

Bregenzer Festspiele: Mit Marketingaudit zu Zuschauerrekorden

FACHINFO

- Kulturmarketing
- Marketingaudit
- Positionierung
- Kommunikation
- Preisgestaltung

Die Bregenzer Festspiele zeichnen sich nicht nur als „Musentempel“ erster Güte aus, sondern auch durch Zuschauerrekorde. Basis für den Erfolg ist eine klare Ausrichtung auf den Markt, unterstützt durch ein professionelles Marketingaudit.

Was 1946 auf zwei Kieskähnen als Spiel auf dem See begann, mauserte sich seitdem zu einem Fixpunkt in der internationalen Festivalszene. Das atemberaubende Zusammenspiel von einzigartiger Naturumgebung und imposantem Bühnenbild, von milder Sommernacht und hochkarätigem Operntheater macht ei-

nen Abend bei den Bregenzer Festspielen zu einem unvergesslichen Erlebnis. „Pro: Wiener Symphoniker, Light Design, perfekter Tag. Contra: nüscht, aber auch gar nüscht“, kann sich selbst ein kritischer Verbraucher auf Ciao.com nicht dem Charme des Events entziehen. Dagegen sehen sich viele Theater, Opern-

PERFEKTE INSZENIERUNG

Die Bregenzer Festspiele beweisen, dass Kunst und Kommerz keine unüberbrückbaren Gegensätze darstellen



© Foto Karl Forster



© Foto Benno Hagleitner

oder Schauspielhäuser mit rückläufigen Zuschauerzahlen und wirtschaftlichen Engpässen konfrontiert. Immer wieder kommt es zur Diskussion, ob Kulturveranstaltungen überhaupt zugleich künstlerisch anspruchsvoll und wirtschaftlich erfolgreich sein können. Der Balanceakt, zum einen den Maßstäben der Kunstkritik zu genügen und zum anderen das Publikum in großem Umfang anzuziehen, wird oft als unmöglich gesehen.

Die Bregenzer Festspiele sind ein Beispiel dafür, dass dieser Balanceakt gelingen kann. Mit einer Festspielzeit von Juli und August sind sie nicht nur in Fachkreisen anerkannt. Sie gehören mit zuletzt 230 000 Besuchern und einer Auslastung von nahezu 100 Prozent auch zu den erfolgreichsten Kulturveranstaltungen im deutschsprachigen Raum.

Zu diesem Erfolg trägt zum einen die „Bregenzer Dramaturgie“ maßgeblich bei, eine ganz besondere programmatische Mischung. Sie besteht aus einer Open-Air-Musiktheaterproduktion, die als „Gratwanderung“ angelegt ist zwischen höchstem künstlerischem Anspruch (bezüglich Musik, Szene, Bild und Ton), und breiter Publikumsakzeptanz. Und sie umfasst Raritäten, Opernentdeckungen und eine breite Palette zeitgenössischer Werke.

Zum anderen gründet der Erfolg auf einer konsequenten marktorientierten Denkweise der Verantwortlichen und der klaren Ausrichtung auf den Markt. Eine wesentliche Hilfe zur Gewährleistung dieser Marktorientierung ist das professionelle Marketingaudit.

Das Marketingaudit stellt die gesamten Marketing-Aktivitäten systematisch auf den Prüfstand. Ziel ist es, schnell und mit beschränktem Kostenaufwand zu erkennen, wo Optimierungspotenziale liegen, die einfach genutzt werden können. Konkret richtete sich die Analyse bei den Bregenzer Festspielen auf die Zielgruppe, die Positionierung und den Marketing-Mix mit den Elementen Kartendistribution, Preisgestaltung, Kommunikation und Sponsoring.

DIE „GENIEßER QUALITATIVER UNTERHALTUNG“ ALS ZIELGRUPPE

Die Kenntnis des Publikums ist die Basis aller erfolgreichen Marketing-Maßnahmen. Bei den Bregenzer Festspielen basierte die Publikumsanalyse auf einer repräsentativen Befragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema „Kunst- und Kulturveranstaltungen“. Dabei zeigte sich, dass Besucher nicht gleich Besucher sind. Vielmehr

können drei Segmente unterschieden werden (siehe Grafik):

Die Liebhaber der hohen Kunst: Bei diesem Publikum steht die Qualität der Aufführung im Zentrum. Besondere Bedeutung haben die Inszenierung, der Komponist sowie der künstlerische Anspruch. Der Besuch einer Veranstaltung kommt einem gesellschaftlichen Ereignis gleich, der Kenner bewegt sich gerne im Kreise von Gleichgesinnten. Der reine Kunstgenuss und der Austausch danach sind von großer Bedeutung für dieses Segment.

