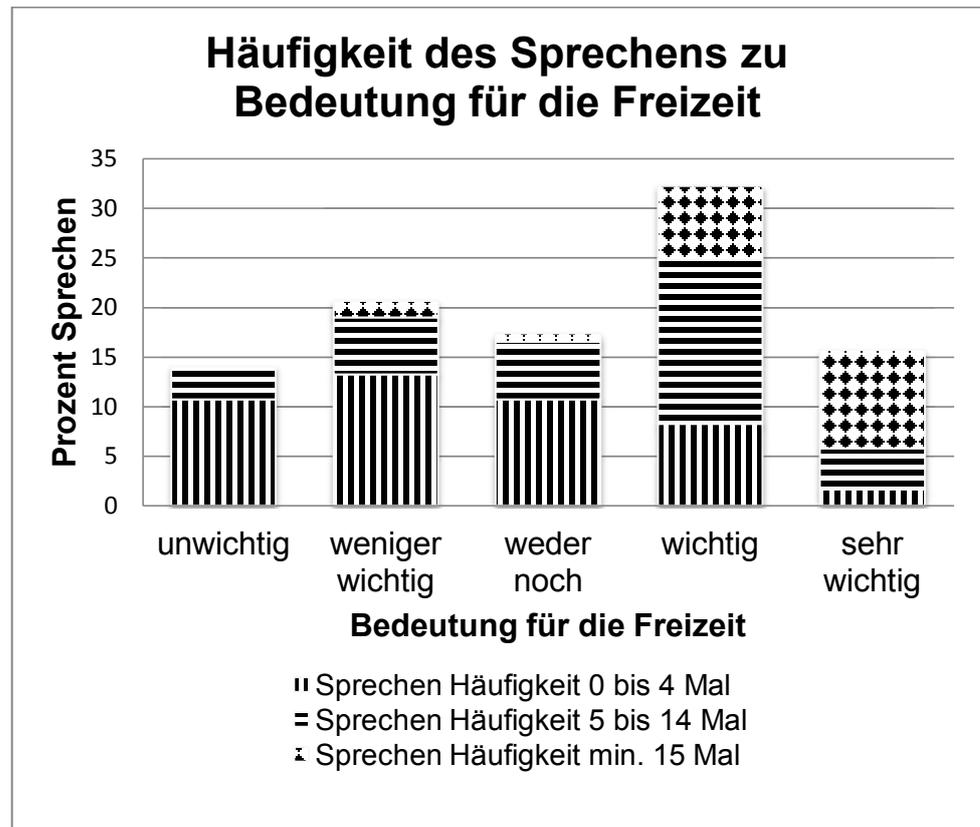


Abbildung 8: Häufigkeit des Sprechens nach Bedeutung für die Freizeit  
Quelle: eigene Erhebung

Zur statistischen Auswertung wurden die Empfehlenden in drei Kategorien gebündelt: Selten-Empfehlende bei maximal 4 Empfehlungen pro Jahr, Gelegentlich-Empfehlende bei 5 bis 6 Empfehlungen, Häufig-Empfehlende bei mindestens 7 Empfehlungen pro Jahr. Von den Antwortenden, die höchstens 4 Mal pro Jahr über Theater sprechen (44%), geben 71 % höchstens 4 Mal eine Empfehlung, während 63 % der Antwortenden, die mindestens 15 Mal über Theater sprechen (19 %), hat mindestens 7 Mal eine Empfehlung abgegeben.

Die Zahl der ausgesprochenen Empfehlungen eines Theaterbesuchs<sup>194</sup> ist statistisch hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test nach Pearson  $p < 0,001$ , Kendall Tau-b = 0,576,  $p < 0,001$ ) mit der Häufigkeit des Sprechens über Theater verbunden.

<sup>194</sup> Frage 2 des Fragebogens im Anhang

%	Sprechen Häufigkeit			
	0 bis 4 Mal	5 bis 14 Mal	min 15 Mal	Gesamt
Aktive Empfehlung / Häufigkeit				
0 bis 2 Mal	33,1	12,9	0,8	46,8
3 bis 6 Mal	11,3	16,1	6,5	33,9
mind. 7 Mal	0,0	7,3	12,1	19,4
Gesamt	44,35	36,29	19,35	100,00

Tabelle 14: Häufigkeit aktiver Empfehlungen in Abhängigkeit von Häufigkeit des Sprechens  
Quelle: eigene Erhebung

124 Personen von 129 Befragten beantworteten beide Fragen. Innerhalb der 44 %, die nur 0 bis 4 Mal pro Jahr über Theater sprachen, gaben 33 % maximal 2 Mal eine Empfehlung für einen Theaterbesuch, während innerhalb der 19 %, die minimal 15 Mal über Theater sprachen, 12 % mindestens 7 Mal einen Theaterbesuch empfahlen (Tabelle 14).

Die Zahlen zeigen, welche große Bedeutung es für den Theaterbetrieb hat, Theater stärker zum Gesprächsthema zu machen, da die gegebenen Empfehlungen eng mit dem Sprechen verbunden sind.

Residuen zeigen an, wie stark in einer Kreuztabelle die tatsächlichen Werte von den erwarteten Werten abweichen. Bei den Antwortenden, die maximal vier Mal über Theater sprechen, lagen die maximal zwei Empfehlungen um 12 % über dem erwarteten Wert, während bei den mindestens 15 Mal Sprechenden der Anteil von mindestens 7 Empfehlungen um 8 % über dem erwarteten Wert lagen.

Residuen %	Sprechen Häufigkeit		
Aktive Empfehlung / Häufigkeit	0 bis 4 Mal	5 bis 14 Mal	min 15 Mal
0 bis 2 Mal	12,3	-4,1	-8,2
3 bis 6 Mal	-3,7	3,8	-0,1
mind. 7 Mal	-8,6	0,2	8,4

Tabelle 15: Prozentuale Residuen der erwarteten aktiven Empfehlungen in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens  
Quelle: eigene Erhebung

Personen, die über Theater sprechen, empfehlen nicht nur, sondern ermuntern auch zu einem gemeinsamen Besuch<sup>195</sup>, was sich aus den Antworten von 123 Personen ergibt. 51 % der Antwortenden ermunterten maximal zwei Mal zu einem gemeinsamen Besuch, während 17 % mindestens 7 Mal angaben. Der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Sprechens über Theater und der Häufigkeit der Ermunterung zu gemeinsamen Besuch ist statistisch hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test nach Pearson  $p < 0,001$ , Kendall Tau-b = 0,66, Korrelation nach Spearman = 0,707, jeweils  $p < 0,001$ ).

%	Sprechen Häufigkeit			
Ermunterung zu gemeinsamen Besuch	0 bis 4 Mal	5 bis 14 Mal	Min. 15 Mal	Gesamt
0 bis 2 Mal	38,2	11,4	1,6	51,2
3 bis 6 Mal	6,5	16,3	8,9	31,7
min.7 Mal	0,8	7,3	8,9	17,1
Gesamt	45,5	35,0	19,5	100,0

Tabelle 16: Prozentuale Häufigkeit der Ermunterung zu gemeinsamen Besuch in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens  
Quelle: eigene Erhebung

<sup>195</sup> Frage 23 des Fragebogens im Anhang

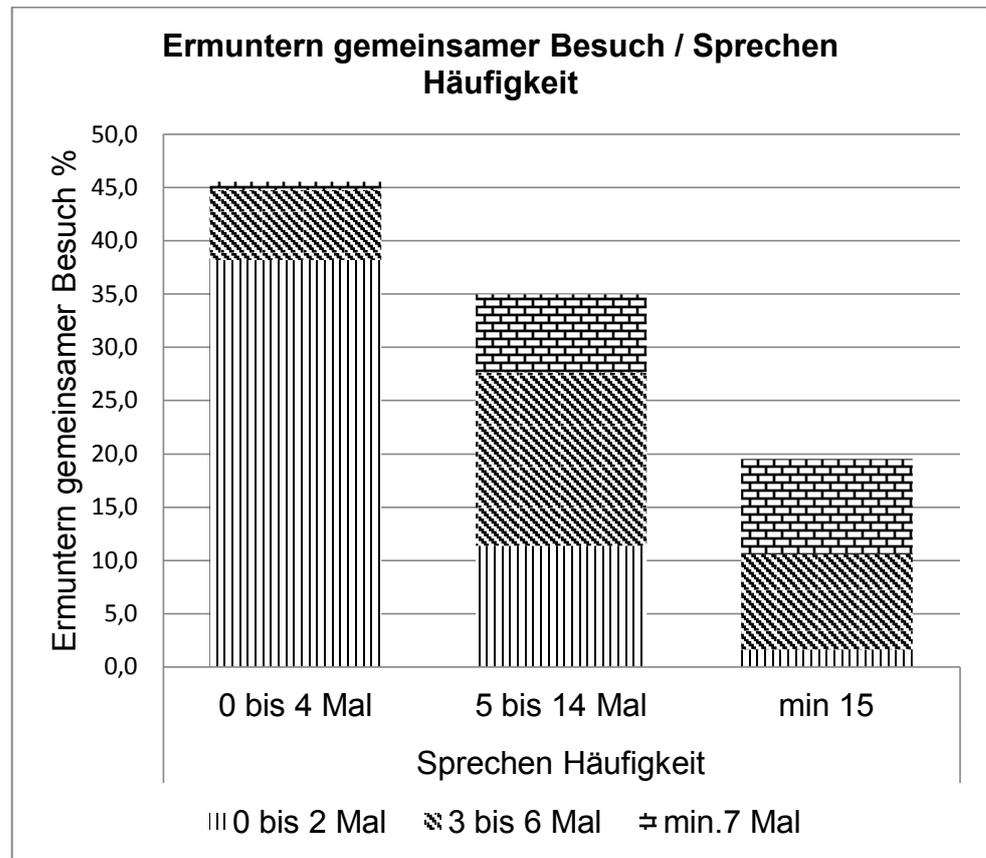


Abbildung 9: Prozentuale Häufigkeit der Ermunterung zu gemeinsamen Besuch in Abhängigkeit von der Häufigkeit des Sprechens  
Quelle: eigene Erhebung

Mit der Häufigkeit des Sprechens nimmt der Anteil der Antwortenden, die nur maximal 2 Mal zum gemeinsamen Besuch ermuntern, ständig ab, während der Anteil der Antwortenden, die mindestens 7 Mal ermuntern, zunimmt.

Die Häufigkeit des Theaterbesuchs ist mit den erhaltenen Empfehlungen verbunden (128 Antworten). 12 % der Antwortenden sind in den letzten 12 Monaten nie im Theater gewesen, obwohl sie einzelne Empfehlungen erhalten haben. 53 % erhielten maximal zwei Empfehlungen (vergl. Tabelle 17). Je mehr Empfehlungen die Antwortenden erhielten, desto häufiger besuchten sie ein Theater. Der Korrelationskoeffizient nach Spearman betrug 0,334, was statistisch einer eher geringen Korrelation entspricht, und ist höchst signifikant (Chi-Quadrat-Test nach Pearson,  $p < 0,001$ ).

%	Häufigkeit erhaltener Empfehlungen			
	0 bis 2 Mal	3 bis 6 Mal	min.7 Mal	Gesamt
Besuchskategorien				
nie	25,0	9,0	0,0	11,7
1 bis 2 Mal	44,1	31,7	12,8	35,9
3 bis 6 Mal	22,0	29,7	18,4	24,2
mind. 7 Mal	17,7	29,7	68,8	28,1
Gesamt	53,1	34,4	12,5	100

Tabelle 17: Häufigkeit der Theaterbesuche in Abhängigkeit von Häufigkeit erhaltener Empfehlungen  
Quelle: eigene Erhebung

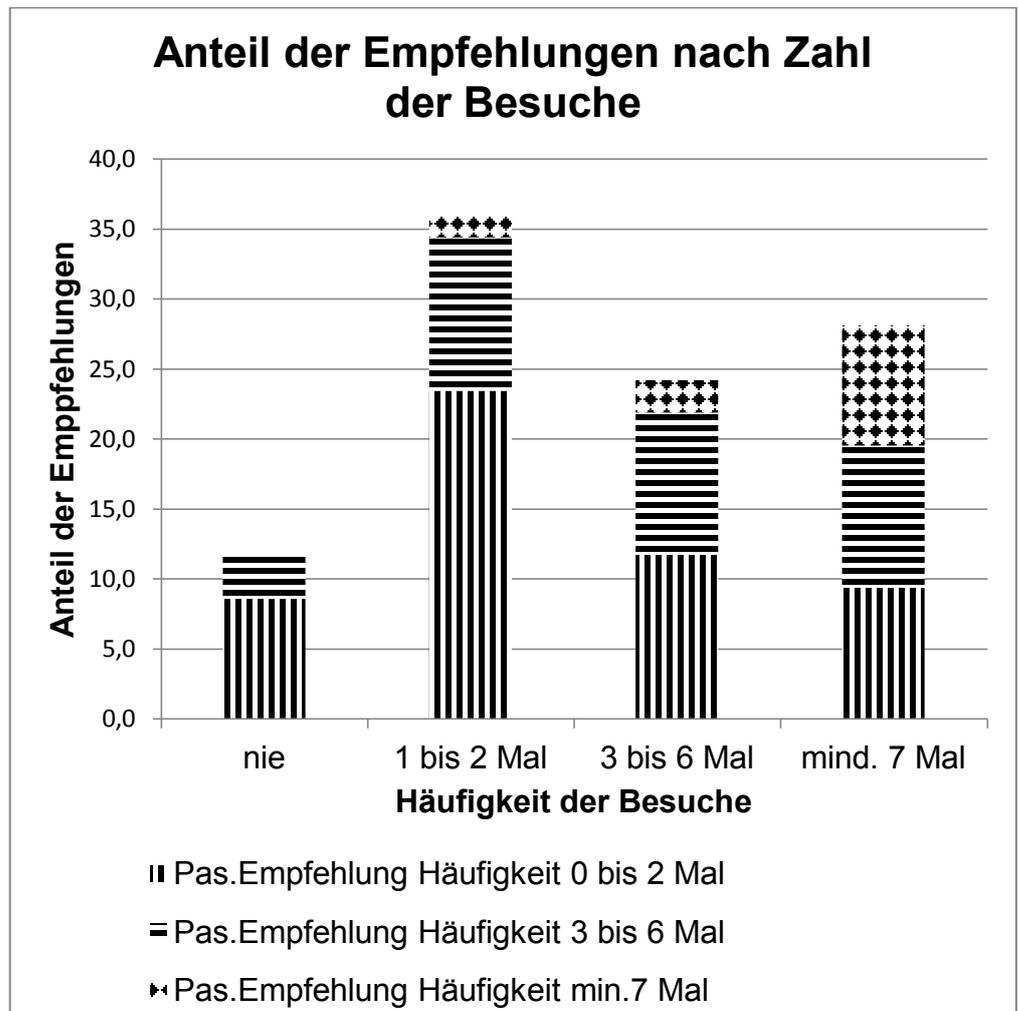


Abbildung 10: Prozentualer Anteil der erhaltenen Empfehlung nach Zahl der Besuche pro Jahr  
Quelle: eigene Erhebung

Es fällt auf, dass die geringe Häufigkeit von 0 bis 2 Mal erhaltener Empfehlungen mit ca. 10 % in drei Besuchskategorien vertreten ist, in der Kategorie der Seltenbesucher (1 bis 2 Mal pro Jahr) sind es 23 %. Der Anteil der häufigen Empfehlungen (mindestens 7 Mal) steigt mit der Zahl der Besuche stetig.

#### **8.2.4 Vergleich des Einflusses von persönlichen Empfehlungen mit dem Einfluss von Kritiken in den Medien**

In den Untersuchungen wurde nach der Einschätzung der Bedeutung von Empfehlungen durch Familienmitglieder, Freunde und Bekannte und von Kritiken in den Medien gefragt. Persönliche Empfehlungen erreichten in der Vorstudie ein arithmetisches Mittel von 2,2 (bei 81 Antworten), in der Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 2,7 (bei 121 Antworten). Die Kritiken in den Medien erzielten in der Vorstudie ein arithmetisches Mittel von 1,9 („weder unwichtig noch wichtig“, bei 81 Antworten) in der Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 2,0 (bei 121 Antworten). Der Median für Empfehlungen beträgt 3 (wichtig), der Median für Kritiken 2 (weder unwichtig noch wichtig). Beide Untersuchungen ergaben, dass persönlichen Empfehlungen eine größere Bedeutung für die Entscheidung beigemessen wird als den Kritiken in den Medien.

Der Wilcoxon-Test für die Antworten in der Hauptstudie ergab folgendes Ergebnis:

		N	Bedeutung
Empfehlung zu Kritiken in den Medien	Negative Ränge	14	Empfehlung < Kritiken in den Medien
	Positive Ränge	67	Empfehlung > Kritiken in den Medien
	Bindungen	40	Empfehlung = Kritiken in den Medien
	Gesamt	121	

Tabelle 18: Einstufung persönlicher Empfehlungen gegenüber Kritiken in den Medien  
Quelle: eigene Erhebung

Während nur 14 Personen für ihre Entscheidung die Empfehlung von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten niedriger einstufen als die Kritiken in den Medien, stufen 67 Personen die Bedeutung von Empfehlungen höher ein. Das Ergebnis ist statistisch hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test nach Pearson  $p < 0,001$ ).

Das Ergebnis bestätigt die Hypothese 1, dass bei den Befragten persönliche Empfehlungen eine größere Bedeutung für den Besuch haben als Kritiken in den Medien.

### 8.2.5 Interesse des Partners

Das Interesse des Partners kann hindernd oder fördernd wirken. Ein weniger kulturell interessierter Partner kann einerseits seinen Partner beim Theaterbesuch bremsen, andererseits kann er durch seinen Partner zum Theaterbesuch bewegt werden. In der Vorstudie erreichte die Bedeutung des Interesses des Partners ein arithmetisches Mittel von 2,2 (bei 71 Antworten), in der Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 2,1 (bei 122 Antworten).

