

2 Untersuchungsfeld und definitorische Grundlagen

Der Untersuchungsgegenstand öffentliches Theater wird im Folgenden zunächst hinsichtlich seiner Eigenschaften als ökonomisches Gut, als Dienstleistung und als soziales Erlebnis erörtert (Abschnitt 2.1). Dem folgt eine Darstellung des Theaters als Kulturbetrieb (Abschnitt 2.2). Für das Handlungsfeld Preispolitik werden preistheoretische Grundlagen und der Einfluss der Kulturförderung auf die Eintrittspreise aufgezeigt (Abschnitt 2.3). Daran schließen betriebswirtschaftliche Definitionen des Marketinginstruments Preispolitik an (Abschnitt 2.4).

2.1 Darstellende Kunst als ökonomisches Gut

2.1.1 Theater in der ökonomischen Gütersystematik

Eine Annäherung an die funktionale Begrifflichkeit des Theaters kann über dessen Charakteristika als ökonomisches Gut erfolgen. Zunächst sind dafür einige Grundprinzipien zu berücksichtigen (vgl. Pommerehne/Frey 1993: 7):

- Die Produktion kultureller Güter erfordert den Einsatz *knapper Ressourcen*, weshalb Theateraufführungen als wirtschaftliches Gut zu klassifizieren sind.
- Güter der Kunst und Kultur entstehen als Ergebnis *rationalen, individuellen Handelns*.³
- Der Nutzen, den ein Individuum aus einem Gut zieht, ist *interpersonell nicht vergleichbar*.

Für die vorliegende Untersuchung ist die Unterscheidung zwischen privaten und öffentlichen Gütern relevant, da ihre jeweilige Preisbildung verschiedenen Kriterien unterliegt. Der Konsum eines rein öffentlichen Guts ist nicht rival, das heißt es kann von allen Haushalten konsumiert werden, ohne dass dies andere beeinflusst. Des Weiteren ist es nicht möglich, einen Konsumenten von der Nutzung

3 Die sogenannte *bounded rationality* postuliert zwar weiterhin ein Rationalverhalten, räumt aber ein, dass Individuen nur begrenzt zur Umsetzung der rationalen Handlung fähig sind (vgl. Endres/Martiensen 2007: 14f., Fritsch 2011: 314ff., Rothärmel 2007: 94).

eines öffentlichen Guts auszuschließen (vgl. Blankart 2008: 53, Endres/Martensen 2007: 778ff., Hens/Pamini 2008: 231ff., Pommerehne 1987: 5).⁴

Güter mit Privatcharakter sind hingegen durch das Kriterium der Rivalität gekennzeichnet. Jede Einheit des Guts wird von einem Konsumenten vollständig verbraucht, das heißt kein zweiter kann dieses Gut derart konsumieren. Eine bestimmte Sitzplatzkarte in einer bestimmten Theateraufführung kann nur von einem Individuum genutzt werden. Zum anderen gilt das Kriterium des Ausschlusses. Die Anbieter sind in der Lage, Konsumenten vom Konsum des Guts auszuschließen, wenn diese den geforderten Preis zu zahlen nicht bereit sind. Rivalität und Ausschließbarkeit sind unabdingbare Voraussetzungen für die Erhebung differenzierter Eintrittspreise (vgl. Endres/Martensen 2007: 778ff., Hens/Pamini 2008: 231ff.).⁵

Auch wenn Konsumenten von einer Theateraufführung, einer Kunstaussstellung oder einem Konzert ausgeschlossen werden können, sind kulturelle Güter in der Lage, einen ideellen Wert für die Gesellschaft zu entfalten, der die Kriterien eines öffentlichen Guts erfüllt. Ein Theatergebäude, das als Attraktion gilt oder der Stolz auf die Reputation eines Ensembles sind nicht-ausschließbare, nicht-rivale Charakteristika. Von ihnen kann kein Bürger ausgeschlossen werden und ihre Nutzung durch ein Individuum stellt kein anderes Individuum schlechter. Diese Eigenschaften können als Existenz-, Vermächtnis-, Prestige-, Bildungs- oder Optionsnutzen auftreten (vgl. Hewison 2007: 27f., Hansen 1997, Holden 2004: 31ff., Pommerehne/Frey 1993: 20). Diese Mischform aus privaten und öffentlichen Gütereigenschaften hat zu Begriffen wie ‚Doppelnatur‘ und ‚Hybridcharakter‘ kultureller Güter geführt (vgl. Gottschalk 2006: 27).

Die vorliegende Betrachtung beschränkt sich auf die Eigenschaften des privaten Guts, da sie Voraussetzungen für die Erhebung von Eintrittspreisen und die Anwendung preispolitischer Instrumente sind.

2.1.2 *Spezifika der Dienstleistung Theater*

Besucherinnen und Besucher einer Theateraufführung nehmen eine Dienstleistung in Anspruch (vgl. Klein 2005: 26). Dienstleistungen zeichnen sich neben

4 Private und öffentliche Güter sind durch die hybriden Güterkategorien der sogenannten Gemein- oder Allmendegüter und Klub- oder Mautgüter zu ergänzen (vgl. Blankart 2008: 60, Endres/Martensen 2007: 782). Die Kategorisierung eines Guts ist unabhängig von dessen Organisation als privatwirtschaftliches oder öffentliches Angebot (vgl. Zimmermann et al. 2009: 52).

5 Die im Bereich von Kunst und Kultur häufig zitierten meritorischen Güter sind kein eigener Typ in der ökonomischen Gütersystematik. Es handelt sich um einen Erklärungsansatz zur Entscheidung des Staates, ein privates Gut öffentlich herzustellen. Eine ausführliche Beschreibung folgt in Abschnitt 2.3.2.

ihrer Immaterialität durch Intangibilität, zeitliche Begrenzung, Veränderlichkeit, fehlende Transport- und Lagerfähigkeit sowie durch die Untrennbarkeit von Produktion und Absatz aus (vgl. Abfalter 2010: 62f., Klein 2005: 26ff., Mefert/Bruhn 2009: 42ff.).

Besonders dem gleichzeitigen Zusammenspiel von Produzent und Konsument wird bei einer kulturellen Dienstleistung besondere Wichtigkeit beigemessen, schließlich wäre eine Theatervorstellung ohne Publikum nicht denkbar. Das Publikum trägt in seiner Quantität und Zusammensetzung sowie durch sein Verhalten entscheidend zur Atmosphäre einer Theatervorstellung bei und macht diese zu einem prosumtiven Prozess (vgl. Fischer 2006: 14, Holch 1995: 28). Aufgrund dieser Charakteristika sind Leistungserstellungsprozess und Ergebnis eines Theaterbesuchs aus Sicht aller Beteiligten weder vorhersagbar noch ex post eindeutig beschreibbar. Dienstleistungen, besonders solche künstlerischer Natur, sind zumeist heterogen und nicht standardisierbar (vgl. Vakianis 2006: 80).

Die genannten Merkmale wirken auch auf die Preispolitik eines Theaters. Der für den Kunden a priori nicht bestimmbare Nutzen aus der künstlerischen Leistung erhöht das Konsumrisiko. Davon werden auch weitere kognitive Determinanten der Konsumententscheidung beeinflusst (vgl. vertiefend Abschnitt 3.4).

2.1.3 Der Theaterbesuch als Gesamterlebnis

Anknüpfend an das Charakteristikum eines erfahrungsbasierten Guts kann der Theaterbesuch als Erlebnis verstanden werden (vgl. Schulze 2005: 439).⁶ Infolgedessen wird Kulturmarketing zunehmend als Kommunikationsprozess mit dem Kunden verstanden. So schlägt Scheff Bernstein (2007: 89ff.) eine Umdeutung der Instrumente im Marketing-Mix von Kulturbetrieben vor. Aus ‚4P‘ (*product, price, place, promotion*) werden in Anlehnung an eine ältere Klassifikationen von Robert F. Lauterborn ‚4C‘ (*customer value, cost to the customer, convenience und communication*). Die Begriffe tragen dem bestehenden Wissen über Kulturbesucher Rechnung, dass es sich beim Kulturkonsum um eine sinnliche Erfahrung handelt, die weiter gefasst ist als das Beiwohnen einer Aufführung. Der Konsum besteht nicht nur aus der Theatervorstellung im engeren Sinne (Produktpolitik), sondern aus einem multiattributiven Nutzen (*customer value*). Der Theaterbesuch beginnt weit vor der eigentlichen Vorstellung und endet nicht

6 Besucherforschung und Kultursociologie weisen eine Tendenz zu Unterhaltungsmotiven des Theaterbesuchs auf, die bisweilen auch mit Begriffen wie Genuss, Vergnügen, Entspannung oder Erlebnis umschrieben werden (vgl. u.a. Brauerhoch 2005: 71, Keuchel 2005: 87, Schulze 2005: 105ff.). Die Anerkennung dieser hedonischen Handlungsmotive erlaubt die Einordnung kultureller Veranstaltungen als *experimental goods* oder *hedonic consumption* (vgl. Fischer 2006: 37).

mit dem Schlussapplaus. Von der Informationssuche, Kartenbestellung, Anfahrt und Parkplatzsuche über Garderobe, Verpflegung, Atmosphäre und Service vor Ort bis zur Abreise, Reflexion und Kontemplation des Erlebten unternimmt der Theaterbesucher einen sogenannten *customer journey*, den es zu ‚managen‘ gilt (vgl. ebd.).

Die Pflege der Kundenbeziehung im und außerhalb des Theaters ist Gegenstand des *Customer Relationship Managements* (i.F. auch CRM), das im Kulturmanagement bisher unter dem umfassenderen Handlungsfeld der Besucherorientierung subsumiert wird (vgl. Klein 2007: 97ff.). In der „konsequenten Besucherorientierung“ (ebd.) wird anerkannt, dass mehrere Nutzendimensionen existieren, von denen das Beiwohnen der Veranstaltung nur eine ist. Neben dem direkten Kernnutzen sind das gemeinsame soziale Erlebnis, der symbolische Wert und der Service Nutzenaspekte, die das Gesamterlebnis des Konsumenten bestimmen. Aus der Nutzenkomposition leitet der Konsument den Wert ab, den er dem Erlebnis beimisst, und damit auch seine individuelle Zahlungsbereitschaft (vgl. Klein 2005: 21).

Dem Preis steht ein umfassendes Leistungs-Set gegenüber, ein multiattributives Versprechen, kurz: die Marke (vgl. Lausberg 2007: 2ff.):

„When a consumer purchases a theater ticket, he or she is purchasing the opportunity to have a particular experience, one which is influenced by a number of different attributes of the show, the performance, and the individual consumer’s experience. All of these attributes in some way are reflected in the individual ticket and therefore in the ticket price“ (Johnson 2005: 8).

Die Konsumententscheidung, ein Theater zu besuchen, hängt nicht nur mit dem Eintrittspreis zusammen (Preispolitik), sondern mit den gesamten Kosten, die dem Kunden entstehen (cost to the customer). „Die Kosten der Bedürfnisbefriedigung beschränken sich folglich nicht auf den Marktpreis des jeweiligen Konsumobjekts“ (Schugk 1996: 193). Preispolitik im Kontext eines Erlebnissguts muss daher über den Eintrittspreis hinaus gedacht werden. Die Eintrittseinnahmen können auch als „die Kapitalisierung des Markenwerts“ verstanden werden (Lausberg 2007: 5).

2.2 Öffentliches Theater als Kulturbetrieb

2.2.1 Angebot

2.2.1.1 Öffentliches Theater als Institution

Die Summe aller Theaterunternehmen in öffentlicher Trägerschaft wird hier kurz als öffentliches Theatersystem bezeichnet.⁷ Die institutionelle Einheit öffentliches Theater wird nach Lehmann (2007: 1027f.) anhand folgender Kriterien definiert:

- *Art der Trägerschaft und Finanzierung:* Betrachtet werden gemäß Forschungsfrage nur öffentliche Theater, das heißt die zu untersuchenden Institutionen befinden sich in der Trägerschaft einer oder mehrerer öffentlicher Gebietskörperschaften und werden von diesen finanziell gefördert. Sie verfolgen einen öffentlichen Auftrag und keine Gewinnerzielungsabsicht.
- *Status der Beteiligten:* Es werden nur Einrichtungen betrachtet, die berufsmäßiges darstellerisches Personal dauerhaft beschäftigen. Mit diesen professionellen Ensembles werden eigene Produktionen hergestellt und regelmäßig Aufführungen angeboten.
- *Spektrum:* Betrachtet werden alle Darstellungsformen, welche in den genannten Theatern vorkommen, unabhängig davon, ob ein Theater eine oder mehrere Sparten anbietet. Spartenspezifische Besonderheiten werden im Rahmen der Untersuchung berücksichtigt.
- *Angesprochenes Publikum:* Ähnlich den Sparten wird grundsätzlich jedes Publikum eingeschlossen, das ein Theater besucht, welches den genannten Kriterien entspricht. Kinder- und Jugendtheater, deren mehrheitliche Besucher über keine eigene Kaufkraft verfügen und die bewusst niedrige, familienfreundliche Preise anbieten, sollen nicht Teil der Untersuchung sein.⁸
- *Zwecke:* Das Zweckkriterium eines Theaters kann in vielfältiger Art differenziert werden, bspw. nach inhaltlichen, politischen oder pädagogischen

7 Der Begriff dient einer vereinfachten Benennung. Im diesem System existieren zweifelsohne auch andere Elemente und auch andere öffentliche Akteure prägen das Theaterleben. So etwa die Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen Inthega (vgl. Hadamczik 2004). Für eine ausführliche Definition des Theaters als System vgl. Körner et al. (2007).

8 In einer Evaluation der Hamburger Privattheater stellen Fehling et al. (2008: 4) fest: Es „(...) besteht keine hinreichend objektivierbare Trennung zwischen den privaten Kindertheatern und den anderen Privattheatern. Wohl aber lassen sich Unterschiede, insbesondere bei den zu erzielenden Einnahmen feststellen (...).“ Die Kaufentscheidung im Kinder- und Jugendtheater dürfte zum überwiegenden Teil nicht von den Kindern und Jugendlichen selbst getroffen werden, sondern von den Eltern oder Lehrern.

