



BREGENZER F

NEUE WEGE IN DER KULTUR-VERMARKTUNG

Die Bregenzer Festspiele gehören zu den erfolgreichsten im deutschsprachigen Raum. Mit zuletzt 230 000 Besuchern und einer Auslastung von 98 Prozent (Budget: 39 Millionen Franken) ist das Potenzial von Bregenz nahezu ausgeschöpft. Der Erfolg basiert auf einem interessanten Mix von Kunst und Popularität – und vor allem auf der einzigartigen Seebühne am Bodensee. „persönlich“ hat in diesem Branding-Case untersucht, wie Bregenz Kulturmarketing betreibt.

Was 1946 auf zwei schlichten Kieskähnen im Bodensee begann, hat sich zu einem Kultur-event entwickelt, der jährlich annähernd so viele Besucher anzieht wie die Salzburger Festspiele. Im nächsten Jahr finden mehr als 100 Veranstaltungen aus den unterschiedlichsten Kunstformen statt, allein 27mal die West

Side Story auf der Seebühne. Die Festspielzeit an den Ufern des Bodensees dauert allerdings nur 5 Wochen. Um so höher sind die Anforderungen an das Marketing. Direktor Franz Salzmann nennt die Differenzierung der Bregenzer Festspiele von der Konkurrenz:

Wodurch unterscheiden sich die Bregenzer Festspiele von anderen Festspielen?

“Gegenüber allen anderen Festspielen unterscheiden wir uns durch unseren einzigartigen USP – die Bühne auf dem See. Sie ist das finanzielle Rückgrat des Unternehmens. Kontrapunktisch zu diesem populären Musiktheater in freier Natur setzen wir selten gespielte Opernwerke im Festspielhaus und zeitgenössische Kunst auf der Werkstattbühne. Damit sind wir ein integrales Festival.”

Welches Publikum sprechen Sie an?

“Wir haben eine völlig andere Situation als Salzburg oder Bayreuth. Nur ein Fünftel unserer Besucher sind erklärte Opernfreaks. Der Großteil kommt wegen des atmosphärischen Gesamterlebnisses. Bregenz stellt so für viele Besucher den Einstieg ins Operngeschehen dar, damit leisten wir praktisch Entwicklungshilfe für Staatstheater.”

Bayreuth beispielsweise hat den Nimbus eines Festivals für Reiche?

“Dem würde ich nur begrenzt zustimmen. Bayreuth bietet Karten an, die für jedermann erschwinglich sind; allerdings muss man beinahe zehn Jahre darauf warten. Unter diesem Gesichtspunkt ist Bayreuth sehr demokratisch. Das Exklusive daran ist allerdings, überhaupt eine Karte zu bekommen. Natürlich könnte man in Bayreuth mehr Programm



FESTSPIELE

oder Spieltage anbieten, doch diese künstliche Verknappung ist wohl ein Teil der Marketingstrategie. In Bregenz hingegen müssen wir, damit die Kassa stimmt, den Markt voll ausbeuten..“

Inwiefern konkurriert Bregenz mit anderen Events wie Bayreuth oder Salzburg?

“Wir sehen uns nicht in Konkurrenz mit anderen Festivals. Wir gehen einen eigenständigen Weg. Im Mittelpunkt unseres Konzepts stehen nicht etwa Stars und Sternchen. Unser

Star ist das Gesamtkunstwerk aus Musik, Szene und Bühne, dazu liefert das Naturerlebnis den emotionalen Mehrwert. Wir positionieren uns mit einem Mix von hochstehender aber populärer Kunst der weltweit einzigartig ist. So gelingt es uns Qualität und Quote zu vereinen.“

Welches sind ihre Marketingziele?

