



KM

Nr. 122 · Juli 2016 · ISSN 1610-9271
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Preisfrage

**13. Tagung des Arbeitskreises
Museumsmanagement**

Zwischen kulturellem Reichtum und knappen Kassen.

Perspektiven der Museumsfinanzierung



7. und 8. November 2016
im Freilichtmuseum am Kiekeberg

Mehr Informationen & Anmeldung unter:
www.arbeitskreis-museumsmanagement.de



MUSEUMS
MANAGEMENT

Anmeldeschluss 4. Oktober
Freilichtmuseum am Kiekeberg
Bettina Kohrs
Tel. (0 40) 79 01 76-40
kohrs@kiekeberg-museum.de



Liebe Leserinnen und Leser,

„Die öffentliche Hand zieht sich mehr und mehr aus der Finanzierung der Kultur zurück. Die Kultureinrichtungen müssen verstärkt Eigen- und Drittmittel generieren.“ Unter dem besonders auf Konferenzen beliebtem Credo wurden in den vergangenen Jahrzehnten zig Modelle referiert und ausprobiert, um an mehr Geld zu kommen: ob nun Sponsoring, Fundraising, Förder- und Forschungsmittel oder gleich neue Betriebs- und Trägerformen, die andere Einnahmestrukturen möglich machen. Die zum Erfolg führenden Strategiehandbücher und Leitfäden sind auch im Kulturmanagement zahlreich. Das alles sind wichtige Bausteine der Kulturfinanzierung, aber nicht die grundlegenden. Denn bei den Deckungsbeiträgen einer jeden öffentlichen Einrichtung werden an erster Stelle die Einnahmen per Eintrittspreis geführt. Umso erstaunlicher ist es, dass sich Generationen an Kulturmanagement-ForscherInnen kaum bis gar nicht mit dieser Einnahmequelle beschäftigt haben. „So stimmt das aber nicht!“, wird uns mit Sicherheit entgegen gerufen werden. Und natürlich sind wir an dieser Stelle ein klein bisschen unkorrekt: Denn das Thema „Eintrittspreis“ versteckt sich selbstverständlich in den 4 Ps des Marketings. Und darüber wurden schon ganz viele (meist klitzekleine) Kapitel in diversen Kulturmarketing-Bibeln gefüllt.

Allerdings kann man das Sich-um-das-Thema-winden irgendwie verstehen. Denn Preismanagement ist mitnichten in wenigen Forschungssemestern zu bearbeiten, dafür hat es zu viele Facetten, zu viele Abhängigkeiten, zu viele Unwägbarkeiten – allen voran den „Kunden“. Ein Blick in die Wirtschaftswissenschaften kann dieses Ausmaß aufzeigen. Es geht mitunter um Preisstrategie, Preissetzung, Preisimplementierung, Preiskommunikation, Preispsychologie, Preiselastizität, Preissensibilität, Kaufverhalten oder Zahlungsbereitschaft ... Sich nicht mit den Grundlagen und Möglichkeiten auseinanderzusetzen ist aber gleich zu setzen mit einer vertanen Chance. Und 50 Cent mehr pro Eintrittskarte sind durchaus das berühmte Kleinvieh. Daher gilt vor allem – und das auch für die Praxis –, einen Blick in die anderen „Branchen“ und Wissenschaften zu wagen und deren Erfahrungen und Ergebnisse nach ihrer Anwendbarkeit abzuklopfen. Es geht nicht um eine 1:1-Übernahme, sondern um ein Verständnis der Komplexität und die Entwicklung eigener Strategien. Und tatsächlich kommt seit einiger Zeit Bewegung in das Thema und so hat Tom Schößler mit seiner Dissertation zur „Preispolitik für Theater“ soeben einen wichtigen Forschungsbereich eröffnet und ein erstes Standardwerk dazu veröffentlicht.

Natürlich ist die Situation für den Großteil des Kulturbetriebs eine andere als in der Wirtschaft. Er agiert zum einen im öffentlichen Auftrag, soll Kultur für jeden ermöglichen, und zum anderen ist er in die öffentlich-rechtlichen Strukturen eingebunden, muss sich also beispielsweise innerhalb der städtischen Gebührenordnung bewegen. Es hört sich stark nach 80er Jahre an, aber: Der Preis ist heiß. Vor allem ist er ein heißes Eisen, wenn es um die po-



litischen Erwägungen geht. Ohne die politischen Gremien sind weder Preiskategorien noch Preiserhöhungen fest zu setzen. Und da kann es auch schlicht um die nächste Bürgermeisterwahl gehen und alle Argumente für eine notwendige Preiserhöhung sind vergebens. Auch wenn hier Veränderungen sicher nicht von heute auf morgen durchzusetzen sind, sollte man sich den Herausforderungen stellen und dem Thema offen begegnen. Denn – und damit kommen wir zum Anfang zurück – es ist eben doch keine Floskel, dass die Gelder knapp sind und knapper werden, und auch die Politik weiß darum, dass Preiserhöhungen nötig sind. Und sie sind möglich. Ob es Modelle wie Dynamic Pricing oder Heat Maps sein können, sei vielleicht infrage zu stellen. Aber diesen Gedankenspielen eine generelle Absage zu erteilen, mag noch weniger Ziel führend sein.

Also wagen Sie einen Blick in die Tiefen der Preisgestaltung!

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



Schwerpunkt

Preisfrage

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Mehr Preispolitik wagen!

Ein Beitrag von Tom Schößler

..... Seite 6

Konsumentenfinanzierung muss durchdacht sein

Über Gebühren und Entgelte in öffentlich-rechtlichen Strukturen

Ein Beitrag von Christian Müller-Elmau

..... Seite 16

Angebot und Nachfrage mehrfach nutzen

Anwendungsmöglichkeiten des Revenue Managements

Ein Beitrag von Jochen Gönsch

..... Seite 24

Welcher Preis ist dem Publikum Kultur wert?

Fallstudie zum Eintrittspreismodell Pay-What-You-Want im Museum

Ein Beitrag von Philipp Stanehl

..... Seite 28

KM IM GESPRÄCH

„Ausgangspunkt ist der Kunde.“

Um die richtigen Preise festzulegen, braucht es mehr als Bauchgefühl

Ein Interview mit Dr. Florian Bauer

..... Seite 11

„Preise müssen transparent sein.“

Auch im Kulturbetrieb steigen die Eintrittspreise, wichtig ist dabei vor allem die Preiskommunikation

Ein Interview mit Christian Fanghänel

..... Seite 20

IMPRESSUM

..... Seite 31



DR. TOM
SCHÖBLER

ist Kulturmanager und Betriebswirt, Verwaltungsleiter am Theaterhaus Stuttgart und Dozent für Kulturmarketing und Kulturförderung, u.a. am Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg.

Mehr Preispolitik wagen!

Als Besucher von Kultureinrichtungen hat man ständig mit Eintrittspreisen zu tun, schließlich steht vor fast jedem Theater-, Konzert- oder Museumsbesuch der Kauf einer Eintrittskarte. Die Bibliothek erhebt eine Ausleih-, die Musikschule eine Unterrichts- und die VHS eine Kursgebühr. Selbst der Hochschulbesuch hat im Semesterbeitrag seinen Preis. Doch wie kommen diese Preise zustande? Wer legt sie fest, wie bestimmt man die Höhe?

Ein Beitrag von Tom Schöbner

Preisgestaltung – mehr als ein Bauchgefühl

Im Kulturmanagement wird der Preisgestaltung bisher nur wenig Beachtung geschenkt. Dafür lassen sich mehrere Gründe ausmachen. Zunächst ist der deutsche Kulturbetrieb stark von öffentlicher Förderung geprägt. Eintrittseinnahmen spielen im Finanzierungsmix von Theatern und Museen nur eine untergeordnete Rolle. Rund 12 Prozent tragen die Eintrittsgelder in öffentlichen Theatern durchschnittlich zur Finanzierung der Angebote bei. In Privattheatern, bei Festivals oder eigenständigen Orchestern liegt der Anteil höher, in Museen dürfte er deutlich niedriger sein. Zudem werden die Preise kommunaler Einrichtungen in der Gebührenordnung festgelegt. Nicht alle Theater und Museen, geschweige denn Bibliotheken oder Musikschulen können daher frei über ihre Preise entscheiden. Nicht selten werden Gebührendebatten sogar zum Politikum. Drittens ist über die Funktionsweise von Preisen wenig bekannt – Psychologie spielt eine große Rolle –, und wo Psychologie ist, ist das Bauchgefühl nicht weit. Und so werden Preisentscheidungen in vielen Kulturbetrieben eher erfahrungs- denn datenbasiert gefällt. Das gilt allerdings auch für viele andere Branchen.

Der Preis als ordnende Hand? Nicht im öffentlichen Kulturbetrieb

Die Funktion des Preises lässt sich auf einen Punkt bringen: Der Preis entsteht dort, wo Angebot und Nachfrage sich treffen, jedenfalls im theoretischen Markt ohne Hindernisse und Interventionen. Das heißt aber auch: ohne Nachfrage kein Angebot. Um die Kosten zu decken, müsste ein deutsches Stadt- oder Staatstheater derzeit durchschnittlich rund 150 Euro für eine Eintrittskarte verlangen. In der Oper mit Chor und Orchester läge der Preis sogar noch deutlich darüber. Zu diesem Preis würden vermutlich nur wenige Karten verkauft, der Anbieter würde vom Markt verschwinden. Dank der Intervention der öffentlichen Hand verhält es sich in Sachen Kultur glücklicherweise anders. Der Staat fördert die Produktion der kulturellen Güter, die ohne Förderung nicht oder nicht in ausreichendem Maße angeboten würden. Die Wirkung: Zuwendungen und Zuschüsse entbinden den geförderten Kulturbetrieb davon, einen kostendeckenden Preis erheben zu müssen.



... Mehr Preispolitik wagen!