Zwecken. Die vorliegende Untersuchung wird von der Annahme geleitet, dass alle untersuchten Theater mit einem kulturpolitischen Auftrag versehen sind, die Bevölkerung mit darstellender Kunst zu versorgen.

- *Ort der Leistungserstellung:* Die Untersuchung von Eintrittspreisen bedingt das Vorhandensein mindestens einer entsprechenden Spielstätte, die den Ansprüchen professioneller Theaterproduktion genügt und die durch das zu betrachtende Theaterunternehmen dauerhaft genutzt wird. Für die Betrachtung der Preispolitik sollte die Spielstätte zudem groß genug sein, um eine räumlich differenzierte Preispolitik zuzulassen.

Ergänzend dazu kann die Definition des Deutschen Bühnenvereins herangezogen werden. Demnach sind öffentliche Theaterunternehmen:⁹

„Stehende, in der angegebenen Zeit spielende Theater und Landesbühnen (Wanderbühnen) mit eigenem Ensemble, jedoch nicht Tournétheater und Laienbühnen (Märchenbühnen, Heimatbühnen) sowie Varietés und Kabaretts. Öffentliche Theaterunternehmen sind solche, deren rechtliche und/oder wirtschaftliche Träger Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sind, unabhängig davon, in welcher Rechtsform sie betrieben werden“ (DBV 2013: 9).

Besondere Merkmale des öffentlichen Theatersystems sind, ergänzend zu oben genannten, der Repertoire-Spielbetrieb samt Monats- und Jahresspielplänen, häufig ein Angebot mehrerer Sparten, ein hoher Anteil öffentlicher Zuweisungen und Zuschüsse, der Manufakturcharakter und die mit diesen Merkmalen verbundene Komplexität der Abläufe (vgl. Rettich 1997: 123, Schmidt 2012: 19ff., Vakianis 2005: 65ff.). Die Charakteristika werden im geflügelten Begriff ‚das Stadttheater‘ zusammengefasst: der im deutschen Theatersystem dominante Typus des kommunal getragenen Dreispartenhauses mit Ensemble und Repertoire-Spielplan (vgl. Bartella 2004, Schneider 2004). Zur Konstitution öffentlicher Unternehmen sei vertiefend auf Mühlenkamp (1994) verwiesen. Für weitere formale Ordnungskriterien des Kulturbetriebs vgl. Heinrichs (2006).

⁹ Die Begriffe Theaterunternehmen und Theaterbetrieb werden in dieser Arbeit synonym verwendet und zumeist kurz als Theater bezeichnet. Zur Abgrenzung der Begriffe Unternehmen und Betrieb vgl. Wöhe/Döring (2008: 2). Einzelne Häuser, Säle oder Bühnen werden als Spielstätten bezeichnet. Sofern ein Theaterunternehmen aus mehreren Theatern im Sinne von eigenständigen Betrieben besteht, wie es beispielsweise bei sogenannten Städtebundtheatern der Fall ist, wird kontextbezogen explizit auf eine abweichende Begriffsverwendung hingewiesen.

2.2.1.2 Kurzbeschreibung des öffentlichen Theatersystems

Das öffentliche Theatersystem bestand in der Spielzeit 2011/2012 aus 143 öffentlichen Theaterunternehmen. Für diese Spielzeit lag die zum Untersuchungszeitpunkt aktuellste jährliche Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins vor. Die öffentlichen Theater erreichen jährlich über 20 Millionen Besucher. Das aggregierte Etatvolumen liegt bei rund 2,8 Milliarden Euro, wovon rund 2,3 Milliarden Euro öffentliche Zuweisungen und Zuschüsse sind (vgl. DBV 2013).

Das öffentliche Theatersystem kann anhand verschiedener Kriterien strukturiert werden. Möglichkeiten der formalen Strukturierung sind Rechtsformen, Größenmerkmale, Trägerschaft, Produktions- und Organisationsstrukturen (für ausführliche Differenzierungen vgl. Damas 1995: 107ff., Föhl 2010: 30ff.).

Für die vorliegende Untersuchung erscheint insbesondere die Strukturierung nach den angebotenen Sparten hilfreich, unter anderem deshalb, weil die Sparten in der Regel ein wichtiges Differenzierungskriterium für die Eintrittspreise darstellen (vgl. Röper 2001: 14, sowie Abschnitt 3.2).¹⁰

Tabelle 2: Klassifikation der öffentlichen Theater nach Sparten in der Spielzeit 2011/2012 (eigene Darstellung mit Daten von DBV 2013)

Klassifikation		Anzahl
Mehrspartentheater		66
Musiktheater	Musik- und Tanztheater	11
	Musiktheater	5
	Tanztheater	2
Schauspieltheater	Schauspieltheater	39
	Kinder- und Jugendtheater	12
Theater ohne Ensembles		8
Gesamt		143

Ergänzend sei hier auf die Strukturierung nach Rechtsformen eingegangen. Sie ist für die vorliegende Untersuchung von Relevanz, da mit der Rechtsform be-

10 Grundlage der Klassifikation ist die Anwesenheit entsprechender Ensembles in der Theaterstatistik (vgl. DBV 2013: 115ff.). Ein Ensemble liegt vor, wenn es mindestens zwei Mitglieder hat. Ein Fall wird als Musiktheater gewertet, wenn in der Theaterstatistik *Sänger*, *Chormitglieder* oder *Orchestermmitglieder*, jedoch keine Schauspieler genannt sind. Musiktheater mit Tanzensemble werden branchenüblich als Musiktheater gewertet. Ein Schauspieltheater liegt vor, wenn ein Schauspielensemble gegeben ist, jedoch keine anderen Ensembles. Sofern mehr Veranstaltungen in den Sparten Kinder- und Jugendtheater und Figurentheater als in anderen Sparten vorliegen, wird das Theater als Kinder- und Jugendtheater gewertet. Mehrspartentheater beschäftigen Ensembles in Musiktheater und Schauspiel, sowie gegebenenfalls weiteren Sparten.

stimmte Verfahren und Entscheidungskompetenzen bezüglich der Preise und Einnahmen verbunden sind.

Die kameralistische Haushaltsführung der öffentlichen Verwaltung und die doppelte Buchführung des Handelsgesetzbuchs (HGB) haben zum einen Auswirkungen auf die Abgrenzung der Stromgrößen wie Einnahmen und Erlöse (vgl. Abschnitt 2.4.4). Zum anderen sind vor allem die Regiebetriebe integraler Bestandteil der öffentlichen Verwaltung und als solche an die jeweiligen Gebührenordnungen gebunden (vgl. Abschnitt 3.1.4).

Für Reflexionen der Rechtsformen öffentlicher Kulturinstitutionen sei auf Mühlenkamp (1999 und 2001), Scheytt (2005), Trappe (2008) und Wezel (1964) verwiesen.

2.2.1.3 Ziele des öffentlichen Theaters

Ziele benennen einen erwünschten zukünftigen Zustand und werden in Unternehmen aus deren Organisationszweck abgeleitet (vgl. Diller 2008: 38, Jung 2006: 173). Das gesamte Zielsystem muss dabei der Erfüllung des Organisationszwecks dienen (vgl. Klein 2005: 251). Ohne Organisationszweck und Zielsystem sind die „(...) notwendigen Voraussetzungen zur adäquaten Durchführung strategischer Maßnahmen (...) kaum vorhanden“ (Fraunhofer IAO 1999: 66).

Hinsichtlich ihrer Art werden Ziele in Sach- und Formalziele unterschieden, die auch als Leistungs- und Effizienzziele bezeichnet werden. Zur Operationalisierung der Ziele ist es notwendig, deren Bestimmungselemente zu definieren, womit Zielinhalt, -ausmaß und -termin, Erreichungsrestriktionen, Zuständigkeiten und Ressourcen gemeint sind (vgl. ebd., Schwarzmann 2000: 46). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (i.F. KGSt) stellt fest:

„Wie jede öffentliche oder private Einrichtung benötigt auch das Theater Ziele, an der die Theaterleitung ihr Leistungsangebot orientieren kann und Politik und Verwaltungsführung den Erfolg ihres Theaters messen können“ (KGSt 1989: 26).

Der Zieldefinition muss ein Auftrag, ein Zweck oder ein ‚Mission Statement‘ vorangestellt werden, aus dem sich die Ziele ableiten lassen. Dieser Organisationszweck begründet erst die Existenz der Organisation (vgl. Klein 2005: 99ff.).

Während es für Unternehmen des Wirtschaftssektors in erster Linie Gewinnerzielung und Liquidität sind, welche das Überleben des Unternehmens sichern und als Selbstzweck dessen Existenz legitimieren, verfolgen nicht-kommerzielle Kulturbetriebe vorwiegend non-monetäre Ziele (vgl. Kotler/Scheff

1997: 219). Für öffentliche Kulturbetriebe gilt es, den öffentlichen Auftrag des Trägers zu erfüllen. Ein solcher spiegelt die Interessen und Motive des Trägers oder der Träger wider und ist zugleich die kulturpolitische Legitimation des Theaterbetriebs, von der Gewinnerzielung befreit zu sein (vgl. Klein 2005: 99).

Der Organisationszweck des öffentlichen Theaters leitet sich folglich aus den kulturpolitischen Vorgaben des Trägers ab (vgl. Schwarzmann 2000: 45). Zu kulturpolitischen Entwicklungslinien im Kontext öffentlicher Theater vgl. Damas (1995: 31ff.) und Hilger (1985: 124ff.).

Die Ziele im Rahmen eines solchen kulturpolitischen Auftrags, sofern sie überhaupt schriftlich formuliert werden, sind für öffentliche Theater „(...) in der Regel so weit gefasst und abstrakt formuliert, dass sie erstens stark auslegungsbedürftig sind und zweitens ihre Erreichung oder Verfehlung nicht nachvollziehbar ist“ (Röper 2001: 491). Bätz (1979: 89) konstatiert öffentlichen Zielsystemen einen grundsätzlichen Mangel, wenn von öffentlichen Unternehmen gleichzeitig eigenwirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Leistungen erwartet werden.

Die folgenden beiden Übersichtstabellen zeigen mögliche Ziele öffentlicher Theater, die sich aus dem Organisationszweck ergeben können. Aufgrund der bereits existierenden ausführlichen Darstellungen geschieht dies in verkürzter Form (vgl. Almstedt 1999: 49ff., Föhl 2010: 48ff., Greve 2002: 37ff., KGSt 1989). Es handelt sich hier im engeren Sinne um Zielbereiche, aus denen Ziele (gewünschte Zustände der Zukunft) abzuleiten und zu operationalisieren wären.

Tabelle 3: Sachziele des öffentlichen Theaters (Auswahl)

Sachziele des öffentlichen Theaters (Auswahl)	
Oberziele	Mögliche Unterziele
Künstlerische Ziele	• künstlerische Qualität und Innovation • Pflege eines bestimmten Repertoires
Nachfrage-, Besucherziele	• Deckung des Bedarfs an Theateraufführungen • Erreichen und Erhalten von Publikum
Soziale und Bildungsziele	• Zugang für möglichst alle sozialen Lagen • Diskurs sozialer und gesellschaftlicher Probleme
Regionale Ziele	• Imagepflege der Gemeinde • Ökonomische Wirkung für den Standort entfalten
Finanzziele	• Quellen und Zusammensetzung der Finanzierung • Sicherstellen der Finanzierbarkeit der Ziele
Politische Ziele	• Repräsentation • Erfüllung komplementärer öffentlicher Ziele

Tabelle 4: Formalzielsystem des öffentlichen Theaters

Oberziele	Mögliche Unterziele
Gemeinwohl-orientierung	• Bedarfsbefriedigung (Erfüllen eines öffentlichen Auftrags)
Rechtmäßigkeit	• Einhalten von Regeln und Gesetzen • Einhalten des Haushalts- oder Wirtschaftsplans
Wirtschaftlichkeit	• Erreichen der Sachziele mit den gegebenen Ressourcen und Haushaltsmitteln • Adäquates Verhältnis von Mitteleinsatz und Leistung Nutzung von Maßnahmen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit (Einnahmesteigerungs- und Einsparpotenziale)
Sparsamkeit	• Vermeidung von Ressourcenverschwendung und unwirtschaftlichem Verhalten

Als oberstes künstlerisches Ziel des öffentlichen Theaters wird in der einschlägigen Literatur einhellig eine hohe Qualität der Aufführungen und Produktionen angeführt – dem Publikum soll etwas Hochwertiges, Wertvolles, Neuartiges angeboten werden (vgl. u.a. Almstedt 1999: 49, Hoegl 1995: 23).

Ebenso einheitlich ist die Anerkennung der schwierigen Messbarkeit künstlerischer Qualität (vgl. ebd., Abfalter 2010: 197, Gerlach-March 2011: 137ff., Vakianis 2006: 93, Vorwerk 2012). Das Publikum ist integraler Bestandteil der Theateraufführung, weshalb Besucherziele eine besonders hohe Bedeutung für den Theaterbetrieb besitzen (vgl. Föhl 2010: 50).

Die Orientierung am Besucher bedeutet dabei keineswegs, die künstlerischen Ziele dem Geschmack des Publikums unterzuordnen. Stattdessen gilt es, alle Anstrengungen zu unternehmen, einen möglichst großen Besucherkreis zu erreichen (vgl. Klein 2007: 100f.). Dabei ist das multiple Nutzenset des Theaterbesuchs zu berücksichtigen (vgl. Klein 2005: 18ff.).

Dem Theater wird ferner eine Bildungsfunktion zugeschrieben, da es neben Schulen, Volkshochschulen und anderen Einrichtungen die Bildung der Bevölkerung fördert (vgl. KGSt 1989: 27). Regionale Ziele der Kultur können ihre Rolle als Imageträger und weicher Standortfaktor betreffen (vgl. ebd., Allmann 1997: 163, Damas 1995: 161f., Falck et al. 2010). Finanzziele treffen Aussagen über Herkunft und Höhe der finanziellen Ressourcen des Theaters (vgl. Greve 2002: 59). Aufgrund seiner Leistungsvielfalt erfüllt das Theater komplementäre politische Ziele, unter anderem die erläuterten sozialen, Bildungs- oder Finanzziele des öffentlichen Trägers (vgl. Föhl 2010: 51). Diese Ziele können allerdings nicht unabhängig von den non-monetären Zielen formuliert werden: „Erst durch

die Kombination von Leistungszielen mit Finanzzielen wird das Theater steuerbar“ (KGSt 1989: 30).