“Der Markt für Kunst und Kultur wächst dynamisch und wir wollen daher unsere wirtschaftlichen Gestaltungspotentiale weiterhin

auf der Leistungsseite des Unternehmens suchen, also die Ertragsseite voll ausreizen. Das bedeutet, was an vielen Theatern noch versäumt wird, den Einsatz wirksamer klassischer und beyond-the-line-Strategien mit dem einfachen Ziel, unsere Produkte beim Publikum begehrt zu halten. Da im direkten Einzugsgebiet die Marktsättigung erreicht ist, ist es ein weiteres Ziel, Besucher aus weiteren geografischen Kreisen für uns zu begeistern.” ■

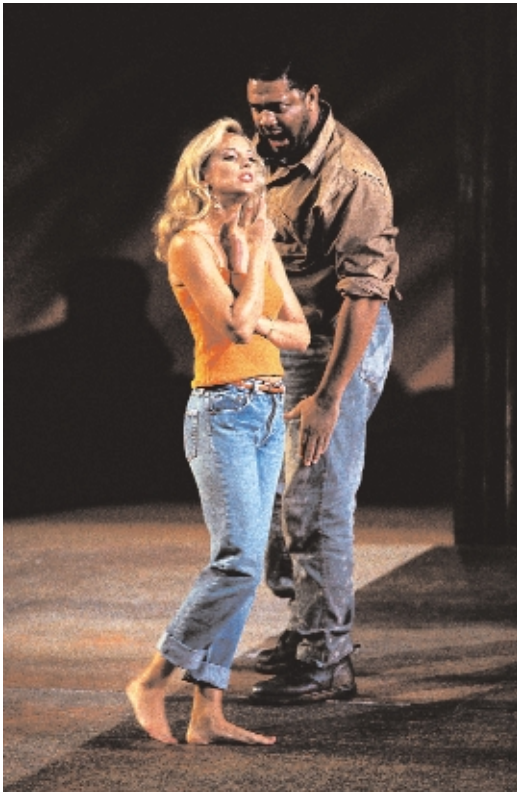
Interview: Oliver Prange



Franz Salzmann: “Wir sehen uns nicht in Konkurrenz mit anderen Festivals.”

Autoren

Die Autoren der folgenden Artikel sind der kfm. Direktor Franz Salzmann und Kommunikationschef Axel Renner sowie Stephan Feige, Geschäftsführer von htp St. Gallen. htp führte 2001 ein Marketing-Audit der Bregenzer Festspiele durch. htp wurde 1997 als Spin-off und Beratungsarm des Marketinglehrstuhls der HSG (Professor Torsten Tomczak) gegründet. Sie unterstützt KMUs und Grossunternehmen bei Marketing- und Brandingstrategien sowie im Bereich Marketingeffizienz.



Of Mice and Men 2001): Musikdrama in drei Akten von Carlisle Floyd.

POSITIONIERUNG VON KUNST ZU UNTERHALTUNG

Die Bregenzer Festspiele zählen jedes Jahr gut 200 000 Besucher. Diese kommen zu rund 35 Prozent aus der näheren Region, etwa 25 Prozent nehmen eine drei- bis vierstündige Anfahrt auf sich und bleiben wenigstens eine Nacht in der Umgebung von Bregenz. Die verbleibenden knapp 40 Prozent der Besucher legen eine Anreise von mehr als vier Stunden zurück und bleiben zu einem längeren Aufenthalt in der Region um Bregenz. Welches sind die Gründe für einen Besuch in Bregenz? Wie steht es um die Bekanntheit und Sympathie der Festspiele? Und wie sind die Festspiele bei den Besuchern positioniert?

Eine repräsentative Befragung ergab, dass die ungestützte Bekanntheit von Bregenz hinsichtlich des Themas "Festspiel" im gesamten deutschsprachigen Raum nach Salzburg am höchsten ist und damit zum Beispiel vor Bayreuth liegt. In der Schweiz hat Bregenz sogar die höchste Bekanntheit. Die Bregenzer Festspiele gehören zudem mit der Mailänder Scala, der Arena di Verona und den Salzburger Festspielen zu den durchweg beliebtesten Veranstaltungen – anders als etwa die Bayreuther Festspiele, das Musical Lord of the Dance oder die Zürcher Festspiele, die die Besucher eher polarisieren. Die Besucher verbinden die Bregenzer Festspiele vor allem mit der Seebühne. Damit

haben die Bregenzer Festspiele einen klaren USP, ebenso wie die Bayreuther Festspiele, die naturgemäss für den Komponisten Richard Wagner stehen, oder Salzburg und die Mailänder Scala, bei denen die Stadt und Umgebung eine besondere Rolle spielen.