Königsdisziplin Preisdifferenzierung

Die Gestaltung von Preisen wird im Kulturmanagement, analog zur Betriebswirtschaft, im Marketing besprochen. Price ist eines der „4P“ des Marketingmix, der operativen Instrumente, mit denen die Beziehung zum Kunden gestaltet werden soll. Zur Preisfindung stehen drei klassische Strategien zur Verfügung: die Orientierung an den Kosten, am Wettbewerb oder an der Nachfrage. Da sich Kulturbetriebe selten am Wettbewerb orientieren können oder wollen und ein kostendeckender Preis von kaum einem Besucher zu zahlen wäre (s.o.), bleibt die nachfrageorientierte Preisbildung. Theoretisch heißt das: Aus Anbietersicht ist der optimale Preis so hoch, dass der Kunde ihn gerade noch zu zahlen bereit ist. Wo diese Zahlungsbereitschaft liegt, ist die große Unbekannte, hat doch jede Besucherin und jeder Besucher eine individuelle Vorstellung von dem, was der Nutzen des Theater- oder Museumsbesuchs ist. Selbst wenn man die Zahlungsbereitschaft als Ausdruck der Nutzenvorstellung erheben könnte, müsste man jedem einzelnen Kunden einen eigenen Preis anbieten. Da das schwer umzusetzen ist – wenngleich dank fortschreitender Technik nicht mehr unmöglich – bedienen sich Kulturbetriebe verschiedener Optionen der Preisdifferenzierung.

Das Prinzip der Preisdifferenzierung lässt sich am einfachsten mit dem Umkehrschluss erläutern: Bei einem Einheitspreis verliert ein Anbieter all diejenigen, die nicht bereit sind, den geforderten Preis zu zahlen. Bei all denjenigen, die auch mehr gezahlt hätten, verliert der Anbieter ebenfalls, weil er die Zahlungsbereitschaft dieser Kunden nicht abgeschöpft hat. Zwischen den beiden Extremen „Einheitspreis für alle“ und „individueller Preis für jeden“ liegen die Graustufen der Preisdifferenzierung. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist die Segmentierung des Marktes. Ohne sie sind keine zielgerichteten Angebote möglich. Auch dies ist eine Hürde im Kulturmarketing, denn öffentliche Kulturbetriebe haben den Auftrag, jedermann zu erreichen. Dieser Auftrag, der in „Kultur für alle“ sein politisches Motto fand, wird vielerorts als Grund angeführt, warum keine Marktsegmentierung vorgenommen wird. Dabei sagt Segmentierung zunächst nur, dass sinnvolle Gruppen des potenziellen Gesamtpublikums gebildet werden, die vom Marketing zielgerichtet angesprochen werden können. Der Zweck der Segmentierung, die unterschiedlichen Gruppen aufgrund begrenzter Ressourcen gegebenenfalls unterschiedlich intensiv anzusprechen, heißt nicht, dass Publika ausgeschlossen werden.

Klar ist: Preispolitik im öffentlichen Kulturbetrieb muss immer die Zugänglichkeit gewährleisten. Es dürfen keine finanziellen Barrieren für diejenigen geschaffen werden, die nur über ein sehr geringes Einkommen verfügen, sonst verliert die öffentliche Förderung ihre Legitimation. Klar ist aber auch: Das betrifft nicht den Großteil des (Hochkultur-)Publikums. Der Preis mag die einfachste Begründung sein, warum Menschen Kulturangebote nicht nutzen. Studien belegen aber immer wieder, dass das Fernbleiben viele Gründe hat und es eben nicht in erster Linie am Preis liegt.



... Mehr Preispolitik wagen!

Wie also funktioniert Preisdifferenzierung in der Kultur? Theater, Orchester und ähnliche Anbieter von Veranstaltungen nutzen mehr als die meisten anderen Kulturbetriebe diverse Differenzierungsarten, was als Strategie der mehrdimensionalen Preisdifferenzierung bezeichnet wird. In einem Mehrspartentheater kann es zum Beispiel unterschiedliche Preise für Schauspiel und Musiktheater (leistungsbezogene Preisdifferenzierung), günstigere Preise unter der Woche als am Wochenende (zeitliche Preisdifferenzierung), Rabatte für Schüler und Studenten (personelle Preisdifferenzierung) und natürlich Abonnements (eine Mischform aus Frühbucher-, Mengen- und Treuerabatt) geben. Überall dort, wo Sitzplätze verkauft werden, liegt das wichtigste Differenzierungskriterium jedoch in den räumlichen Unterschieden. Zwischen den Preisen im Parkett und im obersten Rang können in großen Häusern über 100 Euro liegen. Ob derlei große Preisspreizungen die akustischen und visuellen Qualitätsunterschiede tatsächlich rechtfertigen, sei den Kennern überlassen. Viel wichtiger als die objektiven Kriterien aus Entfernung und Klang ist ohnehin das Abbilden der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften. Damit findet zwar nicht jeder seinen individuellen Preis, aber mit mehreren Preisstufen macht der Kulturbetrieb Angebote, den Platz zu finden, der nah an der eigenen Zahlungsbereitschaft liegt. In Einzelfällen kann das dazu führen, dass ein Premierenplatz im Parkett, auf dem es vielleicht auch darum geht, zu sehen und gesehen zu werden, ein Vielfaches eines Rangplatzes kostet, wo sich jemand nur für die Musik interessiert.

Museen haben zwar keine Unterschiede in der Sitzplatzqualität, doch auch sie differenzieren nach verschiedenen Segmentierungskriterien. Sonder- und Dauerausstellungen unterliegen der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung und Rabatte für Schüler, Studenten oder Rentner sind ebenso üblich wie Mengenrabatte für Gruppen. Bisweilen werden Eintritt und Führung im Paket angeboten, sogenannte Preisbündel. Museen können zudem zeitlich differenzieren, z.B. durch einen Museumstag mit niedrigerem oder freiem Eintritt, oder zur Lenkung von Stoßzeiten in Häusern mit großem touristischem Andrang. Der Eintritt in den Abendstunden könnte günstiger sein, weil nur noch wenig Zeit zum Besuch bleibt, oder auch teurer, wenn das Museum eine beliebte After-Work-Location ist. Auch Jahres- und Clubkarten, Museumscards für Wochenendbesucher, Bring-A-Friend- oder 2-für-1-Aktionen sind Gegenstand der Preispolitik. Einige Museen haben jüngst mit Pay-what-you-want experimentiert und die Preisfindung dem Besucher überlassen. Der Schweizer Ökonom Bruno Frey hat vorgeschlagen, Besucher nach der Verweildauer zahlen zu lassen, ähnlich wie beim Parken. Was zunächst befremdlich erscheint, hat bei genauerem Hinsehen einen gewissen Charme, schließlich will nicht jeder Besucher mehrere Stunden im Museum verbringen und dafür den vollen Tagespreis zahlen. Die Preise dergestalt nach der Nutzungsdauer zu differenzieren, Frey nennt es Pay-as-you-go, ist ökonomisch betrachtet sogar fairer als eine Einheitspauschale.



... Mehr Preispolitik wagen!

Ein Blick nach vorn

Was passiert, wenn die klassischen Differenzierungsmöglichkeiten ausgereizt sind? In kommerziellen Kulturbetrieben wird zunehmend diskutiert, ob weiteres Potenzial im Revenue Management und Dynamic Pricing liegt. Dabei handelt es sich, kurzgesagt, um die erlösorientierte Optimierung von Preis und Menge, wie sie Fluggesellschaften, Hotels, die Deutsche Bahn oder Freizeitparks schon länger betreiben. Voraussetzung ist stets eine fixe Kapazität, also üblicherweise feste Sitzplätze. Neu ist das Dynamische – der Preis wird an die Nachfrage gekoppelt und kann sich im Laufe des Vorverkaufs ändern. Klassischerweise steigen die Preise, je näher man dem Leistungsdatum kommt. Im deutschen Veranstaltungsbetrieb haben solche Werkzeuge, mit wenigen Ausnahmen im Privattheatersektor, noch nicht Fuß gefasst. Öffentliche Kulturbetriebe scheuen sich vor den marktorientierten Instrumenten, da sie für Transparenz und Verlässlichkeit stehen wollen. Fluggesellschaften oder Hotels gelten nicht gerade als beliebte Unternehmen und dem auratischen Theaterbesuch soll keine banale Schnäppchenjagd vorangehen.

In einigen Häusern außerhalb Deutschlands wird Dynamic Pricing allerdings bereits erfolgreich eingesetzt. Nach dem Chicago Symphony Orchestra, das als weltweiter Pionier im Kulturbereich gilt, sind auch anerkannte europäische Opernhäuser etwa in Amsterdam, Kopenhagen und Malmö ins Dynamic Pricing eingestiegen. Lohnt sich der Aufwand, die Investition in Software, der mögliche Ärger mit Besuchern? Selbst wenn der Anteil der Eintrittseinnahmen gering ist, mit 50.000 oder 100.000 Euro mehr im Jahr könnte so manches Kinder- und Jugendprojekt, soziale Engagement, ein Kompositionsauftrag oder experimentelles Format mehr realisiert werden. Das wiederum funktioniert nur, wenn die Kulturbetriebe eventuelle Mehreinnahmen auch behalten bzw. in die entsprechenden Budgets umwidmen dürfen. Damit wäre die Brücke zur eingangs erwähnten Kulturpolitik geschlagen. Den Rahmen für die Preisgestaltung im öffentlichen Kulturbetrieb muss die Kulturpolitik schaffen. Das Kulturmanagement ist für die effiziente und zugleich verantwortungsvolle Umsetzung zuständig.

Preise managen

Bezogen auf die Preisgestaltung bedeutet dies, dass sich alle Marketingmaßnahmen, also auch die Preispolitik, aus dem Zweck und den Zielen der Organisation ableiten sollten. Wie segmentiert wird, welche Segmente als Zielgruppen in den Fokus rücken und welche Maßnahmen genutzt werden, um sie anzusprechen, leitet sich daraus ab, was genau erreicht werden soll. An dieser Stelle ist in vielen Kulturbetrieben ein Defizit auszumachen. Nicht weil sie es nicht könnten, sondern weil der öffentliche Auftrag fast überall zu vage bleibt, um präzise Ziele zu formulieren, die über die Besucherzahlen, die Auslastung (die auch „gestaltet“ werden kann) oder den Wirtschaftsplan hinausgehen. Selbstverständlich ist dabei anzuerkennen, dass die Qualität des Kulturangebots kaum zu messen ist und die Freiheit der Kunst nicht der



... Mehr Preispolitik wagen!