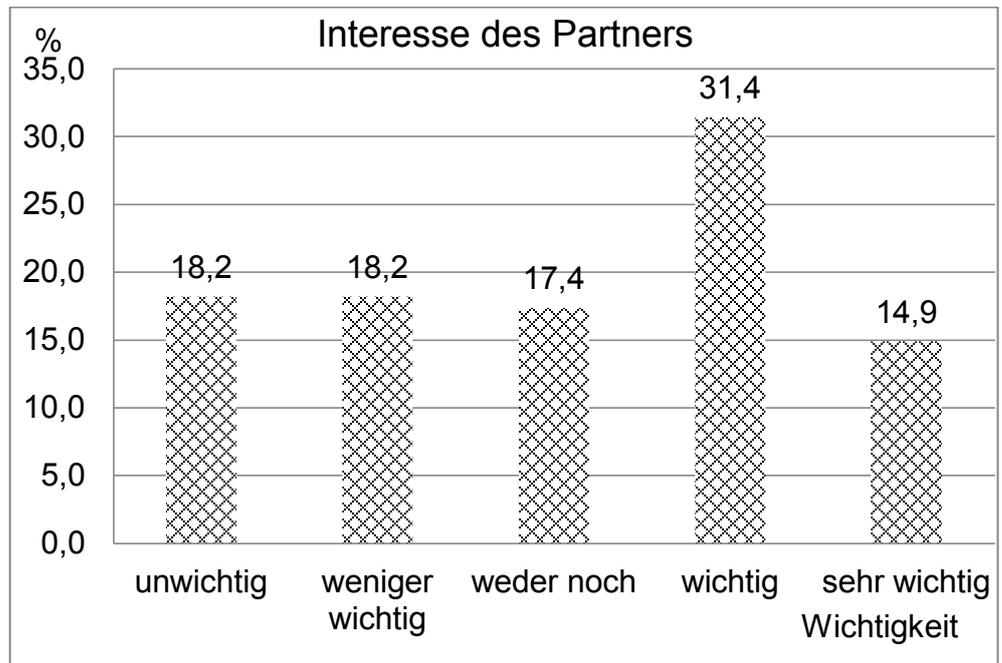


Abbildung 11: Bedeutung des Interesses des Partners für die Entscheidung zum Theaterbesuch  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

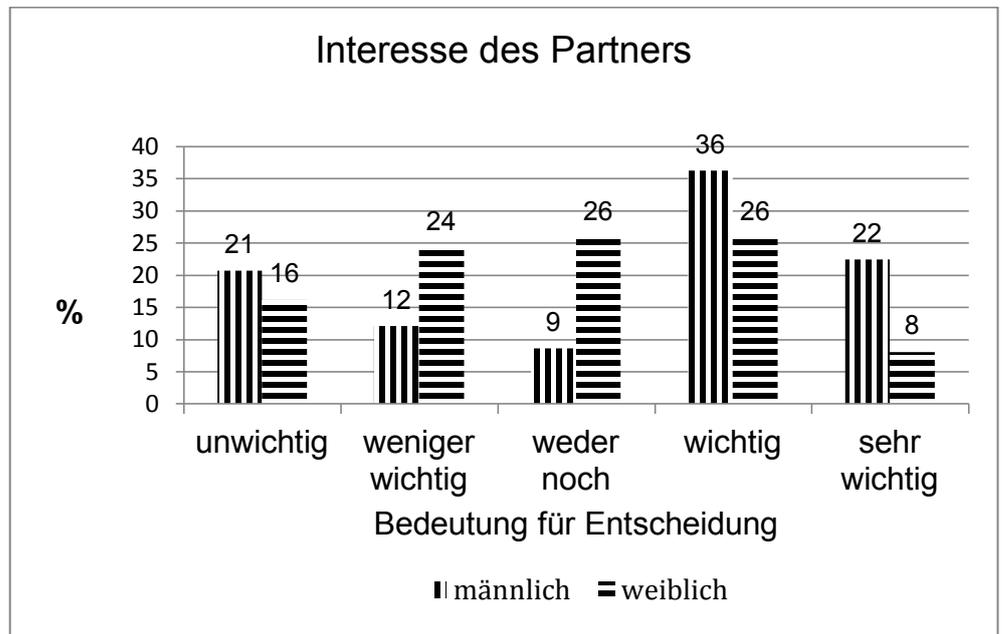


Abbildung 12: Bedeutung des Interesses des Partners für die Entscheidung zum Theaterbesuch bei Männern und Frauen  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Es bestehen in der Hauptstudie zwischen Männern und Frauen Unterschiede in der Bedeutung des Partners: Während Frauen das Interesse des Partners nur zu 34 % von 62 Antworten als wichtig oder sehr wichtig (Median 2 = „weder wichtig noch unwichtig“) ein-

stufen, waren dies bei den Männern 58 % von 58 Antworten (Median 3 = „wichtig“). Während 56,7 % Frauen (37 Befragte) das Interesse des Partners für ihre Besuchsentscheidung als wichtig oder sehr wichtig einstufen, waren dies bei den Männern 52,1 % (34 Befragte). Der Chi-Quadrat-Test nach Pearson ergab einen signifikanten ( $p=0,011$ ) Unterschied in den Antworten von Männern und Frauen in der Hauptstudie.

Das Ergebnis der Vorstudie mit nur 73 Antworten von 99 Befragten lässt vermuten, dass einige Personen ohne Partner die Frage nicht beantwortet haben.

### **8.2.6 Theater insgesamt**

Mit der Frage nach der Bedeutung des Theaters insgesamt für die Entscheidung wurde bezweckt festzustellen, welche Bedeutung die Reputation eines Theaters im Verhältnis zu den einzelnen Elementen hat. In der Vorstudie erreichte das Theater insgesamt ein arithmetisches Mittel von 2,4 („weder unwichtig noch wichtig“ bei 80 Antworten), in der Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 2,3 (bei 122 Antworten). Der Median lag in der Kategorie 3 (wichtig), 54,1 % der Befragten stufen das Theater insgesamt als wichtig oder sehr wichtig für ihre Entscheidung ein. Damit lag das Theater nach dem Stück, den Schauspielern und den Empfehlungen an vierter Stelle.

### **8.2.7 Zusammenfassung der Bedeutung von Entscheidungskriterien**

Die Befragten maßen den Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch deutlich unterschiedliche Bedeutung zu, wobei eine weitgehende Konsistenz der Ergebnisse zwischen beiden Untersuchungen mit unterschiedlichen Teilnehmern bestand. Das Stück rangierte für eine Besuchsentscheidung klar an erster Stelle, während die eingeschätzte Bedeutung des Regisseurs gegenüber den anderen erhobenen Kriterien zurückblieb.

Die Abbildung 13 zeigt die Entscheidungskriterien in ihrer von den Besuchern eingeschätzten Bedeutung:

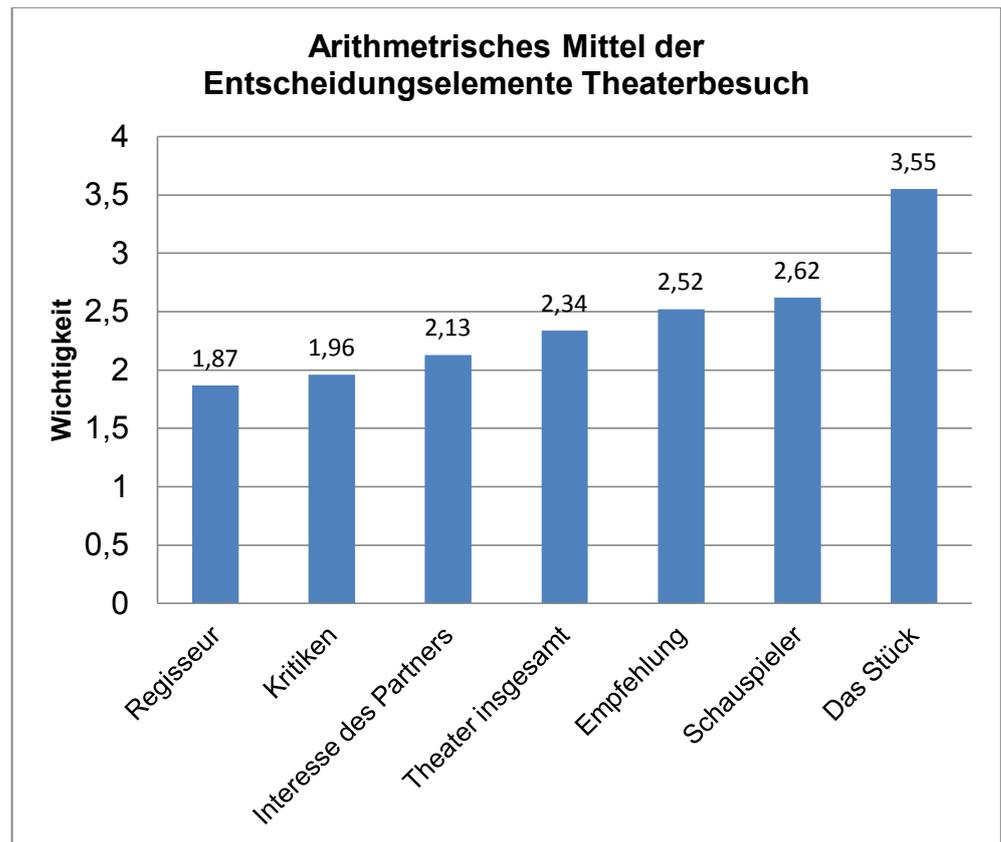


Abbildung 13: Wichtigkeit der Entscheidungselemente für den Theaterbesuch

Legende für Wichtigkeit: 0= „unwichtig“,  
1= „weniger wichtig“,  
2= „weder unwichtig noch wichtig“, 3= „wichtig“,  
4= „sehr wichtig“,  
Quelle; eigene Darstellung

Der Chi-Quadrat-Test ergab mit  $p < 0,001$  eine hoch signifikante Abweichung von der Annahme einer Gleichverteilung der Einschätzungen der Wichtigkeit der Entscheidungselemente für den Theaterbesuch. Die Ergebnisse der Befragung lassen die Nullhypothese zur Hypothese 2 verwerfen, dass für die Befragten die Entscheidungskriterien für den Theaterbesuch unterschiedliche Bedeutung haben.

## 8.3 Besuchereinschätzung von Elementen des Theaters

### 8.3.1 Gute Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken

In beiden Untersuchungen wurde die Frage gestellt „Welche Elemente waren bei Ihrem letzten Besuchen eines Sprechtheater bedeutsam?“. Zu bewerten waren die Elemente:

- Gute Unterhaltung,
- Aspekte zum Nachdenken,
- Anteilnahme am Schicksal anderer,
- Orientierung über Werte der Gesellschaft,
- unerwartete Erfahrung.

Jedes Element war auf einer Fünfer-Skala von unwichtig bis sehr wichtig einzustufen, zusätzlich war auch die Kategorie „weiß nicht“ möglich.

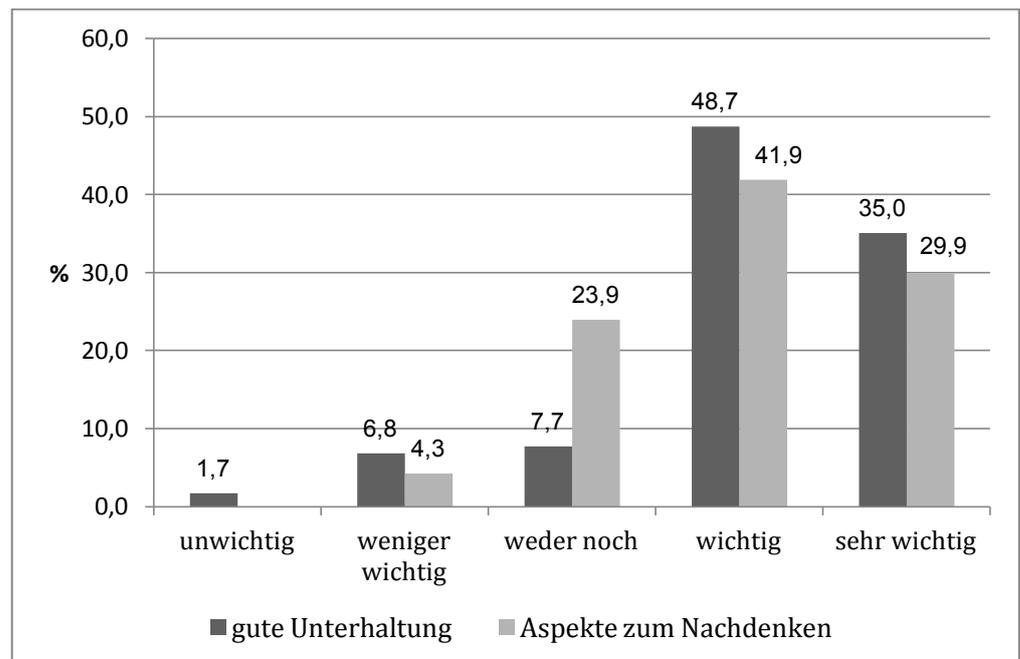


Abbildung 14: Vergleich der Einschätzung von guter Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken  
Quelle: eigene Erhebung

In der Vorstudie erhielt die gute Unterhaltung ein arithmetisches Mittel von 2,9 („wichtig“ bei 81 Antworten von 90 Befragten), in der

Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 3,1 (117 Antworten von 129 Befragten. Der Median lag jeweils in der Kategorie 3 („wichtig“).

Die Aspekte zum Nachdenken erreichten in der Vorstudie ein arithmetisches Mittel von 3,1 („wichtig“ bei 83 Antworten), in der Hauptstudie ein arithmetisches Mittel von 3,0 (122 Antworten). Der Median lag wie bei der Frage nach guter Unterhaltung jeweils bei 3 („wichtig“). Das arithmetische Mittel sowohl für gute Unterhaltung als auch für Aspekte zum Nachdenken lag für alle Antworten bei 3,0. Der Wilcoxon-Test ergab für beide Elemente keinen signifikanten Unterschied ( $p = 0,29$ ).

Wie die Abbildung 14 zeigt, stuften mehr Befragte gute Unterhaltung als wichtig oder sehr wichtig ein (Schiefe -1,24), aber auch als unwichtig oder weniger wichtig. Die Schiefe war für Aspekte zum Nachdenken weniger ausgeprägt (-0,43), niemand stufte Aspekte zum Nachdenken als unwichtig ein.

### **8.3.2 Unerwartete Erfahrung**

Das arithmetische Mittel für die Einschätzung der Bedeutung der unerwarteten Erfahrung lag in der ersten Befragung bei 2,2 (81 Antworten), in der zweiten bei 2,6 (119 Antworten), was ein arithmetisches von 2,4 für die Antworten beider Studien ergibt.

### **8.3.3 Orientierung über Werte**

Die Einschätzung der Bedeutung, eine Orientierung über Werte in der Gesellschaft zu erhalten, erreichte in beiden Befragungen ein arithmetisches Mittel von 2,39 (79 und 121 Antworten). Der Median lag in der Kategorie 3 („wichtig“). Hiernach wird dem Theater weiterhin eine Bedeutung als „moralische Anstalt“ zugemessen.

### **8.3.4 Anteilnahme am Schicksal anderer Menschen**

Der Anteilnahme am Schicksal anderer Menschen maßen die Befragten die geringste Bedeutung unter den zur Auswahl gestellten Elementen zu. In der ersten Befragung erreichte die Anteilnahme ein

arithmetisches Mittel von 2,1 (77 Antworten), in der zweiten ein arithmetisches Mittel von 2,2 (122 Antworten). Im Gegensatz zu den anderen Elementen lag der Median für die Anteilnahme in der Kategorie 2 („weder unwichtig noch wichtig“).

### 8.3.5 Zusammenfassung der Einschätzung der Bedeutung

Die Differenzierung über die arithmetischen Mittel der Einschätzung der Bedeutung der Elemente bei den letzten Theaterbesuchen ergibt folgendes Bild:

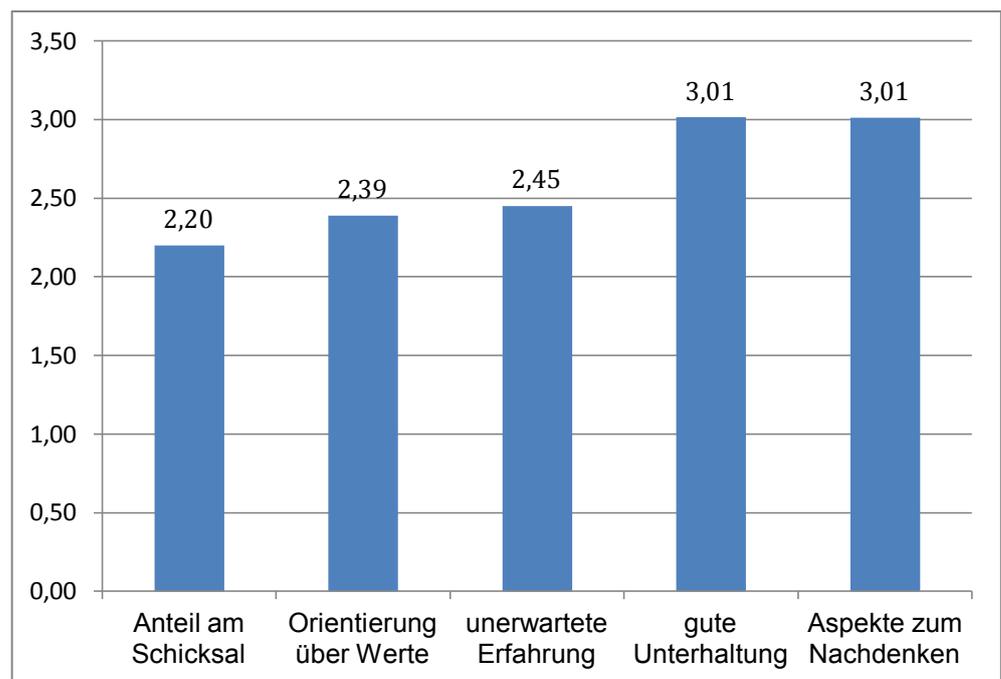


Abbildung 15: Vergleich der arithmetischen Mittel der eingeschätzten Bedeutung bei den letzten Theaterbesuchen  
Quelle: eigene Darstellung

Gute Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken werden am wichtigsten eingestuft. Gute Unterhaltung und Aspekte zum Nachdenken sind keine Gegensätze, sondern viele Befragte erteilten beiden eine hohe Bedeutung<sup>196</sup>.

<sup>196</sup> Vgl. Braunagel (2005) kommt für das Schauspiel Frankfurt zu einem ähnlichen Ergebnis: 75 % der Besucher erwarteten Unterhaltung, 79 % Anregungen zum Nachdenken; bei der Komödie Frankfurt erwarteten aber 94 % Unterhaltung und 26 % Anregungen zum Nachdenken.

Auf den Plätzen zwei und drei folgen unerwartete Erfahrung und Orientierung über Werte, als letztes die Anteilnahme am Schicksal anderer Menschen, die auch einen niedrigeren Medianwert hatte.

Die Elemente ergeben Möglichkeiten, potenzielle Besucher insbesondere durch Kommunikation von guter Unterhaltung und von Aspekten zum Nachdenken zu aktivieren.

## **8.4 Besucherinteressen bei Theatereinführungen**

### **8.4.1 Information über die Handlung**

In die Hauptstudie (129 Befragte) wurden für Besucher und Nichtbesucher von Theatereinführungen zusätzliche Fragen zum Besuch von Theatereinführungen aufgenommen. Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass Theatereinführungen an einem gesonderten Tag vor der Aufführung das Ziel haben, potentiellen Besuchern ein erweitertes Verständnis der Theateraufführung zu vermitteln und zu ihrem Besuch zu ermuntern. Für die Frage „Welche Elemente sind für Sie beim Besuch der Einführung eines Sprechtheaters bedeutsam?“ standen folgende Elemente für eine Einschätzung zur Verfügung:

- Entstehungsgeschichte des Stücks,
- Angaben zur Handlung,
- Konzept der Aufführung,
- Möglichkeit, Fragen zu stellen,
- Zugang zum emotionalen Gehalt der Aufführung,
- Verbindungen zum eigenen Leben erkennen,
- Gedankenaustausch mit anderen Besuchern,
- Präsentation von Teilen der Einführung,
- Vergleich mit anderen Aufführungen.

Zur Einschätzung wurden folgende Kategorien angeboten: „unwichtig“, „weniger wichtig“, „weder unwichtig noch wichtig“, „wichtig“,

„sehr wichtig“, „weiß nicht“. Die Antworten mit „weiß nicht“ wurden nicht in die Auswertung aufgenommen.

Zum Vergleich der verschiedenen Elemente wurde der Median aus gruppierten Daten<sup>197</sup> eingesetzt, hierbei werden neben der Anzahl der Messwerte die Anzahl in der Kategorie und Kategorienbreite des Medians auch die kumulative Häufigkeit bis zur vorausgehenden Kategorie berücksichtigt. Hierdurch spiegelt sich in diesem Median auch die Schiefe einer Verteilung wieder, was zu einer exakteren Information führt. Eine rechtslastige Verteilung erhöht den Median aus gruppierten Daten, eine linkslastige Verteilung verringert ihn. Ohne diese Anpassung wäre der Median für mehrere Merkmalsausprägungen von nicht normal verteilten Antworten identisch.

Die Einschätzung der Bedeutung von Angaben zur Handlung in einer Sprechtheatereinführung erreichte einen Median aus gruppierten Daten von 3,17 (bei 116 Antworten von 129 Befragten), d.h. die Angaben zur Handlung wurden als „wichtig“ eingestuft. Das arithmetische Mittel betrug 3,13, Schiefe -1,2. Mit einer Standardabweichung von 0,84 hatten die Angaben zur Handlung die geringste Variation in der Einschätzung der Bedeutung aller auszuwählenden Merkmale.