Besucher sind nicht gleich Besucher

Nun sind Besucher nicht gleich Besucher. Tiefer gehende Erkenntnisse erhält man, indem man den Gesamtmarkt in verschiedene Segmente aufteilt. Grundlage hierfür ist die bereits erwähnte Befragung in Deutschland,

Österreich und der Schweiz zum Thema Kunst- und Kulturveranstaltungen. Insgesamt wurden 1000 Personen in elf Städten zum Thema "kulturelle Veranstaltungen" mit dem Schwerpunkt Festspiele und Musicals befragt. Drei Marktsegmente konnten identifiziert werden:

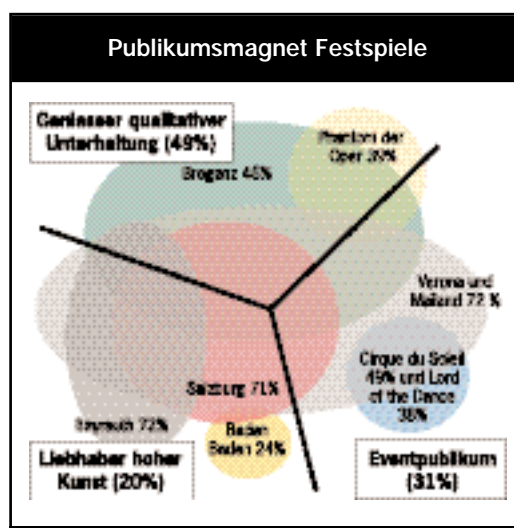
1. Die Liebhaber der hohen Kunst

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

Eine Verschiebung des hohen künstlerischen Anspruchs zu Gunsten einer populäreren Aufführung, die zu stark auf den Massengeschmack ausgerichtet ist, würde dieses Publikum enttäuschen.

2. Die Geniesser qualitativer Unterhaltung

Die Qualität des Stückes muss stimmen, aber auch auf die Atmosphäre wird grosser Wert gelegt. Dieses Publikum wählt mit Vorliebe kulturelle Veranstaltungen, die neben einem qualitativ hochwertigen Stück noch weitere Besonderheiten bieten. Sei es eine grandiose Bühne oder Kulisse, eine spezielle Architektur des





Julietta (2002): Lyrische Oper in drei Akten von Bohuslav Martinů.



Theaters oder eine malerische Umgebung. Die Geniesser der qualitativen Unterhaltung bewundern den Anlass als Ganzes und wollen neben einer gelungenen künstlerischen Aufführung auch andere Impressionen rund um die Vorführung geniessen.

3. Das Eventpublikum

Der Ort und die Umgebung sind ein wichtiger Bestandteil bei der Entscheidung darüber, welche Veranstaltung besucht wird. Daher werden Kunst- und Kulturveranstaltungen oft auch im Rahmen von Urlaubsreisen oder Städtereisen besucht. Veranstaltungen mit hoher Popularität sind beliebt, auch Opern in namhaften Häusern wie der Mailänder Scala oder der

Arena di Verona werden (im Rahmen von Ausflügen) gerne besucht. Das Eventpublikum ist zudem sehr an Zusatzleistungen rund um die Veranstaltung interessiert, beispielsweise werden als Erinnerung an den Abend gerne Merchandisingartikel gekauft.

Für Geniesser

Die Bregenzer Festspiele sprechen vor allem Geniesser qualitativer Unterhaltung an. Diese stellen nahezu die Hälfte der grundsätzlich an Kultur interessierten Personen. Im Vergleich dazu werden die Bayreuther Fest-

spiele am liebsten von der kleineren Gruppe der Liebhaber hoher Kunst besucht, und Veranstaltungen wie der Cirque du Soleil oder Lord of the Dance sprechen am besten das knappe Drittel des Eventpublikums an. Die Arena di Verona und die Mailänder Scala gefallen im deutschsprachigen Raum allen Segmenten gleichermassen.