Wirtschaftlichkeit unterworfen werden sollte – eben dieser Spagat aus betriebswirtschaftlichen und künstlerischen Überlegungen ist ja die Leistung des Kulturmanagements. Den strategischen Rahmen bildet dann der Marketing-Managementprozess. Die Elemente des Marketing-Mix, in dem die Preispolitik nur eines von vielen Instrumenten ist, sollten miteinander verwoben sein, schlüssig für Besucher und interessierte Öffentlichkeit, passend zum Betrieb und dessen Image. Das Preissystem sollte dem Publikum entsprechend gestaltet werden, das heißt dessen Nutzenempfinden widerspiegeln, der mit Bedürfnissen wie Distinktion, Service, Bildung, Unterhaltung, Erlebnis usw. sehr vielfältig sein kann. Dabei geht es keineswegs immer um „Maximierung“. Die Preispolitik muss auch im Audience Development mitgedacht werden. Sollen beispielsweise junge Menschen erreicht werden, wie es sich fast jeder Kulturbetrieb wünscht, sind entsprechende inhaltliche Angebote (samt Vermittlungsarbeit) ebenso relevant wie die passenden Rabatte, Sonderangebote (z.B. Studententag) oder unkonventionelle Preisaktionen (z.B. Pay-what-you-want). Ist hingegen ein wenig preissensibles Publikum zu erwarten, etwa bei Opernpremierern, Ballettgalas, an Silvester oder am letzten Wochenende einer Sonderausstellung, darf auch die Preispolitik einer anderen Logik folgen.

Fazit

Die Preispolitik ist wie das gesamte Kulturmarketing ein Prozess mit einer gewissen Komplexität, an dessen Ende ein Maßnahmen-Set steht, das einerseits „im Großen und Ganzen“ denken und andererseits aus möglichst konkreten Zielen abgeleitet sein sollte. In der Kommunikationspolitik sind viele Kulturbetriebe schon sehr weit, mit pfiffigen PR-Aktionen und teils ganz eigenen und berauschenden Ästhetiken. Das Publikum nimmt uns Experimente nicht übel. Warum nicht auch, frei nach einem Leitspruch der Kulturpolitischen Gesellschaft vor einigen Jahren, mehr Preispolitik wagen?¶



ZUM WEITERLESEN

Tom Schößler, Preispolitik für Theater: Strategische Preisgestaltung zwischen Einnahmesteigerung und öffentlichem Auftrag, Springer VS, 2016



DR. FLORIAN

BAUER

Studium und Promotion in Psychologie an der TU Darmstadt, dem MIT und in Harvard. Er ist ein international gefragter Experte und Redner zum Thema Preispsychologie und Behavioral Pricing sowie Autor von mehreren Büchern zur Preisforschung. Insgesamt war er 15 Jahre beim Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) als Mitglied, Vorsitzender des Fachbeirates sowie als Vorstand des BVM aktiv.

Kontakt:

florian-bauer@vocatus.de

„Ausgangspunkt ist der Kunde.“

Um die richtigen Preise festzulegen, braucht es mehr als Bauchgefühl

Viel zu oft geht es bei einer Preisfestlegung darum, was der Anbieter denkt, was der Kunde bereit sei zu zahlen. Weniger geht es darum, sich mit der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft der Kunden auseinander zu setzen. Mit dem Preispsychologen Dr. Florian Bauer, Vorstand der Beratungsfirma Vocatus AG, sprechen wir darüber, welche Aspekte bei der Preisgestaltung eine Rolle spielen.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrter Herr Dr. Bauer, der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb soll seit vielen Jahren verstärkt Einnahmen generieren, um die öffentlichen Kassen zu entlasten. Immer wieder stehen Preiserhöhungen in der Diskussion. Welches sind die Voraussetzungen, wenn man eine Preisstrategie entwickeln möchte?

Dr. Florian Bauer: Der Kulturbetrieb sieht sich sicher einer anderen Situation gegenüber als der privatwirtschaftliche Bereich: Er hat einen politisch gewollten Sendungsauftrag und somit unterliegt er bei der Preisgestaltung einer politisch geleiteten Entscheidungsfindung. Daher sind bei öffentlich-rechtlichen Einrichtungen klassische Preisstrategien schwieriger anzuwenden. Hat eine Kultureinrichtung aber die Möglichkeit, eine Preisstrategie flexibel zu gestalten, ist insbesondere die Basis wichtig. Hier gibt es vier unterschiedliche Herangehensweisen, Preise zu gestalten: Man kann sie aus dem Bauch heraus festlegen. Man kann diese kostenbasiert entscheiden oder sich an den Wettbewerbern orientieren. Oder man kann sich mit der Zahlungsbereitschaft der Kunden auseinandersetzen – also eine kundenbasierte Methode wählen. Seit vielen Jahren sind sich Forschung und Praxis weitgehend einig, dass das Customer based Pricing die sinnvollste Methode ist.

KM: Wie genau sieht diese Methode aus?

FB: Ausgangspunkt ist der Kunde. Man muss wissen, was der Kunde sich vorstellen kann, zu zahlen. Das bedeutet beispielsweise: Wenn der Kunde nicht bereit ist, den Preis zu zahlen, der nötig ist, um die Produktionskosten zu decken, dann sollte man das Produkt schlicht nicht anbieten. Ist er wiederum bereit, mehr zu zahlen, sind die Kosten nicht relevant. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden und dessen Kaufentscheidung ist der relevante Aspekt. Bei einer Preisstrategie ist zudem wichtig, nicht nur über die Preishöhe nachzudenken, sondern auch über die Preisstruktur, also Staffellungen, Differenzierungen, Bündelungen oder Abos, sowie über die Preis-



... „Ausgangspunkt ist der Kunde.“

dynamik, also Rabatte, Frühbuche oder Gutscheine. Letztlich ist eine wichtige Voraussetzung die Preiskommunikation. Es geht bei der Preisgestaltung um mehrere Ebenen und nicht einzig darum, einen Preis festzulegen.

KM: Der Kunde, also in unserem Fall der Besucher, ist für den Kulturbetrieb noch ein relativ unbekanntes Wesen, dem man sich aber vermehrt mit unterschiedlichen Ansätzen der Besucherforschung annähert. Wenn es um den Preis geht, ist eine wichtige Frage, welche Prozesse sich bei einer Kaufentscheidung abspielen.

FB: Grundsätzlich muss man verstehen, dass die klassischen Preistheorien auf einem Kundenverständnis aufbauen, das besagt, dass der Kunde bei Kaufentscheidungen besonders rational sei. Sie gehen davon aus, der Kunde sei informiert, hätte stabile Präferenzen, weiß, was er bereit ist zu bezahlen, und er möchte dabei möglichst wenig ausgeben. Dieses Bild ist hartnäckig bei Anbietern verankert, aber es ist komplett falsch. In den vergangenen 50 Jahren wurden diese Vorstellungen durch die Forschung der sogenannten Behavioral Economics, die sich mit den Entscheidungsprozessen der Kunden beschäftigen, widerlegt. Ein weiteres Konstrukt, mit der die Behavioral Economics nachhaltig aufgeräumt hat, ist das der „Preisbereitschaft“. Der Begriff „Preisbereitschaft“ unterstellt, dass Menschen für bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder Events einen ganz konkreten Preis im Kopf haben, den sie bereit sind zu zahlen. Ist er höher, würden sie sich nicht zum Kauf entscheiden. Menschen gehen aber sehr viel passiver mit ihren Preisvorstellungen um. Oft haben sie vorab gar keine Vorstellung, was sie maximal bezahlen würden. Sie hassen es, Entscheidungen treffen zu müssen, sie möchten vielmehr „entschieden gemacht“ werden. Die Aufgabe eines Anbieters ist es also, die Entscheidungsarchitektur so zu gestalten, dass der Produktkauf dem Kunden plausibel erscheint. Statt von aktiver, vorab definierter „Preisbereitschaft“, sollte man also eher von einer passiveren, sich entwickelnden „Preisbereitschaft“ sprechen.

KM: Wie kann man sich das praktisch vorstellen? Warum zahlen Kunden ganz selbst verständlich 400 Euro für ein Ticket der Salzburger Festspiele, doch denselben Kunden sind 10 Euro für einen Museumsbesuch zu teuer? Wie entscheiden Menschen, wie viel Geld sie für welches Produkt ausgeben möchten? Wie kann man das beeinflussen?

FB: Preisbereitschaft hat sehr viel mit Gewohnheit und Gelerntem zu tun. Und sich einen Preis plausibel zu machen, hängt auch davon ab, was man bisher dafür ausgeben musste und ob man die Preise bisher überhaupt gekannt hat. Deshalb ist es schwieriger, Einzelticketpreise festzusetzen als Abos. Aber die Anbieter haben oft ein falsches Verständnis von der Kaufentscheidung ihrer Kunden und der Rolle, die der Preis darin spielt. Bleiben wir bei dem Beispiel des Abos: Anbieter gehen meistens davon aus, dass Abos günstiger sein müssen als die Summe der Einzeltickets. Der Entscheidungsprozess des Kunden ist aber häufig ein ganz anderer. Denn viele Kunden ha-



... „Ausgangspunkt ist der Kunde.“

ben ein Abo, weil sie unbedingt kommen möchten und sich nicht um den Ticketerwerb oder ähnliches kümmern wollen. Der Grund für ein Abo ist also nicht die Preisersparnis (mit der leider oft geworben wird), sondern die Bequemlichkeit. Es findet eine viel geringere Auseinandersetzung mit dem Thema Preis statt. Das heißt, die Preissensitivität bei Abonnenten ist nicht selten viel geringer als bei Einzelticketkunden, dennoch sind Abos günstiger.

KM: Aber wieso interessieren sich Kunden nicht für den Preis?

FB: Die Zeitung liegt jeden morgen vor der Tür oder die Tickets kommen regelmäßig und pünktlich mit der Post. Es ist schlicht eine angenehme Routine geworden, die dazu führt, dass man sich gar nicht mit dem Preis beschäftigen möchte. Aber ich möchte nochmals auf das Beispiel der Salzburger Festspiele zurückkommen: Menschen sind soziale Wesen, die beobachten, was andere tun. Und bei den Festspielen kommt natürlich hinzu, dass die Ticketzahl begrenzt ist. Es ist einfach furchtbar attraktiv, zu den Wenigen zu gehören, die ein Ticket bekommen und bezahlen konnten. Verknappung ist ein viel genutzter Aspekt der Preisgestaltung. Beim Museum spielt mit hinein, dass ein Besuch traditionell bedingt immer günstig war. Und der Referenzwert ist tatsächlich jener, den man das letzte Mal bezahlt hat. Also auch der Kontext entscheidet über die Preiswahrnehmung.