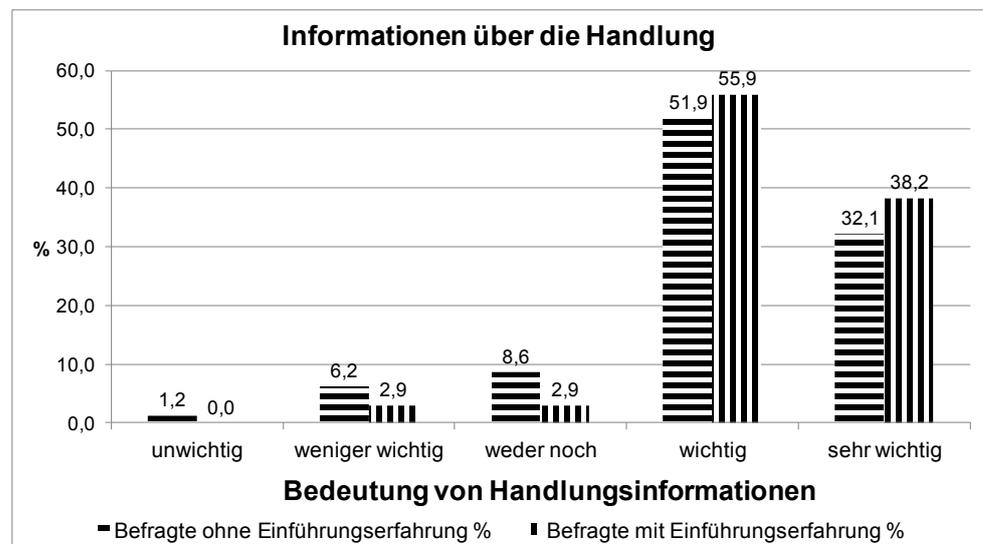


Abbildung 16: Bedeutung des Erhalts von Handlungsinformationen für Befragte ohne und mit Einführungserfahrung  
Quelle: eigene Erhebung

<sup>197</sup> Vgl. Bühl, 2008, S. 132 ff.

Die Antworten der Befragten, die an einer Einführung teilgenommen hatten, ergaben ein arithmetisches Mittel von 3,29, die Antworten der Befragten ohne Einführungserfahrung ein arithmetisches Mittel von 3,07. Der Mittelwert der Befragten ohne Einführungserfahrung liegt knapp über der unteren Grenze des Konfidenzintervalls (3,06) der Antworten von Personen mit Einführungserfahrung. Das Konfidenzintervall des T-Tests hat jedoch im aktuellen Fall nur eine begrenzte Aussagekraft, da nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test<sup>198</sup> die Antworten zur Bedeutung der Information über die Handlung nicht normalverteilt sind ( $p \leq 0,008$ ).

#### **8.4.2 Zugang zum emotionalen Gehalt der Aufführung**

In der Hauptstudie wurden die Teilnehmer bei der Frage „Welche Elemente sind für Sie beim Besuch der Einführung eines Sprechtheaters bedeutsam?“ auch um die Gewichtung des „Zugangs zum emotionalen Gehalt der Aufführung“ gebeten. Die Einschätzung der Bedeutung, einen emotionalen Zugang zu erhalten, lag mit einem Median von 2,80 (bei 113 Antworten) nach den Angaben zur Handlung an zweiter Stelle; 63,7 % der Antworten stufen den Zugang zum emotionalen Gehalt als wichtig oder sehr wichtig ein. Das arithmetische Mittel betrug 2,57, die Standardabweichung 1,1, die Schiefe -0,54. 16 Befragte nahmen zur Bedeutung des emotionalen Zugangs keine Stellung.

Der Wilcoxon-Test ergab eine asymptotisch<sup>199</sup> hoch signifikante Abweichung ( $p < 0,01$ ) der Einschätzung der Bedeutung des emotionalen Zugangs von der Bedeutung der Angaben zur Handlung. In 52 Antworten wurden die Angaben zur Handlung höher, in 19 der emotionale Zugang höher und in 38 Antworten beides gleich eingestuft.

---

<sup>198</sup> Vgl. Bühl, 2008, S. 337 f.

<sup>199</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Statistischer\\_Test](http://de.wikipedia.org/wiki/Statistischer_Test), d. h. man versucht, „...die Teststatistik so zu transformieren, dass sie gegen eine Normalverteilung konvergiert.“, Abruf 12.5.2012

### 8.4.3 Entstehungsgeschichte

Die Bedeutung der Information über die Entstehungsgeschichte in einer Theatereinführung wurde mit einem Median von 2,71 (bei 122 Antworten) als wichtig eingestuft, 7,4 % der Antworten sogar als sehr wichtig.

### 8.4.4 Konzept der Aufführung

Die Bedeutung von Angaben zum Konzept der Aufführung erreichten einen Median von 2,63 (bei 113 Antworten), 10,6 % der Antworten sahen die Vorstellung des Konzepts als sehr wichtig an. 16 Befragte machten zum Konzept (wie zum emotionalen Zugang) keine Angaben. Es bestehen wesentliche Unterschiede zwischen den Antworten von Teilnehmern und Nichtteilnehmern an Theatereinführungen in den letzten zwölf Monaten. 72 % der Befragten mit Einführungserfahrung stufen Informationen zum Konzept der Aufführung als wichtig oder sehr wichtig ein, während dies bei den Befragten ohne kürzliche Einführungserfahrung nur 51 % waren.

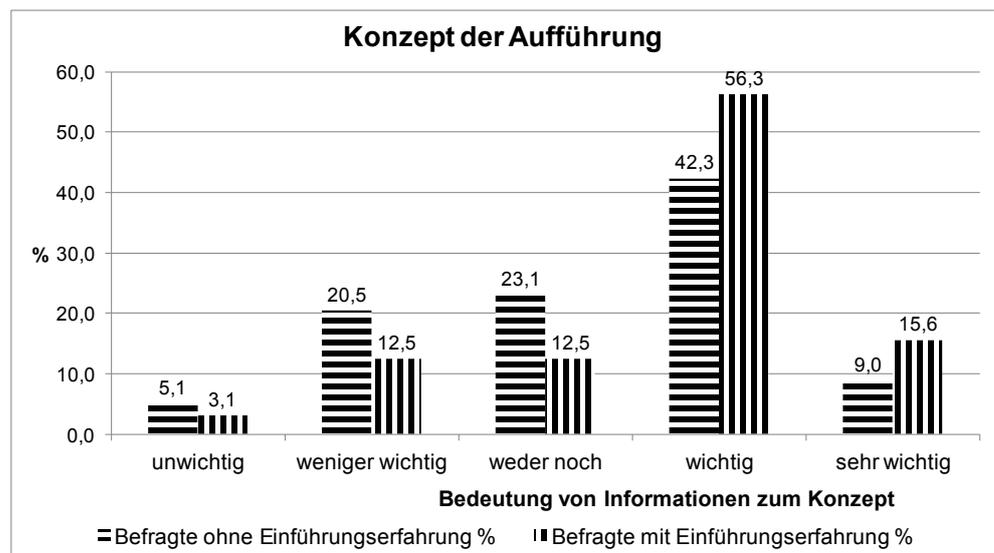


Abbildung 17: Vergleich der Bedeutung von Informationen über das Konzept der Aufführung für Befragte ohne oder mit Erfahrungen in Theatereinführungen  
Quelle: eigene Erhebung

Der Wilcoxon-Test ergab für die Einstufungen der Bedeutung von emotionalem Zugang, Entstehungsgeschichte und Konzept der Auf-führung keine statistisch signifikanten Unterschiede.

### 8.4.5 Gedankenaustausch mit anderen Besuchern

Die Einschätzung der Bedeutung des Gedankenaustauschs mit anderen Besuchern in einer Theatereinführung erhielt einen Median von 2,4 (bei 118 Antworten) und lag damit nahe an der statistischen Obergrenze der Kategorie „weder unwichtig noch wichtig“. Das arithmetische Mittel betrug 2,3, die Schiefe -0,3. 20,3 % der Antworten stufen die Bedeutung als unwichtig oder weniger wichtig ein, 45,6 % als wichtig oder sehr wichtig.

Auch bei der Einschätzung der Bedeutung des Gedankenaustauschs mit anderen Besuchern gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Besuchern von Theatereinführungen und Nichtbesuchern. 59 % der Befragten mit Einführungserfahrung stufen den Gedankenaustausch als wichtig oder sehr wichtig ein, während dies bei Nichtbesuchern von Einführungen nur 40 % waren.

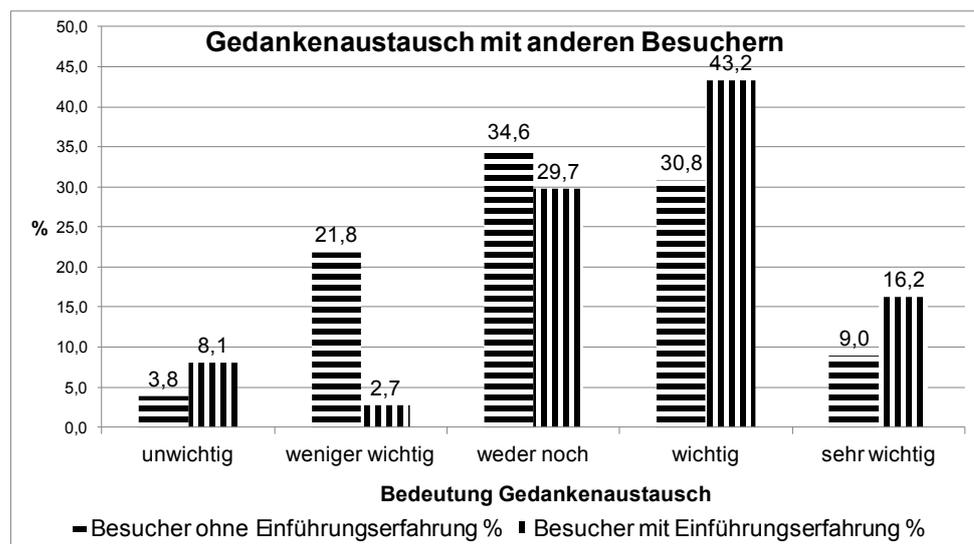


Abbildung 18: Vergleich der Bedeutung des Gedankenaustauschs für Befragte ohne oder mit Erfahrungen in Theatereinführungen. Quelle: eigene Erhebung

Die Hypothese 3, dass die Befragten mehrheitlich den Gedanken-austausch mit anderen Besuchern als wichtig oder sehr wichtig einstufen, kann nicht generell bestätigt werden. Nur die Mehrheit der

Personen mit Einführungserfahrung betrachtete den Gedankenaustausch mit anderen Besuchern als wichtig oder sehr wichtig.

Der Chi-Quadrat-Test ergab mit  $p < 0,001$  eine hoch signifikante Abweichung von der Annahme einer Gleichverteilung der Antworten. In den Merkmalsausprägungen „wichtig“ und „sehr wichtig“ lag die Zahl der Antworten über dem erwarteten Wert. Die Nullhypothese zur Hypothese 3, dass die Befragten mehrheitlich den Gedankenaustausch mit anderen Besuchern als wichtig oder sehr wichtig einstufen, wird daher verworfen.

#### **8.4.6 Fragen stellen**

Die Bedeutung der Möglichkeit, Fragen zu stellen, erreichte einen Median von 2,2 (bei 116 Antworten). Das arithmetische Mittel war 2,1, die Schiefe -0,1. 33,7 % der Antworten stufen die Möglichkeit als unwichtig oder weniger wichtig ein, 40,5 % als wichtig oder sehr wichtig.

Die Besucher von Theatereinführungen verursachten die statistische Schiefe, da 36 % von ihnen die Möglichkeit, Fragen zu stellen, als wichtig einstufen (Nichtbesucher nur zu 23 %).

Der Chi-Quadrat-Test ergab mit  $p < 0,03$  eine signifikante Abweichung von der Annahme einer Gleichverteilung der Antworten. In den Merkmalsausprägungen „unwichtig“ und „weniger wichtig“ lag die Zahl der Antworten unter dem erwarteten Wert. Die Hypothese 4, dass die Befragten die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, mehrheitlich als weniger wichtig oder unwichtig ansehen, wird daher verworfen. Nur 28 % der Befragten mit Einführungserfahrung und 38 % der Befragten mit Einführungserfahrung betrachteten diese Möglichkeit als weniger wichtig oder unwichtig.

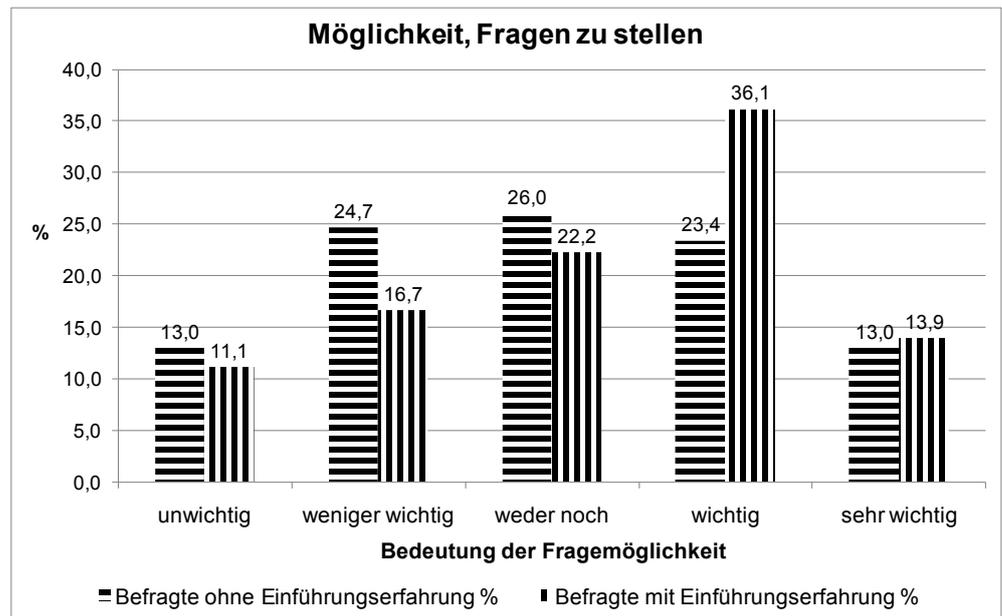


Abbildung 19: Einschätzung der Bedeutung der Möglichkeit, Fragen zu stellen, durch Nichtbesucher und Besucher von Theatereinführungen

Quelle: eigene Erhebung

Die Zahlen zeigen, dass ein beachtlicher Teil der Befragten dem Gespräch mit anderen Besuchern oder Fragen in einer Theatereinführung eine wichtige oder sehr wichtige Bedeutung zumessen, während andere hierauf weniger Wert legen.

#### 8.4.7 Verbindungen zum eigenen Leben

Die Bedeutung, in einer Einführung Verbindungen des Theaterstücks zum eigenen Leben zu erkennen, wurde mit einem Median von 1,95 eingestuft (bei 117 Antworten), „weder unwichtig noch wichtig“. 11,7 % stuften dieses Element als unwichtig, 11,1% als sehr wichtig ein.

#### 8.4.8 Präsentation von Aufführungsteilen

Die Bedeutung der Präsentation von Teilen der Aufführung eines Sprechtheaters in der Einführung erreichte einen Median von 1,8 (bei 116 Antworten) und lag damit im unteren Teil der Kategorie „weder unwichtig noch wichtig“. 12,9 % der Antworten bezeichneten eine solche Präsentation als unwichtig, 7,8 % als sehr wichtig.

### 8.4.9 Vergleich mit anderen Aufführungen

Von allen zur Auswahl gestellten Elementen einer Einführung erzielte der Vergleich mit anderen Aufführungen den niedrigsten Median in Höhe von 1,49 (bei 119 Antworten), 50,4 % der Antworten stufen für sich einen Vergleich mit anderen Aufführungen als unwichtig oder weniger wichtig ein.

### 8.4.10 Zusammenfassung der Einschätzungen der Bedeutung von Elementen von Theatereinführungen

Die Befragten maßen den zur Auswahl gestellten Elementen einer Theatereinführung unterschiedliche Bedeutung zu, was über die Mediane aufgrund gruppierter Daten verdeutlicht wird.

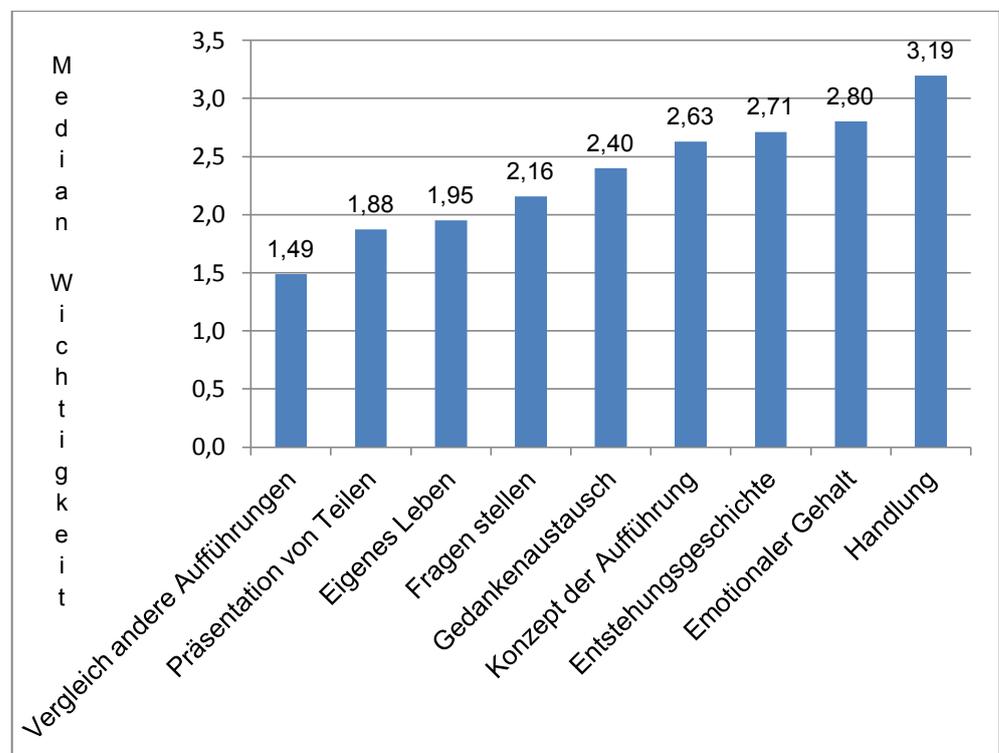


Abbildung 20: Vergleich der Einschätzung verschiedener Elemente von Theatereinführungen  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Der Chi-Quadrat-Test ergab mit  $p < 0,001$  eine hoch signifikante Abweichung von der Annahme einer Gleichverteilung der Einschätzungen der Bedeutung. Den Angaben zur Handlung wurde mit 3,2 die höchste Bedeutung, dem Vergleich mit anderen Aufführungen die geringste Bedeutung beigemessen.

Die Abbildung 20 beruht auf der eigenen Befragung mit direkt gegenübergestellten Merkmalen.

## **8.5 Vergleich von Gestaltungsformen der Theatereinführungen in der Hauptstudie**

### **8.5.1 Ziele und Methode der Szenarien in der Befragung**

Der Besuch einer Theatereinführung stellt einen Akt der Integration durch den Besucher dar, da er aktiv durch den Besuch der Einführung sein Potenzial zum Genuss der Theateraufführung erhöht oder zumindest erhöhen will. Durch verschiedene Szenarien sollte getestet werden, ob durch die Anregung einer verstärkten Aktivität (Integration) der Besucher für den Theaterbetrieb erwünschte Effekte erwartet werden. Die Effekte waren in fünfstufigen Kategorien einzuschätzen: einerseits in der Einschätzung des Verhaltens anderer Besucher, andererseits in der Einschätzung des eigenen Verhaltens in Reaktion auf ein vorgegebenes Szenario der Einführung. Die Einschätzung des Fremdverhaltens erfolgte in fünf Kategorien von Null bis hundert Prozent. Die Einschätzung des eigenen Verhaltens erfolgte in den Kategorien „auf gar keinen Fall“, „wahrscheinlich nicht“, „vielleicht“, „wahrscheinlich ja“, „auf jeden Fall“. Bei den Einschätzungen konnte auch die Kategorie „weiß nicht“ gewählt werden.