Die Bregenzer Festspiele sind damit klar positioniert. Es gibt eine eigene treue Bregenz-Fan-Gemeinde, für die zum einen die Unterhaltung in Form des Events an sich sowie das regionale Umfeld des Veranstaltungsortes wichtige Komponenten sind, die zum anderen aber auch künstlerisch klare Ansprüche hat. ■

SPONSORING DIE BAUSTEINE

Die Bregenzer Festspiele setzen mit ihren Sponsoren verschiedene künstlerische Projekte um, welche diesen vielfältige Kontakte ermöglichen. Die Leistungen der Bregenzer Festspiele an ihre Sponsoren entsprechen verschiedenen Kategorien (Haupt-, Presenting- und Co-Sponsor), die einerseits auf die Programmstruktur dieses Festivals abgestimmt sind und andererseits den individuellen Wünschen der Sponsoren entsprechend angepasst werden. Bausteine für eine Sponsoringkooperation sind Branchenexklusivität, die Auftrittsmöglichkeiten in sämtlichen Werbemitteln, Kartenvorkaufsrechte sowie die immaterielle Aufwertung der Ko-

operation durch "non buyable experiences" – die Begegnung mit Künstlern und der Intendanz sowie die Nutzung der Räumlichkeiten im Festspielhaus für exklusive Kundenanlässe.

Hauptsponsoren sind Casinos Austria und UBS. Die Bank erhält dadurch im Dreiländereck eine Kommunikationsplattform, nachdem sie in der Westschweiz das Verbier Festival & Academy sowie das Montreux Jazzfestival und im Tessin das Internationale Filmfestival von Locarno unterstützt. Durch Bregenz will sie das Image im süddeutschen Raum und Vorarlberg festigen und den Bekanntheitsgrad steigern.

Ausschlaggebend für die Bregenz-Wahl waren das Renommee und die hoch stehende Qualität; in Bregenz geht es nicht um die grossen Stars, sondern um eine gesamthaft stimmige und perfekte Inszenierung, wodurch die Aufführung selbst zum Star wird. Hier findet sich die UBS wieder. Peter Schmid, Leiter Marketing und Kommunikation von UBS Wealth Management & Business Banking, sagt: "Mit Kultursponsoring unterstützt UBS hoch stehende Leistungen, die gesellschaftlich relevant sind. Die Werthaltung des Unternehmens wird durch diese Verbindung kommuniziert und erfahrbar gemacht." ■



West Side Story (2003) "Ein neues Musical" in zwei Akten von Leonard Bernstein.



Foto: Anja Koehler

INTENDANT DAVID POUNTNEY

Die Erfolgsgeschichte der Bregenzer Festspiele weiterzuschreiben, ist seine Intention, darüber hinaus will David Pountney, seit 1. Dezember 2003 der neue Intendant der Bregenzer Festspiele, aber eigene Akzente setzen: Seine erste Tat ist ein Kurt-Weill-Schwerpunkt im kommenden Sommer. Dass gute Unterhaltung nicht automatisch seichte Unterhaltung sein muss, ist eine seiner prägnantesten Arbeitsmaximen. Interview: Babette Karner

Sie sind ein viel beschäftigter Opernregisseur, der auch schon in Bregenz grosse Erfolge gefeiert hat. Was reizt Sie an den Aufgaben eines Intendanten – wo liegt der grosse Unterschied zu Ihrer Arbeit als Regisseur?