Das Formalziel der Gemeinwohlorientierung ergibt sich aus dem öffentlichen Auftrag, durch das Theaterangebot zur kulturellen Grundversorgung beizutragen. Dass die Aktivitäten des Theaters mit geltendem Recht korrespondieren müssen, bedarf keiner weiteren Ausführung. Im Kontext der Preispolitik sind spezifische Bestimmungen der Vertragsfreiheit und Preisbindung, marktwidrige Absprachen oder die Preisangabenverordnung zu nennen (vgl. Böcker 1982, Kurz 1999, Steckler/Pepels 2002).

Die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind haushaltsrechtlich verankert. Wirtschaftlichkeit bedeutet, Kosten und Leistung abzuwägen (vgl. § 6, 1 HGrG).¹¹ Während die Kosten „relativ einfach zu bestimmen“ sind, erfordert die Leistungsseite „vielfältige Informationen“ (GemO BW §77, 17). „Qualität zu messen und zu beurteilen setzt voraus, konkrete Kriterien festzulegen, an denen sie gemessen werden können“ (ebd.). In öffentlichen Unternehmen wird das Postulat in der Regel mit dem Begriff Bedarfswirtschaftlichkeit präzisiert. Das Handeln öffentlicher Unternehmen orientiert sich demnach am Ziel, einen definierten Leistungsbedarf optimal zu decken (vgl. Stauss 1987a: 59ff.).

Siede-Hiller (1981: 106) weist darauf hin, dass Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zwar der Zweckmäßigkeitsprüfung aber keiner Rechtskontrolle unterliegen. Sie sind insofern stets an das Ermessen des Betrachters gebunden. Die haushaltsrechtliche Verankerung kann kulturpolitisch formulierte Ziele zur Wirtschaftlichkeit nicht ersetzen.

Zwar werden konkrete Ziele zwischen Träger und Theater nur selten schriftlich vereinbart, jedoch wird allein durch den mit dem Träger vereinbarten Haushaltsplan ein Soll formuliert, das zu erreichen Ziel des Theaters ist (vgl. Hoegl 1995: 28, Klein 2007: 213). Als Kennzahlen können Einspielergebnis, Betriebszuschuss je Besucher oder die öffentlichen Zuschüsse und Zuweisungen dienen (vgl. KGSt 1989: 31). Mögliche preispolitische Ziele des öffentlichen Theaters werden in Abschnitt 3.1.1 dargestellt.

2.2.1.4 Zielvereinbarung und Zielkonflikt

Die genannten Schwierigkeiten in der Messung der Leistungen verhindern nicht, dass diese Leistungen verbindlich zwischen Träger und Theater vereinbart und kontrolliert werden sollten, denn „(...) nur bei systematischer Kontrolle können

11 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, dass „(...) ein bestimmter Erfolg mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz (Minimalprinzip) bzw. mit einem bestimmten Mitteleinsatz der größtmögliche Erfolg (Maximalprinzip) erzielt werden soll“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online 2015).

Ziele ihre Steuerungsfunktion entfalten“ (KGSt 1989: 32). Solche Zielvereinbarungen dienen nicht nur als Steuerungs- sondern auch als Führungsinstrument (vgl. Klein 2007: 86 und 2009b: 105ff.).

Die Führung sollte sich dabei auf einen verbindlichen Rahmen beschränken und die operativen Entscheidungen den Theatern überlassen:

„Es bleibt eine der begrüßenswertesten Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte, dass sich immer mehr öffentliche Kultureinrichtungen aus den kameralistischen Fesseln befreit haben. Dabei ist allerdings nichts schlimmer als Halbherzigkeit: Eine GmbH oder eine Stiftung öffentlichen Rechts können nur wirksam im Sinne der Kunst werden, wenn der unternehmerische Part in klarer Verantwortung bei den Geschäftsführern der Häuser liegt, wenn sich die Politik auf verlässliche Budgetvereinbarungen festlegt und sich die Aufsichtsgremien auf die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit beschränken“ (Weiss 2006: 19).

Die besondere Konstellation zwischen Theater und öffentlichem Träger kann zu zahlreichen Zielkonflikten zwischen den selbstgewählten Zielen der künstlerischen Leitung des Theaters und den mit öffentlicher Mittelbereitstellung verbundenen externen Zielen führen (vgl. Vakianis 2005: 65). „Theater bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen künstlerischer Freiheit, kaufmännischer Überlebensfähigkeit, Publikumserwartungen und kulturpolitischem Auftrag“ (ebd.: 63).

Für öffentlich geförderte Theater werden modellhaft zwei im Grunde entgegengesetzte Ziele besprochen, die in einem bipolaren ‚Trade-Off-Verhältnis‘ stehen: Sie haben die Wahl zwischen der Maximierung der künstlerischen Qualität und der größtmöglichen Besucherquantität (vgl. Abfalter 2010: 220, Heilbrun/Gray 2001: 120, Throsby/Withers 1979: 14). Dass in öffentlich geförderten Theatern künstlerische Ziele vor den ökonomischen stehen, zeigt eine Befragung der deutschen Stadt- und Staatstheater: Mit 98 Prozent nannten die Theater als mit Abstand wichtigstes Ziel ihrer Arbeit, hochwertiges Theater machen zu wollen (vgl. Mayer 1999: 143). Hoegl (1995) stellt für öffentliche Musiktheater fest:

„Im Gegensatz zum Fall privater Unternehmungen ist es unbestreitbar, daß der Erzielung monetärer Erfolge nicht unbedingte Priorität eingeräumt werden kann. Das Formalziel wird in diesem Zusammenhang zur minimierenden Nebenbedingung hinsichtlich des Sachziels. Innerhalb der Sachziele hat die ‚performance excellence‘ den höchsten Stellenwert“ (Hoegl 1995: 29).

Allerdings wird eingeräumt:

„Andererseits muß Musiktheater, damit es wirken kann, gesellschaftlich akzeptiert sein. Bei dem derzeitigen Zuschußbedarf der Musiktheaterbetriebe (...) dürften auf längere Sicht in diesem Bereich massive Probleme entstehen. Vor dem Hintergrund

der notwendigen Akzeptanz durch die Öffentlichkeit entwickelt sich die Formalzilerfüllung von der minimierenden Nebenbedingung zur *conditio sine qua non* und erhält damit Sachzielqualität. Der Absolutheitsanspruch der Kunst läßt sich somit auch innerhalb eines Musiktheaterbetriebs nur bedingt durchhalten“ (ebd.: 20).

Die angesprochenen Probleme ‚auf längere Sicht‘ – formuliert 1995 – können vor dem Hintergrund der geschilderten Finanzierungssituation und einem überwiegenden Konsens, dass wirtschaftliches Handeln im Kulturbetrieb keine wählbare Nebenbedingung ist, nicht nur als bestätigt angesehen werden, sondern beinahe als Dauerzustand (vgl. Klein 2007: 16ff.).

2.2.1.5 Entwicklungslinien des Theaterangebots

Im Folgenden werden einige Entwicklungslinien des öffentlichen Theaterangebots und dessen Finanzierung in der Bundesrepublik nachgezeichnet, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Auf eine Darstellung der Entwicklung vor 1949 wird verzichtet. Zum vertiefenden Verständnis historischer Entwicklungen sei an dieser Stelle auf die weiterführende Literatur verwiesen, unter anderem von Freydank (1995), Rühle (2007), Simhandl et al. (2007), Waidelich (1991) und Wagner (2009).

Mit der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins liegt seit der Spielzeit 1965/66 eine detaillierte Datengrundlage der bundesdeutschen Theater in öffentlicher Trägerschaft vor. Die Lücke zwischen der ersten Nachkriegs-Spielzeit 1949/50 und der ersten Detailerhebung wird teilweise durch eine vergleichende Theaterstatistik geschlossen, aus deren Ergebnisse für das Gesamtsystem ablesbar werden (vgl. hier und im Folgenden DBV 1970, 1987, und 2013).¹²

12 Dabei sind mögliche Unterschiede in den Daten, Zuordnungen etc. zu beachten. Auf die Besucher auswärtiger Gastspiele wird hier und im Folgenden aufgrund der Datenlage verzichtet. Es wird auf die Hinweise und Erläuterungen in den Theaterstatistiken verwiesen. Zur vereinfachten Darstellung werden die Spielzeiten im Folgenden in Kurzform dargestellt. Auf die Darstellung der Entwicklung in der DDR wird aufgrund des lückenhaften Materials verzichtet. Der Deutsche Bühnenverein stellt dazu fest: „Ein Vergleich der Theater in der Bundesrepublik mit denen in der DDR ist deshalb schwierig, weil durch die verschiedenartige politische Struktur auch die Organisation der Theater unterschiedlich ist, abgesehen von der Art der Spielpläne und der geistig-künstlerischen Arbeit“ (DBV 1970: 13).

In der folgenden Betrachtung stehen die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten und die öffentlichen Zuweisungen und Zuschüsse im Mittelpunkt. Tabelle 5 zeigt die strukturelle Entwicklung des öffentlichen Theaters:¹³

Tabelle 5: Entwicklung von Strukturkennzahlen öffentlicher Theater (eigene Darstellung mit Daten aus den Theaterstatistiken der genannten Spielzeiten, vgl. DBV 1970, 1987, 2013)

Spielzeit	Theater- gemeinden/ Theater- unternehmen	Veranstal- tungen	Besucher am Standort in 1000
1949/50 [DM]	61 / 68	22.401	8.538
1959/60 [DM]	73 / 84	k.A.	20.175
1969/70 [DM]	75 / 89	31.078	17.993
1979/80 [DM]	75 / 83	31.237	17.376
1989/90 [DM]	75 / 87	35.976	15.620
1991/92 [DM]	118 / 154	56.984	19.710
2001/02 [EUR]	122 / 151	62.770	19.545
2011/12 [EUR]	129 / 143	67.204	18.863

Die Anzahl der Gemeinden und Theaterunternehmen blieb bis zur Wiedervereinigung stabil, während die Anzahl der Veranstaltungen stetig wuchs. Die Besuchermenge hingegen nahm ab Ende der 1950er Jahre kontinuierlich ab. Die Daten seit der ersten statistisch gemeinsam erfassten Spielzeit 1991/92 zeigen ein ähnliches Bild. Nach der Wiedervereinigung setzte zügig ein Konsolidierungsprozess ein, infolge dessen die Zahl der Theaterunternehmen auf etwa 140 sank (vgl. Föhl 2010: 132ff.). Die Zahl der Veranstaltungen hat sich indes weiter auf fast 70.000 erhöht.

Aus der in Tabelle 6 dargestellten Entwicklung finanzieller Kennzahlen ist bis zur Wiedervereinigung zunächst ein rapides Wachstum der gesamten Einnahmen abzulesen. In gut 60 Jahren sind die Einnahmen der deutschen Theater in öffentlicher Trägerschaft um mehr als das Fünffzigfache gewachsen. Wie Tabelle 5 zeigte, ist dieses Wachstum nicht mit einer höheren Zahl an Theatern oder mehr Besuchern zu begründen. Treiber dieses Wachstums waren und sind die Ausgaben der Theater, die sich aus der Ausweitung des Spielbetriebs und

13 Auch hier ist auf die spezifische Datenlage der Theaterstatistiken zu verweisen. Betriebseinnahmen enthalten seit der Statistik 2004/2005 Einnahmen aus Zuschüssen privater Unternehmen und Auflösung von Rückstellungen.

allgemeinen Kostensteigerungen – besonders im personalintensiven Theaterbetrieb durch Lohnsteigerungen bedingt – ergeben.

Tabelle 6: Entwicklung ausgewählter finanzieller Kennzahlen öffentlicher Theater (eigene Darstellung mit Daten aus den Theaterstatistiken der genannten Spielzeiten, vgl. DBV 1970, 1987, 2013)

Spielzeit	Gesamte Einnahmen in Tsd.	davon öffentliche Zuschüsse in Tsd.	davon Betriebs-einnahmen in Tsd.	Einspielergebnis
1949/50 [DM]	103	63	40	36,7%
1959/60 [DM]	302	194	71	35,9%
1969/70 [DM]	657	482	156	26,0%
1979/80 [DM]	1.619	1.360	251	16,6%
1989/90 [DM]	2.648	2.200	383	16,2%
1991/92 [DM]	3.816	3.315	458	13,2%
2001/02 [EUR]	2.503	2.103	377	16,1%
2011/12 [EUR]	2.802	2.249	500	18,4%

Um die wachsenden Ausgaben durch entsprechende Einnahmen auszugleichen, mussten vor allem die öffentlichen Zuweisungen und Zuschüsse wachsen. Die Eigeneinnahmen hielten mit der Entwicklung nicht Schritt. Dies lässt sich besonders am sogenannten Einspielergebnis ablesen, welches die Betriebseinnahmen in Prozent der Betriebsausgaben angibt (vgl. DBV 2013: 189). Vom Höhepunkt in den 1950er Jahren mit einem Anteil von fast 40 Prozent fiel der Wert schon in den 1960er Jahren auf unter 30 Prozent und Anfang der 1970er Jahre auf unter 20 Prozent.¹⁴ Zwar wuchsen die absoluten Eigeneinnahmen, jedoch langsamer als die öffentlichen Zuweisungen und Zuschüsse, was den Anteil der Eigeneinnahmen stetig sinken ließ.

In der ersten gemeinsamen Spielzeit 1991/92 lag das gemittelte Einspielergebnis bei 13,2 Prozent, was den historischen Tiefpunkt markierte. Seit 1997/98 erzielen die Theater wieder über 15 Prozent, in der Spielzeit 2011/12 waren es 18,4 Prozent. In einer jüngeren Untersuchung gaben 90 Prozent der befragten

¹⁴ Verwiesen sei hier lediglich auf den Umstand, dass viele spätere öffentliche Theaterbetriebe vor 1933 private Theaterunternehmen waren, die aus bürgerlichen Initiativen gegründet wurden und neben den Hoftheatern existierten. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts konnten sie sich auch mit anspruchsvollem Programm privatwirtschaftlich und gewinnorientiert am Markt behaupten. Als wichtige Vertreter können die Berliner Theaterbetriebe von Otto Brahm und Max Reinhardt genannt werden (vgl. Balme 2013, Marx 2013, Rühle 2007).

