

Kulturmarketing

Vorhang auf!

Theater und Opernhäuser mussten lange nicht für sich werben. Heute haben sie keine andere Wahl.

Text: Peter Laudenbach

Foto: Sonja Hamad (S. 100, 101), Anne Morgenstern

Früher war die Welt der Bühne wohlgeordnet. Das bildungsbürgerliche Publikum kam sowieso, und sei es nur aus lieber Gewohnheit. Die Zuschauer durften die Kunst bewundern und sollten sonst nicht weiter stören.

Bühnen, die heute noch so agierten, spielten mit ihrer Existenz. Die Öffentlichkeitsarbeit der Theater, Opern- und Konzerthäuser verändert sich. Sie wird getrieben von der Digitalisierung und veränderten Freizeitgewohnheiten der Besucher.

Vor einer gefühlten Ewigkeit, die in Wirklichkeit erst ein paar Jahre her ist, funktionierte die Presse noch als wichtige Vermittlungsplattform zwischen Bühne und Besucher. Heute spielt die Hochkultur neben Pop, politischen Debatten, Kino und bildender Kunst nur noch eine untergeordnete Rolle im Feuilleton. Selbst die gutbürgerliche »Frankfurter Allgemeine Zeitung« leistet sich seit Jahresbeginn keinen eigenen Theater-Redakteur mehr. Viele Premieren werden nicht einmal mehr besprochen.

Die Bühnen haben daher keine andere Wahl, als sich ihre eigene Öffentlichkeit zu schaffen: mit einem Internetauftritt, mit eigenen Zeitschriften, mit Direktmarketing und zahlreichen Gesprächsangeboten. Und das nicht nur zu Werbezwecken, sondern auch, um zu vermitteln: Wer mehr über eine Oper, einen Regisseur, einen Autor oder eine Schauspielerin weiß, hat mehr von der Aufführung. Das bindet, wenn es gut gemacht wird, den Besucher an das Haus.

Doch in diesem Konzept liegt auch eine Gefahr: Jens Hillje, Leiter des Berliner Maxim Gorki Theaters, oder Annemie Vanackere, die Intendantin des Berliner HAU-Theaters, fürchten, dass die Bühnen dann nur noch mit der eigenen Community kommunizieren. „Unser Ziel ist ein Publikum, das möglichst so heterogen ist wie die Stadt. Wir wollen uns nicht in einer subkulturellen Nische einrichten“, sagt Hillje.

Das ist der Unterschied zwischen Theatern und Konsumgüterherstellern: Sie wollen nicht nur ihre Ware verkaufen, sondern möglichst selbst sichtbarer Teil einer Stadt sein. Ihr Adressat ist nicht die Zielgruppe, sondern die Gesellschaft. Das macht ihre Öffentlichkeitsarbeit anspruchsvoller. Wie das gelingen kann, kann man auf eine kurze Formel bringen: Kommunikation statt Parolen, Begegnung statt Reklame.

Wie das an den Bühnen im Detail umgesetzt wird, lässt sich exemplarisch an zwei Häusern beobachten, die in ihren Marketingstrategien vielen anderen voraus sind: dem Opernhaus Zürich und dem deutlich kleineren Berliner Maxim Gorki Theater.

Prinzip Augenhöhe

Dem politischen Berliner Gorki Theater ist es unter der Intendanz von Shermin Langhoff in kurzer Zeit gelungen, sich einen treuen Fan-Kreis zu erarbeiten. Fragt man Jens Hillje nach dem Marketingkonzept, redet er erst einmal über das Selbstverständnis des Theaters – zum Beispiel über Umgang auf Augenhöhe: „Die Macher müssen sichtbar und ansprechbar sein. Wir signalisieren Offenheit, den Wunsch nach Auseinandersetzung, nicht Arroganz oder

Anbiederung. Wir sind nicht nur Sender, Zuschauer sind nicht nur Kartenkäufer.“ Klingt selbstverständlich – und wäre vor ein, zwei Jahrzehnten bei den Großfürsten des Theaterbetriebs von Claus Peymann bis Peter Zadek undenkbar gewesen.

Die beste Art, sich dem Publikum zu öffnen, ist die älteste: möglichst viele direkte Begegnungen, Publikumsgespräche, Werkeinführungen, Diskussionen und Premierenpartys. In den vergangenen zwei Jahren hat das Gorki Theater immer mehr Veranstaltungen angeboten, mit denen in die Stücke eingeführt wurde. „Das machen wir heute bei etwa der Hälfte der Vorstellungen“, sagt Hillje. „Es geht darum, die Zuschauer als Teil des Abends ernst zu nehmen.“

Fast so wichtig wie die Aufführungen selbst ist für ihn „der Begegnungsraum, den man drum herum baut, die Architektur, die Feste, die Menschen, die Bar – das soll einladend sein, nicht einschüchternd.“ Die Vermarktung ist für ihn die Fortsetzung dieser Haltung mit anderen Mitteln. „Die Übergänge zwischen Ästhetik, Identität eines Theaters und Marketing sind fließend“, sagt er.