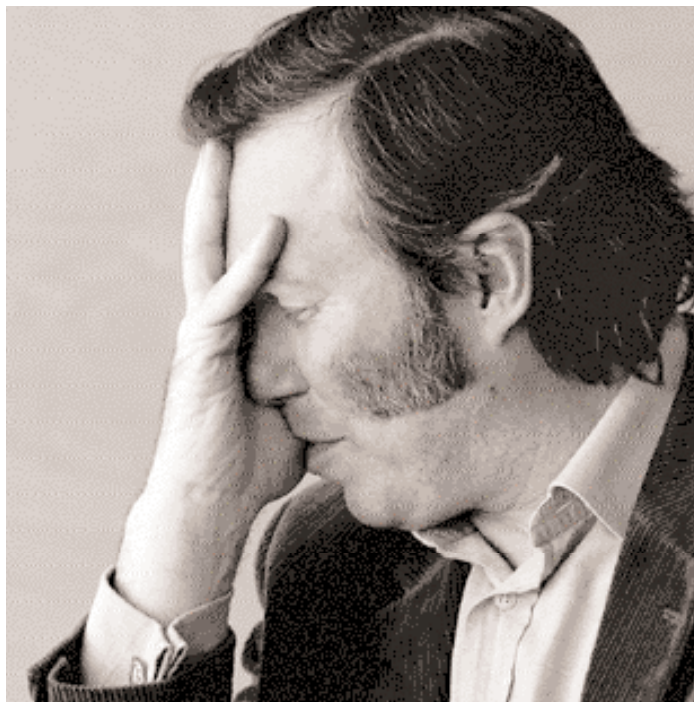
“Na ja, ich habe ja eigentlich schon einen ziemlich grossen Teil meines Lebens damit verbracht, im Management von Theaterbetrieben zu arbeiten. Zehn Jahre lang war ich Produktionsdirektor an der schottischen Oper in Glasgow, und dort habe ich meinen Job eigentlich gelernt. Nun bin ich seit über zehn Jahren freischaffender Regisseur, und irgendwie habe ich das Gefühl, ich habe nun lange genug als Freelancer gearbeitet. Denn man trägt ja nie längerfristig Verantwortung, und manchmal komme ich mir vor wie eine Kuh, die auf einer Weide mal hier und mal da einen Haufen hinterlässt. Aus diesem Grund möchte ich wieder mehr in einen fixen Betrieb involviert sein. Als Intendant der Bre-

genzer Festspiele kann ich selbst Entscheidungen treffen und etwas aufbauen. Es reizt mich sehr, wieder mit dieser Art von Herausforderung konfrontiert zu sein. Jungen Leuten eine Chance zu geben, hat mir schon an der English National Opera (ENO), wo ich von 1982 bis 1993 Produktionsleiter war, sehr viel Spass gemacht hat: Damals habe ich eine ganze Generation junger britischer Regisseure – Richard Jones, Graham Vick und Tim Albery, um nur einige zu nennen – mit grossen Produktionen betraut. Und es ist eine

sehr nette Sache, in der Lage zu sein, jemanden anzusehen und zu sagen: ‘Was Du brauchst, ist genau diese Herausforderung’, und diese Produktion wird dann auch prompt ein Erfolg. Ich finde es äusserst interessant, zur Karriere anderer Menschen beizutragen.”

Was muss ein Intendant können? Welche Talente muss er haben?

“Ich glaube, man muss vor allem in der Lage sein, den Finger auf Dinge und Ideen zu le-



David Pountney: “Ich glaube, man muss vor allem in der Lage sein, den Finger auf Dinge und Ideen zu legen, die einen persönlich begeistern.”



Francesca da Rimini (1995): Oper in vier Akten von Riccardo Zandonai.



gen, die einen persönlich begeistern, die aber auch das Publikum mitreißen können. Vieles, was in Bregenz aufgeführt wird, ist ziemlich unbekannt. Das trifft natürlich nicht auf das Spiel auf dem See zu, aber die meisten anderen Stücke sind oft Experimente für das Publikum. Daher ist es interessant, Stücke auszuwählen, die die Leute vielleicht nicht kennen, von denen man aber hofft, dass sie ihnen gefallen werden. Ich nehme an, was man als Intendant auf jeden Fall haben sollte, ist eine Art 'richtiger Riecher' für Dinge, die interessant sein könnten."

Liegt eine besondere Herausforderung auch darin, dass Bregenz keine Grossstadt ist?

"Ich glaube, es gibt in Bregenz und Umgebung nicht diese Cliquen von 'Musikfreaks', wie man sie in Grossstädten trifft, die ins Theater gehen, weil das Stück gerade total angesagt ist oder weil 'man sich dort trifft'. Das Publikum in Bregenz muss man reizen, aus der Reserve locken, unterhalten, denn die Leute hier haben eine ganz alltägliche Sichtweise auf das, was sie sich unter Theater vorstellen. Sie kommen nicht, weil 'man da einfach gewesen sein muss'."