öffentlichen Theater an, ihr Einspielergebnis weiter verbessern zu wollen (vgl. Sibelius 2013: 129).

Entwicklung der Eigeneinnahmen

Die Eigeneinnahmen der öffentlichen Theater betrugen in der Spielzeit 2011/12 erstmalig über 500 Millionen Euro. Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten machten mit 334 Millionen Euro rund zwei Drittel dieser Eigeneinnahmen aus, der Rest entfällt auf die sogenannten Sekundäreinnahmen.

Tabelle 7 zeigt die Entwicklung der drei Einnahmearten Eintrittseinnahmen, Sekundäreinnahmen (zusammen die Betriebseinnahmen) und öffentliche Zuweisungen und Zuschüsse seit der ersten gesamtdeutschen Spielzeit 1991/92 (vgl. Abschnitt 2.4.4 für eine Definition der Begriffe). Zunächst wird sichtbar, dass die Eintrittseinnahmen seit der ersten gesamtdeutschen Spielzeit in etwa verdoppelt werden konnten. Dies entspricht einer gemittelten jährlichen Steigerungsrate von etwa drei Prozent.

Aus der Entwicklung lässt sich auch ableiten, dass der durchschnittliche Eintrittserlös je Besucher gesteigert werden konnte. Die gleichbleibenden bis leicht sinkenden Besucherzahlen deuten sogleich darauf hin, dass die Preissteigerungen keine Auswirkungen auf die Besucherzahlen hatten. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Analyse der Eintrittspreisentwicklung zwischen 1966 und 1976. In diesem Zeitraum stiegen die indizierten Theaterpreise stärker als die Lebenshaltungskosten – auch hier ohne große Auswirkungen auf die Besucherzahlen (vgl. Köhler 1978: 8).

Die Sekundäreinnahmen wurden verdreifacht, auch wenn die o.g. Zuordnungsänderungen berücksichtigt werden müssen. Die Theater konnten also auch ihre Nebeneinnahmen erhöhen. Die Steigerungsraten einzelner Spielzeiten deuten auf ein dynamisches Wachstum hin. Teilweise sind sprunghafte Zunahmen zu verzeichnen.

Angesichts der stagnierenden bis leicht rückläufigen Besucherzahlen kann die Steigerung der Eintrittseinnahmen vorwiegend auf die Preise zurückgeführt werden. Entsprechend ist zu vermuten, dass die Theater im betrachteten Zeitraum eine aktive Preispolitik betrieben und in der Lage waren, Preiserhöhungen durchzusetzen. Trotz einzelner Spielzeiten mit leichten Rückgängen ist aus der Übersicht ein kontinuierliches Wachstum abzulesen.

Tabelle 7: Entwicklung der Einnahmen öffentlicher Theater zwischen 1991/1992 und 2011/2012 (eigene Darstellung mit Daten aus den Theaterstatistiken der genannten Spielzeiten, vgl. DBV 2013)

Spielzeit	Eintritts-einnahmen [Mio. €]	Delta zur Vor- periode	Sekundär-einnahmen [Mio. €]	Delta zur Vor- periode	Zuweisungen und Zuschüsse [Mio. €]	Delta zur Vor- periode
1991/1992	174,5		64,2		1.689,9	
1992/1993	187,8	7,6%	71,4	11,2%	1.871,7	10,8%
1993/1994	202,2	7,7%	70,2	-1,7%	1.929,0	3,1%
1994/1995	224,1	10,8%	72,9	3,9%	1.930,3	0,1%
1995/1996	240,4	7,3%	82,3	12,8%	1.980,9	2,6%
1997/1998	248,5	1,7%	88,8	10,1%	2.008,9	0,9%
1998/1999	257,0	3,4%	88,7	-0,1%	1.992,9	-0,8%
1999/2000	274,4	6,8%	89,2	0,7%	2.016,9	1,2%
2000/2001	275,4	0,4%	96,0	7,5%	2.036,8	1,0%
2001/2002	282,7	2,7%	102,7	7,0%	2.088,4	2,5%
2002/2003	287,8	1,8%	110,8	7,9%	2.127,5	1,9%
2003/2004	290,3	0,9%	111,9	0,9%	2.088,4	-1,8%
2004/2005	298,1	2,7%	114,8	2,6%	2.047,9	-1,9%
2005/2006	293,9	-1,4%	128,9	12,3%	2.078,9	1,5%
2006/2007	289,7	-1,4%	148,7	15,3%	2.075,9	-0,1%
2007/2008	311,3	7,4%	163,3	9,9%	2.088,4	0,6%
2008/2009	321,1	3,2%	160,5	-1,7%	2.134,6	2,2%
2009/2010	327,2	1,9%	157,1	-2,2%	2.168,5	1,6%
2010/2011	326,1	-0,3%	171,1	9,0%	2.188,1	0,9%
2011/2012	334,1	2,5%	166,2	-2,9%	2.249,4	2,8%
1991/92 - 2011/12	+159,6	91,5%	+102,0	158,8%	+559,5	33,1%

2.2.2 Nachfrage

Bisher war bereits einige Male von Besuchern und Kunden die Rede, ohne dass näher auf die Begriffe eingegangen worden ist.

Während ein Besucher im Theater erst dann erfasst wird, wenn eine Theaterkarte abgesetzt wird, ist der Kundenbegriff weiter gefasst als „(...) tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online 2015). Eine weitere Definition liefert DIN EN ISO 8402, 1995-08, wo der Kunde als „(...) Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts“

bezeichnet wird. Das vertragsrechtliche Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer regelt §433 BGB.

Aus preispolitischer Sicht können Käufer von Theaterkarten unterschieden werden in zahlende Besucher und sogenannte Gäste, die eine Ehren-, Frei- oder Dienstplatzkarte zum Preis von Null in Anspruch nehmen. Auch wenn der Käufer im letztgenannten Fall keinen Eintrittspreis entrichtet, entstehen dennoch Transaktion und Vertragsverhältnis.

Die Begriffsabgrenzung erscheint aus Sicht der öffentlichen Theater relevant, da sie im Kontext ihres öffentlichen Auftrags nicht nur die eigenen Besucher sondern auch die potenziellen Nachfrager stets in ihre Marketingüberlegungen einbeziehen sollten. Der sogenannte *Stakeholder*-Ansatz kann als erweitertes Marketingverständnis gesehen werden, das den oben erläuterten Kundenbegriff aufgreift: Jeder Empfänger einer Information des Anbieters ist ein Kunde. Dazu gehören also auch Mitarbeiter, Künstler, Sponsoren, Verbände, Medien und alle weiteren Personen, Personengruppen oder Institutionen, die ein Interesse am jeweiligen Theater haben (vgl. Föhl 2010: 46ff., Klein 2005: 14ff.). Mit wachsender Größe der Organisation ist von umfangreicheren Interdependenzen zwischen dem Theater und seinen Anspruchsgruppen auszugehen (vgl. ebd., Abfalter 2010: 219). Auch wenn sich der Eintrittspreis in erster Linie an die potenziellen Besucher richtet, ist im öffentlichen Theater davon auszugehen, dass die Preise auch von anderen Anspruchsgruppen wahrgenommen und möglicherweise beeinflusst werden. Im Fall öffentlicher Theater ist der öffentliche Träger, der den kulturpolitischen Auftrag für das Theater formuliert, ein besonders wichtiger Stakeholder.

2.2.3 Wettbewerb

In der Ökonomie ist Wettbewerb ein Merkmal funktionsfähiger Märkte (vgl. Knieps 2008, Herdzina 1999, Olten 1995, Neumann 2000). Aus Sicht des Theaterunternehmens kann der Wettbewerb in Kreisen gefasst werden. Klein (2005: 199) unterscheidet zwischen Kern-, Sparten-, Kultur-, und Freizeitkonkurrenz, die in dieser Reihenfolge Teilmengen des jeweils folgenden Kreises sind.

Während die Kernkonkurrenz aus Anbietern gleicher oder sehr ähnlicher Angebote besteht, bspw. alle Aufführungen klassischer Dramatik an einem bestimmten Abend, beschreibt die Spartenkonkurrenz alle anderen Theaterangebote. Dabei wird nicht unterschieden, ob die Spartenkonkurrenz nur Schauspielaufführungen oder auch andere Formen der darstellenden Kunst umfasst. Eine solche Differenzierung innerhalb der Spartenkonkurrenz erscheint aus absatzpolitischen Überlegungen durchaus hilfreich. Eine Person, die sich für Schauspiel in

einem Mehrspartenhaus interessiert, jedoch wegen ausverkaufter Vorstellung keine Karte bekommt, findet am gleichen Abend in der Opernsparte desselben Hauses vielleicht noch einen Platz. Für die Schauspielsparte wäre dies als Konkurrenz zu werten, für das Mehrspartenhaus wäre der Besucher aber nicht verloren. Preispolitisch ist diese Art der internen Konkurrenz relevant, da fraglich ist, ob die Person die üblicherweise teureren Opernkarten zu zahlen bereit ist.

Auch distributionspolitisch besteht eine Herausforderung darin, die Anfrage nach Schauspiel nicht einfach abzuweisen, sondern zur Opernsparte zu transferieren und damit den Kunden zu einem Besucher des eigenen Theaterunternehmens zu machen. In diesem Zusammenhang ist die Kreuzpreiselastizität relevant. Sie ist das „Maß für die prozentuale Absatzänderung eines Gutes im Falle der Preisänderung eines anderen Gutes“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online 2015).

Unter Kulturkonkurrenz werden alle Möglichkeiten eines Kunden verstanden, den Abend mit Kulturkonsum zu verbringen. Der vierte und weiteste Kreis der Wettbewerber enthält alle anderen Freizeitmöglichkeiten.

Verschiedene Studien wie die *Kulturbarometer* (zuletzt 9. Erhebung, vgl. Keuchel 2011), *Freizeit-Barometer* (zuletzt 2013, vgl. Stiftung für Zukunftsfragen 2013), *Shell-Jugendstudien* (zuletzt 2010, vgl. Shell 2010) oder *ARD-ZDF-Onlinestudien* (zuletzt 2014, vgl. ARD/ZDF-Medienkommission 2014) untersuchen das Kultur-, Medien- und Freizeitverhalten in Deutschland. Die jüngsten Erkenntnisse deuten auf die zunehmend undogmatische Konsumrationalität, wachsenden Medienkonsum und den Wunsch nach individualisierter Bedürfnisbefriedigung hin. Das Verständnis des Besuchers als ‚Kulturflaneur‘ deutet auf eine Konkurrenzsituation jenseits eines festgelegten Kernnutzens hin (vgl. Keuchel 2011: 5). Alternative Freizeitangebote sind laut einer Studie des Deutschen Bühnenvereins der wichtigste Grund, warum junge Menschen nicht ins Theater gehen (vgl. DBV 2003).

Kulturbetriebe konkurrieren zudem miteinander um begrenzte Ressourcen, bspw. um Sponsoring-Budgets von Unternehmen oder Fördermittel privater Stiftungen (vgl. Terlutter 2003).

Für die Preispolitik bedeuten diese Erkenntnisse zunehmende Herausforderungen unter anderem bei der Informationsgewinnung und Konkurrenzanalyse (vgl. Klein 2005: 203). Zwar sind die Preise der üblicherweise überschaubaren Zahl von Anbietern in der Kernkonkurrenz aufgrund der Vorabveröffentlichung unschwer zu recherchieren. Doch die Analyse der Kultur- und Freizeitkonkurrenz bedeutet einen erheblich größeren Aufwand.

Ob und wie die öffentlichen Theater in Deutschland ihre Konkurrenz verstehen, deren Preise beobachten und gegebenenfalls auf sie reagieren, war Teil der vorliegenden Untersuchung (vgl. Abschnitt 6.2.1).

2.3 Preistheorie und Kulturökonomie

Der folgende Abschnitt dient zum einen der Aufstellung definitorischer Grundlagen zur ökonomischen Preistheorie und der Rolle des Preises als Marktmechanismus. Zum anderen werden Grundlagen der öffentlichen Theaterförderung als Determinante der Preispolitik besprochen. Untersucht wird, anhand welcher Begründungsmodelle öffentliche Theaterförderung legitimiert wird. Es soll keineswegs der Frage nachgegangen werden, ob staatliche Kulturförderung sinnvoll oder notwendig ist, noch in welcher Art oder welchem Umfang. Auch eine normative Analyse kultureller Inhalte liegt außerhalb der hier vorliegenden wirtschaftswissenschaftlichen Deutungssphäre; künstlerisch-ästhetische Werturteile sind nicht Bestandteil ökonomischer Modelle (vgl. Fritsch 2011: 22, Gottschalk 2006: 13, Pommerehne/Frey 1993: 5, Frey 2003: 23).

Damit kann zugleich erörtert werden, wie sich das derzeitige Niveau der Eintrittspreise öffentlicher Theater legitimiert. Der durchschnittliche Eintrittserlös je Besucher liegt mehr als 100 Euro unter einem rechnerisch kostendeckenden Preis.¹⁵

2.3.1 Grundlagen der Preistheorie

Der Abstimmungsprozess auf den Märkten, das Zusammenkommen von Angebot und Nachfrage, wird vom Preismechanismus gesteuert. Der Preis fungiert dabei als Regulativ, das ein Gleichgewicht der beiden Seiten herstellt. Liegt ein Angebotsüberhang vor, das heißt der angebotenen Menge steht eine geringere nachgefragte Menge gegenüber, wirkt ein Druck auf den Preis, der diesen nach unten reguliert. Liegt ein Nachfrageüberhang vor, verhält sich der Preismechanismus gegensätzlich. Die Allokationseffizienz des Markts beschreibt dessen Fähigkeit, die knappen Ressourcen und Produktionsmittel so zu verteilen, dass eine größtmögliche Befriedigung der Bedürfnisse der Bevölkerung entsteht, was auch als Pareto-Optimalität bezeichnet wird (vgl. Gottschalk 2006: 39).¹⁶

Diese hier beschriebenen Mechanismen gehen von vollständiger Konkurrenz aus und stellen damit ein theoretisches Konstrukt dar. Eine solche Reinform

15 Die Einnahmensumme von rund 2,75 Mrd. Euro für alle öffentlichen Theater bedeutet bei insgesamt rund 21 Millionen Besuchern am Standort eine durchschnittliche Einnahme von rund 130 Euro je Besucher. Davon entfallen rund 2,25 Mrd. Euro bzw. rund 107 Euro je Besucher auf öffentliche Zuweisungen und Zuschüsse und 334 Mio. Euro bzw. 15 Euro je Besucher auf Eintrittseinnahmen. Rund 8 Euro je Besucher entfallen auf sonstige Einnahmen (vgl. DBV 2013).