Das Szenario A (Lesung) umfasste vor allem Aktivitäten des Theaters selbst: Dramaturg und Regisseur geben einen Überblick über das Stück, Schauspieler lesen Auszüge. Die Besucher können Fragen stellen (Besucherintegration, Antwort vorrangig individuelle Dienstleistung), werden aber dazu nicht ermuntert. Das Szenario A

dient als Basisszenario, die Reaktionen auf die anderen Szenarien werden mit den Reaktionen auf das Basisszenario verglichen.

Das Szenario B (Podiumsdiskussion) ist ein integrierendes Szenario. Neben dem Überblick über das Stück findet eine Podiumsdiskussion statt, an der sich auch zwei Besucher beteiligen, die bereits eine Probe besucht haben. Besuchergesichtspunkte werden durch diese beiden „Repräsentanten“ eingebracht. Die Besucher werden auch zu Fragen ermuntert.

Das Szenario C (Gedankenaustausch) ist ebenfalls ein integrierendes Szenario, indem neben dem Überblick zentrale Konflikte des Stücks zwischen den Zuschauern diskutiert werden (multidirektionale Integration) und Bezüge zum persönlichen Leben hergestellt werden. Aus der Form einer Diskussion ergibt sich automatisch, dass Besucher zu Beiträgen, Fragen ermuntert werden, so dass dieser Aspekt in der Szenario-Beschreibung nicht extra genannt wurde.

Das Szenario D (Auszug) ist wieder ein weniger integrierendes Szenario, mit dem aber getestet wurde, ob durch zusätzlichen Aufwand, bei dem die Schauspieler einen Auszug nicht nur lesen, sondern direkt auf der Bühne spielen, auch Wirkungen wie bei Integrationsformen erzielt werden können.

Die Befragten wurden um eine Einschätzung für folgende Elemente gebeten:

- Besuch der Aufführung nach dem Besuch der Einführung an einem vorausgegangenen Tag,
- höhere Einstufung der Qualität des Angebots an Sprechtheateraufführungen in der laufenden Spielzeit,
- Empfehlung an Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte in den nächsten vier Wochen des Besuchs der Theateraufführung,
- Gelegenheit nutzen, Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben.

Im Fragebogen standen die Antworten zur Einschätzung jedes Elements direkt untereinander, um so eine relative Einstufung zu erleichtern.

Zur Auswertung der Daten wird davon ausgegangen, dass sie statistisch ordinal skaliert sind, damit erübrigt sich eine Diskussion, ob im Bewusstsein der Befragten die Fremdeinschätzung der Merkmale über Prozentsätze intervall-skaliert ist. Zum Vergleich der verschiedenen Elemente wurde der Median aus gruppierten Daten<sup>200</sup> eingesetzt, hierbei werden neben der Anzahl der Beobachtungswerte, der Anzahl in der Kategorie und der Kategorienbreite des Medians auch die kumulative Häufigkeit bis zur vorausgehenden Kategorie berücksichtigt. Hierdurch spiegelt sich in diesem Median auch die Schiefe einer Verteilung wieder.

Zur Messung der statistischen Signifikanz der Abweichungen zwischen den verschiedenen Szenarien wurde der nicht-parametrische Wilcoxon-Test bei verbundenen Stichproben eingesetzt. Hierbei wird geprüft, ob die Abweichungen in den verschiedenen Kategorien zufällig sein können oder ob sie so groß sind, dass sie nicht mehr als Zufall interpretiert werden können.

Im direkten Vergleich der Szenarien wurden die Befragten aufgefordert, die Szenarien nach folgenden Kriterien zu bewerten:

- Besuch der Aufführung nach Besuch der Einführung,
- höhere Einstufung der Qualität des Theaterangebots,
- Empfehlen des Besuchs der Aufführung,
- Fragen stellen und Kommentare abgeben.

Die Bewertung erfolgte in fünf Kategorien sowohl als Einschätzung für andere Besucher (Fremdeinschätzung) als auch für sich selbst, wobei als zusätzliche Kategorie „weiß nicht“ angeboten wurde. In der Auswertung des Vergleichs wurden Antworten in der Kategorie „weiß nicht“ ausgeschlossen, um nur die Fälle einzubeziehen, die eine eindeutige Aussage trafen.

---

<sup>200</sup> Vgl. Bühl, 2008, S. 132 ff.

Gemäß der Erwartung zur „sozialen Erwünschtheit“ lagen die Werte bei der Selbsteinschätzung generell höher als bei der Fremdeinschätzung und wiesen auch eine geringere Variationsbreite auf. So lag der durchschnittliche Median aller Szenarien und Elemente für die Selbsteinschätzung bei 2,35, für die Fremdeinschätzung bei 1,86. Die durchschnittliche Standardabweichung betrug für die Selbsteinschätzung 0,98, für die Fremdeinschätzung 1,19. Die Unterschiede in der Standardabweichung werden hier so interpretiert, dass bei der Selbsteinschätzung eine Tendenz zu einer höheren Klassifizierung mit geringerer Varianz bestand, während bei der Fremdeinschätzung mit niedrigerer Klassifizierung die Befragten stärker in ihrer Bewertung voneinander abwichen. Die Tendenz der Unterschiede zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung war für jedes einzelne Szenario festzustellen.

### **8.5.2 Vergleich des integrativen Szenarios B mit dem autonomen Szenario A**

In Szenario A (Lesung) gestalten Mitarbeiter des Theaters die Einführung autonom, ohne die Besucher stärker zu integrieren. In Szenario B (Podiumsdiskussion) erfolgt die Integration der Besucher durch die Beteiligung von zwei Besuchern an der Podiumsdiskussion und durch die Ermunterung zu Fragen.

Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung an einem Tag vor der Aufführung auch die Aufführung besuchen würden, erreichte für das Szenario A in der Fremdeinschätzung einen Median von 1,88 (112 Antworten von 129 Befragten), für das Szenario B einen Median von 1,96 (117 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab folgendes Ergebnis:.

		N	Bedeutung
Besuch fremd A	Negative Ränge	31	Besuch B < Besuch A
Besuch fremd B	Positive Ränge	41	Besuch B > Besuch A
	Bindungen	38	Besuch B = Besuch A
	Gesamt	110	

Tabelle 19: Unterschiede im erwarteten Anteil der Besucher der Aufführung nach Besuch der autonomen Einführung gemäß Szenario A im Vergleich zu Besuch der integrativen Einführung gemäß Szenario B  
Quelle: eigene Erhebung

31 Befragte erwarteten, dass ein niedrigerer Prozentsatz der Besucher nach Besuch der Einführung gemäß dem integrativen Szenario B als nach Besuch der autonomen Einführung gemäß Szenario A besuchen werden, während 41 Befragte erwarten, dass ein höherer Prozentsatz der Besucher nach Besuch der integrativen Einführung gemäß Szenario B als nach Besuch der autonomen Einführung gemäß Szenario A besuchen werden. 38 Besucher erwarten für beide Szenarien die gleichen Anteile an der Besucherzahl. Die Signifikanz Nach dem Wilcoxon-Test mit  $p = 0,456$  reicht aber nicht aus, um die Nullhypothese zur Hypothese 5 zu verwerfen, dass die Unterschiede der Fremderwartungen für den Besuch der Aufführung nach Besuch einer Einführung gemäß Szenarien A und B nicht zufällig entstanden ist.

Die Befragten schätzten die Fremderwartung des Besuchs der Aufführung nach Besuch der Einführung gemäß Szenario A in den unteren beiden Kategorien generell höher ein als die Eigenerwartung, während die Eigenerwartung in der mittleren und den höheren Kategorien höher eingestuft wurde (vergl. Tabelle 20).

Codierung	Besuch fremd %		Besuch selbst %		Differenz fremd - eigen
0	0-19 %	13,59	keinesfalls	2,91	10,68
1	20-39 %	26,21	wahrscheinlich nicht	12,62	13,59
2	40-59 %	30,10	vielleicht	37,86	-7,77
3	60-79 %	18,45	ja wahrscheinlich	27,18	-8,74
4	80-100%	11,65	auf jeden Fall	19,42	-7,77

Tabelle 20: Differenzen der Fremd- und Eigeneinschätzung der Besuchserwartung Szenario A  
Quelle: eigene Erhebung

Bei der Selbsteinschätzung des Besuchs erzielte das Szenario A einen Median von 2,41 (nahe der Obergrenze von „vielleicht“ bei 114 Antworten), das Szenario B einen Median von 2,39 („vielleicht“ bei 113 Antworten). Die Signifikanz der Erwartung des eigenen Besuchs zwischen den Szenarien A und B betrug  $p=0,871$  und gab damit keinen Hinweis, dass die Nullhypothese zur Hypothese 5 (unterschiedliche Besuchserwartung) abzulehnen war.

Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung die Qualität des Angebots an Sprechtheateraufführungen in dieser Spielzeit höher einstufen, ergab in der Fremdeinschätzung für Szenario A einen Median von 1,88 („40-59 %“ bei 99 Antworten von 129 Befragten), für Szenario B von 1,92 (101 Antworten). Zwar liegt die Fremdeinschätzung der erwarteten Qualität nach einer Einführung gemäß Szenario B etwas höher als nach Szenario A, aber die Signifikanz nach dem Wilcoxon-Test von  $p=0,259$  reicht nicht aus, um die Nullhypothese zu Hypothese 6 (unterschiedliche Qualitätserwartung) abzulehnen, dass die Abweichung der Qualitätseinschätzung zwischen den Szenarien A und B zufällig ist. Die fast 30 fehlenden Antworten zur Qualitätserwartung bei der Fremdein-

schätzung zeigen, dass es einigen Befragten schwer fiel, die Szenarien in dieser Hinsicht einzuordnen.

Bei der Selbsteinschätzung der Qualität erzielte Szenario A einen Median von 2,45 (nahe der Obergrenze von „vielleicht“), Szenario B einen Median von 2,67 (nahe der Untergrenze von „wahrscheinlich ja“ bei 113 Antworten). Nach dem Wilcoxon-Test bestand für die Selbsteinschätzung der Qualitätserwartung zwischen Szenarien A und B mit  $p=0,258$  (zweiseitig) kein signifikanter Unterschied.

Die Zahl der betrachteten Fälle in den Wilcoxon-Tests weicht von der Zahl der Fälle für die Ermittlung der Mediane aufgrund gruppierter Daten ab, da für den Wilcoxon-Test gültige Antworten für beide Szenarien erforderlich sind. Tabelle 21 zeigt einen Vergleich der prozentualen Fremd- und Selbsteinschätzung der Qualitätserwartung nach dem Wilcoxon-Test.

		Bedeutung	Fremdeinschätzung %	Selbsteinschätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Qualitätseinschätzung nach Szenario A – Qualitätseinschätzung nach Szenario B	Negative Ränge	Qualität B < Qualität A	23,2	20,2	3,0
	Positive Ränge	Qualität B > Qualität A	33,7	28,4	5,2
	Bindungen	Qualität B = Qualität A	43,2	51,4	-8,2
	Gesamt N		95	109	

Tabelle 21: Fremd- und Selbsteinschätzung der Qualitätseinstufung nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests  
Quelle: eigene Erhebung

Die Einschätzung auf die Frage, ob Besucher der Einführung in den nächsten vier Wochen Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten den Besuch der Aufführung empfehlen werden, erreichte in der Fremdeinschätzung für Szenario A einen Median von 1,70 („40-59

%" bei 99 Antworten), für Szenario B einen Median von 1,79 (101 Antworten).

Szenario B blieb in der Selbsteinschätzung mit einem Median von 2,35 (111 Antworten) hinter dem Szenario A, Median 2,45 (nahe der oberen Grenze von „vielleicht“ bei 110 Antworten), zurück, da Szenario A bei den Empfehlungen mehr Einstufungen in der Kategorie „wahrscheinlich ja“ (Schiefe -0,35) erreichte.

		Bedeutung	Fremdeinschätzung %	Selbsteinschätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Empfehlungseinschätzung nach Szenario A zu Empfehlungseinschätzung nach Szenario B	Negative Ränge	Empfehlung B < Empfehlung A	25,8	21,3	4,5
	Positive Ränge	Empfehlung B > Empfehlung A	28,9	24,1	4,8
	Bindungen	Empfehlung B = Empfehlung A	45,4	54,6	-9,3
	Gesamt N		97	108	
	Signifikanz zweiseitig		0,928	0,901	

Tabelle 22: Empfehlungseinstufung nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung  
Quelle: eigene Erhebung

Die Wilcoxon-Tests (Tabelle 22) ergeben für die Szenarien A und B sowohl bei der Fremd- ( $p=0,928$ ) als auch bei der Selbsteinschätzung ( $p=0,908$ ) keine signifikanten Unterschiede in der Empfeh-

lungsabsicht, die zu einer Ablehnung der Nullhypothese für die Hypothese 7 führen könnte.

Die Einschätzung des Merkmals, dass Besucher tatsächlich die angebotene Gelegenheit nutzen, in der Einführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, erzielte in der Fremdeinschätzung bei Szenario A einen Median von 1,19 („20-39 %“ bei 112 Antworten), bei Szenario B einen Median von 1,61 (nahe der Untergrenze von „40-59 %“ bei 114 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab bei der Fremdeinschätzung einen höchst signifikanten und bei der Selbsteinschätzung einen sehr signifikanten Unterschied ( $p=0,001$  und  $p=0,009$ , vgl. Tabelle 23) für die Antworten auf Szenarien A und B, damit wird die Nullhypothese zu Hypothese 8 verworfen, dass die höhere Einstufung der Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, bei dem integrativen Szenario B gegenüber dem autonomen Szenario A in der Fremdeinschätzung zufällig ist.

		Bedeutung	Fremdeinschätzung %	Selbsteinschätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Frageneinschätzung nach Szenario A zu Frageneinschätzung nach Szenario B	Negative Ränge	Fragen B < Fragen A	15,3	11,2	4,1
	Positive Ränge	Fragen B > Fragen A	43,2	26,7	16,5
	Bindungen	Fragen B = Fragen A	41,4	62,1	-20,6
	Gesamt N		111	116	
	Signifikanz einseitig		0,001	0,009	

Tabelle 23: Fragen und Kommentaren nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung

#### Quelle eigen Erhebung Hauptstudie

In der Selbsteinschätzung erhielt Szenario A einen Median von 1,78 („40-59 %“ bei 116 Antworten), bei Szenario B einen Median von 2,03 (119 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergibt für die Selbsteinschätzung einen signifikanten Unterschied ( $p=0,009$ , vgl. Tabelle 23) für die Antworten auf Szenarien A und B, damit wird die Nullhypothese zu Hypothese 8 verworfen, dass die höhere Einstufung der Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, bei dem integrativen Szenario B gegenüber dem autonomen Szenario A in der Selbsteinschätzung zufällig ist. Die Befragten erwarteten sowohl in der Fremd- als auch in der Selbsteinschätzung, dass das integrative Szenario B die Besucher stärker zu Fragen und Kommentaren veranlasst, als das autonome Szenario A.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Szenario B in der Fremdeinschätzung für alle Elemente bei den Befragten einen höheren Median erzielt als Szenario A, bei der Selbsteinschätzung ist das Ergebnis gemischt. Statistisch signifikante Unterschiede ergeben sich für die Absicht, Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben. Ein Problem bei Szenario B ist möglicherweise, dass die Befragten noch nie eine Einführung erlebten, in der Besucher ihre Erfahrungen einer Probe schilderten. Es ist noch weiter zu forschen, wie spezielle Erfahrungen von Besuchern in einer Einführung genutzt werden können.

### **8.5.3 Vergleich des integrativen Szenarios C mit dem autonomen Szenario A in der Vorstudie**

Das Szenario C (Gedankenaustausch) ist ein stärker integrierendes Szenario, in dem zentrale Konflikte des Stücks mit und zwischen den Zuschauern diskutiert werden (multidirektionale Integration) und Bezüge zum persönlichen Leben der Besucher hergestellt werden. Die Besucher sind so zu einer aktiven Mitwirkung an der Einführung gefordert. Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung an einem Tag vor der Aufführung auch die Aufführung

besuchen würden, erreichte für das Szenario A in der Fremdeinschätzung einen Median von 1,88 (112 Antworten von 129 Befragten), für das Szenario C einen Median von 2,28 (115 Antworten).

Mit dem Wilcoxon-Test wurde eine Signifikanz von  $p=0,003$  für die Fremdeinschätzung errechnet; hiernach wird die Nullhypothese zu Hypothese 9 für die Fremdeinschätzung abgelehnt, der Unterschied in der Fremdeinschätzung des Besuchs zwischen den Szenarien A und C ist nach dem Test nicht zufällig.

		Bedeutung	Fremdeinschätzung %	Selbsteinschätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Besuchseinschätzung nach Szenario A zu Besuchseinschätzung nach Szenario C	Negative Ränge	Besuch C < Besuch A	25,5	30,0	-4,5
	Positive Ränge	Besuch C > Besuch A	43,6	35,5	8,2
	Bindungen	Besuch C = Besuch A	30,9	34,5	-3,6
	Gesamt N		110	110	
	Signifikanz einseitig		0,003	0,205	

Tabelle 24: Besuchserwartung nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Bei der Berechnung der gruppierten Mediane wurde eine Kategorienbreite von eins angesetzt. Unter Berücksichtigung einer Kategorienbreite von 20 % für die Fremdeinschätzung ergab sich für Szenario A ein arithmetisches Mittel von 47 (Median 48), für Szenario C ein arithmetisches Mittel von 55 (Median 56), eine Differenz von 8. Dies bedeutet, dass bei einer Besucherzahl der Einführung von 50

bei Szenario C vier Besucher mehr für die Aufführung erwartet werden.

Bei der Selbsteinschätzung erzielte das Szenario A einen Median von 2,41 (nahe der Obergrenzen von „vielleicht“ bei 114 Antworten), das Szenario C einen Median von 2,58 (nahe der Untergrenze der Kategorie „wahrscheinlich ja“ bei 113 Antworten). Mit dem Wilcoxon-Test wurde eine Signifikanz von  $p=0,205$  für die Selbsteinschätzung errechnet; hiernach wird die Nullhypothese zu Hypothese 9 nicht abgelehnt, der Unterschied in der Selbsteinschätzung des Besuchs zwischen den Szenarien A und C kann zufällig sein.

Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung die Qualität des Angebots an Sprechtheateraufführungen in dieser Spielzeit höher einstufen, ergab in der Fremdeinschätzung für Szenario A einen Median von 1,88 („40-59 %“ bei 99 Antworten von 129 Befragten), für Szenario C von 2,01 (101 Antworten). Die Signifikanz des Wilcoxon-Tests betrug  $p=0,080$  (vgl. Tabelle 25). Da die kritische Grenze von 5 % überschritten wurde, wird die Nullhypothese zur Hypothese 10, dass die Befragten die Wahrscheinlichkeit einer höheren Qualität des Theaterangebots in der laufenden Spielzeit nach einer integrativen Einführung mit einer Diskussion zwischen den Besuchern gemäß Szenario C höher einstufen als nach dem autonomen Szenario A, nicht abgelehnt, die Abweichung könnte zufällig sein.

Die 30 fehlenden Antworten zur Qualitätserwartung bei der Fremdeinschätzung zeigen, dass es einigen Befragten schwer fiel, die Szenarien in dieser Hinsicht einzuordnen.