Ein Beispiel dafür ist die Arbeit von Esra Rotthoff. Sie hat das Design der Gorki-Plakate entwickelt, das Logo entworfen und die ersten Gorki-Videos gedreht. Sie versteht sich nicht als Dienstleisterin, sondern als Teil des Theaters. „Sie sieht jede Aufführung und ist Teil unserer internen Diskussionen“, sagt Hillje.

Will weder arrogant noch anbiedernd erscheinen ...

... Jens Hillje

Ein weiteres Beispiel ist der Online-Auftritt: Derzeit strukturiert das Theater die Öffentlichkeitsarbeit um, die Abteilung digitale Kommunikation wird deutlich aufgewertet. Alles, was im Haus entsteht, wird in die digitalen Kanäle eingespeist. Bei Gastspielreisen sind alle Kollegen eingeladen, Bilder, Tagebuch-Notizen oder Kommentare zu liefern. Öffentlichkeitsarbeit als Angebot, das Theater und die Mitarbeiter kennenzulernen.

Ein Werbemittel, das an vielen Bühnen zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind professionell gemachte Zeitschriften als Ergänzung zur akademischen Dramaturgen-Prosa der traditionellen Programmhefte. Wie das geht, machen die Berliner Philharmoniker mit dem vor drei Jahren gegründeten Magazin »128« vor.

Carsten Fastner, der Chefredakteur, kommt von der Wiener Stadtzeitung »Falter«. Schwerpunktthemen widmen sich etwa dem Islam und der Musik oder Musikern in Diktaturen. „Wie verbindet sich klassische Musik mit den Debatten der Gegenwart? Wie können wir die Welt in der Musik spiegeln und umgekehrt?“, fragt Fastner. Die Behandlung solcher Stoffe soll eine Verbindung zwischen den klassikinteressierten Lesern und dem Orchester schaffen.

Braucht viele, vor allem junge Zuschauer: Opernhaus Zürich

Ähnlich benutzt auch das Gorki Theater den eigenen Medienauftritt, gedruckt oder online, für die Auseinandersetzung mit den Themen, die die Künstler umtreiben – zum Beispiel mit der politischen Kolumne der Journalistin Mely Kiyak. Marketing, Politik und Kunst verbinden sich, etwa wenn Kiyak zusammen mit einem Gorki-Schauspieler auf der Bühne höchst unterhaltsam eine Maischberger-Talkshow parodiert. Diese Kombination aus einer echten Haltung, Auseinandersetzung und Gesprächsangebot ist vermutlich wirkungsvoller als alles, was sich Werbeagenturen ausdenken können.

Marketing tut nicht weh!

Als Sabine Turner 1997 an der Berliner Staatsoper als Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit anfang, kümmerten sich an einem der größten deutschen Opernhäuser drei Mitarbeiter um Presse, Werbung und Hausführungen. Heute hat Turners Abteilung am Opernhaus Zürich, einem Haus vergleichbarer Größe, an dem sie seit 2011 arbeitet, 19 Mitarbeiter. Die Grafiker und Texter sitzen Tür an Tür mit der Dramaturgie, das sorgt für einen direkten Austausch.

Die Frage nach den Kosten beantwortet Turner mit Schweizer Diskretion – zu konkreten Zahlen will sie nichts sagen. Aber schon das hohe Einnahmesoll sorgt dafür, dass das Opernhaus intensiv an der guten Beziehung zum Publikum arbeiten muss: Die Eigeneinnahmen der Opernhaus-Aktiengesellschaft liegen bei knapp 40 Prozent des Gesamtbudgets. Zum Vergleich: In deutschen Opernhäusern gelten schon Eigeneinnahmen von 20 Prozent als zufriedenstellend. Zudem ist es in einer Stadt mit 400 000 Einwohnern (mit Umland 1,3 Millionen) nicht ganz einfach 240 000 Zuschauer ins Haus zu locken, was in der vergangenen Saison gelang. Fehler im Marketing haben da schnell sinkende Zuschauerzahlen zur Folge. Und weniger Gäste dürften auch die politische Bereitschaft, die Oper zu subventionieren, eher dämpfen. Professionelles Marketing ist daher kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit.