16 Es besteht allerdings keine Möglichkeit, die Vielzahl der Pareto-optimalen Allokationsalternativen nach kollektiven Präferenzkriterien zu bewerten. Eine ‚beste‘ Allokation ist nicht identifizierbar (vgl. Endres/Martiensen 2007: 735, Ebker 2000: 78).

des Markts ist in der Realität nicht anzutreffen (vgl. Wied-Nebbeling 1997: 3). Stattdessen kommt es zu zahlreichen Marktunvollkommenheiten, die unter Umständen einer Korrektur bedürfen. Fraglich ist, ab welcher Schwere der Unvollkommenheiten ein Eingreifen notwendig wird, welche Wirkung der Eingriff hat und welche Ziele der Staat mit dem Eingriff verfolgt (vgl. Endres/Martiensen 2007: 671f.).

Der Sinn des Wirtschaftens wird in den traditionellen Erklärungsmodellen der Mikroökonomie darin gesehen, die Wohlfahrt der Bevölkerung einer Volkswirtschaft zu maximieren. Die Kriterien einer solchen Wohlfahrt sind jedoch nicht zweifelsfrei feststellbar. Die Deutung eines Zustands größtmöglicher Wohlfahrt ist vielmehr das Ergebnis diskursiver gesellschaftlicher Prozesse. Ohne eine normative Begriffsdeutung fehlt den Akteuren des Markts das Handlungsparadigma und dem Staat die Möglichkeit, eventuelle Fehlentwicklungen zu korrigieren (vgl. Endres/Martiensen 2007: 24).¹⁷

Auch die staatliche Förderung von Kunst und Kultur stellt einen Eingriff in den Markt und dessen Preismechanismus dar. Ziel des Eingriffs ist die Veränderung des Gleichgewichts, dessen Marktergebnis nicht optimal erscheint. In der Folge verändert sich das Verhalten der vom Markteingriff betroffenen Institutionen, im Fall öffentlicher Theater bspw. die Befreiung von kostendeckenden Preisen (vgl. Endres/Martiensen 2007: 29, Fritsch 2011: 23f.).

2.3.2 Ökonomische Begründungsmodelle für staatliche Eingriffe in den Preismechanismus

2.3.2.1 Marktversagen

Ist keine Pareto-optimale Allokation gegeben, wird in der ökonomischen Theorie von Marktversagen gesprochen (vgl. Endres/Martiensen 2007: 742). Darunter werden auch Güter der Kultur subsumiert, deren Förderung durch die öffentliche Hand mit Marktversagen erklärt wird (vgl. Pommerehne/Frey 1993: 19f.). Als Konsequenz auf das Marktversagen besteht die Möglichkeit, durch staatliche Intervention korrigierend einzuwirken. Als Gründe für Marktversagen im engeren Sinne gelten (1) Unteilbarkeiten von Marktmacht, (2) asymmetrische Informationen, (3) öffentliche Güter und (4) externe Effekte (vgl. Endres/Martiensen 2007: 897):

17 Der bereits mehrfach verwendete Begriff des Staates und dessen Abgrenzung als Akteur wird in der ökonomischen Wissenschaft nicht einheitlich getroffen. Die folgende Verwendung geht von einem weiten Staatsbegriff aus, der sich am allgemeinen Merkmal der hoheitlichen Gewalt orientiert (vgl. u.a. Brümmerhoff 2007: 3f., Fritsch 2011: 324ff.).

(1) Ist die Marktmacht nicht wie im Postulat des vollkommenen Wettbewerbs verteilt, sondern liegt sie lediglich bei einem Anbieter, wird dies als Monopol bezeichnet. Der Preis ist eine Funktion der gewinnmaximierenden Menge des einzigen Anbieters (vgl. Endres/Martensen 2007: 416, Stiglitz/Walsh 2010: 281, Wied-Nebbeling 1997: 17). Die Intervention des Staates kann eine dem Monopol entgegenwirkende Wettbewerbspolitik sein (vgl. Herdzina 1999: 181).¹⁸

(2) Bei asymmetrischen Informationen ist die vollkommene Transparenz aller Informationen nicht gewährleistet. Dass kaum eine reale Austauschbeziehung diesem Postulat unterliegt, gilt als unstrittig und ist als Prinzipal-Agenten-Modell anerkannt (vgl. Stiglitz 1987). Kann sich eine Partei durch Informationsasymmetrien einen Vorteil verschaffen, gilt das Ergebnis als mangelhaft (vgl. Endres/Martensen 2007: 816, Fritsch 2011: 247, Schumann et al. 2007: 450f.).

(3) Da Theater prinzipiell privat angeboten werden kann (vgl. Abschnitt 2.1.1), liegt aus ökonomischer Sicht kein Marktversagen im Sinne öffentlicher Güter vor. Es wurde allerdings auch auf den Hybridcharakter kultureller Güter hingewiesen, der ihnen zumindest eingeschränkt Merkmale öffentlicher Güter zuweist.

(4) In ihrer negativen Ausprägung beschreiben externe Effekte die Inanspruchnahme einer knappen Ressource ohne entsprechende Gegenleistung. Ein Akteur stellt sich besser, ohne die Kosten dafür zu tragen, bspw. in Form technologischer Externalitäten wie Luft- oder Gewässerverschmutzung (vgl. Endres/Martensen 2007: 750f., Fritsch 2011: 96, 108ff.).

Diese Unvollkommenheiten des Markts in der klassischen Gleichgewichtstheorie sind im Fall öffentlicher Theater nicht anzutreffen und stellen deshalb keine Begründung für staatliche Interventionen in den Marktmechanismus dar. Im Gegensatz zu Monopolen und Informationsasymmetrien können externe Effekte jedoch auch positiv wirken: Es existiert ein Nutzen, für den jedoch kein Marktteilnehmer bereit ist zu zahlen (vgl. Pommerehne/Frey 1993: 20f., Gottschalk 2006: 29f., van der Beek 2002: 71ff.). Laut van der Beek (2002: 71) ist das Vorliegen dieser Eigenschaften bei Kulturgütern „(...) heute das wichtigste allokativ-wohlfahrtsökonomische Argument für ein Aktivwerden des Staates innerhalb eines prinzipiell marktwirtschaftlich orientierten Systems (...)“, denn: „Only then is there an argument for government support. If there are no external effects, the artistic project can be produced by the market, provided it yields a profit reflecting higher social benefits than costs“ (Frey 2005: 3).

18 Beispielhaft genannt seien die Gesetze gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) und unlauteren Wettbewerb (UWG) und das Kartellgesetz (KartG) (vgl. u.a. Stiglitz/Walsh 2010: 333ff., Olten 1995: 159ff., Knieps 2008: 67ff.).

Aus wohlfahrtsökonomischer Perspektive ist strittig, ob eine ausreichende Legitimation für einen staatlichen Eingriff im Fall von Kunst und Kultur gegeben ist, da auch andere Sektoren positive externe Effekte erzielen können. So können auch Bauwerke ohne direkten Bezug zum Kultursektor einen Existenz- oder Prestigewert besitzen, es können auch Sportvereine Identität stiften oder erwerbswirtschaftliche Unternehmen Produkte und Dienstleistungen herstellen, die der Bildung, Kreativität oder ästhetischen Erbauung zuträglich sind (vgl. van der Beek 2002: 79).

Das staatlich geförderte Angebot von Theateraufführungen lässt sich mit Marktversagen also nicht ausreichend erklären. Kulturökonomien gehen allerdings davon aus, dass Marktversagen auch dann gegeben ist, wenn nicht die gewünschte Menge an Gütern angeboten wird (vgl. Pommerehne/Frey 1993: 19).

2.3.2.2 Theorie der meritorischen Güter

Private Güter, bei denen der Markt im engeren Sinne zwar nicht versagt, die der Markt aber nicht in ausreichendem Maße hervorbringt, werden nach Musgrave (1959) als meritorische Güter bezeichnet (vgl. Nowotny/Zagler 2009: 66, Blankart 2008: 62). Solche Güter sind definiert als:

„(...) grundsätzlich private Güter, deren Bereitstellung durch den Staat damit gerechtfertigt wird, dass aufgrund verzerrter Präferenzen der Bürger/Konsumenten deren am Markt geäußerte Nachfragewünsche zu einer nach Art und Umfang – gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad (merit wants) – suboptimalen Allokation dieser Güter führen“ (Arentzen/Brockmann 1996: 708).

Bei der Betrachtung von Kulturgütern als meritorisch handelt es sich um eine Interpretation als höherwertige oder verdienstvolle Güter, die aufgrund verzerrter Präferenzen durch geteilte Steuerlast gewährleistet werden sollen (vgl. ebd., van der Beek 2002: 81). Der Staat greift ein, weil die Bürger die Nützlichkeit der meritorischen Güter verkennen, also irrational handeln (vgl. Brümmerhoff 2007: 96). Dadurch wird mit mehreren Grundsätzen der Wohlfahrtstheorie gebrochen: Die Postulate des interpersonell nicht vergleichbaren Nutzens und der Konsumentensouveränität werden verletzt (vgl. Musgrave 1987: 452f.). Irrationales Handeln (*bounded rationality*) wird grundsätzlich anerkannt, gilt jedoch nicht als ausreichende Begründung für staatliche Eingriffe (vgl. Blankart 2008: 63, Fritsch 2011: 319f.).

Als problematisch am Ansatz der Meritorik gilt zudem, dass die staatlich gesteuerte Allokation aus dem gesamten Steueraufkommen finanziert werden muss. Zahlen alle Individuen für die Angebote von Kunst und Kultur, während

nur ein geringer Teil der Bevölkerung davon profitiert, entstehen regressive Umverteilungseffekte (vgl. van der Beek 2002: 94). Das Problem wird unter anderem im Museumsbereich intensiv diskutiert, wo immer wieder grundsätzlich freier Eintritt gefordert wird (vgl. Bailey/Falconer 1998: 169ff., O'Hagan 1995: 40, Rose 1990: 297ff.). Der Effekt lässt sich in einem angebotsorientierten Fördersystem allerdings kaum vermeiden (vgl. Abschnitt 3.3.3).

Das öffentliche Angebot privater Güter basiert also nicht auf einer staatlichen Intervention aufgrund eines Marktversagens, sondern ist Ergebnis subjektiver Werturteile (vgl. Blankart 2008: 62, Cezanne 2005: 54f., Kampmann/Walter 2010: 166). Die Finanzierung von Theatern aus öffentlichen Mitteln ist nicht wohlfahrtstheoretisch legitimiert, sondern „politisch gewollt“ (Heinrichs 1997a: 1). Sie kann in ihrer grundsätzlichen Entscheidung ebenso wie im Ausmaß des Eingriffs nicht objektiv begründet werden (vgl. Blankart 2008: 63). Damit gilt die Theorie der meritorischen Güter auch als Theorie der Rechtfertigung staatlicher Eingriffe in einen funktionsfähigen Allokationsmechanismus (vgl. Cezanne 2005: 54f.).

Die Argumentation der Meritorik als Begründungsmodell staatlicher Förderung von Kunst und Kultur kann wie folgt zusammengefasst werden:

„Gibt es ein Gemeinschaftsbedürfnis nach Kunst und Kultur, welches nicht aus persönlichen individuellen Präferenzen deduzierbar ist, sondern sozusagen über ihnen steht – und unterstellt man zusätzlich, dass der Staat technisch in der Lage ist, diese einerseits zu kennen und diese andererseits zur Geltung zu bringen –, dann ließe sich (...) die Rechtfertigung einer staatlichen Intervention herleiten. (...) Meritorische Gemeinschaftsbedürfnisse per se, unabhängig von den Bedürfnissen der einzelnen, kennt die wohlfahrtstheoretisch orientierte Ökonomik in einem engeren Sinne nicht (...) und insofern ist auch kein staatlicher Auftrag zur Intervention in den Kunst- und Kultursektor auf der Grundlage dieser Subdefinition von Meritorik statthaft“ (van der Beek 2002: 91).

Intervenierte der Staat trotz fehlender ökonomischer Legitimation mit dem Argument der Meritorik, so müsste eine entsprechende Wirkungskontrolle stattfinden (vgl. Schulz 2007: 147, Ebker 2000: 105, Solf 1993: 116ff.). Ansätze zur zielorientierten Steuerung und Wirkungskontrolle kultureller Angebote bei öffentlicher Förderung werden im Kulturmanagement durchaus diskutiert (vgl. KGST 1989, Klein 2007). Diese Kontrolle müsste sowohl die Leistung des geförderten Angebots an den gewünschten Zielen messen, als auch einen Vergleich zu alternativen Möglichkeiten der Förderung gewährleisten (vgl. Schulz 2007: 147).

2.3.2.3 Produktionstechnische Begründungen

Mit dem Aufsatz *The Performing Arts: The Economic Dilemma* legten die Ökonomen William Baumol und William Bowen (1966) den Grundstein für eine produktionstechnisch basierte Diskussion über die Notwendigkeit staatlicher Förderung von Kunst und Kultur am Beispiel der darstellenden Künste. Die personalintensiven Dienstleistungsbetriebe des Kultursektors seien besonders von Lohnsteigerungen betroffen. Anders als herstellende Unternehmen könnten sie jedoch kaum am technischen Produktivitätsfortschritt teilhaben. Beispielfähig wird ein halbstündiges Werk für Streichquartett angeführt, welches sich weder mit weniger als vier Streichinstrumenten noch in weniger Zeit spielen lässt.