Die Genießer qualitativer Unterhaltung: Die Qualität des Stücks muss für diese Zielgruppe stimmen, aber auch auf die Atmosphäre wird großer Wert gelegt. Dieses Publikum wählt insofern mit Vorliebe kulturelle Veranstaltungen, die neben einem qualitativ hochwertigen Stück noch weitere Besonderheiten bieten. Sei es eine grandiose Bühne oder Kulisse, eine spezielle Architektur des Theaters oder eine malerische Umgebung. Die Genießer der qualitativen Unterhaltung bewundern den Anlass als Ganzes.

Das Eventpublikum: Der Ort und die Umgebung sowie der Eventcharakter des Anlasses sind wichtige Bestandteile bei der Entscheidung, welche Veranstaltung besucht wird. Daher werden Kunst- und Kulturveranstaltungen oft auch im Rahmen von Urlaubsreisen oder Städtereisen besucht.

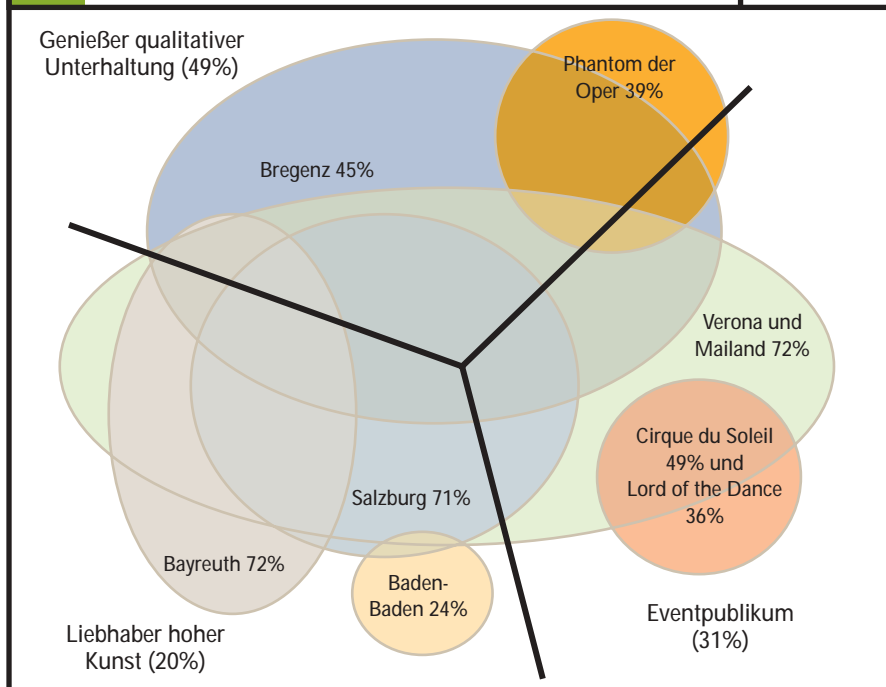
Die Bregenzer Festspiele sprechen nun vor allem „Genießer qualitativer Unterhaltung“ an, 63 Prozent von ihnen zeigen ein Interesse an den Festspielen, und 45 Prozent favorisieren die Festspiele gar als Kulturveranstaltung. Zudem stellen die Genießer qualitativer Unterhaltung mit 49 Prozent nahezu die Hälfte der grundsätzlich an Kultur interessierten Personen – also ein sehr großes Publikumspotenzial. Im Vergleich dazu werden zum Beispiel die Bayreuther Festspiele am liebsten von der kleineren Gruppe der Liebhaber der hohen Kunst besucht, und Veranstaltungen wie Cirque du Soleil oder Lord of the Dance richten sich primär an das knappe Drittel des Eventpublikums.



