

# Der Preis spielt keine Rolle?

Preispolitik und -gestaltung bei Orchestern und Konzerthäusern

Peter Gartiser

Die Gestaltung der Preise für Kulturveranstaltungen folgt keinen erkennbaren Regeln: Sind es Kalkulationsergebnisse, nach der Rechnung „Kosten plus X“? Sind es die Preise, die der Wettbewerb fordert, mal knapp darüber, mal darunter? Sind es die Preise, über die ein Gremium, der Träger oder Zuwendungsgeber, etwa der Stadtrat, befindet? Oder sind es die Beträge, die der Kunde bereit ist zu bezahlen?

► **Während die Lebenshaltungskosten** in den vergangenen zwanzig (zehn) Jahren um 32,3 Prozent (15,5 Prozent) gestiegen sind, haben sich die Preise für Freizeit, Unterhaltung und Kultur um durchschnittlich 11,6 Prozent (null Prozent) entwickelt. Die Kartenpreise der öffentlichen Veranstalter für Konzert und Theater sind seit rund zehn Jahren unter Druck. Ursache dafür ist unter anderem ein überproportional gestiegenes Angebot an Veranstaltungen. Gleichzeitig ist es den kommerziellen Veranstaltern im Bereich klassische Konzerte, Musiktheater, Theater und Musical gelungen, hohe Ticketpreise für Starkonzerte durchzusetzen.

Haben die öffentlichen Veranstalter es versäumt, ihre Preise an das Marktumfeld anzupassen? Spielt der Preis keine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der eigenen Einnahmen? Oder fürchten Intendanten um die Auslastung ihrer Veranstaltungen, wenn sie an der Preisschraube drehen?

Ein vergleichender Blick in die Theaterlandschaft zeigt: In den deutschen Theatern liegt der Anteil der Kartenerlöse bei durchschnittlich rund zwölf Prozent der gesamten Einnahmen. In den vergangenen zehn Jahren konnte diese Quote marginal erhöht werden. Die Durchsetzung höherer Preise spielte dabei allerdings eine untergeordnete Rolle, im Wesentlichen war die Steigerung der Kartenerlöse durch eine Erweiterung des Veranstaltungsangebots be-

dingt. Fest steht, dass die Instrumente der Preisgestaltung zur Steigerung der Einnahmen noch nicht von allen Orchestern und Konzerthäusern ausgereizt wurden. Wie aber kann man seine Preispolitik optimieren?

## Die Sicht des Kunden einnehmen

In nicht wenigen Fällen entscheidet „das gefühlte Preisniveau“ über die Preispolitik. Beruhend auf Erfahrungswerten vergangener Spielzeiten wird fortgeschrieben, was sich in einer Stadt an Preisniveau etabliert hat. Preiserhöhungen werden mit großen Ängsten vor mangelnder Auslastung vermieden – verständlich. Dabei haben sich einige Instrumente bewährt, die das Verhältnis von Preis und Kartenabsatz differenzierter einzuschätzen helfen können:

► Die systematische Beobachtung des Kartenverkaufs ab Vorverkaufsbeginn und die Auswertung aller Informationen, die das Ticketingsystem anbietet: Welche Preiskategorien werden zuerst verkauft, welche zuletzt? „Von vorne nach hinten“ deutet darauf hin, dass die Preise der ersten Kategorie auch geringfügig höher hätten angesetzt werden können. „Von hinten nach vorne“ darauf, dass die Veranstaltung in der Spitze zu viel kosten könnte, aber die niedrige Preiskategorie eventuell zu niedrig angesetzt war.

► Der Aufbau eines internen Vertriebscontrollings dokumentiert eigene Erfahrungen in der Durchsetzung höherer Preise. Welche Steigerungen werden „klaglos“ akzeptiert, wo liegt das preiselastische Optimum, treten in einzelnen Preiskategorien Abwanderungseffekte ein? Eigene Erfahrungen in der Preis-Absatz-Relation sollten für den Veranstalter systematisch erfasst werden und zu einer genauen Kenntnis über das Verhalten seiner Kunden führen.

► Die regelmäßige Kundenbefragung kann Orientierung in der Einschätzung der richtigen Preispolitik geben. Gute Erfahrungen bestehen mit so genannten Fokus-Gruppen aus dem Publikum, einer repräsentativen Personengruppe, mit der man regelmäßig über das Programm, die Künstler, den Service, das Marketing und über die Preisgestaltung spricht. Wenn sich dabei ergibt, dass die Preise „als angemessen“ empfunden werden, wenn man sich an die Höhe der Kartenpreise spontan nicht erinnern kann, wenn die Vorteile von Ermäßigungen, etwa bei Abonnements, nicht bekannt sind, liegt das Indiz vor, dass der Preis „keine Rolle spielt“ und eine behutsame Preiserhöhung durchgesetzt werden kann.