Auch andernorts sind die entsprechenden Etats in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. An der Berliner Staatsoper zum Beispiel haben sich die Ausgaben für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zwischen 1997 und 2010 knapp verdoppelt. Die Berliner Schaubühne hatte 2000 anderthalb Stellen für Öffentlichkeitsarbeit, heute sind es acht.

Kunst und Kommerz miteinander versöhnen: Sabine Turner

„Der Anspruch des Publikums an die Kommunikation ist gewachsen“, sagt Turner. „Der Opernbesucher erwartet von uns einen Service, den er beispielsweise von einem guten Hotel gewohnt ist. Gleichzeitig müssen wir mehr Orientierung geben als früher. Der klassische Kanon ist weniger vertraut, der Opernbesuch gehört nicht mehr zur gesellschaftlichen Konvention.“ Das bedeutet: mehr Arbeit. Und es bietet sich die Chance, das eigene Publikum besser kennenzulernen und neue Zuschauer zu erreichen.

ernkompetenz: Kommunikation

Zu Beginn ihrer Karriere war die studierte Betriebswirtin Sabine Turner an der Berliner Staatsoper nicht viel mehr als eine Dienstleisterin, die verkaufen sollte, was auf dem Spielplan stand. Heute gehört sie in Zürich als Direktorin für Marketing zum Leitungsteam und ist bei der Spielplan-Entwicklung dabei.

In Deutschland galt Marketing in der Hochkultur noch vor 15 Jahren als anrüchig. „Die Haltung war ein wenig, wir machen die Kunst, stört uns da bitte nicht. Das hat sich geändert“, sagt Turner. Ihre Rolle in den Sitzungen des Leitungsteams versteht sie „ein wenig als die Stimme des Publikums“. Diese Funktion ist wichtig, gerade weil das Programm dank eines ehrgeizigen Intendanten alles andere als gefällig ist. „Natürlich müssen wir auch schwierige, moderne Opern wie Wolfgang Rihms ‚Hamletmaschine‘ aufführen, das gehört zu unserem Auftrag. Aber dann sollten wir wissen, was das für die Einnahmeprognose bedeutet und dass wir so eine Premiere stärker als andere begleiten müssen“, sagt Turner.

Von erfolgreichen Internetfirmen kann man lernen, wie sich viel über Kunden in Erfahrung bringen lässt. Also betreiben Turners Kollegen einigen Aufwand bei der Pflege und Analyse der Kundendatei. Wer sich beim Kartenkauf registrieren lässt, kommt in den Genuss eines breit gefächerten Service-Angebots, bis hin zu individuell gemailten Verkehrsnachrichten vor

der Vorstellung. Als ein berühmter Sänger eine Opern-Rolle zurückgeben musste, weil er stimmlich indisponiert war, hat das Haus jedem Käufer angeboten, die Karte zurückzunehmen – und ihn mit einem Vorkaufsrecht für einen Liederabend des Sängers getröstet.

Der etwa alle 14 Tage an 115 000 Abonnenten gemailte Newsletter wird den Interessen jedes einzelnen Kunden angepasst. Wer sich zum Beispiel vor allem für Ballett interessiert, findet in seiner Mail die entsprechenden Nachrichten ganz oben. Die Feinabstimmung im Direktmailing sorgt für eine Öffnungsrate von etwa 50 Prozent, was hoch ist. „Wir wissen, wer wie oft auf welchen Link geklickt hat. Wer dreimal auf „Ballett“ ging, wird als Ballett-Interessierter identifiziert. Wenn ein Sänger einen Liederabend gibt, finden wir die Kunden, die schon Opernabende mit ihm besucht haben, und informieren sie mit einem speziellen Newsletter“, sagt Turner.

Bei der Segmentierung von Kunden ist allerdings Vorsicht geboten: Wenn jemand zwei Karten für „Die Zauberflöte“ kauft, kann er sie an seine Eltern verschenken oder sich selbst eine Freude machen. Vielleicht kommt er wegen Mozart oder wegen einer bestimmten Sängerin, wegen der Regie oder weil die Vorstellung gerade an seinem Hochzeitstag stattfindet.

Sonderfall Zürich

Das Opernhaus Zürich ist in mehrerer Hinsicht speziell. Alexander Pereira, der Vorgänger des jetzigen, seit 2012 amtierenden Intendanten Andreas Homoki, herrschte 21 Jahre über die Spielstätte. Er lieferte mit einem auf Star-Dichte abgestellten Spielplan, was das konservative Publikum erwartete. Nicht einmal Flyer mit dem Monatsspielplan waren nötig – die Stammkunden kamen ja ohnehin. Unter ihm war die Oper eine sehr saturierte Angelegenheit.