KM: Ist es dann nicht besonders heikel, Preise zu erhöhen?

FB: Bei Preiserhöhungen geht es sehr häufig nicht um die Preis- sondern um die Fairnessschwelle. Und dabei geht es natürlich vor allem darum, wie man die Preiserhöhung kommuniziert. Aber, und das ist sehr wichtig, die Kommunikation sollte nur dann stattfinden, wenn die Kunden die Preiserhöhung auch wahrnehmen. Tun sie das nicht, sollte man darüber nicht sprechen. Gerade Kultureinrichtungen haben das dringende Bedürfnis zu erklären, warum sie teurer werden. Das ist manchmal aber gar keine gute Idee. Denn das einzige Ergebnis, das man damit erreicht, ist, dass bei den 90 Prozent, die keine Vorstellung über die Preishöhe haben (und sie auch nicht haben wollen), eine höhere Aufmerksamkeit generiert wird. Der Großteil der Besucher geht sehr selten in dasselbe Museum. Sie besuchen Häuser mit unterschiedlichen Preisstrukturen und wissen daher oftmals gar nicht genau, wie hoch der Preis speziell in diesem Museum üblicherweise ist. Aber wenn ein Schild aufgestellt ist, auf dem ein langatmiger Text darüber steht, dass der Mindestlohn dazu geführt hat, dass die Preise um 10 Prozent erhöht werden mussten, dann wird vielen Besuchern erst bewusst, dass es teurer geworden ist. Und erst dann geht das Rechenspiel los, dass die eigene Tarifierhöhung aber nur 3,5 Prozent war und dass dies doch unfair sei usw. Das ist natürlich nicht hilfreich.

KM: Also muss man eher eine Kommunikationsstrategie für diejenigen Besucher entwickeln, die die Preiserhöhung zur Kenntnis nehmen?



... „Ausgangspunkt ist der Kunde.“

FB: Ja. Wenn ein gutes Preiswissen existiert, dann sollten die Anbieter die Preiserhöhung gut und plausibel begründen können.

KM: Eine Zuschauerstudie der FU Berlin für das Staatstheater Braunschweig hat gezeigt, dass die Menschen eine überhöhte Vorstellung von den Eintrittspreisen hatten. Wie kommt es, dass Menschen – gerade in Zeiten der vielfältigen Recherche- und Vergleichsmöglichkeiten, die das Internet bietet – so wenig Preiswissen haben?

FB: Menschen müssen sich mit so vielem in ihrem Leben beschäftigen und sollen unzählige Entscheidungen treffen. Eigentlich überfordert das die Kapazitäten völlig und Menschen möchten viele Entscheidungen gar nicht treffen müssen. Zudem wird völlig überschätzt, wie intensiv sich Menschen mit ihren Entscheidungen auseinandersetzen. Das hat aber keinen Einfluss darauf, dass man ein Preisimage-Problem haben kann. Das Staatstheater muss sich also sowohl mit seiner Preisstrategie als auch mit seiner Preiskommunikation beschäftigen. Dabei geht es vor allem darum, mehr über die Preisvorstellungen in den Köpfen der Menschen zu erfahren, und das hat oftmals nichts mit den realen Preisen zu tun.

KM: Und wann sagt der Mensch nun, dass der Preis ihm egal ist?

FB: Wir haben auf Basis unserer Entscheidungsforschung und einer sehr umfangreichen internationalen Studie eine Typologie von 5 Entscheidungstypen entwickelt: den Schnäppchenjäger, den Verlustaversiven, den Preisbereiten, den Gewohnheitskäufer und den Gleichgültigen (siehe Tabelle). Man ist nicht ein bestimmter Typ, sondern der Kontext und die Präferenzstruktur sind entscheidend: Das heißt, bei der Entscheidung für einen Mobilfunktarif ist man vielleicht ein Schnäppchenjäger, aber ist zeitgleich beim Zeitungskauf unter Umständen preisbereit usw. Der Anbieter muss seine Kunden kennen und seine Preisstrategie dahingehend ausrichten.

Die fünf Entscheidertypen (GRIPS-Typen)				
Schnäppchenjäger	Preisbereite	Verlustaversive	Gewohnheitskäufer	Gleichgültige
Hat Spaß am Suchen und Vergleichen und liebt Rabatte und Zugaben.	Lässt sich von den Produkten begeistern und gibt oft mehr aus, als ursprünglich geplant.	Vorsichtiger Kunde, der Angst hat, übervorteilt zu werden.	Treuer Kunde mit viel Vertrauen in Marke und Produkt.	Produkt- und Preisvergleiche interessieren ihn nicht (Low-Involvement-Kunde).

Quelle: Vocatus AG



... „Ausgangspunkt ist der Kunde.“

KM: Also ist der Anspruch von Kultureinrichtungen, alle Menschen als Zielgruppe zu verstehen, ein Problem?

FB: In der Tat. Wenn der politische Auftrag ist, alle ins Theater zu holen, dann ist die Zielsetzung eine andere und hier müssen die Preise sehr viel stärker differenziert werden. Und das tun die Kultureinrichtungen bereits. Worauf sie dabei wiederum achten müssen, ist das Fairnessbedürfnis ihrer Kunden. Studenten- oder Rentnertickets sind akzeptiert, aber teurere Akademikertickets werden sicher schwerlich Zustimmung finden.

KM: Dem Produkt „Kunst und Kultur“ wird eine hohe emotionale Bindung an seine Käufer nachgesagt. Zudem bedarf es mitunter einer anstrengenden „geistigen Eigenleistung“, es zu konsumieren. Ist Kunst und Kultur ein spezielles Produkt, das eventuell eine andere Herangehensweise an die Preisgestaltung bedarf?

FB: Wir haben Preise für Küchengeräte, Autos, Mobilfunkverträge, Medizintechnik, Schokoriegel, Brillengläser, Baumaschinen und vermutlich ein paar Hundert weitere Produkte gemacht. Ich kann Ihnen sagen, dass vor allem die Anbieter immer reklamieren, dass ihre Produkte etwas ganz besonderes und mit keiner anderen Branche vergleichbar sind. Am Ende sind es aber Menschen, die über einen Kauf entscheiden und am Ende folgen diese Menschen immer wieder den gleichen Gesetzen der Entscheidungsfindung. Sie machen dabei ihre vorhersagbaren Entscheidungsfehler, ob es sich dabei nun um einen privaten oder beruflichen Entscheider handelt, ist meist völlig egal. Letztlich hilft nur eines: Man muss den Entscheidungsprozess seiner Kundensegmente kennen und die Rolle, die der Preis darin spielt verstehen, um Preishöhe, Preisstruktur, Preisdynamik und Preiskommunikation strategisch festlegen zu können. ¶





**DR. CHRISTIAN
MÜLLER-ELMAU**

ist seit 2006 Geschäftsführender Gesellschafter der IPO-IT GmbH in Berlin. 2003 Abschluss des Studiums des Öffentlichen Dienstleistungsmanagements (Public Management) an der HTW Berlin und HWR Berlin, 2015 Promotion an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg zum Thema „Nutzenbetrachtung von Methoden des Kostenmanagements im kommunalen Bereich“. Arbeitsschwerpunkte u.a. Öffentliches Finanzmanagement mit den Themen Haushaltswirtschaft, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Kosten- und Leistungsrechnung, Kostenmanagement sowie Controlling.

Konsumentenfinanzierung muss durchdacht sein

Über Gebühren und Entgelte in öffentlich-rechtlichen Strukturen

Der Großteil der deutschen Kultureinrichtungen agiert in einem öffentlich-rechtlichen Rahmen oder ist von diesem unmittelbar abhängig. Hier wird ungern an den grundsätzlichen Preismodellen gerüttelt. Doch der Diskussion über neue und alternative Möglichkeiten der Preisgestaltung soll keine generelle Absage erteilt werden. Dr. Christian Müller-Elmau beschreibt für unser Magazin, was bei solchen aber berücksichtigt werden muss.

Ein Beitrag von Christian Müller-Elmau

Der Wert von Kunst und Kultur ist unbestritten. Doch welchen Preis kann, darf Kultur haben? Wie sehen die Spielräume zur Preisgestaltung in staatlichen Kulturstätten aus? Zunächst ist das „Produzieren“ von kulturellen Leistungen, wie bei allen anderen „Güterarten“ auch, mit dem Einsatz von Ressourcen verbunden. Ob Kunst nun im Amateurbereich oder professionell entsteht, dieser Ressourceneinsatz verursacht konkret Personal-, Sach- und Abschreibungskosten. Insbesondere das institutionalisierte Bewahren und Fördern von Kunst kann mitunter enorme Summen erfordern. In Zeiten knapper öffentlicher Kassen setzt jedoch der Staat häufig den Rotstift beim Kulturangebot an, was die Bedeutung von anderen Finanzierungsformen erhöht. Hierbei rückt die Säule der Konsumentenfinanzierung, und damit das Erheben von Entgelten, Gebühren, Eintrittsgeldern, Kostenbeiträge – mitsamt auch Preise genannt – stärker in den Blickpunkt.

Für die Nutzung staatlicher Kultureinrichtungen können grundsätzlich privatrechtliche oder öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte erhoben werden. Während sich privatrechtliche Entgelte als einfache Marktpreise nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage bilden, sind öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte das, was wir klassischer Weise Gebühren nennen. Für die Gebührenhöhe sind vor allem abgabenrechtliche Vorgaben sowie der politische Wille verantwortlich; in aller Regel bestimmt letzterer dann den „Preis“ für kulturelle Angebote.