Ist es das, was Ihnen an Bregenz so gut gefallen hat?

"Das war eigentlich schon immer meine Vorstellung von Theater. Als ich in Glasgow, einer rauen schottischen Industriestadt, mit einer ganz neuen Opernkompanie angefangen habe, zu einer Zeit, als Oper noch als elitäre Kunstform der Oberklasse galt, bedeutete das für uns, dass wir das Genre auf ganz an-

dere Art und Weise angehen mussten, um den Leuten zu zeigen, dass Oper auch etwas Unterhaltsames sein kann. Und ich glaube, dass uns das auch gelungen ist. Ganz ähnlich verhält es sich mit der English National Opera: Auch sie ist ein Opernhaus für ganz normale Londoner, und auch dort geht es nicht ums 'Sehen und Gesehen werden'. Sich also mit hoher Qualität und originellem Denken an ein ganz normales Publikum zu wenden und nicht an Eliten, Kenner oder Freaks, das ist meine Vorstellung von Theater."

Sie haben einmal gesagt, gute Unterhaltung bedeute nicht automatisch seichte Unterhaltung. Ist das auch eine Ihrer Maximen für Ihre Tätigkeit in Bregenz?

Absolut. Festspiele sind eine Art Party, ein Fest – wie ja der Name schon sagt. Ein Sommerfestival funktioniert anders als ein Theater in einer Grossstadt, das einfach nur Teil eines hektischen Lebensstils ist. Nach Bregenz kommen die Besucher in T-Shirt und kurzen Hosen, sie sind entspannt, sie haben Urlaub und sie wollen Spass haben. Doch Menschen, die sich gut unterhalten fühlen, hören gleichzeitig auch besser zu."

Leute, die sich gut amüsieren, haben ein offenes Ohr für ernste Themen?

"Ja! Im deutschsprachigen Raum gerate ich immer mal wieder in Schwierigkeiten, wenn ich das Wort 'Entertainment' verwende, man trifft hier manchmal auf eine gewisse Art von Scheu vor der Unterhaltung. Aber Oper und Theater sind Teil der Unterhaltungsindustrie, und dazu stehe ich. So, wie es auch sehr gute

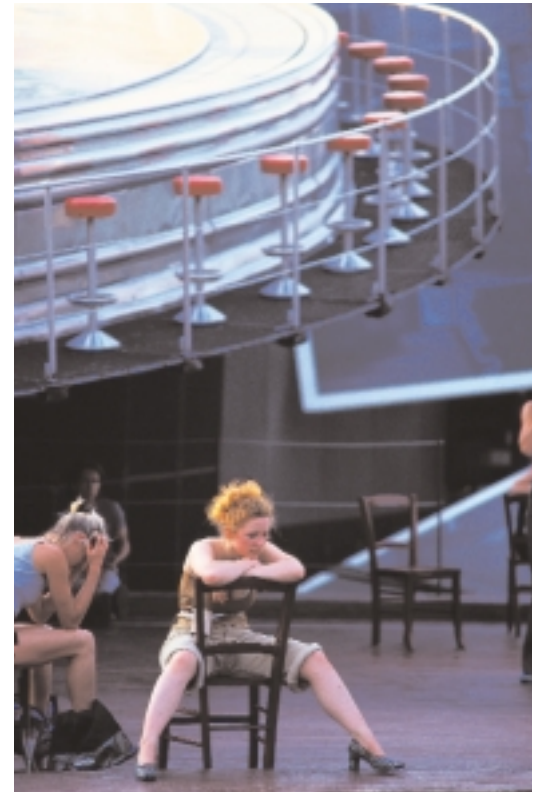
kommerziell gemachte Filme gibt, die ein sehr ernstes Thema behandeln und viele Leute erreichen, trifft das auch auf Oper und Theater zu."

Im kommenden Sommer wird es eine ganze Reihe interessanter Koproduktionen geben, vor allem mit britischen Kompanien wie der Opera North, für die Sie selbst schon oft gearbeitet haben, und dem Aldeburgh Festival.