Bei der Selbsteinschätzung für die Qualitätserwartung erzielte Szenario A einen Median von 2,45 (Obergrenze von „vielleicht“ bei 99 Antworten), Szenario C einen Median von 2,53 (Untergrenze von „wahrscheinlich ja“ bei 109 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab nur eine Signifikanz von  $p=0,408$ , der Unterschied der Qualitätserwartung bei den Szenarien A und C kann zufällig sein.

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Qualitäts- einschätzung nach Szena- rio A zu Qualitäts- einschätzung nach Szena- rio C	Nega- tive Ränge	Qualität C < Qualität A	26,3	26,9	-0,5
	Positi- ve Ränge	Qualität C > Qualität A	38,9	28,7	10,2
	Bin- dun- gen	Qualität C = Qualität A	34,7	44,4	-9,7
	Ge- samt N		95	108	
	Signifi- kanz ein- seitig		0,080	0,408	

Tabelle 25: Qualitätserwartungen nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung

Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Diffe- renz Fremd - Selbst
Empfeh- lungs- einschät- zung nach Szenario A zu Empfeh- lungs- einschät- zung nach Szenario C	Nega- tive Ränge	Empfeh- lung C < Empfeh- lung A	21,6	25,0	-3,4
	Posi- tive Ränge	Empfeh- lung C > Empfeh- lung A	43,3	26,9	16,4
	Bin- dungen	Empfeh- lung C = Empfeh- lung A	35,1	48,1	-13,1
	Gesamt N		97	108	
	Signifi- kanz ein- seitig		0,017	0,404	

Tabelle 26: Empfehlungserwartungen nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung

Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Die Einschätzung auf die Frage, ob Besucher der Einführung in den nächsten vier Wochen Familienmitgliedern, Freunden oder Bekannten den Besuch der Aufführung empfehlen werden, erreichte in der Fremdeinschätzung für Szenario A einen Median von 1,70 („40-59 %“ bei 99 Antworten), für Szenario C einen Median von 2,03 (100 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab für die Fremdeinschätzung eine Signifikanz von  $p=0,017$ , was zu einem Verwerfen der Nullhypothese zu der Hypothese 11 führt, dass die Befragten bei der Fremdeinschätzung die Wahrscheinlichkeit einer Empfehlung des Besuchs der Theateraufführung in den nächsten vier Wochen nach dem Besuch einer integrativen Einführung gemäß den Szenario C höher einstufen als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

rio A; die Unterschiede in den Antworten auf die Szenarien werden nicht als zufällig angesehen.

Szenario C blieb in der Selbsteinschätzung mit einem Median von 2,34 („vielleicht“ bei 110 Antworten) hinter dem Szenario A, Median 2,45 (110 Antworten), zurück, da Szenario A bei den Empfehlungen einige hohe Einstufungen (Schiefe -0,35) erreichte. Der Wilcoxon-Test zeigt für die Szenarien A und C in der Selbsteinschätzung keinen signifikanten ( $p=0,404$ ) Unterschied in der Empfehlungsabsicht.

Die Einschätzung des Elements, dass Besucher tatsächlich die angebotene Gelegenheit nutzen, in der Einführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, erzielte in der Fremdeinschätzung bei Szenario A einen Median von 1,19 („wahrscheinlich nicht“ bei 112 Antworten), bei Szenario C einen Median von 2,04 („vielleicht“ bei 109 Antworten). Das Ergebnis des Wilcoxon-Tests ist mit  $p=0,000$  höchst signifikant (siehe Tabelle 27). Die Nullhypothese zu Hypothese 12 wird abgelehnt: Die Befragten stufen in der Fremdeinschätzung die Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, nach einer integrativen Einführung gemäß Szenario C hoch signifikant höher ein als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

In der Selbsteinschätzung, in der Einführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, erhielt Szenario A einen Median von 1,78 („vielleicht“ bei 116 Antworten), bei Szenario C einen Median von 2,06 („vielleicht“ bei 115 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab für die Signifikanz der Unterschiede zwischen Szenario A und Szenario C den Wert  $p=0,007$  (sehr signifikant, vergl. Tabelle 27); die Nullhypothese zur Hypothese 12 wird auch für die Selbsteinschätzung verworfen.

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Fragen- einschätzung nach Szena- rio A zu Fragen- einschätzung nach Szena- rio C	Nega- tive Ränge	Fragen C < Fragen A	17,4	15,8	1,6
	Posi- tive Ränge	Fragen C > Fragen A	52,3	29,8	22,5
	Bin- dunge n	Fragen C = Fragen A	30,3	54,4	-24,1
	Ge- samt N		109	114	
	Signifi- kanz zwei- seitig		0,000	0,007	

Tabelle 27: Erwartungen; Fragen zu stellen oder Kommentare abzu-  
geben, nach Szenarien A und C, prozentuale Ergebnisse der  
Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Szenario C in der Fremdeinschätzung für alle Elemente bei den Befragten einen höheren Median erzielt als Szenario A, bei der Selbsteinschätzung liegt der Median nur für die Empfehlungen bei Szenario A leicht höher. Statistisch signifikante Unterschiede ergeben sich bei der Fremdeinschätzung für die Besuchsabsicht, Empfehlungsabsicht, Absicht; Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben; bei der Selbsteinschätzung für die Absicht, Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben. Das integrative Szenario C ist dem autonomen Szenario A in der Befragung in der Einschätzung klar überlegen.

#### 8.5.4 Vergleich der autonomen Szenarien A und D

Das Szenario D (Auszug) ist ein wenig integrierendes Szenario, in dem Dramaturg und Regisseur einen Überblick über das Stück.

geben Schauspieler spielen einen Auszug. Die Besucher können Fragen zur Inszenierung stellen. Die Besucher sind kaum aktiv, stattdessen spielen die Schauspieler einen Auszug aus dem Stück und lesen nicht nur Textauszüge. Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung an einem Tag vor der Aufführung auch die Aufführung besuchen würden, erreichte für das Szenario A in der Fremdeinschätzung einen Median von 1,88 („40-59%“ bei 112 Antworten von 129 Befragten), für das Szenario D einen Median von 2,24 („40-59%“ bei 117 Antworten).

Bei der Selbsteinschätzung erzielte das Szenario A einen Median von 2,41 („vielleicht“ bei 114 Antworten), das Szenario D einen Median von 2,65 („wahrscheinlich ja“ bei 112 Antworten).

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Besuchs- einschätzung nach Szenario A zu Besuchs- einschätzung nach Szenario D	Negative Ränge	Besuch D < Besuch A	19,8	16,5	3,3
	Positive Ränge	Besuch D > Besuch A	37,8	27,5	10,3
	Bindungen	Besuch D = Besuch A	42,3	56,0	-13,6
	Gesamt N		111	109	
	Signifi- kanz ein- seitig		0,005	0,086	

Tabelle 28: Besuchserwartung nach Szenarien A und D, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Der Wilcoxon-Test ergab bei der Fremdeinschätzung eine Signifikanz von  $p=0,005$ , bei der Selbsteinschätzung von  $p=0,086$  (vergl. Tabelle 28) für den Unterschied zwischen beiden Szenarien für die Besuchserwartung. Die Abweichung in der Fremdeinschätzung ist

signifikant, aber die Signifikanz für die Selbsteinschätzung ist nicht ausreichend, die Nullhypothese zu Hypothese 13 zu verwerfen: der Unterschied der Szenarien A und D könnte im Hinblick auf die Besuchserwartung zufällig sein.

Bei den Fragen zur Qualitätseinstufung erreichte in der Fremdeinschätzung Szenario A einen Median von 1,88, Szenario D, in der Selbsteinschätzung Szenario A einen Median von 2,45, Szenario D von 2,60. Mit dem Wilcoxon-Test konnten für Szenario D gegenüber Szenario A bei der Fremdeinschätzung mit  $p=0,282$  und bei der Selbsteinschätzung mit  $p=0,426$  keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden. Die Hypothese 14, dass die Befragten die Qualität des Theaterangebots nach Besuch einer autonomen Einführung gemäß Szenario D unter Beteiligung von Schauspielern höher einstufen als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A, konnte nicht bestätigt werden.

Die Antworten zur Empfehlungsabsicht ergaben bei der Fremdeinschätzung für Szenario D einen Median von 2,05 („40-59 %“ bei 110 Antworten) bei der Selbsteinschätzung von 2,50 (Untergrenze von „vielleicht“). Gegenüber dem Szenario A ergab der Wilcoxon-Test keinen statistisch signifikanten Unterschied (vergl. Tabelle 29). Zwar lag die Wahrscheinlichkeitseinschätzung einer Empfehlung nach Szenario D mehrmals höher als bei Szenario A, aber es kann nach dem Wilcoxon-Test mit  $p=0,055$  für die Fremdeinschätzung und mit  $p=0,229$  für die Selbsteinschätzung die Nullhypothese zu Hypothese 15 nicht ausgeschlossen werden, dass die Abweichungen in der Empfehlungsabsicht nach beiden Szenarien zufällig ist.

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Diffe- renz Fremd - Selbst
Empfeh- lungs- einschät- zung nach Szenario A zu Empfeh- lungs- einschät- zung nach Szenario D	Nega- tive Ränge	Empfeh- lung D < Empfeh- lung A	20,6	17,8	2,9
	Positive Ränge	Empfeh- lung D > Empfeh- lung A	33,0	23,4	9,6
	Bin- dungen	Empfeh- lung D = Empfeh- lung A	46,4	58,9	-12,5
	Gesamt N		97	107	
	Signifi- kanz zwei- seitig		0,055	0,229	

Tabelle 29: Empfehlungserwartung nach Szenarien A und D, prozentuale Ergebnisse der Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung

Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

Die Antworten zur Wahrscheinlichkeit, in der Theatereinführung Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben, erreichten für die Fremdeinschätzung von Szenario D einen Median von 1,28 („20-39 %“ bei 110 Antworten), für die Selbsteinschätzung einen Median von 1,92 („vielleicht“ bei 118 Antworten).

Der Wilcoxon-Test führte mit  $p=0,309$  für die Fremdeinschätzung und mit  $p=0,048$  für die Selbsteinschätzung nicht zu einer statistisch gesicherten Bestätigung der Hypothese 16, dass die Wahrscheinlichkeit von Fragen und Kommentaren in Einführungen gemäß Szenario D höher ist als in Einführungen gemäß Szenario A.

		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Fragen- einschätzung nach Szena- rio A zu Fragen- einschätzung nach Szena- rio D	Nega- tive Ränge	Fragen D < Fragen A	22,9	10,3	12,6
	Posi- tive Ränge	Fragen D > Fragen A	22,0	22,4	-0,4
	Bin- dungen	Fragen D = Fragen A	55,0	67,2	-12,2
	Gesamt N		109	116	
	Signifi- kanz ein- seitig		0,309	0,048	

Tabelle 30: Fragen und Kommentaren nach Szenarien A und B, prozentuale Ergebnisse Wilcoxon-Tests für Fremd- und Selbsteinschätzung

Quelle eigen Erhebung Hauptstudie

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Abweichungen der Antworten auf die Einführung gemäß dem aufwändigeren Szenario D von der Einführung gemäß Szenario A nicht als statistisch gesichert angesehen werden können.

Tabelle 31: Statistischer Vergleich der Szenarien der Hauptstudie“ gibt einen Überblick über die statistischen Ergebnisse für die vier Szenarien. Die Zahlen in der Spalte „Signifikanz gegenüber A Wilcoxon-Test“ geben die Irrtumswahrscheinlichkeit p an, dass die Einschätzung eines Szenarios von der Einschätzung des Szenarios A in der jeweiligen Gruppe zufällig abweichen könnte.

	N gül- tig	N feh- lend	Median aus gruppi- erten Daten	Signifikanz zweiseitig gegenüber A Wilcoxon- Test	Mo- dus	Schiefe
A Besuch fremd	112	17	1,88		2	0,13
B Besuch fremd	117	12	1,96	0,456	2	0,05
C Besuch fremd	115	14	2,28	0,005	2	-0,15
D Besuch fremd	117	12	2,24	0,011	2	-0,03
A Besuch selbst	114	15	2,41		2	-0,14
B Besuch selbst	113	16	2,39	0,871	2	-0,14
C Besuch selbst	112	17	2,58	0,402	3	-0,32
D Besuch selbst	112	17	2,65	0,168	3	-0,38
A Qualität fremd	99	30	1,88		2	0,08
B Qualität fremd	101	28	1,92	0,259	2	0,08
C Qualität fremd	101	28	2,01	0,159	2	0,05
D Qualität fremd	104	25	1,92	0,565	2	-0,02
A Qualität selbst	110	19	2,45		2	-0,25
B Qualität selbst	113	16	2,67	0,258	3	-0,25
C Qualität selbst	109	20	2,53	0,817	3	-0,40
D Qualität selbst	112	17	2,60	0,853	3	-0,54
A Empfehlung fremd	99	30	1,70		1	0,22
B Empfehlung fremd	102	27	1,79	0,928	2	0,08
C Empfehlung fremd	100	29	2,03	0,034	2	-0,01
D Empfehlung fremd	100	29	2,05	0,110	2	-0,11
A Empfehlung selbst	110	19	2,45		2	-0,35
B Empfehlung selbst	111	18	2,35	0,901	2	0,10
C Empfehlung selbst	110	19	2,34	0,792	2	-0,14
D Empfehlung selbst	110	19	2,50	0,459	2	-0,25
A Fragen fremd	112	17	1,19		1	0,73
B Fragen fremd	114	15	1,61	0,001	1	0,24
C Fragen fremd	109	20	2,04	0,000	2	-0,06
D Fragen fremd	110	19	1,28	0,618	1	0,52
A Fragen selbst	116	13	1,78		2	0,30
B Fragen selbst	119	10	2,03	0,018	2	0,11
C Fragen selbst	115	14	2,06	0,014	2	0,12
D Fragen selbst	118	11	1,92	0,096	1	0,12

Tabelle 31: Statistischer Vergleich der Szenarien der Hauptstudie  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie

## **8.6 Besucherintegration durch die Mitwirkung von Laien als Darsteller**

In der Befragung von 90 Personen in der Vorstudie wurden u. a. folgende Szenarien gegenübergestellt:

„Szenario A Lesung

Der Dramaturg gibt einen ausführlichen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.

Szenario C Mitwirkung Freiwilliger

Der Dramaturg gibt einen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Stücks. Schauspieler lesen Auszüge aus dem Stück. Der Regisseur erläutert den zentralen Konflikt des Stückes. Er fragt nach Freiwilligen unter den Besuchern der Einführung, die jetzt den Konflikt durchspielen wollen. Die Freiwilligen erhalten Textpassagen, die sie im Wechsel lesen. Mit Engagement stellen die Freiwilligen den Konflikt dar. Die Freiwilligen erhalten Beifall für ihre Darstellung. Die Besucher werden zu weiteren Fragen zur Inszenierung ermuntert.“

Das Szenario C (Mitwirkung Freiwilliger) ist ein integrierendes Szenario, in dem der zentrale Konflikt des Stücks von den Zuschauern gespielt wird. Einige Besucher sind so zu einer aktiven Mitwirkung an der Einführung gefordert. Die Einschätzung auf die Frage, ob die Besucher nach der Einführung an einem Tag vor der Aufführung auch die Aufführung besuchen würden, erreichte für das Szenario A in der Fremdeinschätzung einen gruppierten Median von 1,50 (Untergrenze von „40-49 %“ bei 58 Antworten von 90 Befragten), für das Szenario C einen Median von 1,27 („20-39 %“ bei 53 Antworten).

Bei der Selbsteinschätzung erzielte das Szenario A einen Median von 2,63 („wahrscheinlich ja“ bei 76 Antworten), das Szenario C einen Median von 1,98 („vielleicht“ bei 68 Antworten). Der Wilcoxon-Test ergab bei der Fremdeinschätzung einen fast signifikanten ( $p=0,066$ ) Unterschied, bei der Selbsteinschätzung einen höchst

signifikanten ( $p=0,001$ ) Unterschied zwischen beiden Szenarien für die Besuchserwartung.

Im Einzelnen ergab der Wilcoxon-Test für die Besuchserwartung in den Szenarien A und C folgendes Ergebnis:

Vorstudie		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Differenz Fremd - Selbst
Besuchseinschätzung nach Szenario A zu Besuchseinschätzung nach Szenario C	Negative Ränge	Besuch C < Besuch A	43,4	44,8	-1,4
	Positive Ränge	Besuch C > Besuch A	22,6	16,4	6,2
	Bindungen	Besuch C = Besuch A	34,0	38,8	-4,8
	Gesamt N		53	67	
	Signifikanz einseitig		0,033	0,001	

Tabelle 32: Einstufung der Besuchserwartung in den Szenarien C und A in der Vorstudie  
Quelle: eigene Erhebung Vorstudie

30 Befragte stufen ihre eigene Besuchserwartung bei Szenario C niedriger ein als bei Szenario A, nur 11 Befragte gaben Szenario C einen höheren Wert als Szenario A. Die Abweichung ist nach dem Wilcoxon-Test höchst signifikant für die Selbsteinschätzung und signifikant für die Fremdeinschätzung, so dass die Hypothese 17 verworfen wird, dass die Befragten die Wahrscheinlichkeit eines Besuchs der Aufführung nach einer integrativen Einführung mit dem Lesen von Textpassagen gemäß Szenario C höher ist als nach einer autonomen Einführung gemäß Szenario A.

Die

Tabelle 33 zeigt eine Gegenüberstellung der Häufigkeitsverteilung für beide Szenarien. Bei Szenario A häufen sich die Antworten in den Kategorien „ja wahrscheinlich“ und „auf jeden Fall“, während bei Szenario C die meisten Antworten in den Kategorien von „keinesfalls“ bis „vielleicht“ liegen.

Besuchserwartung Selbsteinschätzung					
	Gültig	Szenario A		Szenario C	
		Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
	keinesfalls	3	3,95	7	10,61
	nicht wahrscheinlich	9	11,84	14	21,21
	vielleicht	23	30,26	25	37,88
	ja wahrscheinlich	24	31,58	14	21,21
	auf jeden Fall	17	22,37	6	9,09
	Gültig gesamt	76	100,00	66	100,00
	Fehlend	14		24	
	Gesamt	90		90	

Tabelle 33 Vergleich der Häufigkeitsverteilungen der Selbsteinschätzung Besuchserwartung für Szenarien A und C in der Vorstudie, Quelle: eigene Erhebung Vorstudie

Für die Szenarien A und C lieferte die Vorstudie für die erwarteten Empfehlungen und die erwartete Qualität keine signifikanten Unterschiede zwischen beiden Szenarien, so dass die Nullhypothese zu den Hypothesen 18 (Besuchsempfehlungen) und 19 (Qualitätserwartungen) nicht verworfen wurde.

Deutliche Unterschiede sahen die Befragten in der Fremdeinschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass die Besucher in der Einführung Fragen stellen oder Kommentare abgeben. Nur 16 % erwarteten für Szenario C weniger Fragen stellende Besucher, während 46 % eine höhere Anzahl erwarteten (vergl. Tabelle 34). Das Ergebnis ist nach

dem Wilcoxon-Test sehr signifikant ( $p=0,002$ ) für die Fremdeinschätzung, bei der Selbsteinschätzung sind aber beide Szenarien äquivaläquivalent.

Vorstudie		Be- deutung	Fremdein- schätzung %	Selbstein- schätzung %	Diffe- renz Fremd - Selbst
Fragen- einschät- zung nach Szenario A zu Fragen- einschät- zung nach Szenario C	Nega- tive Ränge	Fragen C < Fragen A	15,9	19,0	-3,2
	Posi- tive Ränge	Fragen C > Fragen A	46,0	20,6	25,4
	Bin- dun- gen	Fragen C = Fragen A	38,1	60,3	-22,2
	Ge- samt N		63	63	
	Signifi- -kanz ein- seitig		0,002	0,452	

Tabelle 34: Einstufung der Fragenerwartung in den Szenarien C und A in der Vorstudie

Quelle: eigene Erhebung Vorstudie

Das Befragungsergebnis liefert zwei Erkenntnisse. Erstens: Bei der Integration der Besucher spielt die Reaktion der Besucher im Hinblick auf die Zielsetzung des Theaters eine wesentliche Rolle. Nicht alle Formen der Integration werden akzeptiert, ja eine Form kann zu einer direkten Ablehnung führen. Im vorliegenden Fall hat möglicherweise das vorgestellte Spiel von Laien eine Ablehnung bewirkt: Die Befragten erwarteten Aktionen professioneller Schauspieler, nicht von Laien.