Preismodelle mit Charme, aber einem Haken

Zur Stärkung der Konsumentenfinanzierung für kulturelle Leistungen tragen Kritiker von festen Nutzungsentgelten das Argument vor, diese würden sich nicht flexibel an die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten anpassen. Vorgeschlagen werden alternative Preismodelle wie das „Dynamic Pricing“ oder auch „Pay what you want“. Beim „Dynamic Pricing“ sollen sich die Preise an der Nachfrage von Kulturangeboten ausrichten. Dabei bestimmt die Reaktion der Nachfrageseite bezüglich der Preisänderung das Maß und die Rich-



... Konsumentenfinanzierung muss durchdacht sein

tung. So kann beispielsweise bei steigenden Besucherzahlen der Preis angehoben werden, um die Zahlungsbereitschaft der Gäste stärker abzuschöpfen. Andererseits kann auch bei sinkenden Besucherzahlen der Preis angehoben werden, um den stärker werdenden Verlust auszugleichen. So lange der aufgrund der relativen Preisanhebung verursachte relative Nutzerrückgang nicht stärker ausfällt, können mit dynamischen Entgelten höhere Durchschnittserträge erzielt werden als mit feststehenden Preisen. Zu beachten ist aber, dass die flexible Anpassung von Preisen an die Nachfrageentwicklung administrative Mehrkosten verursacht, wie bspw. durch den häufigeren Austausch von Preisschildern, die Anpassung von IT-Systemen oder auch die Überarbeitung von Infobroschüren. Mit dem Modell „Pay what you want“ soll der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft von Nutzern kultureller Angebote Rechnung getragen werden. Mit der Verlagerung der Entgeltbemessung auf den Besucher einer Kultureinrichtung wird dieser gezwungen, den Wert der in Anspruch genommenen Leistung stärker zu reflektieren. Dadurch, so die Hoffnung, erhöht sich seine Zahlungsbereitschaft, im Ergebnis stünde wieder ein höherer durchschnittlicher Ertrag als bei einem feststehenden Preis.

Diese Modelle besitzen ihren Charme und können helfen, den Kostendeckungsbeitrag durch die Konsumentenfinanzierung von Kunst und Kultur zu erhöhen. Werden in öffentlichen Kultureinrichtungen Nutzungsentgelte als privat-rechtliche Entgelte deklariert, so dürfte den Modellen nichts im Wege stehen. Jedoch gilt bei privat-rechtlichen Entgelten auch für den öffentlichen Sektor eine Umsatzsteuerpflicht. Daher vermindert sich der verbleibende Ertrag durch den Mehrwertsteueranteil. Für den eher unwahrscheinlichen Fall, dass diese Kultureinrichtung dann immer noch einen Gewinn erzielen sollte, ist dieser auch wie in der Privatwirtschaft normal zu versteuern. Somit lohnt sich bei defizitären Stadttheatern, Lichtspielhäusern und Museen die Nutzung von privat-rechtlichen Leistungsentgelten in aller Regel nicht. Ratsamer für diese Einrichtungen ist das Deklarieren von öffentlich-rechtlichen Leistungsentgelten für ihre Angebote. Für das Festsetzen von Gebühren sind v.a. folgende Grenzen zu beachten:

- **Kostenüberdeckungsverbot:** Mit den eingenommenen Gebühren dürfen keine Gewinne erzielt werden. Andernfalls ist die Gebühr in den Folgejahren so abzusenken, dass der erzielte Gewinn durch Verluste wieder ausgeglichen wird.
- **Äquivalenzprinzip:** Die Höhe der Gebühr darf nicht in einem offensichtlichen Missverhältnis zum Wert der Leistung für den Gebührenpflichtigen stehen. Damit soll vorgebeugt werden, dass einzelne Nutzer von öffentlichen Einrichtungen über das Niveau der Kostendeckung hinaus belastet werden, um so bspw. die durch andere Nutzer verursachten Defizite wieder auszugleichen.



... **Konsumentenfinanzierung muss durchdacht sein**

- **Gleichbehandlungsgrundsatz:** Die Höhe und die Grundlage der Gebührenbemessung sollen bei vergleichbaren Nutzergruppen gleich sein. Unterschiedliche Preise für gleiche Leistungen werden damit eher in Frage gestellt.

Solange eine öffentliche Kultureinrichtung ohnehin keinen kostendeckenden Marktpreis erzielen kann, sie mithin zuschussbedürftig ist, ergeben sich aus den gebührenrechtlichen Eckpfeilern kaum praktische Restriktionen bezüglich der Wahl der Methode zur Preisbildung. Lediglich der Gleichbehandlungsgrundsatz könnte Schwierigkeiten bereiten, wenn bspw. für eine Theateraufführung an einem Wochentag ein erheblich niedriger Preis zu zahlen ist als am Wochenende.

Neben diesen grundlegenden Prinzipien des Gebührenrechts gilt die haushaltsrechtliche Maxime, dass der geplante Zuschuss einer öffentlichen Einrichtung auch tatsächlich erwirtschaftet werden soll. Sie ergänzt die logische Forderung, dass durch flexible Preismodelle nicht geringere durchschnittliche Erträge erzielt werden dürfen, als durch den Einsatz von feststehenden Preisen.

Auch bei neuen Preismodellen gilt das Prinzip der Kostendeckung

Wenn nun Preismodelle wie das „Dynamic Pricing“ oder „Pay what you want“ prinzipiell auch in staatlich getragenen Kultureinrichtungen als Gebührenentgelte möglich sind, stellt sich die Frage, zu welchem Grad die Konsumentenfinanzierung zur Kostendeckung der Einrichtung beitragen soll. Realistischer Weise ist das gebührenrechtliche Gesamtkostendeckungsgebot nicht durch Preise zu erreichen. Doch welche durchschnittlichen Mindestgebühren sollten erzielt werden? Hierfür lohnt sich eine kostenrechnerische Analyse der Einrichtung. Dabei sind mindestens folgende Kostenblöcke differenziert zu betrachten:


- **Variable Kosten:** Mit der Erbringung von (Kultur-)Leistungen sind unmittelbare Einzelkosten verbunden, wie z.B. Einsatzhonorare für Schausteller und Musiker, oder Kosten für die Sicherung eines Open-Air-Festivals (Wachschutz, Sanitäreinrichtungen, Rettungsdienste, etc.). Mit jeder Leistungseinheit, ob Theateraufführung, Festival oder Öffnungstag, entstehen variable Kosten. Ohne Leistungseinheit keine variablen Kosten.
- **Fixe Betriebskosten:** Für den laufenden Betrieb einer Kultureinrichtung entstehen v.a. Medienkosten (Strom, Wärme, Wasser, Internet, etc.) und Personalkosten. Betriebskosten weisen meist eine mittelfristige Bindung auf und lassen sich häufig noch gut steuern.
- **Fixe Unterhaltungs- und Abschreibungskosten:** Für die Bereitstellung von Gebäuden, Anlagen, Geräten und Maschinen im Rahmen der Kunst- und Kulturproduktion fallen Abschreibungen an. Weiterhin muss die technische Infrastruktur gewartet, gepflegt und regelmäßig instandgesetzt wer-



... **Konsumentenfinanzierung muss durchdacht sein**

den. Diese Kosten haben in der Regel eine lange Bindungsfrist. Ein Einsparen von Unterhaltungsaufwendungen wird zwar gerne vorgenommen, um kurzfristige Konsolidierungseffekte zu gewinnen. Jedoch verschleißt damit die Infrastruktur, was nur höhere Reinvestitionskosten zu einem späteren Zeitpunkt erfordert.

Im Zuge der Diskussion über die Wahl der Preisbildungsmethode sollte immer ein Abgleich mit den genannten Kostenblöcken nach einem Stufenmodell vorgenommen werden. In einer ersten Stufe sollten die durchschnittlich erzielten Preise mindestens die variablen Kosten decken, die durch die Kulturproduktion unmittelbar entstehen. Diese Stufe wird als Deckungsbeitrag 1 bezeichnet. Ist dieses Niveau durch den erzielten Preis erreicht, wird durch die erbrachte Leistung wenigstens kein zusätzlicher Verlust mehr generiert. Diese Stufe kann auch als Preisuntergrenze angesehen werden. Im Deckungsbeitrag 2 deckt der erzielte Preis auch die Betriebskosten, im Deckungsbeitrag 3 sogar die Unterhaltungs- und Abschreibungskosten. Dies wäre dann der Punkt der Gesamtkostendeckung. Da flexible Preismodelle zu stärker schwankenden Durchschnittserträgen führen, ist die Kenntnis über diese Deckungsbeitragsgrenzen wichtig. Ein nun häufiger zu erwartendes Pendeln des Durchschnittspreises um die Deckungsbeitragsgrenzen erfordert ggf. schnellere Gegenmaßnahmen, wie bspw. ein sofortiges Nachjustieren von Preisen und variablen Kosten.

Da traditionell Gebühren als feste Nutzungsentgelte erhoben werden, ist bei Politikern, die die Gebührensatzungen beschließen, zunächst Aufklärungsarbeit bezüglich der Chancen als auch der Risiken der diskutierten Preisbildungsmethoden zu leisten. Insbesondere sollte der finanzielle Effekt aus sich ändernden Preisen bei sich gleichzeitig ändernden Besucherzahlen dargestellt werden. Denn der Chance auf Erzielung von durchschnittlich höheren Preisen in öffentlichen Kultureinrichtungen steht das gleich große Risiko auf Erhöhung des Zuschussbedarfs dieser Einrichtungen gegenüber. 





CHRISTIAN FANGHÄNEL

studierte European Studies und Kulturmanagement an der TU Chemnitz, der Viadrina Universität Frankfurt/Oder und der Andrássy Universität in Budapest. Erfahrungen sammelte er im Bach Archiv Leipzig, an der Bayerischen Staatsoper, der Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“, der Bibliotheca Albertina und der Universität Leipzig. Als freier Kulturjournalist war er mehrere Jahre in Budapest, Leipzig und Dresden. Rezensent für Konzertveranstaltungen. Nach der stellv. Leitung Marketing und Vertrieb (2008-2011) am Mittelsächsischen Theater in Freiberg/Döbeln arbeitet er seit 2011 als Leiter Marketing und Vertrieb am Gewandhaus zu Leipzig.

Kontakt:

christian.fanghaenel@gewandhaus.de

„Preise müssen transparent sein.“

Auch im Kulturbetrieb steigen die Eintrittspreise, wichtig ist dabei vor allem die Preiskommunikation

Preiserhöhungen sind immer ein heißes Eisen und Kultureinrichtungen würden sie gerne vermeiden. Aber Mehrkosten, Tarifierhöhungen und Inflation machen sie dennoch nötig. Wir unterhalten uns mit Christian Fanghänel, Leiter Marketing und Vertrieb am Gewandhaus Leipzig, über das heikle Thema und wie man souverän damit umgeht.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrter Herr Fanghänel, zur Saison 2014/15 hat das Gewandhaus Leipzig seine Ticketpreise um durchschnittlich 7 Prozent erhöht. Einzelne Preisgruppen stiegen um 20 Prozent. Ab August 2016 werden die Tickets nochmals etwas teurer. Was waren die Anlässe für diese Erhöhungen?