Um die Produktivitätslücke infolge der Kostensteigerungen zu schließen, müssten die Preise in gleicher Höhe steigen, was langfristig zu einer Nachfragereduktion und damit zu einem Schrumpfen des Sektors führe. Die stetige Verteuerung des Outputs führe letztlich zum Einbruch der Nachfrage und zum Verschwinden der Angebote (vgl. ebd., Gottschalk 2006: 47, van der Beek 2002: 66). Last/Wetzel (2011) belegten die Existenz der Kostenkrankheit für öffentliche Theater in Deutschland.¹⁹ Zwar wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eingeräumt, dass die Kostenkrankheit durch professionelles Management, organisatorische Anpassungen, optimierte Auslastung oder den effizienteren Einsatz der Produktionsfaktoren teilweise eingedämmt werden kann. Doch gilt gleichzeitig als anerkannt, dass diese Maßnahmen nicht ausreichen, um das Phänomen zu beseitigen (vgl. Felton 1994: 301ff., Gambling/Andrews 1984: 82). Heilbrun (2001: 149) zeigte später auf, wie die Theater versuchten, die Kostenentwicklung durch Einsparungen im Personal aufzuhalten: Zwischen den Spielzeiten 1946/1947 und 1977/1978 wurde die durchschnittliche Besetzung von Broadway-Stücken, ausgenommen Musicals, von 15,8 auf 8,1 Darsteller nahezu halbiert. Das Problem der ‚Kostenkrankheit‘ wurde dadurch nicht gelöst.²⁰

In der einschlägigen Literatur wird festgestellt, dass die Kostenkrankheit zwar korrekt beschrieben, aber nicht einzigartig für den Kulturbetrieb ist. Anderen personalintensiven Wirtschaftszweigen – Gastronomie oder Unternehmensberatung – würde auch kein Krankenstatus eingeräumt oder gar öffentliche Förderung gewährt (vgl. Throsby 2010: 69, van der Beek 2002: 67). Gemäß der Wohlfahrtstheorie stellt die Baumol'sche Kostenkrankheit bei aller Plausibilität

19 Untersucht wurde die Theaterstatistik zwischen 1991/92 und 2005/06 mithilfe eines Effizienzmessverfahrens (stochastic frontier analysis).

20 An öffentlichen Theatern in Deutschland wurde das nicht ständige Personal, auch Gastpersonal genannt, von der Spielzeit 1991/92 mit 6.929 Personen zur Spielzeit 2011/2012 mit 23.415 Personen mehr als verdreifacht. Im gleichen Zeitraum wurde das festangestellte künstlerische Personal von 20.800 auf 17.757 reduziert. Die Gesamtbelegschaft sank von 45.076 auf 39.187 Personen (vgl. DBV 2013).

des wirkungsanalytischen Befunds damit auch keine ausreichende Grundlage für eine staatliche Intervention in den Marktmechanismus dar: „Does the cost disease contribute a valid argument for subsidy to firms affected by it? Regrettably not” (Throsby 2010: 69). Zur Vertiefung sei auf Baumol/Baumol (1984), Cowen (1996), Felton (1994), Késenne (1994), Throsby (1996) und Taalas (1997) verwiesen.

Eine weitere, hier zur Vollständigkeit erwähnte produktionstechnische Begründung betrifft die Theorie der sinkenden Durchschnittskosten. Sie gilt aufgrund der geringen Kenntnisse über die Kostenfunktionen von Kulturbetrieben und der Besonderheit von Nonprofit-Kulturbetrieben im natürlichen Monopol als hauptsächlich theoretisches Gedankenspiel, das in Betrieben mit sehr hohen Fixkosten auftritt, bspw. Museen (vgl. Jackson 1988, Johnson 1998, Taalas 1997, van der Beek 2002: 70). Rechtfertigung für den staatlichen Markteingriff ist hier die Verletzung der wohlfahrtstheoretischen Optimalitätsregel, in welcher der Preis den Grenzkosten, also den Kosten für eine weitere zu erstellende Einheit entspricht (vgl. Borrmann/Finsinger 1999: 163).

2.3.3 Historische und rechtliche Begründungsmodelle

Neben den ökonomisch-theoretischen existieren auch historische, rechtliche und politische Begründungsmodelle für öffentliche Kulturförderung. Sie werden im Folgenden kurz beleuchtet, wobei es sich nur um Ausschnitte von Diskursen handelt, deren vollständige Darstellung in dieser Arbeit nicht geleistet werden kann. Stattdessen wird an den entsprechenden Stellen auf weiterführende Literatur verwiesen.

2.3.3.1 Historische und infrastrukturelle Begründungen

Mit seiner Publikation *Fürstenhof und Bürgergesellschaft* zeichnet Wagner (2009) die Entstehung, Entwicklung und historische Legitimation der Kulturpolitik in Deutschland nach und liefert damit ein Begründungsmodell für öffentliche Kulturförderung. Weitergeführt wurde die Argumentationslinie als Schwerpunktthema des *Jahrbuchs für Kulturpolitik 2010*, welches sich ausführlich der kulturellen Infrastruktur widmet (vgl. Wagner 2010). Die existierende kulturelle Infrastruktur wird darin als „umfassende, ganzheitliche Begründung“ von Kulturpolitik und öffentlicher Kulturfinanzierung verstanden (Scheytt 2010: 37f.). Die Autoren knüpfen damit im weiteren Sinne an kulturpolitische Leitbilder wie die „kulturelle Daseinsvorsorge“ (Hoffmann 1981: 43) oder das „Bürgerrecht Kul-

tur“ an (Glaser/Stahl 1983). In der hier vorliegenden Perspektive als Begründungsmodell der Kulturförderung sind Aspekte wie der Erhalt der historischen Infrastruktur, die Bestandspflege, Geschichts- und Erinnerungskultur oder die Vermittlung von Inhalten und Werten des kulturellen Erbes als gesellschaftliche Nutzenaspekte zu verstehen, für die es keinen Markt gibt. Die historisch und infrastrukturell begründete Staatsintervention in den Marktmechanismus folgt damit – wenngleich in einer kulturpolitischen statt einer ökonomischen Dimension – dem Grundprinzip der externen Effekte (vgl. Abschnitt 2.3.2).

2.3.3.2 Rechtliche Begründungsmodelle

Die aktuelle juristische Begründungslinie für staatliche Kulturförderung in Deutschland ist eine Debatte um den Charakter von Kulturförderung als Pflichtaufgabe oder freiwillige Leistung (vgl. Scheytt 2010: 28). In bundesstaatlichen Verfassungen finden sich rechtliche Verankerungen der Kulturförderung meist nur rudimentär (vgl. Häberle 1980: 18).

In der BRD garantiert Art. 5 GG Meinungs- und Kunstfreiheit als Abwehranspruch des Grundrechtsträgers gegen die öffentliche Gewalt (vgl. Art 5 (1) und (3) GG in: Di Fabio 2011). Fraglich ist die Ableitung von Leistungsansprüchen:

„Da es heute weniger um die Abwehr von staatlichen Leistungen oder um den Schutz durch staatliche Organisationsmaßnahmen geht, erhebt sich die Frage, ob aus den beschriebenen objektiv-rechtlichen Gewährleistungen des Art. 5 Abs. 3, die auch positive staatliche Leistungen umfassen, entsprechende subjektive Ansprüche hervorgehen, z.B. im Bereich der Kunst Ansprüche auf Theatersubventionen“ (Starck 2010: 628).

Dabei scheint es Konsens zu sein, dass Art. 5 Abs. 3 GG zwar staatliche Kulturförderung keinesfalls ausschließt, jedoch auch keine aktiven Maßnahmen impliziert, da diese „(...) inhaltlich zu unbestimmt und im Übrigen in unübersehbarer Weise haushalts- und finanzwirksam [seien, Anm. d. A.], so dass sie (...) aus Grundrechtsbestimmungen (...) nicht abgeleitet werden können“ (Starck 2010: 628, vgl. ähnliche Einschätzungen von Scholz 2010: 100, Burghart 2010: 81, Fechner 2010: 570f.).

Trotz der reinen Schutzfunktion des Art. 5 GG wird aktive staatliche Kulturförderung in der Staatsrechtsliteratur überwiegend bejaht, woraus eine Interpretation des Artikels folgt, in der die Kunst frei ist vom Staat, jedoch gleichwohl erst möglich wird durch den Staat (vgl. Hoffmann 1981: 41ff.). Der Vorschlag zur Änderung des Grundgesetzes durch das Einfügen eines Artikels 20b GG mit dem Wortlaut „Der Staat schützt und fördert die Kultur“ wurde von

mehreren kulturpolitischen Akteuren bekräftigt, bisher jedoch nicht umgesetzt (vgl. Deutscher Bundestag 2008: 68ff., Deutscher Kulturrat 2009, Kulturpolitische Gesellschaft 2007). Zur verfassungs- und föderalismusrechtlichen Perspektive der Kulturpolitik und -förderung vgl. des Weiteren Kirchhof (1987: 11ff.), Pernthaler (1988) und Richter (2009: 243ff.).

In den Verfassungen nahezu aller Bundesländer finden sich Bestimmungen, die den Erhalt und die Förderung von Kultur zur staatlichen Aufgabe mit Verfassungsrang erklären (vgl. Scheytt 2010: 29, Häberle 1980: 55, Rübsaamen 2002: 156, Klein 2009a: 81f.).²¹ Bspw. heißt es in der Verfassung des Landes Rheinland Pfalz (Art. 40 Abs. 3 S. 2): „Die Teilnahme an den Kulturgütern des Lebens ist dem gesamten Volke zu ermöglichen.“ Daraus wird ein Status der Kulturförderung als freiwillige Aufgabe mit Pflichtcharakter abgeleitet: „Jede Kommune muss auch Angebote zur kulturellen Betreuung ihrer Einwohner vorhalten“ (Scheytt 2010: 29). Konkrete Rahmenbedingungen der Kulturförderung schafft das Zuwendungsrecht im Sinne des Gesetzes über die Grundsätze der Bundeshaushaltsordnung (BHO) und der Haushaltsordnung der Länder (LHO) sowie des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (HGrG). §23 BHO regelt:

„Ausgaben- und Verpflichtungsermächtigungen für Leistungen an Stellen außerhalb der Verwaltung des Bundes oder des Landes zur Erfüllung bestimmter Zwecke (Zuweisungen) dürfen nur veranschlagt werden, wenn der Bund oder das Land an der Erfüllung durch solche Stellen ein erhebliches Interesse hat, das ohne die Zuweisungen nicht oder nicht im notwendigen Umfang befriedigt werden kann“ (§23 BHO in Dittrich 2011: 6, zugleich §14 HGrG).

Insbesondere der ‚notwendige Umfang‘ liefert einen Anknüpfungspunkt zum Begründungsmodell der meritorischen Güter.

Im Zuge einer Überprüfung auf rechtliche Ansprüche zur Förderung ist eindeutig geklärt, dass es sich um freiwillige Leistungen handelt (vgl. Opitz et al. 2011: 460). Das ‚Dass‘ kommunaler Kulturangebote ist gesetzlich verankert, über das ‚Wie‘ entscheiden die Kommunen im Rahmen der ihnen durch Art. 28/2 GG zugewiesenen Selbstverwaltungsgarantie und der geltenden haushaltsrechtlichen Regelungen (vgl. Dittrich 2011: 5, Scheytt 2010: 29, Klein 2009a: 90, 152).

An dieser Stelle seien einige ergänzende rechtliche Rahmenbedingungen erwähnt. So nehmen spartenbezogene Kulturfachgesetze der Länder wie die

21 Zur im Grundgesetz festgelegten Kompetenzverteilung und der Kulturhoheit der Bundesländer vgl. Artikel 20, 28, 30, 70ff., 83ff., 92ff. und 105ff. GG in: Di Fabio 2011. Gleichwohl stehe nicht infrage, dass „(...) die Förderung der deutschen Kultur – und damit die Wahrung und Darstellung der geistigen Identität und Einheit der Kulturnation Deutschland – auch eine Angelegenheit des Bundes ist“ (Nida-Rümelin 2002: 67).

Bibliotheks-, Weiterbildungs-, Musikschul- und Denkmalschutzgesetze Einfluss auf das Kulturangebot (vgl. Deutscher Bundestag 2008: 59ff.).²²

Das Gesetz zur Buchpreisbindung (BuchPrG) ist ein Beispiel für konkrete Auswirkungen rechtlicher Rahmenbedingungen auf den Preismechanismus. Darüber hinaus finden sich Verordnungen, Erlasse, Richtlinien und andere Rechtsnormen, die Kulturförderung auf Ebene der Länder und Kommunen prägen. Genannt sei beispielhaft ein Theatererlass in Mecklenburg-Vorpommern, welcher öffentliche Fördermittel des Landes an erfolgsabhängige Kriterien knüpft, unter anderem die Eigeneinnahmen. Um einen Anreiz für die Reduzierung von Dienst- und Freikarten zu setzen, werden diese nicht für die Berechnung der Zuweisungen nach Besucherzahlen berücksichtigt (vgl. BM MV 2010).

Zusammenfassend muss auch für die rechtlichen Ansatzpunkte der Kulturförderung konstatiert werden: Eine Begründung, die öffentliche Theaterförderung zweifelsfrei zum ‚Muss‘ erklärt, existiert im engeren Sinne nicht. Auf eine vertiefende Auseinandersetzung wird darum an dieser Stelle verzichtet. Verwiesen sei auf Scheytt (2008), Klein (2009a), Fuchs (2007), Heinrichs (1999), die Beiträge in den Jahrbüchern für Kulturpolitik der Jahre 2001 (Röbke/Wagner 2002), 2006 (Sievers et al. 2006) und 2010 (Wagner 2010). Für eine ausführliche Behandlung der Förderrechts am Beispiel der Musiktheater vgl. Tillner (1999).