► Die systematische Betrachtung des Marktumfelds von (Kultur-) Veranstaltungen: Gerade die privaten Konzertveranstalter übernehmen in vielen Städten die Preisführerschaft und zeigen, welches Preisniveau für Kulturveranstaltungen im Markt durchsetzungs-

fähig ist. Nicht immer gestatten sich die öffentlichen Veranstalter eine Anpassung ihrer Preise an deren Höhe.

► Die Einrichtung einer Marketing-Datenbank, die den Zusammenhang von Preis und Kartenverkauf (Auslastung) nach unterschiedlichsten Kriterien auswerten lässt: Attraktivität der beteiligten Dirigenten und Solisten (Super-Star bzw. Künstler mit internationaler, nationaler, regionaler Bedeutung), Programm (Tag der Veranstaltung, Wochentag, Umfeld von Feiertagen und Ferien), konkurrierende Ereignisse (Fußball-WM etc.) und Veranstaltungsort.

Die Einrichtung einer Marketing-Datenbank und das regelmäßige Füttern mit validen Daten unterstützt die „gefühlte“ Annahme der richtigen Preisgestaltung und lässt es zu, faktenbasierte Erfahrungen über längere Zeiträume zu sammeln und – über ein Nachfrage-Prognosemodell – in die Zukunft zu projizieren.

## Die Instrumente der Preisgestaltung nutzen

Welcher Preis ist recht und billig? Allgemein haben Kunden des Einzelhandels rund zwei Dutzend Standardprodukte und deren Preise im Kopf. An diesen „KVI – Key Value Items“ machen sie das Preisniveau eines Ladens fest. Übertragen auf Kulturveranstalter funktioniert diese Orientierung nur bedingt, denn Programme und

Künstler wechseln. Die absoluten Preise eines Konzerts oder eines Abonnements sind gelernt, der dahinter stehende Aufwand wird in der Regel kaum reflektiert. Lediglich bei einzelnen Stars darf der Rahmen durchbrochen werden: Für Recitalkonzerte mit Anna Netrebko oder Anne-Sophie Mutter wird ein wesentlich höherer Preis akzeptiert als für das groß besetzte Sinfonieorchester der Stadt mit einem namhaften Dirigenten. Und: Preise werden lokal beurteilt. Für das gleiche Konzert mit gleichem Programm und gleichen Protagonisten werden in Salzburg während der Festspiele klaglos 250 Euro bezahlt, während es „zu Hause“ maximal 98 Euro kosten darf.

Als Orientierung für den Konzertbesucher dient deshalb die Preisspreizung, die durch die Höhe der ersten Platzkategorie das künstlerische Niveau und den gesellschaftlichen Wert der Veranstaltung festmacht und durch eine geschickte Verteilung der Preise bis in die letzte Platzkategorie mit sehr niedrigem Preis signalisiert, dass das Konzert für alle sozialen Bevölkerungsgruppen zugänglich ist. Zu dieser vertikalen Preisspreizung nach Platzkategorien setzt sich zunehmend auch die horizontale nach Veranstaltungskategorien durch. In den Opernhäusern längst erprobt kommen nun auch Orchester und Konzerthäuser auf die Idee, ihren Programmaufwand differenziert in Preiskategorien abzubilden, etwa bei chorsinfonischen Projekten oder bei besonderen Gästen und Solisten. Für den Kunden bedeutet dies zunächst eine neue Preisdimension, die er lernen muss und gleichwohl akzeptiert, wenn er die richtigen Argumente vermittelt bekommt.

Zur Preisgestaltung gehört ein als gerecht empfundenen System der Ermäßigungen und Vorteilsgewährungen für Stammkunden. Da können wir in deutschen Konzerthäusern und Theatern stark optimierungsbedürftige Bedingungen erkennen, die alles sind, nur nicht gerecht und Einnahmen steigernd. Dazu einige Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis:

> Das Abonnement gehört kulturell interessierten Besuchern, die regelmäßig ins Konzert gehen, unbequeme Programme akzeptieren und auf demselben Platz sitzen wollen. Sie entscheiden sich früh für den Kartenkauf, erhalten dafür einen Preisvorteil und bieten dem Veranstalter Planungssicherheit in Programm, Marketing und Auslastung.