"Es liegt im Wesen von Festspielen, dass sie dem Publikum immer nur an wenigen Wochen im Jahr Stücke präsentieren können, die woanders sehr selten gespielt werden. Daher macht es sowohl künstlerisch als auch finanziell Sinn zu versuchen, diese Produktionen auch nach Ende der Festspiele am Leben zu erhalten. Die Premiere von Weills Operette 'Der Kuhhandel' wird in Bregenz stattfinden und dann an die Opera North gehen, 'The Story of Io' von Sir Harrison Birtwistle ist ein gemeinsames Auftragswerk der Bregenzer Festspiele, des Aldeburgh Festivals und des Almeida Theatres in London und kommt zwei Wochen nach der Premiere beim Aldeburgh Festival nach Bregenz. Solche Kooperationen geben uns auch ganz neue Möglichkeiten, Produktionen auf die Beine zu stellen. Besonders freut mich, dass wir das neue Werk von Sir Harrison Birtwistle aufführen – Harry gehört zu den führenden Komponisten Grossbritanniens, auch wenn ihn hier wahrscheinlich kaum jemand kennt. Er ist der grosse alte Herr der britischen Musikschaffenden, jemand, der sein ganzes Leben im Theater verbracht hat, und es ist wirklich ein Privileg, sein neuestes Werk in Bregenz aufführen zu können." ■



La Bohème 2001/02: Oper in vier Akten von Giacomo Puccini.



INTERNET ONLINE-FILIALE

Bereits seit dem Jahre 1996 sind die Bregenzer Festspiele mit einer digitalen Unternehmenspräsentation im World Wide Web vertreten (www.bregenzerfestspiele.com). Zwei Jahre später wurde dieses Angebot durch ein Buchungssystem erweitert und entwickelte sich so zu einer Online-Filiale, die 365 Tage im Jahr, weltweit und rund um die Uhr allen Festspielbesuchern und -interessierten zur Verfügung steht. Im Gegensatz zu den allgemeinen Trends des E-Business konnte in den letzten Jahren neben stark ansteigenden Zugriffszahlen auch eine überproportionale Zunahme der Online-Kartenverkäufe erreicht und somit ein neues viel versprechendes Vertriebsinstrument erschlossen werden.

Basierend auf dieser Entwicklung und der Tatsache, dass Stillstand im Internet mit einem Rückschritt gleichzusetzen ist, wurde die bis dahin bestehende Website im vergangenen Jahr einem kompletten Relaunch unterzogen. Neben der Präsentation aller unternehmensspezifischen Informationen waren die Themen Emotion und E-Commerce zentrale Schwerpunkte dieses Neubeginns. Herzstück der Website bildet neben einem Content-Management-Tool ein Echtzeit-Online-Buchungssystem, welches allen Besuchern eine sitzplatzgenaue Reservierung ermöglicht. Die Implementierung dieses Vertriebsinstruments war im Hinblick auf Service- und Informationsqualität ein Quantensprung.

Seit dem Relaunch-Termin im April 2002 haben sich bereits über 490 000 Personen auf www.bregenzerfestspiele.com über das Festspielprogramm informiert. In der Spielsaison 2003 wurden insgesamt 36 000 Karten online bestellt, was einer Response-Rate von knapp 10 Prozent entspricht und im internationalen Branchenvergleich einzigartig ist.

Internet als grösste Vorverkaufsstelle

Mehr als 40 Prozent dieser Karten werden heute bereits digital bezahlt, wodurch der Back-Office-Aufwand der Abteilung Vertrieb/Ticket Center wesentlich reduziert werden konnte. Die Zugriffsraten für die Monate