Christian Fanghänel: Seit 1992 werden regelmäßig Preiserhöhungen durchgeführt, im Schnitt alle zwei bis drei Jahre mit unterschiedlichen Steigerungsniveaus. Dieses Intervall ist notwendig und hat sich für unsere Finanzierungsstruktur bewährt. Die Gründe sind vielfältig. Hauptsächlich aber soll die Eigenfinanzierungsquote von 53 Prozent nicht unterschritten werden, da sie ein wichtiger Baustein unseres Haushalts ist.

KM: Die Frage liegt nahe: Heißt das, Sie verkaufen weniger Tickets und müssen deshalb die Preise erhöhen?

CF: Nein, das ist mitnichten der Fall. Die Gründe liegen, wie bei vielen anderen Kultureinrichtungen in Deutschland auch, in den „äußeren“ Umständen: Wesentlich dabei sind die Tarifsteigerungen, die zu einer erheblichen Erhöhung der Personalkosten führen, ebenso die allgemeine Kostenentwicklung bei Sachaufwendungen. Das betrifft maßgeblich Dienstleister, die ihre Preise aufgrund des Mindestlohns empfindlich erhöht haben. Absehbar ist eine weitere Erhöhung des Mindestlohns, die derzeit diskutiert wird und entsprechende Auswirkungen hat. Die Inflation muss natürlich auch berücksichtigt werden. Diese unterschiedlichen Mehrkosten müssen aufgefangen werden und die Erhöhung der Ticketpreise ist eine Maßnahme. Da unterscheidet sich der Kulturbetrieb nicht von der freien Wirtschaft. Würden allerdings die Tarifsteigerungen durch die Stadt Leipzig ausgeglichen, könnten Preiserhöhungen in Zukunft geringer sein oder in größeren Zeitabständen geplant werden.



... „Preise müssen transparent sein.“

KM: Wie kann man sich den internen Prozess hin zu einer Preiserhöhung vorstellen? Gibt es bestimmte Alarmsignale zum Beispiel aus dem Controlling, die dann die Diskussionen anstoßen?

CF: Die inflationsbedingten Kosten und allgemeinen Kostenentwicklungen selbst steigen in der Regel konstant und das fangen wir mit den regelmäßigen Preiserhöhungen auf. Dieser Rhythmus wird aller Voraussicht nach auch so beibehalten. „Alarmsignale“, wie Sie sie beschreiben, gibt es daher weniger. Ausnahmesituationen, wie die Einführung des Mindestlohns und deutliche Tarifsteigerungen, lassen sich meist frühzeitig erkennen und können entsprechend eingeplant werden.

KM: Inwieweit wird bei Ihnen bei solchen Prozessen auch diskutiert, ob eine Veränderung des Systems der Preisgestaltung angezeigt wäre?

CF: Das System wird weniger infrage gestellt, da wir mit einem öffentlichen Auftrag und innerhalb öffentlich-rechtlicher Struktur agieren. Diese zu ändern, wird in anderen politischen Gremien diskutiert und entschieden. Flexiblere Systeme, wie Dynamic Pricing oder Heat Maps, sind insoweit schwierig, da das Gewandhaus wie die Stadt sowohl für ihre Finanzplanungen als auch für die Kommunikation eine transparente und verlässliche Preisstruktur benötigen. Sie müssen heute wissen, wie viel ein Ticket im Sommer des nächsten Jahres kostet. Und eigentlich gibt das bisherige Preissystem auch keinen Anlass für Veränderungen, es funktioniert.

KM: Aber wäre es prinzipiell möglich, ein solches System in der Stadt durchzubringen, wenn man die richtigen Argumente hat, wie beispielsweise mehr Ticketverkauf und -erlöse durch flexible, tagesaktuelle Preise?

CF: Darauf kommt es nicht an. Die Transparenz ist insoweit das wichtigere Argument, da das Gewandhaus zu einem großen Teil mit den Steuern der BürgerInnen finanziert wird. Diese haben also ein Recht auf stabile Preise. Und dafür benötigt man nachvollziehbare Preisgruppen, die durch den Stadtrat beschlossen werden. Heute andere Preise als morgen anzubieten, ist kulturpolitisch nicht zu vermitteln. Dies wäre vor allem unseren Stammkunden und Abonnenten nicht zu erklären, die frühzeitig Karten zum regulären Preis erwerben. Hier würden wir Vertrauen und Verbindlichkeit aufs Spiel setzen. Es gibt natürlich Ausnahmen wie Sonderkonzerte, die außerhalb der Entgeltordnung liegen: Das Gewandhaus hat anlässlich der Elbflut 2013 ein Benefizkonzert auf Basis des „Pay as you want“-Modell organisiert und das hat aus gegebenem Anlass gut funktioniert. Wir haben auch je nach Saison einige Konzerthighlights wie das bachsche Weihnachtsoratorium in der Thomaskirche, Klavierabende mit Lang Lang oder Konzerte mit Boston Symphony und anderen Spitzenorchestern, bei denen wir außerhalb der beschlossenen Struktur Preise festlegen. Aber wie gesagt, das sind Ausnahmen. Gegen ein dynamisches Spiel mit der Preisgestaltung spricht auch unser Auftrag, bei dem wir für alle BürgerInnen offen und bezahlbar sein müssen. Wir kön-



... „Preise müssen transparent sein.“

nen nicht, nur weil die Nachfrage für ein Konzert besonders groß ist, den Preis anheben und somit finanzschwache BesucherInnen ausschließen. Was wir aber machen ist eine sehr große Spreizung der Preisgruppen. Das Gewandhaus bietet den teuren Luxussitzplatz ebenso wie den 5-Euro-Platz an.

KM: Kennen Sie die Zahlungsbereitschaft Ihres Publikums?

CF: Wir kennen unser Publikum in der Tat sehr gut und machen regelmäßig umfangreiche Besucherbefragungen, die auch Preise berühren. Wir fragen natürlich nicht, welche Preise die Besucher für angemessen halten. Vielmehr ermitteln wir anhand von Angaben zum Durchschnittseinkommen sowie Beschäftigungs- und Familienstatus die Preissensibilität. Bei der Preiserhöhung 2014/15 haben wir auch die Preiselastizität berechnet und eine erwartete Anzahl von Kündigungen im Abonnement ermittelt. Diese wurde glücklicherweise unterschritten. Auch unsere 13.000 Abonnenten sind natürlich eine wichtige Quelle für Informationen. Mit nahezu jedem Abonnenten haben wir persönlichen Kontakt, sodass Preise irgendwann auch Gegenstand des Gesprächs sind. Es gibt auch Besucher, die uns empfehlen, die Preise aufgrund der Vergleichbarkeit mit anderen Konzerthäusern und der Qualität der Konzerte deutlich anzuheben. Bei solchen Einzelmeinungen ist Vorsicht geboten, und es ist sinnvoll das breite Publikum im Blick zu behalten.

KM: Wie waren die Reaktionen auf die angesprochene Preiserhöhung?

CF: Preiserhöhungen sind nie im Interesse der BesucherInnen. Daher muss immer damit gerechnet werden, dass Beschwerden und Kritik an das Gewandhaus gelangen. Unsere Abonnenten sind zwar preissensibel, aber in der Gesamtzahl sind die negativen Rückmeldungen tatsächlich sehr niedrig. Und wir bekommen durchaus Vorschläge, wie wir statt Preiserhöhungen, an anderer Stelle Gelder einsparen könnten. Das sind Reaktionen, die sich mit einem guten Beschwerdemanagement vorbereiten und beantworten lassen. Hierfür haben wir eine eigene Ressource im Bereich Marketing geschaffen, sodass alles auf einer hohen professionellen Ebene abläuft. Wenn dem Publikum klare und nachvollziehbare Gründe darlegt werden, sowohl von Seiten des Gewandhauses als auch durch die städtischen Vertreter, dann ist die Kommunikation gut und konstruktiv.

KM: Wie bereiten Sie dementsprechend die Preiskommunikation vor?

CF: Bei der Kommunikation zu den Preiserhöhungen gehen wir proaktiv, sehr gründlich und umfassend vor. Wir versuchen die BesucherInnen für unsere Beweggründe zu sensibilisieren. Eine Maßnahme ist zum Beispiel die Produktion einer kleinen Informationsbroschüre, die dann an die Abonnenten versendet und auch im Hause ausgelegt wird. Wir kommen im Rahmen unserer beliebten Saisonvorschau ganz konkret auf Preiserhöhungen zu sprechen und bieten persönliche Gespräche mit dem Gewandhausdirektor und dem Verwaltungsdirektor an. So können Fragen auf kurzem Weg beantwortet und um Verständnis für die Preiserhöhung geworben werden. Natürlich muss auch die



... „Preise müssen transparent sein.“

Presse umfassend informiert werden. Wie diese damit umgeht, lässt sich von unserer Seite weniger beeinflussen. Dabei gibt es Medien, die auf einer Sachebene berichten, und eben diejenigen, die eher reißerisch mit der „erneuten“ Erhöhung ins Feld ziehen. Aber auch das ist normal.

KM: Das Gewandhaus ist eine öffentlich-rechtliche Einrichtung und muss somit bei Preiserhöhungen einen bestimmten Weg nehmen. Wie ist an Ihrem Haus der weitere Fortgang?

CF: Ganz klassisch. Wir versuchen alle Entscheidungsebenen sehr gründlich zu informieren. Die Vorlage für die Preiserhöhung wird erst in der Dienstberatung des Oberbürgermeisters, dann im Betriebsausschuss Kultur sowie im Finanzausschuss gelesen und diskutiert. Im Stadtrat wird final beschlossen.

KM: Welche Reaktionen erhalten Sie aus den politischen Fraktionen?

CF: In den letzten Jahren ist jeder Vorschlag zur Erhöhung der Ticketpreise im Stadtrat beschlossen worden. Die Notwendigkeit wird ja auch gesehen. Was bei der Argumentation sicher hilft, ist die erwähnte Spreizung der Preiskategorien. Unser teuerstes Ticket liegt bei 69 Euro, das günstigste bei 5 Euro. Wir liegen im deutschen Vergleich ohnehin mit unseren Preisen im Mittelfeld. Und das muss auch so sein, denn die Einkommensverhältnisse bei den BürgerInnen der Stadt Leipzig sind im Vergleich noch relativ niedrig. Die politischen Parteien sehen, dass für alle BürgerInnen die Möglichkeit besteht, unser Haus zu besuchen. Über eine Kooperation mit der Kulturloge haben bedürftige Menschen die Möglichkeit, sogar umsonst eine Veranstaltung bei uns zu besuchen. ¶





PROF. DR.