2.3.4 Kultur- und verteilungspolitische Begründungsmodelle

In den vorigen Abschnitten konnte aufgezeigt werden, dass Kulturförderung zwar mit verschiedenen Argumenten eingefordert, jedoch durch keines der erörterten Begründungsmodelle zweifelsfrei legitimiert wird. Daraus lässt sich schließen, dass die hier betrachtete öffentliche Theaterförderung eine ausschließlich politische Entscheidung ist. Die staatliche Intervention in den Preismechanismus ist das Ergebnis einer gesellschaftlichen Vereinbarung darüber, dass ohne staatliche Förderung kein befriedigendes Angebot entsteht. Damit wird Kultur als meritorisches Gut verstanden, auch wenn die Theorie kein Marktversagen im engeren Sinne erklärt. Der gesellschaftspolitische Verteilungsaspekt des höherwertigen Guts Kultur ist der zentrale Erklärungsansatz für öffentliche Kulturförderung. Das durch die öffentlichen Zuweisungen und Zuschüsse ermöglichte

22 Weitere bundesrechtliche Rahmenbedingungen finden sich unter anderem im Wettbewerbs- und Vergaberecht, Steuerrecht, Gemeinnützigkeitsrecht, Urheber- und Leistungsschutzrecht, in diversen Rahmenbedingungen der Arbeits- und Sozialversicherungsgesetzgebung, im Kinder- und Jugendhilferecht, Medienrecht, Presserecht, Rundfunkrecht sowie in Gesetze zum Buchverlagswesen und zu Tele- und Mediendiensten (vgl. Deutscher Bundestag 2008: 59ff.). Ihre Wirkung im Sinne der Kulturförderung entfaltet sich zumeist indirekt, da keine direkten Transferleistungen abgeleitet werden.

Niveau der Eintrittspreise entsteht folglich aus dem kulturpolitischen Willen heraus, öffentliches Theater in einer bestimmten Art und in einem bestimmten Umfang anzubieten. Die Höhe der Eintrittspreise ist also politisch motiviert.

Damit soll die Gültigkeit bildungspolitischer, ästhetischer, sinnstiftender, anthropologischer und zahlreicher anderer Begründungsmodelle keineswegs in Abrede gestellt werden (vgl. Fuchs 2007: 62). Im Gegenteil, eine vielschichtige Argumentation zur Begründung öffentlicher Kunst- und Kulturförderung erscheint in Zeiten angespannter Haushalte sowohl für die Kulturpolitik als auch für die Kulturbetriebe umso wichtiger:

„Der demografische Wandel, schrumpfende Städte, die multikulturelle Durchmischung und die Pluralisierung der Lebenswelten, aber auch eine wachsende Armut und ein weiteres Auseinanderdriften von Arm und Reich bilden gemeinsam mit der Krise der öffentlichen Haushalte die Bedingungen, unter denen heute Kommunal- und Kulturpolitik stattfindet“ (Wagner 2010: 2).

Auf das Ziel der größtmöglichen Wohlfahrt rekurrend, steht hier also ein Politikbegriff im Vordergrund, der ‚kulturelle Grundversorgung‘ unter dem Gesichtspunkt des Gemeinwohls und der sozialen Optimalität betrachtet (vgl. Klein 2009a: 28f., Scheytt 2010: 31). ‚Grundversorgung‘ ist eine öffentliche Aufgabe, die Eigenschaften von Kultur als öffentliches Gut stehen hier im Vordergrund (vgl. Bartella 2004). Kostendeckende Eintrittspreise ohne staatliche Unterstützung würden einen Großteil der Bevölkerung vom Kulturleben ausschließen (vgl. van der Beek 2002: 93). Das langfristige Verschwinden der Angebote – siehe Baumol’sche Kostenkrankheit – wäre die Folge. Der politische Wille als zentrales Begründungsmodell bedeutet für die Empfänger der öffentlichen Mittel zugleich, dass ihr Finanzierungsmodell fragil ist. Umso wichtiger erscheint in diesem Zusammenhang der Auf- und Ausbau von Maßnahmen und Wissen zur Stärkung der Eintritts- und sonstigen Eigeneinnahmen.

2.4 Preispolitik als betriebswirtschaftliches Handlungsfeld

2.4.1 Preis

Die Definition des Begriffs Preis findet in der betriebswirtschaftlichen Literatur meist nur sehr knapp statt. Wiltinger (1998: 15) stellt fest, dass der Begriff so klar und allgemeingültig zu sein scheint, dass viele Standardwerke der Betriebswirtschaftslehre und des Marketings gänzlich auf eine Definition verzichten (u.a. Homburg/Krohmer (2009), Kotler et al. (2007), Thommen/Achleitner (2009) oder Wöhe/Döring (2008).

Werden Definitionen aufgestellt, sind sie überwiegend homogen. Exemplarisch sei folgende zitiert: „Der Preis ist die Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes oder der Dienstleistung entrichten muss“ (Simon/Fassnacht 2009: 6). Ähnliche Definitionen finden sich unter anderem bei Bruhn (2005: 356), Diller (2008: 23) und Pechtl (2005: 1); für eine umfangreiche Übersicht verschiedener Definitionen vgl. auch Siems (2009: 6).

Zwar herrscht überwiegend Einigkeit darüber, dass der Preis im kaufmännischen Sinne monetärer Natur ist, jedoch räumt Scheuch (2007: 298) ein, dass dies nicht zwingend der Fall sein muss und auch nicht-monetäre Gegenleistungen dem Prinzip eines Preises entsprechen. Der ‚Preis‘ kann also verstanden werden als die Gegenleistung eines Käufers für die Leistung eines Anbieters.

Neben dieser intensionalen Definition kann das Grundverständnis des Preises durch eine Vielfalt von Preisparametern und damit extensional anhand seiner Elemente definiert werden (vgl. Simon/Fassnacht 2009: 6):

- Rabatte, Boni, Sonderangebote und -konditionen
- Nach Produktvarianten oder Verpackungsgrößen differenzierte Preise
- Örtliche, zeitliche und kundenspezifische Differenzierungen
- Differenzierungen eines Produkts und dessen Preis anhand des Status‘ im Produktlebenszyklus
- Komplementäre und substituierende Produkte
- Sonderausstattungen und Services
- Mehrdimensionale Preise, bspw. ein Grundpreis, der durch nutzungsabhängige Preisbestandteile ergänzt wird
- Bündel- und Einzelkomponentenpreise
- Verhandlungsbasierte Preisunterschiede
- Herstellerabgabe- und Endverbraucherpreise

Innerhalb dieses Grundverständnisses kann der Preis auch in Begriffen wie Gebühr, Pacht, Miete, Zins, Porto, Prämie oder Honorar ausgedrückt werden (vgl. Bruhn 2005: 357, Siems 2009: 1). Der Transaktionspreis entsteht unter Berücksichtigung aller Preisbestandteile aus dem Listenpreis (vgl. Wiltinger 1998: 16).

Aufgrund der verhältnismäßig homogenen Deutung des Preisbegriffs wird auf eine weiterführende Reflexion der reinen Begrifflichkeit verzichtet.

2.4.2 Preispolitik

Der Preis in seiner instrumentellen Funktion zur Erreichung der unternehmerischen Ziele wird traditionell als einer der vier gleichberechtigten operativen

Entscheidungsbereiche des Marketings betrachtet (vgl. Diller 2008: 21, Siems 2009: 4). Der Marketing-Mix wird bildhaft als Werkzeugkiste zur Umsetzung der Marketingstrategie beschrieben (vgl. Homburg/Krohmer 2009: 531).²³

Für das Marketinginstrument *price* wird in der deutschsprachigen Literatur überwiegend das Syntagma *Preispolitik* verwendet (u.a. bei Bruhn 2010: 27ff., Diller 2008: 33ff., Koschnik 1997: 226, Meffert et al 2008: 478ff.). Der Begriff hat sich dabei als Kurzform durchgesetzt. Die vormalige Bezeichnung als Kontrahierungspolitik enthielt die Teilbereiche Preispolitik und Konditionenpolitik (vgl. Kirchgeorg 2004: 516, Thommen/Achleitner 2009: 229). Aus der neueren Literatur geht allerdings hervor, dass es mittlerweile als selbstverständlich gilt, bei preispolitischen Entscheidungen stets auch Transaktionskonditionen wie Rabatte, Zahlungs- oder Lieferbedingungen zu berücksichtigen (vgl. u.a. Bruhn 2010: 165, Runia et al. 2010: 166, Siems 2009: 4, Simon/Fassnacht 2009: 6, Woratschek 2004: 656ff.). Als alternative Begriffe zur Preispolitik werden auch Entgeltspolitik (vgl. Pepels 2009: 518), oder Gegenleistungspolitik (vgl. Scheuch 2007: 298) verwendet.

Preispolitik als operatives Instrument

Entsprechend der instrumentellen Perspektive des Marketing-Mix wird die Preispolitik mit vorwiegend operativem Charakter definiert:

„Die Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik umfassen alle vertraglich fixierten Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebots, über mögliche Rabatte und darüber hinausgehende Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt“ (Meffert et al. 2008: 478).

Andere Definitionen sehen einen Schwerpunkt im Bestimmen des Preises für eine bestimmte Leistung: „Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens entrichten“ (Bruhn 2010: 165). Die Preispolitik umfasst „(...) alle von den Zielen des Anbieters geleiteten und gesteuerten Aktivitäten zur Suche, Auswahl und Durchsetzung von Preis-Leistungs-Relationen und

23 Die ‚4P‘ werden mittlerweile in vielen Zusammenhängen durch weitere ‚P‘ ergänzt, im Dienstleistungsmarketing bspw. durch *process*, *people* und *physical evidence* (vgl. Meffert/Bruhn 2009). Mertens (2010) spricht sich im Kulturmanagement für die Ergänzung um *people* und *politics* aus. Mit *people* wird die besondere Rolle der Künstler und des Publikums als gemeinsame Koproduzenten der künstlerischen Leistung herausgestellt. Mit *politics* wird auf die Rolle des Marketings im öffentlich finanzierten Kulturbetrieb Bezug genommen, dem „(...) eine wesentliche Rolle in der Beeinflussung politischer Entscheidungen“ zukommt (ebd. 2010: 62).

damit verbundenen Problemlösungen für Kunden“ (Diller 2008: 34). Durch die Aufgliederung in Suche, Auswahl und Durchführung wird der Preispolitik hier ein explizit prozessorientierter Charakter zugewiesen, der nicht nur operative Entscheidungen betrifft, sondern an das zyklische Verständnis der Managementaufgabe – Planung, Durchführung, Kontrolle – erinnert (vgl. Olfert/Rahn 2008: 577, Jung 2010: 173, Bestmann/Ebert 2009: 83).

Entwicklung zum strategischen Instrument

Die Preispolitik hat wie die gesamte Marketingdisziplin einen Reifeprozess durchlebt (vgl. Diller 2008: 26). Die Wichtigkeit und die Einflussmöglichkeiten des Preises auf den finanziellen Erfolg einer Unternehmung gelten in der Betriebswirtschaft nicht nur als anerkannt – in preissensiblen Märkten ist die Preispolitik ein „strategisches Instrument zur Positionierung ganzer Unternehmen“ (Siems 2009: 4). Kunden- statt Produktorientierung, Wettbewerbs- statt Kostenorientierung und Ertrags- statt Umsatzorientierung waren drei zentrale Entwicklungslinien der Preispolitik im 20. Jahrhundert (vgl. Diller 1999). Die Preispolitik gilt als besonders wirkmächtiges Instrument des Marketings – eine Preiserhöhung wirkt stets stärker auf den Gewinn als eine prozentual gleichwertige Erhöhung des Absatzes oder die Senkung der variablen oder fixen Kosten um diesen Prozentsatz. (vgl. Diller 2008: 21f., Kotler/Keller 2009: 232, Meffert et al. 2008: 478, Pechtl 2005: 8ff., Simon/Fassnacht 2009: 7).

Maßnahmen der Preispolitik werden im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten als besonders schnell umsetzbar, sofort wirksam und wenig kostenintensiv beschrieben. Die Optimierungspotenziale gelten als wenig ausgeschöpft, während Kostensenkungen, die häufig im Mittelpunkt unternehmerischer Anstrengungen stehen, in den meisten Branchen weitgehend ausgereizt sind (vgl. Simon/Fassnacht 2009: 2f., Diller 2008: 21f.).

Durch die zunehmende Wichtigkeit des Preises als Unterscheidungsmerkmal in wettbewerbsintensiven Märkten wird dieser zu einem Gegenstand, der im Rahmen der Marketingstrategie ‚gemanagt‘ werden muss. Der Begriff des *Preismanagements* ist laut Simon/Fassnacht (2009: 15) verhältnismäßig jung. Sie verorten sein erstmaliges Auftreten bei Wiltinger (1998), welcher Preismanagement versteht als:

„(...) Gesamtheit aller Teilentscheidungen und Handlungen von Personen oder organisatorischen Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die einen Einfluss auf den Transaktionspreis haben“ (Wiltinger 1998: 20).

In folgender Definition werden darüber hinaus strategische, prozessuale und wahrnehmungsorientierte Elemente hervorgehoben:

„Preismanagement beschäftigt sich mit der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Strategien und operativen Entscheidungen, die die Art, den Umfang und die Konditionen der Gegenleistungen betreffen, die (aktuelle und potenzielle) Kunden für die Inanspruchnahme einer Leistung eines Unternehmens oder einer Organisation zu entrichten haben, sowie deren Wahrnehmungen bei denselben“ (Siems 2009: 5).

In Anbetracht der Überschneidung der beiden Begriffe Preispolitik und Preismanagement und der überwiegenden Anerkennung von sowohl operativen als auch strategischen Elementen des Preises in der Literatur erscheint es gerechtfertigt, die Begriffe synonym zu verwenden. Es kann ein homogenes Verständnis des Handlungsfelds im Rahmen der Mutterdisziplin Marketing festgestellt werden, das die Gewinnwirkung, die Notwendigkeit seiner Steuerung, den Prozesscharakter der Entscheidungsabläufe, die Komplexität unternehmensindividueller Preissysteme sowie die vielfältigen Einflussphären des Preises anerkennt.

In Publikationen des Kulturmanagements und insbesondere des Kulturmarketings wird überwiegend der Begriff Preispolitik gebraucht (vgl. u.a. Klein 2005, Günter/Hausmann 2009, Hausmann 2005, Vermeulen 2008). In Anlehnung an diese Werke wird der Begriff auch in dieser Arbeit verwendet.

Preissystem

Der Begriff Preissystem wird in der Literatur vielfältig interpretiert. Im weiteren Sinne wird das Preissystem als Entscheidungskomplex der strategischen Preispolitik betrachtet und eng mit der Preisdifferenzierung verknüpft, welche wiederum als preispolitisches Resultat der Marktsegmentierung verstanden werden kann (vgl. Bruhn 2010: 173, Diller 2008: 220ff., Kotler et al. 2007: 624, Scheuch 2007: 311, Sebastian/Maessen 2003: 52). Bisweilen wird der häufig komplexe Zusammenhang aller Ebenen der Preispolitik als Preissystem bezeichnet (vgl. Brunotte/Krämer 2003: 765, Engelmann 2009).