Die zweite Erkenntnis aus dem Befragungsergebnis ist, dass ein schriftliches Szenario nicht immer eine Situation mit ihren Möglichkeiten widerspiegeln kann. Die Schilderung der Beteiligung des Publikums kann das Erlebnis der Beteiligung des Publikums nicht ersetzen. Im Jahre 2004 inszenierte eine Schauspielertruppe beim Festival Avignon off ein Stück über die Französische Revolution mit Publikumsbeteiligung<sup>201</sup>. Die Schauspieler verteilten kurze, kontroverse Texte an die Besucher, die diese vorlasen. Je nach Text spalteten die Besucher sich in zwei Parteien, die munter gegeneinander argumentierten und dabei großen Spaß hatten. Die Beschreibung des Szenarios C konnte wohl diese Atmosphäre nicht so vermitteln, sonst wäre die Einstufung durch die Befragten wahrscheinlich anders ausgefallen.

### **8.7 Zusammenhänge zwischen Häufigkeit besuchter Einführungen, Qualitätseinschätzung und Anteil aktiver Empfehlungen**

Der Besuch einer Einführung ist für die Mehrzahl der Besucher noch nicht regelmäßiger Bestandteil eines Theaterbesuchs. In der Vorstudie wurde einerseits gefragt, in welchem Anteil der besuchten Aufführungen eine angebotene Einführung vor der Vorstellung besucht wurde, und andererseits, wie die generelle Qualität des Theaters eingeschätzt wurde, dessen Einführung sie besucht haben.

Auf der Basis von 42 Antworten für beide Fragen (von 99 Befragten der Vorstudie) ergibt sich, dass 69% weniger als 10 % der Einführungen besucht haben, und 31 % der Antwortenden die Qualität des Theaters als sehr gut einstufen.

Die Verteilung der positiven Einschätzung der Theaterqualität ist sehr unterschiedlich in den Besucherkategorien der Einführungen. In der Kategorie unter 10 % der besuchten Einführungen betrug der Anteil der Einschätzung der Theaterqualität als sehr gut 21 %, in der Kategorie 10 bis 50 % besuchter Einführungen 44 %, in der Kategorie über 50 % besuchter Einführungen 75 % (vergl. Tabelle 35).

---

<sup>201</sup> Quelle: eigener Besuch

Qualitätseinschätzung \ Anteil besuchter Einführungen	Unter 10 %	10-50 %	über 50 %	Gesamt
passabel	17,2			11,9
durchschnittlich	10,3	11,2		9,5
gut	51,8	44,4	25,3	47,6
sehr gut	20,7	44,4	74,7	31,0
Gesamt	69	21,4	9,5	100

Tabelle 35: Einschätzung der Theaterqualität in Abhängigkeit vom Anteil besuchter Einführungen, Quelle: eigene Erhebung Vorstudie.

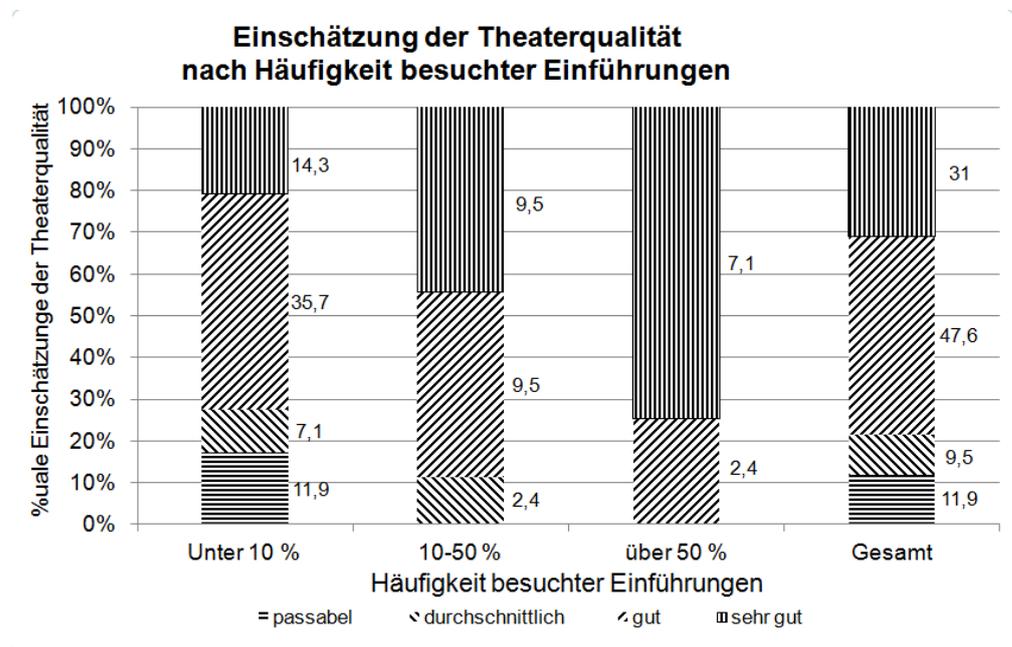


Abbildung 21: Prozentuale Einschätzung der Theaterqualität nach Häufigkeit besuchter Einführungen. Quelle: eigene Erhebung Vorstudie.

Die Befragung in der Hauptstudie ergab, dass ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit aktiver Besuchsempfehlungen und der Häufigkeit der Teilnahme an Theateraufführungen besteht (119 Antworten von 129 Befragten). 72 % der Antwortenden haben in den letzten 12 Monaten an keiner Einführung teilgenommen, 44 % (61 %

der Kategorie) haben maximal zwei Mal (den Besuch einer Aufführung empfohlen (vergl. Tabelle 36); 28 % haben mindestens einmal eine Einführung besucht, auf diese entfallen 27 % (79 % der Kategorie) der mindestens dreimaligen Empfehlung.

Aktive Empfehlung / Häufigkeit Teilnahme	nie	1 bis 2 Mal	min. 3 Mal	gesamt
0 bis 2 Mal	43,7	5,0	0,8	49,6
3 bis 6 Mal	20,2	10,9	3,4	34,5
mind. 7 Mal	8,4	4,2	3,4	16,0
gesamt	72,3	20,2	7,6	100,0

Tabelle 36: Anteil aktiver Empfehlungen in Abhängigkeit von der Anzahl besuchter Einführungen  
Quelle eigene Erhebung Hauptstudie

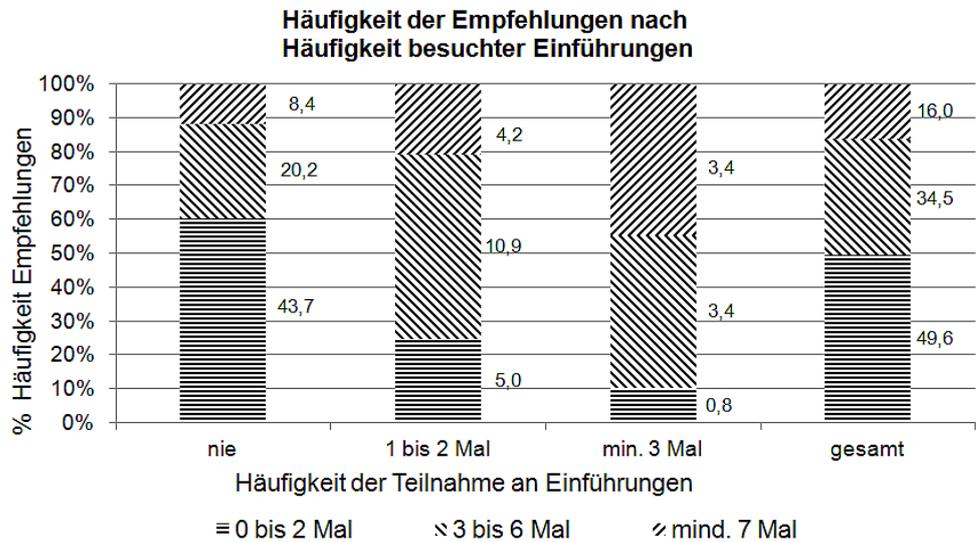


Abbildung 22: Anteil der Häufigkeit der Empfehlungen nach Anzahl der Teilnahme an Einführungen  
Quelle: eigene Erhebung Hauptstudie.

Der Anteil von maximal zwei Empfehlungen nimmt von 61 % bei Nicht-Besuchern von Einführungen auf 11 % bei mindestens dreimaligen Besuchern ab, während der Anteil von mindestens 7 Empfehlungen von 12 % auf 44 % zunimmt (vergl. Abbildung 22). Der Zusammenhang zwischen Zahl der Empfehlungen und Zahl der besuchten Einführungen ist nach dem Chi-Quadrat-Test nach Pearson statistisch hoch signifikant ( $p=0,001$ ).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nach der Befragung ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Besuchs von Einführungen und sowohl der Einschätzung der Theaterqualität als auch der Abgabe von Empfehlungen besteht. Hiernach beeinflussen Theatereinführungen die Würdigung der Qualität durch die Besucher und deren persönliche Empfehlungen.

## **9 Folgerungen für das Management von Theatereinführungen und weitere Aktivitäten der Besucherintegration**

Das Management von Theatereinführungen umfasst die Strategie, die Umsetzung und das Controlling. Ein Element der Strategie für Theatereinführungen ist die Festlegung der Ziele und die Auswahl der Zielgruppen. Werden alle potentiellen Theaterbesucher als einheitliche Zielgruppe angesprochen oder wird differenziert, z. B. nach Jugendlichen und sonstigen Theaterbesuchern? Sind Einführungen für eine bestimmte Zielgruppe, z. B. für Journalisten, auch für andere Zielgruppen geöffnet, ohne dass dadurch die Ansprache der primären Zielgruppe beeinträchtigt wird? Wie werden bisherige Nicht- oder Selten-Besucher in den Einführungen erreicht? Welche Kriterien für die Beurteilung von Aufführungen des Theaters sollen vermittelt werden? Welche Gegenleistung wird von den Besuchern erwartet: Anwesenheit an festgelegtem Ort und zu bestimmten Zeitpunkt, Eintrittsgeld, Angabe persönlicher Informationen (Namen, Anschrift/Email, besuchte Aufführung, Antwort auf gezielte Fragen), Dialogbereitschaft, Kundenempfehlungen? Es erscheint angemessen, dass die Besucher für die Leistung des Theaters zumindest zu einer immateriellen Gegenleistung ermuntert werden.

Bei der Strategie stellt sich auch die Frage nach den Kooperationen. Für das Erreichen der Jugendlichen ist die Kooperation mit Schulen eine gängige Praxis. Es sind auch Kooperationen mit Vereinen und Firmen denkbar, um Nicht- oder Selten-Besucher zu erreichen. Eng verbunden ist hiermit der Ort der Einführung, dieser kann das Vereinshaus, die Empfangshalle einer Firma oder ein Raum des Theaters sein, in dem ein spezieller Empfang für Mitglieder eines Vereins oder Firma mit einer Einführung vor einem gemeinsamen Besuch einer Theateraufführung gegeben wird.

Eine weitere strategische Frage ist der grundsätzlich für die Einführungen geplante Personaleinsatz. Ist in den Einführungen generell

nur der Dramaturg, Theaterpädagoge oder Theater-Kommunikator präsent oder bei welchen Gelegenheiten wird er vom Regisseur, Schauspielern persönlich unterstützt? Eng verbunden mit der Entscheidung für den geplanten Personaleinsatz ist die Frage nach dem Zeitpunkt der Einführung. Soll es vor jeder Aufführung eine Einführung geben und damit für die Besucher ein regelmäßiger Ablauf planbar wird, findet eine Einführung nur vor den nicht leicht zugänglichen Aufführungen statt oder sind die Einführungen auf einzelne Tage beschränkt, die aus dem Spielplan ersichtlich sind? Ergänzend sind die Medien, insbesondere Internet und Handzettel, zu planen, die grundsätzliche und erweiterte Informationen zu den Aufführungen bieten. Es erfolgt eine Abwägung zwischen den Vorteilen eines Dialogs mit dem Publikum und den Kosten des Personaleinsatzes im Hinblick auf Zielsetzungen und Möglichkeiten des Theaterbetriebs.

Für die Umsetzung einer Strategie der Besucherintegration empfiehlt sich eine organisatorische Verankerung. Dies kann z.B. die Theaterpädagogik oder der Dramaturg sein, die künstlerische und wirtschaftliche Aspekte vereinen. Die gewählte organisatorische Stelle ist Ansprechpartner für alle Aufgaben der Besucherintegration (nicht nur bei Einführungen) und benötigt methodisches Wissen, wie der Kontakt zu potentiellen und aktuellen Kunden gepflegt werden kann.

Für die Vermittlung von Inhalten in den Einführungen ist die Kontaktstelle auf Informationen von Autor, Dramaturg, Regisseur, Bühnenbildner, Schauspielern angewiesen. Die Informationen sollen das Besondere der Aufführung erfassen, damit dies an die Besucher weitergegeben, deren Blick geschärft und deren Nutzen aus dem Besuch der Aufführung erhöht wird.

Die Zusammenarbeit innerhalb des Theaters kann auch zu neuen Formen der Einführungen überleiten, in denen künstlerische und pädagogische Elemente verbunden werden und dadurch zusätzliche Anreize für die Besucher geboten werden.

Wegen ihrer Breitenwirkung und ihrer Wirtschaftlichkeit empfiehlt sich eine mediale Unterstützung der Einführungen. Diese reicht von

Ankündigungen in den Theaterprogrammen, Handzetteln im Foyer, abgestuft aufgebauten Internetseiten bis zu Ton- und Video-Aufnahmen, die Einführungen ergänzen oder sogar zu bestimmten Zeitpunkten ersetzen. Auch Einführungen benötigen eine Werbung um Besucher.

Für ein wirtschaftliches Management der Einführungen ist eine Kontrolle ihrer Effektivität und Effizienz erforderlich, wenn auch diese nicht leicht zu realisieren ist. Wie das Beispiel in Abschnitt 8.5.5 zeigt ist die Effektivität der Form von Einführungen auch von der Bereitschaft des Publikums, sich auf eine Form der Integration einzulassen, abhängig, was zu kontrollieren ist. Die Entwicklung der Teilnehmerzahlen von Einführungen ist relativ leicht festzuhalten, schwieriger zu ermitteln sind die Auswirkungen auf Besuchshäufigkeit und Weiterempfehlungen. Kurze Fragebögen und die Ermunterung zu einem Feedback auf den Internetseiten können hier eine Hilfe sein. Eine zu stellende Frage ist, ob sich Nichtbesucher und Besucher einer Einführung, gegebenenfalls in unterschiedlichen Formen, in der Beurteilung einer Aufführung unterscheiden.

## **10 Implikationen und Perspektiven der Besucherintegration aus der Sicht des Marketing**

### **10.1 Ganzheitliches Konzept der Besucherintegration**

Der Zuschauer ist Co-Produzent und Co-Marketer des Theaters. Ohne die Mitwirkung des Besuchers ist ein Theatererlebnis nicht möglich. Der Zuschauer hat gegenüber den Theatermachern ein Informationsdefizit, das ihn hindern kann, Feinheiten einer Aufführung zu erkennen und damit zu genießen. Dieses Informationsdefizit kann der Theaterbetrieb verringern, indem er Zuschauern vor der Aufführung einen Einblick in seine Konzepte und auszugweise in seine Umsetzung bietet. Dies setzt voraus, dass der Zuschauer bereit ist, seine Zeit einzusetzen und sich Gedanken über das Theater zu machen. Wie in Abschnitt 6.5 dieser Arbeit dargestellt lässt sich die Integration in verschiedenen Dimensionen verwirklichen. Die Wahl der Kombination von Möglichkeiten hängt von den Zielen des Theaterbetriebs, den anzusprechenden Zielgruppen und den finanziellen Mitteln des Theaterbetriebs ab. Wichtig erscheint, die Maßnahmen in einem ganzheitlichen Konzept zu integrieren, damit die Ziele des Theaterbetriebs von den Zuschauern geteilt und effektiv erreicht werden.

Aus wirtschaftlicher Sicht gilt es, innerhalb eines verfügbaren Budgets durch Integration möglichst viele potenzielle Besucher aus den Zielgruppen mit dem Theater vertraut zu machen und diese zu bewegen, Bekannte und Freunde an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Zufriedene Besucher, die sich dem Theater verbunden fühlen, sind die Basis für ein künstlerisch und wirtschaftlich erfolgreiches Theater.

### **10.2 Perspektiven der Besucherintegration**

Im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbereichen steht die theoretische und empirische Durchdringung des Marketing für Theater noch in einer sehr frühen Phase. Das Konzept der Integration der Besu-

cher bietet einen Ansatz, um den Nutzen der Besucher und in der Folge den Nutzen des Theaterbetriebs zu erhöhen. Die Theaterpädagogik hat schon viele Maßnahmen ergriffen, um Jugendliche in das Theaterleben zu integrieren. Kontinuierliche und systematische Maßnahmen zur Integration von Erwachsenen und speziell von Nicht- oder Selten-Besuchern sind weniger anzutreffen.

Für die künftige Forschung stehen noch mehrere Gebiete offen. Hier sind insbesondere zu nennen:

- Erforschung der wirtschaftlichen Wirkungen unterschiedlicher Aktionsformen. Angesichts der beschränkten Theaterbudgets können nicht alle Möglichkeiten zur Integration potenzieller Besucher ergriffen werden. Es fehlen bisher empirische Forschungen, welche Integrationsformen besonders effizient und wie häufig sie einzusetzen sind.
- Erforschung der Gewinnung neuer Besucherkreise durch Integration  
Dass die Theaterbetriebe neue Besucherkreise erschließen müssen, ist unbestritten. Es fehlt aber an Forschungsergebnissen, wie neue Besucherkreise effizient gewonnen werden und welchen Nutzen unterschiedliche Maßnahmen für den Theaterbetrieb mittel- und langfristig haben.
- Erforschung des Einsatzes neuer Medien zur Besucherintegration zur partiellen Entlastung von Mitarbeitern. Durch ihr begrenztes Personal können die meisten Theater z.B. nicht vor jeder Aufführung eine Einführung anbieten. Es ist zu erforschen, in welchem Umfange durch den Einsatz neuer Medien zur Besucherintegration partiell der Einsatz von Mitarbeitern ersetzt werden kann.
- Erforschung von Kontrollinstrumenten der Wirkungen von Maßnahmen der Besucherintegration für Theaterbetriebe. Theaterbetriebe benötigen Kontrollinstrumente, um die Effizienz verschiedener Maßnahmen der Besucherintegration zu kontrollieren. Derartige Instrumente würden es den Theaterbetrieben erlauben, mit verschiedenen Maßnahmen zu

experimentieren und dann die effizientesten Maßnahmen auszuwählen.

Der Theaterbetrieb kann durch Aktivierung vorhandener oder potenzieller Besucher neue Beziehungen zu seinen Besuchern einleiten. Er kann den Adoptionsprozess für dem Besucher neue Formen des Theaters anstoßen und beschleunigen, indem er das Verständnis und damit das Erleben des Theaters fördert. Einführungen können die Unsicherheit von Besuchern dadurch verringern, dass sie den Besuchern den Versuch ermöglichen, die Welt des Theaters zu erkunden, die ihnen ohne begleitende Maßnahmen teilweise verschlossen bliebe. Wenn das Theater „sich ins Gespräch bringt“, fördert es das wichtige Element der Kundenempfehlungen. Das Marketing für Theater bietet die Möglichkeit, dauerhafte Beziehungen zwischen Theaterbetrieb und Besuchern aufzubauen, zu pflegen und damit die gesellschaftliche Bedeutung des Theaters für die Kultur zu steigern.