JOCHEN GÖNSCH

ist Inhaber des Lehrstuhls für Service Operations an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen. Er forscht u.a. zum Pricing und Revenue Management. Zur Vernetzung von Praxis und Wissenschaft gründete er die Arbeitsgruppe Analytics in der Gesellschaft für Operations Research.

Angebot und Nachfrage mehrfach nutzen

Anwendungsmöglichkeiten des Revenue Managements

Jeder, der schon einmal einen Flug im Internet gebucht hat, kennt die dort auftretenden Preisschwankungen. Entsprechend erwartet im Flugzeug niemand, dass der Passagier auf dem Nachbarsitz den gleichen Preis gezahlt hat. Warum nicht auch im Theater?

Ein Beitrag von Jochen Gönsch

Revenue Management

Das Konzept stammt aus der Passagierluftfahrt, wo es häufig auch als Yield Management bezeichnet wird. Dort nahm in den USA infolge der Deregulierung in den 1970er Jahren der Wettbewerb stark zu, insbesondere setzten neue Gesellschaften mit niedrigen Preisen die etablierten Fluglinien unter Druck. In dieser Situation reagierte American Airlines, die bis dahin vorwiegend Geschäftsreisende transportiert hatte, mit der Entwicklung des ersten Revenue Management-Systems. Grundidee war, Sitzplätze, die ansonsten leer blieben, zu günstigen Preisen an Privatkunden zu verkaufen und so zusätzliche Erlöse zu generieren.

Heute umfasst Revenue Management verschiedene Instrumente zur gewinnmaximalen Nutzung beschränkter Angebotskapazitäten bei unsicherer, schwankender Nachfrage und einem Vorverkauf der Leistung. Interessant ist, dass das Konzept nicht die Kostenseite – welche in vielen Branchen bereits weitgehend ausgereizt ist – sondern die Erlöse in den Blick nimmt. Gleichzeitig stehen den Erlössteigerungen nur vergleichsweise geringe Kosten gegenüber, beispielsweise durch Veränderung der internen Abläufe oder Investitionen in IT-Systeme. Dabei orientiert sich die Preisgestaltung ausschließlich an der Nachfrage – die Kosten für eine Theateraufführung sind praktisch gleich, egal ob der Zuschauerraum nur spärlich oder gut gefüllt ist.

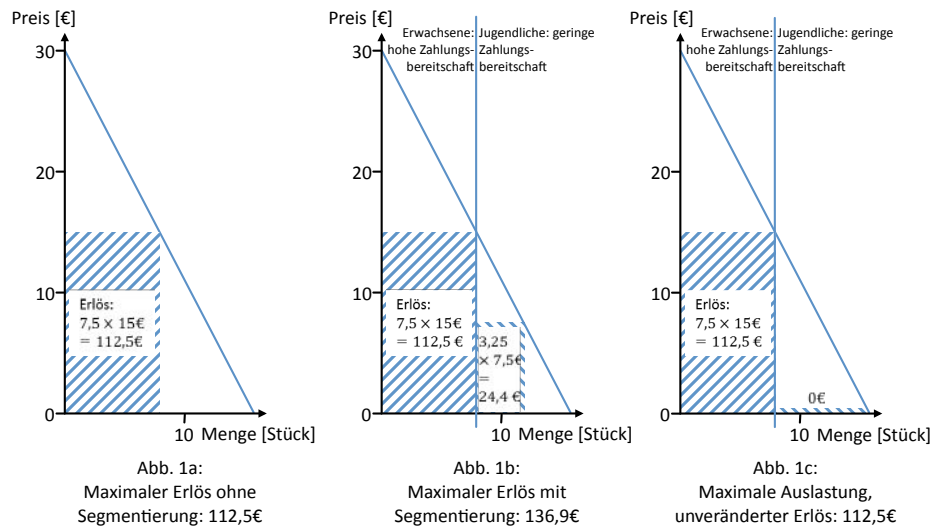
Instrument I: Produkt- und Preisdifferenzierung

Grundlage dieses Instruments ist die Vorstellung, dass jeder potenzielle Kunde über eine individuelle Zahlungsbereitschaft für ein Produkt verfügt. Liegt der Preis unter dieser Zahlungsbereitschaft, so kauft er das Produkt. Unterscheiden sich die Zahlungsbereitschaften der Kunden, so ergibt sich beispielsweise der in Abb. 1 dargestellte Zusammenhang zwischen Preis und Verkaufsmenge. Multipliziert man beides, erhält man den schraffiert dargestellten Erlös. Ziel der Produkt- und Preisdifferenzierung ist es nun, Kunden mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften unterschiedliche Angebote zu machen und so den Erlös zu erhöhen (Abb. 1 b).



... Angebot und Nachfrage mehrfach nutzen

Abb. 1:



Dies kann entweder durch eine Variation des Produktes erfolgen, wie sie etwa in vielen Theatern seit langem Standard ist. Bei dieser Produktdifferenzierung werden je nach Stück, Wochentag/Uhrzeit oder Sitzkategorie unterschiedliche Preise gesetzt. Dagegen wird die Preisdifferenzierung im Kulturbereich bisher nur sehr rudimentär eingesetzt. Hier werden für identische Produkte unterschiedliche Preise verlangt (z.B. „ermäßigte“ Tickets) und es können – wie im Flugzeug – Besucher mit unterschiedlichen Preisen nebeneinander sitzen. Weithin akzeptiert wird eine sogenannte Selbstselektion der Kunden durch Produkte mit unterschiedlichen Konditionen. Dies kann etwa bedeuten, dass ein günstiges Ticket lange im Voraus gekauft werden muss und nicht übertragen oder zurückgegeben werden kann. Schwieriger – und zum Teil rechtlich problematisch – wird es dagegen bei Kriterien, die an den Kunden selbst anknüpfen. So sind Kinder- und Seniorenpreise Standard, aber ein Männerrabatt im Theater dürfte zumindest für Diskussionen sorgen.

Dabei müssen Produkt- und Preisdifferenzierung keineswegs immer zur Erlössteigerung eingesetzt werden. Gerade öffentliche Einrichtungen haben meist zum Ziel, einem möglichst breiten Publikum Zugang zu ihrem Angebot zu gewähren. Hier ist es dann naheliegend, mit einem gegebenen Mindestlös möglichst vielen Kunden einen Ticketkauf zu ermöglichen. Dies ist in Abb. 1c dargestellt, hier erwerben bei gleichem Gesamterlös wie in Abb. 1a mehr Kunden Tickets.

Instrument II: Kapazitätssteuerung

Ist die Kapazität beschränkt, sind Produkt- und Preisdifferenzierung allein nicht ausreichend. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass nicht etwa eine unerwartet hohe Nachfrage nach günstigen Tickets alle Kapazität beansprucht und später kaufenden, lukrativeren Kunden kein Angebot mehr gemacht werden kann. Auf Grundlage einer Nachfrageprognose teilt die sogenannte



... Angebot und Nachfrage mehrfach nutzen

nannte Kapazitätssteuerung die zur Verfügung stehende Kapazität den einzelnen Produkten mit festen Preisen zu. Bekanntes Beispiel sind etwa die Sparpreise der Deutschen Bahn (19 Euro, 29 Euro, etc.), deren Verfügbarkeit von Zug zu Zug variiert.

Instrument III: Dynamic Pricing

Im Unterschied dazu werden im Dynamic Pricing direkt die Preise der Produkte variiert. Dabei gehen vor allem die erwartete Knappheit der Kapazität und wiederum die Zahlungsbereitschaft der Kunden ein. Dabei teilen ausgeklügelte mathematische Verfahren ebenso wie einfache Daumenregeln eine Grundidee: Wird voraussichtlich nicht alle Kapazität verkauft, stellt sie keinen Engpass dar und die Preise richten sich allein nach den Zahlungsbereitschaften. Wird die Kapazität dagegen voraussichtlich knapp, ist sie wertvoll und es werden höhere Preise verlangt. Diese spiegeln wider, dass ein jetzt verkaufter Sitzplatz in der Zukunft nicht mehr zur Verfügung steht.

Instrument IV: Überbuchung

Werden Tickets im Voraus verkauft, so erscheinen meist nicht alle Kunden tatsächlich und es bleiben Plätze leer. Kernidee der Überbuchungssteuerung ist es, diese leeren Plätze zu verkaufen und so zusätzlichen Erlös zu generieren bzw. mehr Menschen die Teilnahme zu ermöglichen. Meist werden dazu im Voraus geringfügig mehr Tickets verkauft als Kapazität zur Verfügung steht. Allerdings muss die Chance auf zusätzliche Erlöse gegen die Gefahr, dass zu viele Kunden erscheinen und einzelne abgewiesen werden müssen, abgewogen werden.

Fallstricke beachten

Typische Fallstricke bei der Umsetzung von Revenue Management-Projekten sind:

- **Kundenakzeptanz:** Bei Fluggesellschaften sind wir es gewohnt, dass unser Sitznachbar einen anderen Preis gezahlt hat. Im Supermarkt dagegen würden wir es als unfair empfinden, wenn unser Vormann nur die Hälfte für die Milch zahlt. Um in neuen Branchen Akzeptanz zu schaffen, ist zunächst Aufklärungsarbeit nötig. So erläutern etwa die amerikanische Baseball-Teams St. Louis Cardinals, New York Mets oder Toronto Blue Jays, die seit Kurzem Dynamic Pricing einsetzen, ihren Fans ausführlich die Funktionsweise. Dabei stellen sie selbstverständlich auch die Verfügbarkeit sehr günstiger Tickets heraus.
- **Verändertes Kundenverhalten:** Pauschalreiseanbieter boten lange regelmäßig sehr günstige Last-Minute-Reisen an. In der Folge passten die Kunden ihr Verhalten an und buchten vermehrt kurzfristig. Dies machte nicht nur die Erlösvorteile der Sonderangebote zunichte, sondern verschlechterte auch massiv die Planbarkeit der Anbieter. Das Beispiel zeigt, dass sorgfältig



... Angebot und Nachfrage mehrfach nutzen

darauf geachtet werden sollte, keine unerwünschten Anpassungsreaktionen bei den Kunden hervorzurufen.