Sein Nachfolger Homoki setzte dagegen auf möglichst große Offenheit – im Spielplan, in der Ästhetik, im Umgang mit den Zuschauern. „Wir werden von Steuergeldern des ganzen Kantons bezahlt. Es kann nicht sein, dass wir nur ein bestimmtes Segment der Bevölkerung bedienen“, sagt Turner.

Der Balanceakt dabei: ein neues Publikum zu gewinnen, ohne das alte zu vergraulen. Zum Beispiel durch Kontaktpflege, wenn das Leitungsteam zum Spielzeitauftritt Aktionäre, Abonnenten und Freundeskreismitglieder aus erster Hand informiert. „Das waren in den ersten Jahren heiße Diskussionen: Warum singt dieser und jener Lieblingssänger nicht mehr. Diesen Fragen wollten wir uns aussetzen. Man muss unsere Überlegungen nicht teilen, aber man sieht zumindest, dass wir uns etwas gedacht haben“, sagt Turner. Zuerst fand diese Veranstaltung in einem Saal mit 350 Plätzen statt. Der Andrang war so groß, dass die Oper die Veranstaltung schon im ersten Jahr zweimal wiederholen musste, einmal vor 350 Besuchern, einmal im großen Haus vor 1200 Gästen.

Zur Öffnung gehört auch, dass das Opernhaus immer wieder Probenbesuche für den Freundeskreis, für Schüler oder für das erwachsene Publikum anbietet. „Dadurch entsteht auch für ein schwieriges Werk wie die Hamletmaschine ein ganz anderes Interesse. Das baut Abwehrhaltungen und Blockaden ab“, sagt Sabine Turner. Die Idee dabei: Wenn man bei der Probenarbeit zugesehen hat, geht man später offener und neugieriger in eine Premiere.

Ein anderes Mittel: Experimente. Bei einer der vergangenen Ballett-Premieren wurden die wichtigsten Schweizer Mode- und Lifestyle-Blogger eingeladen. Wenn die anschließend in ihren Blogs begeistert von der Premierenparty schwärmen, erreichen sie möglicherweise

mehr Leser und potenzielle Opernbesucher als die wohlabgewogene Ballett-Kritik in der »Neuen Zürcher Zeitung«.

Weil nur junges Publikum die Zukunft sichert, gehen Turners Leute zweimal im Monat an alle Hochschulen der Stadt. Sie verkaufen dabei jedes Mal um die 200 Tickets. Noch wichtiger als der Kartenverkauf ist die Präsenz: Wenn die Studenten nicht zu uns kommen, kommen wir eben zu ihnen. Spezielle Angebote für junge Zuschauer gab es vor Beginn der Intendanz Homokis nicht. Heute hat der neu gegründete „Club Jung“ für Opernfreunde zwischen 16 und 26 Jahren gut 1000 Mitglieder. Sie bekommen an der Abendkasse Restkarten für 15 Franken – auch solche, die regulär bis zu 230 Franken kosten. Die Oper tut auch viel dafür, dass sich Zuschauergemeinschaften bilden. Auf Partys lernen sich die Clubmitglieder kennen, inzwischen haben sie eigene Whatsapp-Gruppen gegründet.

Die beste Werbung ist die persönliche Empfehlung. Durch Social Media ist sie digital geworden, verbreitet sich schneller und zieht weitere Kreise. Das hat Turners Arbeit in den vergangenen Jahren massiv verändert. Die Oper stellt heute komplette Programmbücher auf ihre Webseite. Auch auf Facebook ist sie vertreten: „Opern-Besucher können sehr emotional sein. Als ein Regisseur in einer Mozart-Inszenierung Rezitative gestrichen hat, gab es einen veritablen Shitstorm“, berichtet Turner. „Auch deshalb kümmert sich ein Mitarbeiter permanent darum, dass die Netiquette eingehalten wird. Wenn man das nicht pflegt, rächt sich das.“

Viele der Ideen von Sabine Turner und ihren Kollegen sind nicht neu. Außergewöhnlich und an anderen Bühnen immer noch keine Selbstverständlichkeit ist die Konsequenz, die Aufmerksamkeit und der Aufwand, mit dem sie sie immer weiter verfeinern und ausbauen. Die vorläufige Bilanz in der vierten Homoki-Spielzeit: Ein kleiner Teil des alten Publikums ist weggeblieben. Aber das Opernhaus hatte schon in der ersten Spielzeit unter dem neuen Chef eine höhere Auslastung als unter dem Vorgänger. Das Publikum ist jünger geworden. Die Auslastung im 1200-Plätze-Haus liegt bei 84 Prozent.