## Literaturverzeichnis

- Abfalter, D. (2010)**, Das Unmessbare messen? Die Konstruktion von Erfolg im Musiktheater, Wiesbaden.
- Adamenko, K. (2003)**, Reaction Tactics: Redefining postmodern spectator response and expectations, in: Kattwinkel, S. (Hrsg.), Audience participation: essays on inclusion in performance, Westport, p. 15-22.
- Ahlert, M. (2003)**, Einsatz des analytic hierarchy process im relationship Marketing : eine Analyse strategischer Optionen bei Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- Ahlert, D., Blaich, G., Evanschitzky, H. (2003)**, Systematisierung von Dienstleistungsnetzwerken, in: Stauss, B., Bruhn, M. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 31-59.
- Albers, S., Clement, M., Peters, K., Skiera, B. (2000)**, eCommerce: Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Almeida, S. O., Nique, W. M. (2005)**, Customer Delight: An Attempt to comprehend the Dimensions that compose the Construct and its Behavioral Consequences. in: Proceedings 2005 AMA Winter Marketing Educator's Conference. San Antonio.
- Ateca-Amestoy, V. M. (2006)**, Determining Heterogenous Behaviour for Theater Participation, in: Journal of Cultural Economics, Volume 32, Number 2, Juni 2008, S. 127-151, und [http://www.fokus.or.at/fileadmin/fokus/user/Abfrage:s/acei\\_paper/Ateca.pdf](http://www.fokus.or.at/fileadmin/fokus/user/Abfrage:s/acei_paper/Ateca.pdf),  
Abfrage: 1.12.2010.
- Ayen, H. (2002)**, Marketing für Theaterbetriebe: Praxishandbuch für Kulturmanager,
- Backhaus, K. (1998)**, Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M., Steffenhagen, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen – Denkanstöße

ße –Perspektiven: Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 19-38.

- Baldau, M., et al. (2004)**, „Wie machen wir's, dass alles frisch und neu und mit Bedeutung auch gefällig sei?“ Eine empirische Untersuchung zu Freizeit- und Theaterkompetenzen von Darmstädter Bürgern und Bürgerinnen,  
[http://raumsoz.ifs.tu-darmstadt.de/pdf-dokumente/theater\\_1.pdf](http://raumsoz.ifs.tu-darmstadt.de/pdf-dokumente/theater_1.pdf) ,  
Abfrage: 2.12.2010.
- Ballantyne, D., Varey, R. J. (2006)**, Introducing a dialogical Orientation to the service-dominant Logic of Marketing, in: Lusch, R. F., Vargo, S. L. (Hrsg.), The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions, Armonk, N.Y., p. 224-235.
- Beier, M. (2001)**, Virtual Communities – eierlegende Wollmilchsäue für das One-to-One-Marketing, in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, München.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009)**, Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, Wiesbaden.
- Bettencourt, L. A. (1997)**, Customer Voluntary Performance: Customers As Partners in Service Delivery, in: Journal of Retailing, Vol 73, No 3, 1997, S. 383 – 406.
- Biet, C., Triaud, C. (2006)**, Qu'est-ce que le théâtre?. Paris.
- Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R., Zeithaml, V.A. (1997)**, Customer contributions and roles in service delivery, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 3, 1997, S.193-205.
- Blümelhuber, C. (1998)**, Marketing in der Unterhaltungsindustrie, in: Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart, S. 1753-1776.
- Böhler, H. (1995)**, Marktforschung, in: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, 1768-1781.

- Böhler, H. (2003)**, Marktforschung, 3. Auflage, Stuttgart.
- Bone, P. F. (1990)**, The Effect of Imagery Processing and Imagery Content on behavioral Intentions, in: Advances in Consumer Research, Volume 17, 1990, S. 449-454.
- Bone, P. F. (1991)**, Identifying Mature Segments, in: The Journal of Consumer Marketing, Vol. 8, No. 4 (Fall 1991), S. 19-32.
- Bone, P. F. (1995)**, Word-of-Mouth Effects on Short-term and Long-term Product Judgements, in: Journal of Business Research 32, 213-223, New York.
- Bradley, N. (1999)**, Sampling for Internet Surveys. An Examination of Respondent Selection for Internet Research, in: Journal of the Market Research Society, 41, 4, 387-395.
- Brady and Cronin (2001)**, Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, in: Journal of Marketing, 65 (July) 34-49.
- Brauerhoch, F.-O (2005)**, Was die Besucher im Theater suchen, in: Die Zukunft des deutschen Theaters, 48. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Loccumer Protokolle 08/04, S. 65-79.
- Brincken, J. von, Enghart, A. (2008)**, Einführung in die moderne Theaterwissenschaft, Darmstadt.
- Bruhn, M. (1997)**, Multimedia-Kommunikation: systemische Planung und Umsetzung eines interaktiven Marketinginstruments, München.
- Bruhn, M. (2009)**, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, München.
- Bruhn, M. (2009)**, Kundenintegration und Relationship Marketing, in: Bruhn, M., Stauss, B. (2009), Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S.112-132.
- Bruhn, M. (2010)**, Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5. Auflage, Frankfurt am Main.
- Bruhn, M. (2010)**, Kommunikationspolitik, 6. Auflage, München.

- Bruhn, M., Bunge, B. (1996)**, Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft – Ein Beziehungsgeflecht zwischen Neologismus und Eklektizismus?, in: Die Unternehmung, 50, 3, 171-194.
- Bruhn, M., Hadwich, K. (2006)**, Produkt- und Servicemanagement: Konzepte - Methoden - Prozesse, München.
- Bühl, A., (2008)**, SPSS Version 16: Einführung in die moderne Datenanalyse, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Büren, A., Pitz, T., Vincze, S. (2003)**, Content Management Systeme im Servicemanagement bei der Union Investment, in: Kolbe, L.M., Österle, H., Brenner, W. (Hrsg.), Customer Knowledge Management – Kundenwissen erfolgreich einsetzen, S. 229-251
- Büttgen, M. (2003)**, Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess, Wiesbaden.
- Büttgen, M. (2009)**, Beteiligung von Konsumenten an der Dienstleistungserstellung: Last oder Lust? – Eine motivations- und dissonanztheoretische Analyse, Kundenintegration und Relationship Marketing, in: Bruhn, M., Stauss, B. (2009), Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S.65-89.
- Büttgen, M. (2009)**, Die Motivation zur Partizipation – Theoretische Erklärungsansätze zur Beteiligungsbereitschaft von Dienstleistungskunden, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 1/2009, S. 20-27.
- Bullinger, H.-J., Fröschle, N., Mack, O. (2003)**, Business Communities im Internet: Management von Kunden-, Mitarbeiter- und Geschäftsbeziehungen im Internet, in: Stauss, B., Bruhn, M. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 537-563.
- van den Bulte, C., Lilien, G. (1998)**, Is Social Contagion All It's Cracked Up to Be in New Product Diffusion?: Medical Innovation Revisited, ISBM Report 7-1998,  
<http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/1998-working-papers/07-1998-is-social-contagion.pdf>, am 6.12.2010.

- van den Bulte, C., Lilien, G. (2001/3)**, Two-Stage Partial Observability Models of Innovation Adoption,  
<http://marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/VandenBulte/2stage03edited.pdf> , Abfrage:: 24.11.2010
- van den Bulte, C., Lilien, G. L. (2004)**, Two-Stage Partial Observability Models of Innovation Adoption,  
[http://www.marketing.uni-frankfurt.de/fileadmin/user\\_upload/Studium/Vortraege/2stage03edited\\_Feb04.pdf](http://www.marketing.uni-frankfurt.de/fileadmin/user_upload/Studium/Vortraege/2stage03edited_Feb04.pdf) , Version 2004, Abfrage: am 22.09.2010
- Butscher, S. (1997)**, Kundenclubs als modernes Marketinginstrument: Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten, 2. Auflage, Ettligen.
- Butzer-Strothmann K., Günter B, Degen H. (2001)**, Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester, Baden-Baden.
- Cartellieri, M. (2002)**, Der Einfluss des Internets auf die Marktforschung: Vom Stiefkind zum Zukunftspartner des Managements?, in: planung & analyse 2/2002, S. 34-38.
- Chitturi, R., Raghunathan, R., Mahajan, V. (2008)**, Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits, in: Journal of Marketing Vol. 70 (May 2008), p. 48-63.
- Chua, C., Sweeney, J.C. (o.D.)**, Customer Participation in Service Production: Development of a Multidimensional Scale,  
[http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2003/papers/SER10\\_c huac.pdf](http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2003/papers/SER10_c huac.pdf),  
Abfrage: 9.10.2010.
- Coenen, C. (2007)**, Service Excellence durch Prosocial Service Performance, in: Gouthier, M.H.J., Coenen, C., Schulze, H.S., Wegmann, C., (Hrsg.) Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 423-440.

- Colbert, F. (2002)**, Marketing und Konsumentenverhalten im Bereich Kunst, in: Klein, A. (Hrsg.), Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 40-53.
- Coleman, J. S., Katz, E., Menzel, H. (1972)**, Die Ausbreitung einer Innovation unter Ärzten, in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln, S.122-140,
- Connecticut Commission on Culture and Tourism (2004)**, The Values Study: *Rediscovering the Meaning and Value of Arts Participation*,  
<http://www.cultureandtourism.org/cct/lib/cct/cct/CTValuesStudyReport.pdf>,  
Abfrage: 07.12.2010,
- Conner, L. (2008)**, In and Out of the Dark: A Theory about Audience Behavior from Sophocles to Spoken Word, in: Tepper, S. J., Ivy, B. (Hrsg.), Engaging Art: the next great transformation of America's cultural life, S.103 – 124,
- Cornelsen, J. (2000)**, Kundenwertanalysen in Beziehungsmarketing, Nürnberg.
- Cornelsen, J. (2006)**, Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Günter, B, Helm, S. (Hrsg.) Kundenwert, Wiesbaden, 3. Auflage, S. 185-214.
- Corsten, H.. (2000)**, Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, M., Stauss, B.(Hrsg.). Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 145-168.
- Corsten, H., Gössinger, R. (2007)**, Dienstleistungsmanagement, 5. Auflage, München Wien.
- Cowley, E., Rossiter, J. R. (2002)**, WORD-OF-MOUTH COMMUNICATION: WHEN HEARING THE OPINIONS OF OTHER

CONSUMERS DURING CONSUMPTION MATTERS in:  
[http://www.docs.fce.unsw.edu.au/marketing/Cowley\\_Rossiter02\\_6.pdf](http://www.docs.fce.unsw.edu.au/marketing/Cowley_Rossiter02_6.pdf)

Abruf: 1.9.2009

**Cupchik, G.C., Kemp, S. (2000)**, The Aesthetics of Media Fare, in:  
Zillmann, D., Vorderer, P. (Hrsg.), Media Entertainment – The Psychology of Ist Appeal, Mahwah, S. 37-57

**Darby, M. R., Karni, E. (1973)**, Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, No. 1 (April 1973), pp. 67-88.

**DARSOW, G.-L. (2005)**, Kunst, Ökonomie, Erziehung – Zur Idealismuskritik von Friedrich Schiller in: Dokumentation der Fachtagung „Flügel der Einbildungskraft. Schiller revisited – Ästhetische Bildung zwischen Freiheit und Verantwortung“ vom 10.-12.11.2005 in Rudolstadt, Mühlhausen

**Decker, D. (2001)**, Marktforschung mit dem Internet, Marburg.

**Degen, H., Lorscheid, P. (2011)**, Statistik-Lehrbuch, 3. Auflage, München.

**Denk, R., Möbius, T. (2010)**, Dramen- und Theaterdidaktik – Eine Einführung, Berlin.

**Deutscher Bühnenverein (2010)**, Theaterstatistik 2008/2009, Köln

**Deutscher Bühnenverein (2010)**, Der Faust 2010,  
<http://www.buehnenverein.de/de/der-faust-2010.html> ,

Abruf: 15.12.2010

**Dietrich, M. (1964)**, Der Schauspieler und das Publikum, in:  
Lanzarowicz und Balme (Hrsg.), Texte zur Theorie des Theaters, Stuttgart, S.501-505.

**Diller, H. (1997)**, Was leisten Kundenclubs?, in:Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19, 1, 33-45.

**Diller, H., Frank, F. (1996)**, Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs, Arbeitspapier Nr. 45, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

- dpa (2007), Haben Regisseure Angst vor Gefühlen?**,  
<http://www.abendblatt.de/kultur-live/article882425/Haben-Theaterregisseure-Angst-vor-Gefuehlen.html>, Abruf 15.12.2010
- Drotos, P. (2000)**, Newsgroups als Foren für die qualitative Markt- und Meinungsforschung im Internet, in: Planung & Analyse, 27, 1, 76-80.
- Dullinger, F. (2001)**, Compliance-abhängige Dienstleistungen, München.
- Eighmey, J (1997)**, Profiling User Responses to Commercial Web Sites, in: Journal of Advertising Research, May/June 1997, S. 59-66.
- Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M. (1993)**, Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: zfbf 45,5, S.395-426.
- Engelhardt, W.H., Klöter, R., Schnittka, M. (2002)**, Marketing, in: Busse von Colbe, W., et al. Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 2. Auflage, Stuttgart, S. 483 ff.
- Eppler, M. J., Reinhardt, R. (2004)**, Zur Einführung: Das Konzept der Wissenskommunikation, in: Reinhardt, R., Eppler, M. J.(Hrsg.), Wissenskommunikation in Organisationen, S.1-12.
- Esch, F., R. (2001)**, Wirkung integrierter Kommunikation: Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Esslin, M. (1972)**, Jenseits des Absurden, Wien.
- Esslin, M. (1989)**, Die Zeichen des Dramas, Reinbek bei Hamburg.
- Esslin, M. (1989)**, Die Zeichen des Dramas, Hamburg.
- Eversmann, P. (2004)**, The Experience of the Theatrical Event, in: Cremona, V., A., Eversmann, P., van Maanen, H., Sauter, W., Tulloch, J., Theatrical Events, Borders Dynamics Frames, Amsterdam, p. 139-174.

- Fischer, E., Otnes, C. C., Winegard, B., Li, E. P. H., Wilner S. J. S. (2009)**, Are we there yet? Co-producing success and failure in a “consumer-intensive” service context, in: Sherry Jr., J. F., Fischer, E. (Hrsg.) Explorations in Consumer Culture Theory, pp.101-113.
- Fisher, R. J. (1993)**, Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning, in: The Journal of Consumer Research, Vol. 20, No. 2 (Sep., 1993), pp. 303-315.
- Fließ, S. (1996)**, Interaktionsmuster bei der Integration externer Faktoren, in: Meyer, A. (Hrsg.), Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 1-19.
- Fließ, S. (2001)**, Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden.
- Fließ, S. (2009)**, Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.
- Freiling, J., Reckenfelderbäumer, M. (1996)**, Integrative und autonome Prozesskonstellationen als Basis und Herausforderung eines auf Handlungsebenenbezogenen Marketing, in: Meyer A. (Hrsg.), Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 21-67.
- Freter, H. (2008)**, Markt- und Kundensegmentierung  
Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Friege, C. (2007)**, State-of-the-Art Kundenmanagement, in: Gouthier, M.H.J., Coenen, C., Schulze, H.S., Wegmann, C.(Hrsg.), Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 465-483.
- Gampenrieder, A., Riedmüller, F. (2001)**, Marktforschung via Internet, in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, München.
- Garnefeld, I. (2009)**, Kundenbindung durch Weiterempfehlung. Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, Wiesbaden.

- Gierl, H. (2000)**, Diffusionsmodelle, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung, 2. Auflage, S. 809-831,
- Goodman, J.O., Brien, P., Segal, E. (2000)**, Turing CFOs into Quality Champions, in: Quality Progress, 33. Jg. Nr. 3, S.47-54
- Gouthier, M. H. J. (2003)**, Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Gouthier, M. H. J., Schmid S. (2001)**, Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: DBW 61, S. 223-239
- Greve, Malte (2002)**, Zielorientierte Steuerung öffentlicher Theater, Hamburg
- Grönroos, C. (1994)**, From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, 32, 2, 4-20.
- Grönroos, C. (2007)**, Service Management and Marketing, 3<sup>rd</sup>. edition, Chichester.
- Grünwald, B. (1984)**, Das Theater – eine moralische Anstalt?, in: Zeitschrift für Ästhetik und Allgemeine Kulturwissenschaft, Band 29 (1984), S. 162-181.
- Grunert, K., Grunert, S. (1995)**, Measuring Subjective Meaning Structures by Laddering Method: Theoretical Considerations and Methodological Problems, International Journal of Research in: Marketing, 12, 3, 209-225.
- Günter, B. (1996)**, Kundenanalyse und Kundenzufriedenheit als Grundlage der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, M., Fließ, S., Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 57-71.
- Günter, B. (1997)**, Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kunden-Feedback im Business-to-Business-Marketing, in: Backhaus et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 213-231.

- Günter, B. (1998)**, Soll das Theater sich zu Markte tragen?, in: Die Deutsche Bühne. Das Theatermagazin, 69. Jg., Nr. 5/Mai 1998, S. 14-20
- Günter, B. (2001a)**, 2001 – Odyssee im Kunstraum – Die Irrfahrten des Theatermarketings, in: Die Deutsche Bühne, 7/2001, S. 22-25.
- Günter, B. (2002)**, Theater als Trend?!, in: Die Deutsche Bühne, 1/2002, S. 14-17.
- Günter, B. (2006)**, Kundenwert – mehr als nur Erlös, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 249-271.
- Günter, B. (2010)**, Materialsammlung zum Kurs Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre: Absatz und Beschaffung, Heinrich-Heine Universität, Düsseldorf
- Günter, B., Hausmann A. (2009)**, Kulturmarketing, Wiesbaden.
- Günter, B., Huber, O. (1996)**, Beschwerdemanagement als Instrument der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, M., Fließ, S., Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, 245-257.
- Hagenoff, W., Pfeiderer, R. (1998)**, Neue Methoden in der Online-Forschung, in: Planung & Analyse, 25, 1, 26-30.
- Haller, S. (1998)**, Beurteilung von Dienstleistungsqualität: dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Haller, S. (2005)**, Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Hamann, P. (1997)**, Markenführung und Integrativität externer Faktoren im Konsumgüterbereich, in: Backhaus et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 449-466.
- Hausmann, A. (2005)**, Theater-Marketing, Stuttgart.
- Helm, S. (1997)**, Neue Institutionenökonomik. Einführung und Glossar, 2. Auflage, Düsseldorfer Schriften zum Marketing Nr. 2, hrsg. von Bernd Günter, Düsseldorf

- Helm, S. (2000)**, Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.
- Helm, S., Günter, B. (2000)**, Kundenempfehlungen - Resultat und Ausgangspunkt des Kundenbindungsmanagements im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement 2000, Wiesbaden 2000, S. 103-130
- Hennig-Thurau, T., Hansen, U. (2001)**, Kundenartikulationen im Internet, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jahrgang, Nr. 5, S. 560-580.
- Hennig-Thurau, T. et al. (2004)**, Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What motivates Consumers to articulate themselves on the Internet?, in: Journal of interactive Marketing, Vol. 18, Nr. 1/Winter 2004, S. 38-52,
- Hensel, M., Wirsam, J. (2008)**, Diffusion von Innovationen, Das Beispiel Voice over IP, Wiesbaden.
- Hermanns, A., Matzdorf, S., Riedmüller F. (2001)**, Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Auflage, München, S.194 ff.
- Hidalgo, C., A., Castro, A., Rodriguez-Sickert. C. (2006)**, The effect of social interactions in the primary consumption life cycle of motion pictures, in: New Journal of Physics 8 (2006) 52. P. 1-11.
- Hilke, W. (1989)**, Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (Hrsg.), Dienstleistungs-Marketing : Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht- erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Wiesbaden.
- Homburg, Ch. (2000)**, Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Bruhn M. (2010)**, Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstel-

lungen, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, 3-42.