> Das Abonnement und damit die wichtigsten Kunden des Hauses werden aber ständigen Angriffen ausgesetzt: der Gutschein, den man bei Tausch eines Abokonzerts erhält; das Gutscheinheft, das als (falsches!) Wahlabonnement verkauft wird; die Konzerthaus- oder Theater-Card, die Ermäßigungen bietet, die noch an der Abendkasse eingelöst werden können und den Preisvorteil des Abonnements weitgehend unattraktiv machen; die Berechtigung, als Abonnent z. B. der Sparte Schauspiel die gleichen Vorteile auch auf die Oper und das Konzert übertragen zu können. So darf ein Schauspiel-Abo mit vier Vorstellungen zu neun Euro (billigste Preiskategorie) als Ausweis für die Ermäßigungen aller Vorstellungen im Musiktheater und Konzert und dort in allen Platzkategorien genutzt werden. Das Schönste: Sie dürfen noch vier Familienmitglieder oder Freunde zu gleichen Konditionen mitbringen.

> Durch geschickte Kombination aller Vorteile an einem Drei-Sparten-Haus lassen sich Preisvorteile von bis zu 80 Prozent ausgehend vom Einzelkartenpreis ableiten. Die Geschäftsbedingungen der öffentlichen Kulturveranstalter in Deutschland sind ein Paradies für Schnäppchenjäger! Der Einzelkartenkäufer, der den vollen Preis be-

zahlt, ist der Dumme. Und die Einnahmen aus Kartenverkäufen bleiben unter ihren Möglichkeiten.

Während die Konzertbesuche in den vergangenen zehn Jahren um rund 15 Prozent zulegen konnten, ist das Angebot von Konzertkarten um ca. 30 Prozent gewachsen. Die Folge ist die sinkende Auslastung der einzelnen Konzertveranstaltung. Die beste Preispolitik nutzt also nichts, wenn man zu viele Plätze und Veranstaltungen anbietet. Das gesamte Kartenangebot sollte in etwa der potenziellen Nachfrage entsprechen.

Die Angst vor schlechter Auslastung hindert nicht wenige Häuser daran, ein transparentes und als gerecht empfundenen Preissystem einzuführen. Im Gegenteil, mit meist kurzfristigen Marketing-Aktionen wird versucht, das Haus mit allen Mitteln zu füllen. Sei es mit einem stark vergünstigten Preis bei Vorlage eines Kupons aus der Zeitungsanzeige, eine „5 Euro auf allen Plätzen“-Aktion oder dem Verteilen von Gutscheinen oder Freikarten – die Verlierer sind das zahlende Publikum, die Einnahmen des Hauses und die Kunst, die verramscht wurde. Das Auslastungs- oder „Yield“-Management hat die Kultur noch nicht so richtig erreicht. Während Lufthansa 1 500 Preisänderungen täglich vornimmt, um ihre Auslastung und ihre Einnahmen zu optimieren, zeigen sich die Veranstalter relativ unflexibel. Dabei wäre eine nachfrageorientierte Preisgestaltung überlegenswert, die eine frühe Entscheidung für den Kartenkauf belohnt und mit steigender Nachfrage die Preise anhebt. Ein Nachfrage-Prognose-Modell, geführt auf einer Datenbank, würde das Auslastungsmanagement optimieren. Ein beschränktes Kartenkontingent könnte damit verknüpft erste Erfahrungen über den Einsatz des Preises als Auslastungsinstrument ermöglichen. Im Mariinsky-Theater in St. Petersburg wird dieses System seit Jahren erfolgreich praktiziert.

## Fazit

Was macht eine gute Preispolitik aus? Zunächst sollten die Geschäftsbedingungen des Kartenkaufs optimiert werden und das Abonnement mit klaren Vorteilen gegenüber kurz entschlossenen Kartenkäufern gestärkt werden. Hier liegen die größten Potenziale für die Einnahmensteigerung. Ziel muss es sein, den Zeitpunkt für die Kaufentscheidung möglichst weit vor den Vorstellungstermin zu legen und den Anteil an Stammkunden deutlich zu erhöhen.

Der nächste Schritt ist die Einführung eines strategischen Auslastungsmanagements, das rechtzeitig die Weichen für Vermarktungs- und Marketing-Maßnahmen stellt und ebenfalls einen großen Beitrag zur Einnahmensteigerung leisten wird. Anschließend sollte die Preisgestaltung der einzelnen Platz- und Preiskategorien mit Blick auf das Marktumfeld überarbeitet werden. Preiserhöhungen, so unsere Erfahrung, sollten erst dann umgesetzt werden, wenn mit den oben erwähnten Maßnahmen nahezu die Vollauslastung erreicht wurde. Aber klar muss auch sein: Gute Preispolitik kann ein Überangebot und die fehlerhafte Saison- und Angebotsplanung nicht reparieren. <