Preissysteme im engeren Sinne behandeln eine der Preisbestimmung nachgelagerte Spezifizierung der Preise (vgl. Homburg/Krohmer 2009: 697ff., Kotler et al. 2007: 624, Olbrich/Battenfeld 2014: 115ff., Pechtl 2005: 162, Scheuch 2007: 306, Simon/Fassnacht 2009: 251ff., Siems 2009: 185ff.). Unter Preissystem können „(...) alle vom Unternehmen verwendeten Preisformen sowie die offiziell ausgewiesenen Preis- und Konditionenkomponenten“ verstanden werden (Diller 2008: 219). In diesem Verständnis taucht der Begriff auch bei Ver-

meulen (2008: 197) auf, der als Preissystem im Kulturbetrieb alle beobachtbaren Preisentscheidungen desgleichen beschreibt. Diesem Verständnis folgt die vorliegende Untersuchung. Unter dem Begriff Preissystem werden stets die veröffentlichten, beobachtbaren Preise einer definierten Periode verstanden.

Zweck der Beschreibung als System ist das Verständnis des Verhältnisses zwischen den Preiselementen und ihrer Umwelt. Das Preiselement steht in Beziehung zu einem Produkt oder einer anderen Leistungseinheit und entspricht der Gegenleistung für diese Leistung. Die Beziehung zwischen den Elementen des Preissystems kommt durch die jeweilige Ausprägung des Preises zustande, die z.B. für räumliche oder zeitliche Leistungsunterschiede eine entsprechend unterschiedliche Preishöhe bedingt. Das Preissystem gilt als geordnet, wenn die Elemente in einem logischen Zusammenhang stehen (vgl. Pechtl 2005: 162).

Preissysteme sind vorwiegend durch zeit-, nachfrager- und leistungsbezogene Differenzierungen geprägt (vgl. ebd.: 163f.). Insbesondere die stark ausdifferenzierten Preissysteme von Theatern rechtfertigen eine Interpretation der Preisdifferenzierung als grundsätzliche und strategische Entscheidung, auch wenn Einzelheiten der Differenzierung operativ entschieden werden können (vgl. Hausmann 2005: 132ff., Scheff Bernstein 2007: 124ff.).

2.4.3 *Der Eintrittspreis im öffentlichen Theater*

2.4.3.1 Eintrittspreis

Im Kulturmanagement wird der Preis analog zur Betriebswirtschaftslehre in der Regel nicht ausführlich definiert. Seine im Kulturbereich häufig verwendete Form als *Eintrittspreis* oder *Eintrittsgeld* scheint ausreichend genau zu signalisieren, was gemeint ist. In einem Lexikoneintrag wird der Eintrittspreis für Theateraufführungen zunächst anhand seiner historischen Dimension erläutert:

„Erst seit dem 16. Jahrhundert wird im europäischen Theater ein Eintrittspreis erhoben, und zwar meistens nicht als Einheits-E., sondern gestaffelt nach der Nähe der Sitzplätze zur Bühne oder auch dem Komfort (abgeschlossene Logen z.B.). E.-Ermäßigungen für sozial schwache Gruppen (Studenten, Kriegsversehrte, Soldaten, Arbeitslose, Rentner usw.) wurden erst nach dem 1. Weltkrieg allgemein eingeführt“ (Schumacher 2007: 338f.).

Zudem wird auf die besondere Rolle der Zugänglichkeit für möglichst alle Bevölkerungsgruppen rekuriert:

„Obwohl der E. heute im Theater aller Länder und Gesellschaftssysteme üblich ist, wird von Zeit zu Zeit die Forderung nach der <Kultur zum Nulltarif> (<gratuité de la culture> programmierte der franz. Theatermann und zeitweilige Kulturminister Jack Lang) erhoben. Schon im antiken Theater wurde – von der ältesten Zeit abgesehen – E. gefordert. Der älteste Sozialtarif war die Gewährung von freiem E. für Minderbemittelte im Zeitalter des Perikles (6. Jh. v. Chr.). Im röm. Theater und im Mittelalter zahlten im Allgemeinen nur auswärtige Besucher einen E.“ (ebd.).

Abschließend wird auf den Zusammenhang von Eintrittspreis und Theaterförderung hingewiesen: „Im subventionierten Stadt- und Staats-Theater deckt der E. nur einen Bruchteil der Kosten von Aufführung und Theaterbetrieb als Ganzem“ (ebd.). In dieser Beschreibung werden die Herausforderungen und Besonderheiten der Preispolitik im Theaterbereich angedeutet.

Preisdifferenzierung, Ermäßigungen, Sozialtarife und eine Preisbildung im Kontext öffentlicher Förderung machen sie zu einem vielschichtigen Handlungsfeld, welches von der eigenwirtschaftlich motivierten Preispolitik zu unterscheiden ist: „In the performing arts pricing is an especially complex issue“ (Scheff Bernstein 2007: 117).

2.4.3.2 Einnahmen und Erlöse

Bisher war bereits mehrfach von Betriebs- und Eintrittseinnahmen sowie vom Eintrittserlös je Besucher die Rede. Im Folgenden wird eine kurze Begriffsabgrenzung getroffen. Betrachtet werden lediglich die für den Verkauf von Eintrittskarten relevanten Begriffe, das heißt nur Strom- und keine Bestandsgrößen und nur Vermögenszugänge.

Betriebswirtschaftliche Definitionen

In der Finanzbuchhaltung ist zwischen Einzahlungen, Einnahmen und Erträgen zu unterscheiden. In der Kosten- und Leistungsrechnung sind die begriffsprägenden Kosten und Leistungen relevant (vgl. Schierenbeck/Wöhle 2008: 602ff.).

Einzahlungen „(...) sind Teil der Einnahmen und definiert als alle Eingänge liquider Mittel in die Unternehmung“ (Corsten/Gössinger 2008: 192). Einnahmen „(...) umfassen neben sämtlichen Einzahlungen auch Kreditvorgänge, d.h. hierunter ist die Summe aller Einzahlungen, Schuldenabnahmen und Forderungszunahmen einer Unternehmung zu verstehen“ (ebd.: 190f.). Erträge sind die „wegen der Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen zugerechneten Einnahmen“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online 2015).

Leistungen sind „das (gelungene) Ergebnis eines betrieblichen Erzeugungsprozesses“ oder auch der „mengenmäßige Output“ (ebd.). Im betrachteten Zusammenhang ist die Leistung die Theatervorstellung, für die Eintrittskarten verkauft werden. Erlöse sind der monetär ausgedrückte Wert der Leistung, weshalb auch von Kosten- und Erlösrechnung gesprochen wird (vgl. Schneck 2011: 843). Die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten sind in diesem Sinne unter dem Begriff ‚Umsatzerlöse‘ in der Regel die erste Position der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nach §275 HGB. Der Umsatz ist definiert als „die Summe der mit den jeweiligen Verkaufspreisen bewerteten Verkaufsmengen (...) in einer bestimmten Periode. Erlös und Umsatz sind synonyme Begriffe“ (Corsten/Gössinger 2008: 843).

Besonderheiten im öffentlichen Theatersystem

Bezogen auf die Eintrittsgelder öffentlicher Theater sind die unterschiedlichen Prinzipien in der Rechnungslegung zu beachten. Theater in selbständigen Rechtsformen (z.B. GmbH) buchen nach den kaufmännischen Grundsätzen des §238 HGB, kurz als ‚Doppik‘ bezeichnet. Die Buchführung von Theatern in unselbständigen Rechtsformen (Regie- oder Eigenbetrieb) folgt allerdings den Prinzipien der öffentlichen Buchführung, der sogenannten Kameralistik (vgl. Schneidewind 2013, Knappe 2010).

In der Kameralistik wird nicht zwischen Einzahlungen und Einnahmen unterschieden. Die in der Theaterstatistik ausgewiesenen Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten sind bei diesen Theatern die Einzahlungen im jeweiligen Rechnungsjahr. Sie können also auch Vorstellungen betreffen, die nicht in der betrachteten Periode stattfanden (vgl. Schneidewind 2013: 40). In der Doppik sind die Einnahmen hingegen periodisch abgegrenzt in solche, die zugleich Ertrag sind und solche, die kein Ertrag sind. Der Teil der Einnahmen, der gleichzeitig Ertrag ist, weil er Leistungen (Theateraufführungen) in der Rechnungsperiode betrifft, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung als Umsatzerlös bezeichnet. Der Teil der Einnahmen, der kein Ertrag ist, weil er Vorstellungen einer zukünftigen Periode betrifft – Vorverkäufe oder auch Gutscheine – wird abgegrenzt und ist als Verbindlichkeit Teil der Bilanz.

In der Theaterstatistik wird darauf hingewiesen, dass bei Vergleichen der Finanzergebnisse zwischen den Theaterunternehmen stets die unterschiedlichen Buchführungsmethoden zu beachten sind. Auch ist zu berücksichtigen, dass einige Theater das Kalenderjahr und andere die Spielzeit als Rechnungsperiode verwenden (vgl. DBV 2013: 137). Entsprechend sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sämtliche in dieser Arbeit verwendeten Daten aus der Theatersta-

tistik unter den jeweiligen Prämissen zu verstehen sind. In Abschnitt 4.2.1 wird die Datenerhebung genauer erläutert und auf einige Spezifika der Theaterstatistik hingewiesen.

Betriebseinnahmen sind alle Einnahmen, die nicht ‚Zuweisungen und Zuschüsse‘ oder ‚besondere Finanzierungseinnahmen‘ sind (vgl. ebd.). Die Betriebseinnahmen enthalten in der Theaterstatistik folgende Einnahmearten:

- Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten inkl. Gastspiele fremder Ensembles
- Einnahmen aus auswärtigen Gastspielen
- Einnahmen aus Garderobengebühren, Programmverkauf und Rundfunk-/Fernseherträge
- aufgelöste Rückstellungen
- übrige Einnahmen (u.a. aus wirtschaftlicher Tätigkeit)
- Zuschüsse privater Einrichtungen²⁴

Ergänzend seien die beiden weiteren Einnahmearten zitiert, zunächst die Zuweisungen:

„Bei Zuweisungen handelt es sich um Finanztransfers zwischen den Budgets des öffentlichen Sektors, also z.B. Bund und Ländern, Ländern und Gemeinden (...) etc. (mit Ausnahme der öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen). Der Begriff des Zuschusses bezeichnet in der finanzstatistischen Terminologie die Zahlungen der Gebietskörperschaften an private sowie an öffentliche Unternehmen und Einrichtungen“ (Nebel 2008: 5).

Als ‚Besondere Finanzierungseinnahmen‘ sind bspw. Entnahmen aus Rücklagen, Kredite oder haushaltstechnische Verrechnungen ausgewiesen (vgl. DBV 2013: 137). Sie werden in der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

Verwendung der Begriffe in dieser Arbeit

Die Begriffsverwendung in dieser Arbeit ist eng an die des Deutschen Bühnenvereins angelehnt, da die quantitativen Dimensionen der Preispolitik ausführlich mit Daten aus der Theaterstatistik erläutert werden. Entsprechend der Definitio-

²⁴ Zuschüsse privater Einrichtungen sind seit der Theaterstatistik 2004/2005 Teil der Betriebseinnahmen, werden in der Literatur jedoch eher als Drittmittel oder private Förderung verstanden (vgl. Gerlach-March 2010: 97, Klein 2007: 230ff.).

nen bestehen die Einnahmen eines Theaters aus den Zuweisungen und Zuschüssen und den Betriebseinnahmen (synonym: Eigeneinnahmen).

Die auf den Verkauf von Eintrittskarten entfallenden Teile der Betriebseinnahmen werden als Eintrittseinnahmen bezeichnet. Der Begriff Eintrittseinnahme wird damit analog zur Theaterstatistik und für die vorliegende Untersuchung vereinfachend auf alle öffentlichen Theater angewandt, auch wenn im Fall selbstständiger Rechtsformen von Eintritts- oder Umsatzerlösen gesprochen werden sollte. Einzig der ‚durchschnittliche Eintrittserlös je Besucher‘ wird davon abweichend verwendet. Der Begriff wird zum einen ähnlich in der Theaterstatistik verwendet (‚Erlös pro Besucher‘, vgl. DBV 2013: 189). Zum anderen wird die Größe im Revenue- bzw. Erlösmanagement als feststehender Begriff verwendet (vgl. Abschnitt 3.3.1).

2.4.3.3 Zusammenführung: Preispolitik und öffentliches Theater

Ziel dieses Kapitels war es, die beiden Handlungsfelder Preispolitik und öffentliches Theater für die Untersuchung zu erschließen. Die funktionalen und institutionellen Besonderheiten der Preispolitik im Kontext des öffentlich getragenen Theaters wurden vorgestellt. Es wurde gezeigt, dass es sich beim Theater nicht nur um ein Gut handelt, dessen öffentlich finanziertes Angebot vielschichtigen Begründungsmodellen unterliegt. Auch die Institution des öffentlichen Theaters stellt ein besonderes Handlungsfeld dar. Der politische Wille des Trägers ist zugleich Voraussetzung für die öffentliche Theaterförderung und Beschränkung für bestimmte Marketingentscheidungen. Die betriebswirtschaftlichen Instrumente der Preispolitik müssen diesem Kontext entsprechend auf den Untersuchungsgegenstand bezogen werden.

Die Preispolitik im Kulturmarketing behandelt daher sehr zutreffend die Frage: „Welches Entgelt kann, soll, will oder darf eine Kultureinrichtung für ihre Produkte oder Dienstleistungen verlangen?“ (Klein 2005: 351). Während *können* und *sollen* die Aspekte sind, die auch die betriebswirtschaftliche Literatur anleiten, deuten die Begriffe *wollen* und *dürfen* die Besonderheit des Marketings im öffentlich geförderten Kulturbetrieb an und beziehen sich auf die Rolle von Kulturpolitik und Kulturförderung als Determinanten der Preispolitik.

Preispolitik für Theater
Strategische Preisgestaltung zwischen
Einnahmesteigerung und öffentlichem Auftrag
Schößler, T.
2016, XX, 317 S. 10 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-14612-2