**Homburg, Ch., Faßnacht, M. (2001)**, Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M., Meffert, H.,. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 441-464.

**Homburg, Ch., Koschate, N., Hoyer, W. D. (2006)**; The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective, in: Journal of Marketing 70 (July 2006), S. 21-31.

**Homburg, Ch., Krohmer, H. (2009)**, Marketingmanagement Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Auflage, Wiesbaden.

**Homburg, Ch., Pflesser, Ch. (2000)**, Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung, 2. Auflage, S. 413-437,

**Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2002)**, Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Homburg, Ch., Werner, H. (1998)**, Kundenorientierung mit System: mit Customer-Orientations-Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt am Main.

**Horbel, C., Woratschek, H. (2006)**, Integration von Weiterempfehlungsgebern als Erfolgsfaktor für die Vermarktung komplexer Dienstleistungen, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Jacob, F., Söllner, A. (Hrsg.), Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 433-448.

**Hornik, J., Zaig, T., Shadmon, D. (1991)**, Reducing Refusals in Telephone Surveys on Sensitive Topics, in: Journal of Advertising Research, 31, 3, 49-56.

- Iacoboni, M. (2011)**, Woher wir wissen, was andere denken und fühlen, Das Geheimnis der Spiegelneuronen, München.
- Jee, J., Lee, W. (2002)**, Antecedents and Consequences of Perceived Interactivity: An Exploratory Study, in: Journal of Interactive Advertising, Volume 3, Number 1, Fall 2002.
- Johnston, R. (2007)**, Insights into Service Excellence, in: Gouthier, M. H. J., et al. (Hrsg.), Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S.17-36.
- Jorgensen, J. D., Speidel, R. (1994)**, Katz's Five Issues of Psychodynamic Development: The Importance of Theatre Participation in the Collegiate Experience,  
<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED374471.pdf>, Abfrage: 6.12.2010.
- Kaas, K.P. (1973)**, Diffusion und Marketing, Stuttgart.
- Kaas, K. P. (1990)**: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, Jg. 50, Nr. 4, S. 539-548.
- Katz, E., und Lazarsfeld, P.F. (1964, 1972)**, Personal Influence, New York
- Katz, E., und Lazarsfeld, P.F. (1972)**, Meinungsführer beim Einkauf (S. 107-121) in: Kroeber-Riel, W. (Hrsg.), Marketingtheorie. Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln.
- Kellogg, D.L., Youngdahl, W.E., Bowen, D.E. (1997)**, On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 3, 1997, S. 208-219.
- Kempe, D., Kleinberg, J., Tardos, E. (2003)**, Maximizing the Spread of Influence through a Social Network,
- Kepper, G. (1994)**, Qualitative Marktforschung, Wiesbaden,
- Klein, A. (2002)**, Besucherorientierung und Besucherbindung im Kulturbetrieb, in: Klein, A. (Hrsg.), Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 23-39.

- Klein, A. (2005a)**, Das Theater und seine Besucher,  
[http://www.theaterportal.de/portal/Abfrage:s/Theatermarketing\\_April\\_04\\_Prof\\_Klein.pdf](http://www.theaterportal.de/portal/Abfrage:s/Theatermarketing_April_04_Prof_Klein.pdf), Abfrage: 5.12.2010
- Klein, A. (2005b)**, Kultur-Marketing, Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 2. Auflage, München
- Klein, A. (2008)**, Besucherbindung im Kulturbetrieb, 2. Auflage, Wiesbaden,
- Klein, S. (2003)**, Die Glücksformel, Reinbek.
- Kleinaltenkamp, M. (1995)**, Customer Integration – Kundenorientierung und mehr, in: absatzwirtschaft 8/95, S. 77-83.
- Kleinaltenkamp, M. (1996)**, Customer Integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M., Fließ, S., Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 13-24.
- Kleinaltenkamp, M. (1997a)**, Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26 Jg., Heft 7, S. 350 - 354.
- Kleinaltenkamp, M. (1997b)**, Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus et al. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden, S. 83-114.
- Kleinaltenkamp, M. (1997c)**, Kooperationen mit Kunden, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.), Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 219-270.
- Kleinaltenkamp, M. (2001)**, Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 29-52.
- Kleinaltenkamp, M., Bach, T., Griese I. (2006)**, Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Jacob, F., Söllner, A. (Hrsg. 2006): Markt- und Produktmanagement: Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 36-61.

- Kleinaltenkamp, M., Frauendorf, J.. (2007)**, Wissensmanagement im Service Engineering, in: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hrsg. 2007), Service Engineering, 2.Auflage, Berlin, S. 359-376.
- Kleinaltenkamp, M., Hellwig, A.. (2007)**, Innovationen durch Kundenintegration bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen, in: Gouthier, M. H. J., et al. (Hrsg.), Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden. S. 197-216.
- Klippert, H. (2007)**, Methoden-Training – 17. Auflage, Weinheim, Basel.
- Kolesch, D. (2006)**, Theater der Emotionen, Ästhetik und Politik zur Zeit Ludwigs XI, Frankfurt/NewYork.
- Krishnan, B. C., Hartline, M. D. (2001)**, Brand equity: is it more important in services?, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15, No. 3 2001, S. 328-342, Bradford.
- Kroeber-Riel, W. (1993)**, Bildkommunikation, Imagerystrategien für die Werbung, München.
- Kroeber-Riel, W., Esch, F.-R. (2004)**, Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Gröppel-Klein, A. (2009)**, Konsumentenverhalten, 9. Auflage, München.
- Kumar, A., Olshavsky, R., W., King, M., F. (2001)**, Exploring alternative antecedents of customer delight, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 14, 14-26.
- Kunczik, M., Zipfel, A. (1998)**, Wirkungen von Gewaltdarstellungen, in: Klingler/Roters/Zöllner (Hrsg.), Fernsehforschung in Deutschland: Themen – Akteure – Methoden, S.561-577.
- Kunz, W. (2002)**, Intangibilität von Leistungsbündeln – Eine informationsökonomische Betrachtung, Arbeitspapierreihe Kundenintegration in Innovationsprozesse', München.

- Lander, B. (1998)**, Güte von Internet-Umfragen: Zur Objektivität, Reliabilität, Validität und Repräsentativität im Internet erhobener Daten, in: Planung & Analyse, 25, 4, 63-66.
- Lanzarowicz, K. (1991)**, Der Zuschauvorgang, in: Lanzarowicz und Balme (Hrsg.), Texte zur Theorie des Theaters, Stuttgart, S.130-134.
- Lemm-Mirschel von Monsenstein, C. (2008)**, Theaterspielen für Anfänger - oder Mit Anfängern Theaterspielen, Münster.
- Lila Wallace-Readers Digest Fund (1997)**, Building Audiences: Stories from America's Theaters, What Theaters Are Learning About the Role of Marketing in: Attracting Audiences, <http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Pages/RoleofMarketing.aspx>, Abfrage: 7.12.2010
- Loori, J. D. (2006)**, Das Zen der Kreativität, Den Künstler in sich erwecken, Berlin.
- Mahajan, V., Muller, E., and Bass, F., M. (1990)**, New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research, in: Journal of Marketing, Vol. 54, January 1990, p.1-26.
- Mangold, M. (2002)**, Von Integration, Transaktion und Anreizen – Betrachtung des Phänomens der Kundenintegration aus zwei unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln, Schriftenreihe WINserv, München.
- McCarthy, K. F., Jinnett, K. (2003)**, A new Framework for Building Participation in the Arts, [http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/2005/MR1323.pdf](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/2005/MR1323.pdf), Abfrage: 10.6.2011
- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., Brooks (2004)**, Gifts of the Muse, Reframing the Debate, About the Benefits of the Arts, Rand, Santa Monica, CA, [http://www.rand.org/pubs/monographs/2005/RAND\\_MG218.pdf](http://www.rand.org/pubs/monographs/2005/RAND_MG218.pdf) , Abfrage: 9.12.2010.

- McWilliam, G. (2001)**, Online-Communities geben Marken mehr Schub, in: Harvard Business Manager, 23. Jg., Nr. 2, S. 72-85.
- Meffert, H., Bruhn, M. (2009)**, Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden.
- Mengis, J. & Eppler, M. (2005)**, Understanding and Managing Knowledge-intensive Conversations. An Appreciative Reading of the Literature on Conversations in Organizations and an Integrative Approach for their Management, #1/2005 ICA Working Paper, University of Lugano, Lugano,  
<http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/pubblicazioni/com/pdf/wpca0501.pdf>, Abfrage: 9..12.2010.
- Merten, K. (1999)**, Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft (Vol. 1/1), Münster.
- Meyer, A., Blümelhuber, C. (2001)**, Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M., Meffert, H., (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 369-398.
- Meyer, A., Blümelhuber, C., Pfeiffer, M. (2000)**. Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern, in: Bruhn, M., Stauss, B.(Hrsg.). Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 50-70.
- Meyer, A., Pfeiffer, M. (1998)**, Der Einsatz interaktiver Medien: Nutzen und Konsequenzen für Dienstleistungs-Anbieter, in: Meyer, A. (Hrsg.) Handbuch Dienstleistungs-Marketing, S. 297-318.
- Michalzik, P. (2009)**, Die sind ja nackt! Keine Angst, die wollen nur spielen. Gebrauchsanweisung fürs Theater, Köln.
- Mills, P. K., Chase, R., Margulies, N. (1983)**, Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy, Academy of Management Review, 8.Jg, Nr. 2, S. 301-310.

- Müller, U. (2008)**, Informationsverhalten beim Kauf von Dienstleistungen. Eine Analyse am Beispiel von Circusunternehmen, Marburg.
- Montalembert, G. (2007)**, Faut-il encore financer le théâtre public?, Le Figaro Magazine 12.Dezember 2007, S. 58-61.
- Moul, C. C (2007)**, Measuring Word of Mouth's Impact on Theatrical Movie Admissions, in: Journal of Economics & Management Strategy Volume 16, Issue 4, pages 859–892.
- Nelson, P. (1970)**, Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78, No. 2 (Mar.-Apr.,1970),pp. 311-329.
- Oliver, R. L., Westbrook, R. A. (1993)**, Profiles of Consumer Emotions and Satisfaction in Ownership and Usage, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 6, S. 12-27.
- Panksepp, J. (1998)**, Affective neuroscience : the foundations of human and animal emotions, New York
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. (1994)**, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard on Measuring Service Quality: Implications for Further Research, in: Journal of Marketing, Vol. 58, 1, p.111-124.
- Paul, M., Hennig-Thurau, T., Gremler, D. D., Gwinner, K. P., Wiertz, C. (2006)**, Toward a Theory of Repeat Purchase Drivers for Services: Developing a Coherent Framework and Assessing Driver Importance, Working Paper, Weimar.
- Petty, R., Cacioppo, J. (1986)**, Communication and Persuasion, Central and Peripheral Routes to Attitude Change, New York.
- Pieters, R., Wedel, M. (2004)**, Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial and Text-Size Effects, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (April 2004), S. 36-50.
- Piller, F.,Deking, I., Meier, R. (2001)**, Mass Customization – Strategien im E-Business in: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.), Management-Handbuch Electronic Commerce, München.

- Plutchik, R. (1980)**, Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis, New York.
- Porombka, S. (2006)**, Kritiken schreiben, ein Trainingsbuch, Konstanz.
- Probst, A.R., Wenger, D. (1998)**, Elektronische Kundenintegration, Braunschweig/Wiesbaden.
- Quero, M. J. (2007)**, Relationship marketing and services marketing: Two convergent perspectives for value creation in the cultural sector. Empirical evidence on performing arts consumers in Spain, International Review on Public and Nonprofit Marketing, Volume 4, Numbers 1-2, 101-115.
- Raney, A. A., Arpan, L. M. et al. (2003)**; At the Movies, on the Web: an Investigation of the Effects of Entertaining and Interactive Web Content on Site and Brand Evaluations, in: Journal of interactive Marketing, Volume 17, Number 4, S.38-53.
- Rebstock, M. (1998)**, Electronic Commerce, in: DBW Die Betriebswirtschaft, 58, 2, 265-267.
- Reichheld, F. F. (2003)**, The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, December 2003, S. 46-54.
- Rheinberg, F. (2008)**, Motivation, 7., aktualisierte Auflage, Stuttgart.
- Riempp, G. (2003)**, Von den Grundlagen zu einer Architektur für Customer Knowledge Management, in: Kolbe, L.M., Österle, H., Brenner, W. (Hrsg.), Customer Knowledge Management – Kundenwissen erfolgreich einsetzen, S. 23-55
- Rogers, E.M. (2003)**, Diffusion of Innovations, 5<sup>th</sup> ed., New York.
- de Ruyter, K., Wetzels, M., Kleijnen, M. (2001)**, Customer adoption of e-service: an experimental study, in: International Journal of Service Industry Management, vol. 13, No. 2, 2001, pp.184-202.
- Sack, T. (2000)**, Theater und Internet – Überlegungen zu einem Konzept „Chattheater“, <http://www.dichtung-digital.de/Interscene/Sack/index2.htm>, Abfrage: 03.12.2010,

- Scheffler, H. (2000)**, Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A., Homburg, Ch. (Hrsg.), Marktforschung, 2. Auflage, Wiesbaden, 59-78.
- Schenk, M., und Rössler, P. (1994)**, Das unterschätzte Publikum: Wie Themenbewusstsein und politische Meinungsbildung im Alltag von Massenmedien und interpersonaler Kommunikation beeinflusst werden, in: Neidhardt, F., (Hrsg.), Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen, Opladen, S. 261-295.
- Schimansky, A., Hautz P. (2004)**, Emotionalisierung durch Werbung, marketingjournal, 7-8/2004.
- Schneider, B., Bowen, D.E. (1995)**, Winning the Service Game, Boston, Massachusetts.
- Schneider, B., Bowen, D.E. (1999)**, Understanding Customer Delight and Outrage, in: Sloan Management Review, Vol41, No. 1, 1999, S. 35-45.
- Schwaiger, M., Steiner-Kogrin, A. (2004)**, Kultur stärkt Kundenbindung, absatzwirtschaft, 3/2004, S.34-36.
- Schwalbach, J., (2000)**, Image, Reputation und Unternehmenswert, <http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikdl/00-2.pdf>, Abruf 9.11.2011.
- Scollen, R. (2007)**, On the record: An account of regional non-theatre-goers' responses to a selection of plays toured to northern Australia in 2004-2005, Australasian Drama Studies Journal , vol. 50, 2007, p.183-201.
- Scollen, R. (o. D.)**, Talking Theatre is more than a Test Drive: [http://eprints.usq.edu.au/4695/2/Scollen\\_Talking\\_Theatre\\_2009\\_A\\_V.pdf](http://eprints.usq.edu.au/4695/2/Scollen_Talking_Theatre_2009_A_V.pdf) , Abfrage 5.1.2010.
- Seidel, S., Tishman, S., Winner, E., Hetland, L., Palmer, P. (2009)**, The Qualities of Quality – Understanding Excellence in: Arts Education, Cambridge, Mas., <http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/ArtsParticipation/Documents/Qualities->

[of-Quality-Understanding-Excellence-Arts-Education.pdf](#) , Abfrage:  
8.11.2010.

**Shostak, G.L. (1984)**, Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review, 62, January-February, S. 33-39.

**Simhandl, P. (2007)**, Theatergeschichte in einem Band, aktualisierte Neuauflage, Berlin.

**Stanley, J. (o. D.)**, Discuss the impact of interactive theatre on the social interactions of its audience,  
<http://www.joelstanley.net/userimages/InteractiveTheatreDissertation.pdf>, Abruf 21.12.2010.

**Stauss, B. (2000b)**, Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden, 449-471.

**Stauss, B. (2000c)**, Rückgewinnungsmanagement (Regain Management), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29, 10, 579-583.

**Stauss, B. (2000d)**, Using New Media for Customer Interaction: A Challenge for Relationship Marketing, in: Hennig-Thurau, Th., Hansen, U. (Hrsg.), Relationship Marketing, Berlin u.a., S. 233-253.

**Stauss, B. (2010)**, Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, 411-438.

**Stauss, B., Bruhn, M. (2003)**, Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, in: Stauss, B., Bruhn, M. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 3-30.

**Stauss, B., Bruhn, M. (2007)**, Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Forum Dienstleistungsmanagement – Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden.

- Stauss, B., Friege, Ch. (2001)**, Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Günter, B., Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Stauss, B., Seidel, W. (2002)**, Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München.
- Stotko, C. M. (2005)**, Vertriebseffizienz durch Kundenintegration, Wiesbaden.
- Sultan, F., Farley, J. U., Lehmann, D. R. (1996)**, Reflections on „A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models“, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII (May 1996), S.247-249.
- Szántó, A. (2008)**, Marketing, Technology and Research: Keys to a New Future in: Building Arts Participation, The Wallace Foundation Arts Grantee Conference, April 2008,  
<http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/arts-for-all-connecting-to-new-audiences.pdf> , p..8 ff, Abfrage:: 1.12.2010.
- Talukdar, D., Sudhir, K., Ainslie, A (2002)**, Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries, in: Marketing Science, Vol. 21, No. 1, Winter 2002, S. 97-114
- Tepper, S. J., Gao, Y. (2008)**, Engaging Art, What Counts, in: Tepper, S. J., Ivy, B. (Hrsg.), Engaging Art: the next great transformation of America's cultural life, S.17 – 47,
- Toffler, A. (1980)**, Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation, München.
- Tomczak, T., Reinecke, S., Dittrich, S. (2010)**, Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, 387-410.
- Trommsdorff, V. (2009)**, Konsumentenverhalten, 7. Auflage, Stuttgart,

- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004)**, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (January 2004), p. 1-17
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008)**, Service-dominant logic: continuing the evolution, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36:1, p. 1-10
- Verma, R. (2000)**, An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No. 1, 2000, S. 8-25, Bradford.
- Vlek, R. (2003)**, Workshop Improvisationstheater, Übungs- und Spielesammlung für Theaterarbeit, Ausdrucksfindung und Gruppendynamik, Donauwörth.
- Voelker-Morris, J. L. (2002)**, Audience Attendance Trends: Factors for Consideration in a Marketing and Communications Plan at the University Theatre, University of Oregon
- Vorderer, P. (2000)**, Conflict an Suspense in Drama, in: Zillmann, D., Vorderer, P. (Hrsg.), Media Entertainment – The Psychology of Ist Appeal, Mahwah, S. 37-57
- Votteler, J. (2002)**, Die Kunst liegt im Detail – Über die Genauigkeit der Arbeit, in: Klein, A. (Hrsg.), Innovatives Kulturmarketing, Baden-Baden, S. 163-169.
- Wasmuth, B., Kalkowski, M. (2002)**, Kaufberatung durch Meinungscommunities – Das Beispiel doo.yoo.de, in: Weiber, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 677-690.
- Weiber, R. (2002)**, Markterfolg im Electronic Business durch wettbewerbsorientiertes Informationsmanagement, in: Weiber, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 143-180.
- Weiber, R., Meyer, J. (2002)**, Virtual Communities, in: Weiber, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S.342-361.

- Weiner, B. (1986).** An attributional theory of motivation and emotion. New York.
- Witmann, E. C. (2002),** Mathematikunterricht zwischen Skylla und Charybdis, in: Voß, R. (Hrsg.) Die Schule neu erfinden, Neuwied, S 313-332
- Witzenbacher, K.. (1994),** Praxis der Unterrichtsplanung, München.
- Wolff, B., Picot, A. (2011),** Informationsökonomik, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54725/informationsoekonomik-v7.html>, Abfrage: 21.06.2011.
- Zakaras, L., Lowell, J. F. (2008),** Cultivating Demand for the Arts: Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy, Santa Monica, CA., <http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/cultivating-demand-for-the-arts.pdf>, Abfrage: 1.12.2010.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985),** Problems and Strategies in Services Marketing, in: Journal of Marketing, 49, 1, p.33-46.
- Zillmann, D. (2000),** Humor and Comedy, in: Zillmann, D., Vorderer, P. (Hrsg.), Media Entertainment – The Psychology of 1st Appeal, Mahwah, S. 59-72.