© Foto Karl Forster

Segmentierung: Wie sieht das Publikum aus?

absatzwirtschaft



Besucher ist nicht gleich Besucher. Bei einer Befragung konnten die drei Segmente „Genießer qualitativer Unterhaltung“, „Liebhaber hoher Kunst“ und „Eventpublikum“ herauskristallisiert werden

Dabei zeigte ein Vergleich des effektiven Kartenverkaufs mit der Attraktivität des Distributionskanals auf, in welchen Bereichen noch Verbesserungsmöglichkeiten lagen. Attraktiv ist ein Distributionskanal für die Bregenzer Festspiele dann, wenn er Zukunftspotenzial hat, keine Karten langfristig blockiert werden und den Bregenzer Festspielen geringer Verwaltungsaufwand entsteht. Der Distributionskanal mit dem höchsten Zukunftspotenzial ist klar das Internet. Aber auch konkrete Partnerschaften mit bestimmten lokal starken Ticketprovidern können den Kartenabsatz massiv steigern, denn diese übernehmen ein Stück weit die Kommunikation im eigenen Gebiet und entlasten somit das eigene Kommunikationsbudget.

Bei den Bregenzer Festspielen wurden das Internet sowie die Zusammenarbeit mit bestimmten Ticketprovidern, wie zum Beispiel dem Ticketcorner in der Schweiz, stark ausgebaut. Hingegen reduzierte man das Engagement mit Veranstaltern und Lieferscheinen (siehe Grafik Seite XX). Heute verkaufen die Bregenzer Festspiele einen großen Teil ihrer Karten direkt. Dabei spielt das Internet eine wichtige Rolle. In der Spielsaison 2003 wurden bereits insgesamt 36 000 Karten bei den Bregenzer Festspielen online bestellt. Die Internetseite der Festspiele hat sich zur größten Vorverkaufsstelle entwickelt, mittelfristig wird ein Potenzial gesehen, etwa ein Drittel der Karten über diesen Vertriebsweg abzusetzen.

GEZIELTE PREISANPASSUNGEN IM SPITZENBEREICH

Das Marketingaudit zeigte, dass die Preise der Karten für die weit gereisten Besucher, aber auch für das klassische Opernpublikum nicht die zentrale Rolle spielen. Für die Zuschauer sind vielmehr die Kosten für Anreise und Unterkunft bedeutsam, vor allem aber ist die Dauer

SEEBÜHNE ALS UNIQUE SELLING PROPOSITION

Ergebnis des Marketingaudits war weiterhin die Antwort auf die Frage, ob die Kulturveranstaltung in der Zielgruppe klar positioniert ist beziehungsweise welche Maßnahmen dazu gegebenenfalls zu treffen sind.

Dass die Verankerung einer klaren und eigenständigen Veranstaltungs-Positionierung im Markt durchaus herausfordernd ist, zeigen die Salzburger Festspiele und die Mailänder Scala. Sie werden vom Publikum vor allem mit der schönen Stadt und der einmaligen Landschaft in Verbindung gebracht. Wer nach Salzburg oder Mailand fährt, tut dies zu einem großen Teil auch, um die Umgebung zu erkunden. Diese zwei Kulturveranstaltungen haben es also nicht geschafft, sich konsequent über ihr künstlerisches Angebot zu positionieren. Ihre Einzigartigkeit besteht vor allem durch den Standort.

Bei den Bregenzer Festspielen zeigte sich nun im Hinblick auf die Positionierung, dass die größte Seebühne der Welt das Herzstück ist. Die Bregenzer Festspiele

werden klar mit der Seebühne beziehungsweise dem Spiel auf dem See gleichgesetzt. Die einzigartige, beeindruckende Bühnenkulisse und die Inszenierung sind von den Besuchern gelernt. Damit verfügen die Bregenzer Festspiele über eine klare Unique Selling Proposition, die die Grundlage für eine differenzierende Kommunikation schafft.