- **Zeithorizont:** Revenue Management betrachtet traditionell einen einzelnen Abflug oder eine einzelne Veranstaltung. Gerade im Kulturbereich ist der Anteil an Stammkunden aber oft hoch. Nichts wäre schlimmer, als einen langjährigen Stammkunden durch kurzfristige Preismaßnahmen dauerhaft zu verprellen.
- **Preissignale:** Schließlich könnten Kunden aus der Verfügbarkeit günstiger Tickets unerwünschte Rückschlüsse auf die Beliebtheit/Qualität der Veranstaltung ziehen.

Die Umsetzung ist facettenreich möglich

Die Anwendung von Revenue Management-Konzepten in der Praxis kann sehr unterschiedlich gestaltet werden. Dabei muss insbesondere zu Beginn nicht gleich auf ein komplexes System zurückgegriffen werden. Stattdessen lassen sich einfache Ideen direkt umsetzen, beispielsweise zusätzliche, günstige Ticketkontingente für bestimmte Zielgruppen in voraussichtlich schlecht ausgelasteten Veranstaltungen. Komplexere Ansätze, wie ein echtes Dynamic Pricing, benötigen jedoch mehr Aufwand, z.B. eine Integration in die Vorverkaufssysteme. Meist ist hier auch eine sorgfältige Vorhersage der Nachfrage nötig, die, ebenso wie das eigentliche Revenue Management-System, von Fachpersonal betreut werden muss. Schlussendlich muss für eine erfolgreiche Umsetzung die Geschäftsleitung hinter dem Vorhaben stehen. ¶



ZUM WEITERLESEN

- Gönsch/Klein/Steinhardt: Dynamic Pricing — State-of-the-art. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (2009), S. 1-40.
- Klein/Steinhardt: Revenue Management — Grundlagen und Mathematische Methoden. Springer, 2008.
- Rieger: Revenue management: A model for the artist booking of musicians? Journal of Revenue and Pricing Management (2015), S. 433-441.



PHILIPP STANEHL

Jahrgang 1985, ist der kaufmännische Geschäftsführer der Großen Kunstschau Worpswede und studiert berufsbegleitend in Bremen im Masterstudiengang Kulturmanagement. Der ausgebildete Banker hat in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert und war bereits für die Internationalen Filmfestspiele in Berlin und die Stiftung Museum Kunstpalast in Düsseldorf tätig.

Welcher Preis ist dem Publikum Kultur wert?

Fallstudie zum Eintrittspreismodell Pay-What-You-Want im Museum

Der freie Eintritt in Museen ist ein Modell, das schon seit einigen Jahren immer wieder diskutiert wird. Doch muss auch dieses Angebot irgendwie finanziert werden. Das Kombinationsmodell Pay-What-You-Want hingegen bietet Möglichkeiten, die über eine „freiwillige Bezahlleistung“ hinausgehen. Philipp Stanehl berichtet über die ersten Ergebnisse eines Versuchs in Bremen.

Ein Beitrag von Philipp Stanehl

Das „partizipative Museum“ ist ein im Kulturmanagement, in Lehre und Praxis, aktuell intensiv behandeltes Thema. Aber „partizipative Preismodelle“ sind im Kulturbetrieb bislang eine Seltenheit. Als Alternative zum dominanten Festpreismodell scheint bislang die Forderung nach freiem Eintritt griffiger. Und dass, obwohl die Auswirkungen des freien Eintrittes kontrovers diskutiert werden. Denn einerseits reduzieren sich zwar monetäre Barrieren für einkommensschwächere Besucher, andererseits werden jedoch durch das Gießkannenprinzip auch wohlhabendere Besucher subventioniert.

Eine bisher im Museumsbereich wenig erprobte Alternative zum Festpreismodell ist der partizipative Preismechanismus Pay-What-You-Want, bei dem Besucher ihren Eintrittspreis selbst und individuell bestimmen. Pay-What-You-Want (PWYW) ist vielseitiger als freier Eintritt. Dieses Modell ermutigt die Besucher, sich bewusst mit der Frage auseinanderzusetzen, wie viel ihnen der Museumsbesuch wert ist. Sie engagieren sich in einem selbstbestimmten Maße für das Museum. Durch diese ungewöhnliche Umkehrung einer routinierten Austauschbeziehung wird der Museumsbesucher bereits an der Kasse und nicht erst in der Ausstellung aktiviert.

Im Rahmen des Studiengangs Kulturmanagement der Hochschule Bremen konnte zum Jahresende 2015 eine Praxis-Kooperation für eine PWYW-Fallstudie initiiert werden. Gemeinsam mit der Weserburg Bremen und der Großen Kunstschau Worpswede wurde an den vier Adventssonntagen PWYW als Eintrittsmodell durchgeführt. Wenngleich der Stichproben-Zeitraum nur sehr klein war, so konnten hier doch wesentliche theoretische Merkmale von PWYW nachgewiesen und praktische Bezüge der Umsetzung ermittelt werden. Die Kooperation zwischen den beiden Museen ermöglichte dabei auch einen tendenziellen Vergleich der Ergebnisse. Ziel des Versuchs war es, neue Besucher zu gewinnen, Einnahme-Potenziale aufzudecken und die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für Szenarien künftiger Anwendbarkeit im Museum zu analysieren.



... Fallstudie zum Eintrittspreismodell Pay-What-You-Want im Museum

Zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse und um einen identischen Projektverlauf zu gewährleisten, wurde ein Projektplan zwischen den beiden Häusern abgestimmt. Bereits in der Vorbereitungsphase konnte als kritischer, aber entscheidender Erfolgsfaktor die Vertriebsqualität an der Museumskasse ermittelt werden. Daher war die Schulung des Kassenspersonals, ein Handout als Kommunikationshilfe und die Vorbereitung des Kassensystems für einen reibungslosen Betriebsablauf im Vorfeld notwendig. In der Umsetzungsphase zeigte sich, dass sich Loyalität und soziale Normen positiv auf die Zahlungsbereitschaft auswirken. Daher wurde der Preisaushang als sichtbare Referenz im Aushang belassen. Außerdem informierte gut geschultes Kassenspersonal die Besucher optimal über die Hintergründe zu PWYW. In der Nachbereitungsphase wurde die Analyse von qualitativen (Besucherbefragung, Presseanalyse und Interviews) und quantitativen Aspekten (Kassenberichte, Besucherstatistik) für eine umfassende Ergebnissicht vorgenommen.

Ein Modell zur Besuchergewinnung?

Ein Vorteil von PWYW lag in der erhöhten Aufmerksamkeit und Reichweite, wenn Pay-What-You-Want als Aktion außer der Regel durchgeführt wird. Lokale Medien zeigten Interesse und unterstützten die Aktion durch eine Berichterstattung. In dem Aktionszeitraum konnte eine signifikante Steigerung der Besucherzahlen erreicht werden. Hier überraschte vor allem die Zahl von Erstbesuchern. Der durchschnittliche Eintrittspreis der PWYW-Aktion war geringer als der reguläre Ticket-Preis. Entscheidend war hier jedoch, dass die PWYW-Einnahmen insgesamt höher waren als der durchschnittliche Ticket-Umsatz (Summe aus regulären, ermäßigten und freien Eintritten).

Zusammengefasst konnten in beiden Häusern bei gleichbleibenden Kosten leicht höhere Ticket-Umsätze erzielt werden wie mit dem regulären Festpreismodell. Die PWYW-Aktion steigerte zudem die Anzahl von (z.T. Erst-) Besuchern. Gerade in besucherschwachen Zeiten sind ungenutzte Kapazitäten für zusätzliche Besucher in den Museen vorhanden. PWYW könnte somit den Auslastungsgrad eines Museums verbessern, sowie gleichzeitig Erstbesucher gewinnen, welche im besten Fall dem Museum treu bleiben und auch nach dem Aktionszeitraum in kostenpflichtige Sonderausstellungen wiederkommen.


Kurzzeitigen Effekten vorbeugen

Die Fallstudie hat gezeigt, dass mehr Besucher angesprochen werden konnten und dabei nicht auf Einnahmen verzichtet werden musste. Abnutzungseffekte des Marketing-Effektes von PWYW gefährden allerdings die Reliabilität der hier in der Fallstudie kurzfristig beobachteten Effekte. Ebenfalls für die langfristige Projektierung entscheidend sind die Fragen nach Risiken und Absicherung möglicher Einnahmeverluste z.B. durch Sponsoring. Das Planungsrisiko der Einnahmen gefährdet insbesondere die Finanzierung von neuen Ausstellungsprojekten bis hin zur Sicherung des Museumsbetriebes,



... Fallstudie zum Eintrittspreismodell Pay-What-You-Want im Museum

da das Museum auf die Eintrittseinnahmen stark angewiesen ist. Eine langfristige Wirtschaftsplanung benötigt eine fundierte Kalkulation der Eintrittseinnahmen. Zusätzlich bedeutet das erklärungsbedürftige Modell PWYW einen erhöhten Kommunikationsaufwand an der Kasse und Störungen im Betriebsablauf bei hohem Besucheraufkommen sind möglich. Hier sind noch weitere langfristige Studien zu den Auswirkungen von PWYW notwendig.

Dennoch zeigt sich PWYW bezogen auf bestimmte Szenarien vorteilhaft, wenn die variablen Kosten jedes weiteren Besuchers gering sind, die Kapazität für zusätzliche Besucher vorhanden ist und das Planungsrisiko durch eine Begrenzung auf eine bestimmte Zeit oder Raum (z.B. die Dauerausstellung) minimiert wird. Hier bietet PWYW einen vielseitigeren Mehrwert als freier Eintritt. Wenn wir über Eintrittspreise sprechen, dann sollten wir gleichzeitig auch über Qualität reden. Ist es wirklich sinnvoll, durch freien Eintritt die Nutzer vollständig aus der Verantwortung zu entlassen? Oder sollten wir Ihnen die Möglichkeit geben, sich zusätzlich zu engagieren und damit den Wert eines Ausstellungsbesuchs anerkennen zu können? Ich denke Partizipation im Museum kann bereits an der Museumskasse beginnen. 





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>