KLARE SCHWERPUNKTE BEI DEN VERTRIEBSKANÄLEN

Mit Hilfe des Wissens über das eigene Publikum und die Positionierung konnte der Marketing-Mix zielgruppengerecht optimiert werden. Die Distribution der Karten erfolgte ursprünglich über eine Vielfalt von Kanälen, was mit einer sehr hohen Komplexität verbunden war: schriftliche und telefonische Direktbestellung, Vorverkaufsstellen, regionale Abnehmer, Internet, Veranstalter und Ticketprovider – alle verbunden mit unterschiedlichen Kartenwünschen, Rückgabe- und Zahlungsmodalitäten. Dank des Audits konnten bei den Vertriebskanälen Schwerpunkte gesetzt und so der Kartenverkauf effizienter und effektiver gestaltet werden.

der Anreise entscheidend. Daneben konnte beobachtet werden, dass die Karten der oberen Preiskategorien über Jahre stets gesuchter waren als die weniger attraktiven Plätze. Weiterhin hat ein Benchmarking aufgedeckt, dass vergleichbare Veranstaltungen wie die Salzburger Festspiele, Bayreuth, Verona oder die Mailänder Scala auf den besten Plätzen deutlich teurer waren. Eine vorsichtige schrittweise Preisanpassung bot sich daher an. Dabei wurden vor allem die Preise für die oberen Kategorien angehoben. Bei den Bregenzer Festspielen gibt es also auch heute noch für jedes Budget eine Karte, an der Spitze wurden die Preise jedoch dem Marktniveau angepasst. Parallel dazu wurde die Anzahl der Preiskategorien verringert. Damit wurde zum einen die Komplexität für die Besucher und die Tickethändler reduziert, zum an-

deren ließ sich durch die Zusammenführung verschiedener Preiskategorien nochmals ein Umsatzeffekt erzielen.

KOMMUNIKATIONSSCHWERPUNKT „SEEBÜHNE“

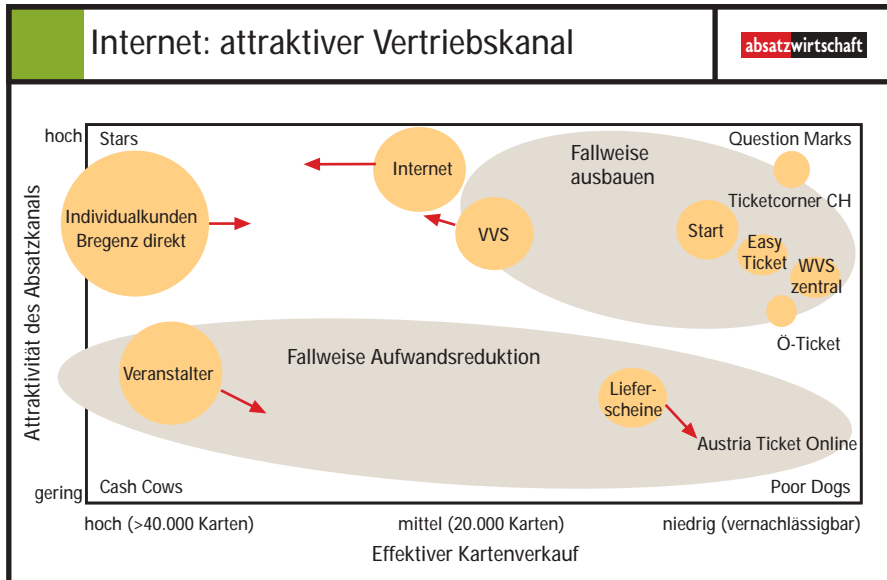
Kunst- und Kulturverantwortliche stehen kommunikationsseitig vor vergleichbaren Herausforderungen wie etwa die Konsumgüterindustrie. In einem informations- und reizüberlasteten Umfeld kann man nur mit einer klaren, positionierungskonformen Botschaft, die man konstant kommuniziert, Aufmerksamkeit und Lernerfolge beim Publikum erzielen. Das Marketingaudit hat ans Licht gebracht, dass die Festspiele vor allem aufgrund ihrer Bühne bevorzugt werden, und dass sich 55 Prozent der Bregenz-Besucher besonders an die Seebühne erinnern. Nur zwölf Prozent erinnern sich dem-

Essentials

- Heftig diskutiert wird im Kulturbereich immer wieder die Frage, wie weit Kunst zugleich künstlerisch und wirtschaftlich erfolgreich sein kann.
- Wie das gelingen kann, zeigen die Bregenzer Festspiele, die sich zum einen der Kultur verpflichtet fühlen, auf der anderen Seite aber auch als Wirtschaftsunternehmen verstehen.
- Mit einer Ausrichtung auf den Markt wird heute ein weit überdurchschnittlicher Kostendeckungsgrad erzielt – ohne Abstriche am künstlerischen Niveau.

gegenüber an die besuchte Vorstellung. Als Ergebnis des Audits wurde daher das Profilierungsmerkmal der Bregenzer Festspiele, das „Erlebnis Seebühne“, in allen

Anzeige
1/2 quer



Das Audit der Vertriebskanäle machte Verbesserungsmöglichkeiten deutlich. So offenbarten vor allem hohe Potenziale der Distributionskanal Internet und auch ein Ausbau der Zusammenarbeit mit starken lokalen Ticketvertreibern. Hingegen signalisiert die Grafik, dass es sinnvoll ist, das Engagement mit Veranstaltern und Lieferscheinen zu reduzieren.

hafte Sponsoren. Diese leisten zudem nicht nur Sponsoringmittel, sondern übernehmen auch eine wichtige Rolle in der Kommunikation. Die UBS macht beispielsweise in der Schweiz vermehrt auf ihre Sponsoringaktivitäten bei den Bregenzer Festspielen aufmerksam und trägt so zur Bekanntheit der Festspiele in der Schweiz deutlich bei.

ERFOLGREICHES KULTUR-MARKETING

Ingesamt hat sich gezeigt, dass ein professionelles Marketingaudit innerhalb kurzer Zeit zahlreiche Verbesserungspotenziale aufdecken und so wesentlich zu einem erfolgreicherem Kulturmarketing beitragen kann. Den Bregenzer Festspielen hat das Marketingaudit ein klares Bild des eigenen Publikums und der Positionierung im Markt vermittelt. Die Distribution konnte gestrafft, Spielräume in der Preisgestaltung konnten genutzt werden. Und eine klarere Ausrichtung der Kommunikation wurde ebenso unterstützt wie die Gewinnung neuer Sponsoren. ■

Kommunikationsmaßnahmen stärker in den Vordergrund gestellt, nachdem man zuvor den Fokus sehr stark auf das jeweils gespielte Stück gesetzt hatte.

OPTIMIERTE SPONSORING-STRUKTUR

Sponsoring ist eine essenzielle Finanzierungssäule der meisten Kulturveranstaltungen. Das Marketingaudit deckte im Hinblick auf diese Säule bei den Bregenzer Festspielen mehrere typische Problemfelder auf. So waren die Rollen der Sponsoren innerhalb der Bregenzer Festspiele nicht klar definiert und die Existenz vieler kleiner und weniger großer Sponsoren verursachte einen „Logofriedhof“. Die Akquisition von Sponsoren erfolgte zudem zu einem guten Stück zufalls- oder

opportunitätsgesteuert, und frühere Kontaktaufnahmen mit ausländischen Sponsoren blieben erfolglos mit einem Verweis auf österreichische Filialen. Folge dieser Situation war vor allem ein im Benchmarking stark zersplittertes und zu geringes Sponsoringvolumen.

Das Marketingaudit hat aber den Bregenzer Festspielen nicht nur diese Problemfelder vor Augen geführt. Es hat vor allem auch das nötige Wissen über das eigene Publikum generiert und die Festspiele so in die Lage versetzt, Sponsoren gezielt zu gewinnen. Denn ein Sponsor engagiert sich nur, wenn er sicher sein kann, dass er seine Zielgruppe erreicht. Heute verfügen die Bregenzer Festspiele mit den Casinos Austria, IBM und der UBS entsprechend über drei große, nam-

AUTOREN



Dr. Stephan Feige
ist Geschäftsführender Partner ...



Simone Hofstetter
Senior-Beraterin ...



Dr. Clemens Koob
Projektleiter ...

... bei der htp St. Gallen Managementberatung AG, St. Gallen. Bei der Beratungsgesellschaft handelt es sich um einem Spin-Off des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (HSG). Die Bregenzer Festspiele führten gemeinsam mit htp das Marketingaudit durch.