www.bregenzerfestspiele.com

Juli und August, als Karten für das Spiel auf dem See bereits ausverkauft waren, zeigen, dass im üblicherweise kurzfristigen Buchungsverhalten im Internet noch ein grosses Potenzial vorhanden gewesen wäre und somit mittelfristig etwa ein Drittel der Karten über diesen Vertriebsweg abgesetzt werden könnten. Neben diesen primären Marketingaspekten gewinnt die Organisation des Gesamterlebnisses Bregenzer Festspiele zunehmend an Bedeutung. Informationen rund um das Festival, wie Hotelangebote, Packages, Führungen, Catering und ein umfangreiches Archiv sollen diesen Erlebnismehrwert transportieren. Für all diejenigen, die die emotionale Seite der Bregenzer Festspiele kennen lernen möchten, bietet neben umfangreichem Bildmaterial und einer virtuellen Führung eine 180-Grad-Webcam mit Zoom auf die Seebühne eine ganz besondere Perspektive. In einer Zeit der Destabilisierung der Vertriebskanäle in der Veranstaltungs- und Reisebranche hat sich die Internetseite der Bregenzer Festspiele zur grössten Vorverkaufsstelle entwickelt und ist gleichzeitig einer der wichtigsten Informationsträger der Unternehmung. Durch die technische Verbesserung des Online-Buchungssystems, der Bedienerfreundlichkeit und des Content-Managements soll in den nächsten Jahren der Service- und Informationsgrad für die Kunden kontinuierlich weiterentwickelt werden. ■

Matthias Grabher



Porgy and Bess (1997/98): von George Gershwin, DuBose und Dorothy Heyward.

ERFOLGSFAKTOREN BREGENZER FESTSPIELE

Erfolg am Theater ist – wie auch in der Wirtschaft – in erster Linie ein Ergebnis von begehrten Produkten. Und begehrte Produkte sind in der Wirtschaft wie am Theater Ergebnis eines hohen Anspruchs an Qualität und Unverwechselbarkeit und des Bestrebens, damit ein großes Publikum zu erreichen.

So ist die "Bregenzer Dramaturgie" der Erfolgsfaktor Nr. 1 der Bregenzer Festspiele, eine ganz besondere programmatische Mischung: Kernprodukt ist das Spiel auf dem See. Eine populäre Open-air-Musiktheaterproduktion, die als "Gratwanderung" angelegt ist zwischen höchstem künstlerischem Anspruch und Anspruch ans Publikum einerseits und breiter Publikumsakzeptanz (350.000 Besucher in 2 Jahren) auf der anderen Seite. Der künstlerische Anspruch gilt nicht nur der Musik, sondern in gleicher Weise auch für die Szene, das Bild und den Ton. Es zählt also das Gesamtkunstwerk, welches sich angereichert mit dem Naturerlebnis zu einem Gesamterlebnis verdichtet.

Dem Spiel auf dem See kontrapunktisch dagegensetzt werden die Raritäten und Opernentdeckungen im Festspielhaus und die breite Palette zeitgenössischer Kunst auf der Werkstattbühne. Damit präsentieren sich die Bregenzer Festspiele als "integrales" Festival. Ob populär oder revolutionär – für alle Programme gilt der Grundsatz, die Besucher

emotional zu berühren und gerade mit Anspruch und Innovation deren Akzeptanz zu finden.

Zweiter Eckpfeiler der Performance der Bregenzer Festspiele ist ein klares Bekenntnis zu einer Vorwärtsstrategie. Der "Warenkorb" am Theater ist strukturell inflationär, da im wesentlichen durch Personalkosten bestimmt. Dynamische und für die wirtschaftliche Bilanz wirksame Gestaltungspotentiale suchen die Festspiele daher vorwiegend auf der Leistungsseite des Unternehmens mit einem starken ideellen und materiellen Input in die Produktionen und einer optimalen Vermarktung dieser. Das Kalkül ist einfach – die Einnahmen müssen schneller wachsen als die Kosten.

"Ecken und Kanten"

Der Markt für Kunst und Kultur hat – trotz Wehklagen an den großen Staatstheatern – ein enormes Potential. Jährlich werden neue Festivals gegründet und überall wo es gelingt, ein Kulturereignis zu einem "Event" hoch zu stilisieren strömt das Publikum. Bei allen Vorbehalten zur sogenannten Eventkultur mit allzuoft beliebigen Programmen, wollen die Bregenzer Festspiele dennoch ein Event sein, aber im besten Sinne des Wortes, also immer auch ein besonderes Ereignis bieten. Sie wollen für viele Menschen, die nicht un-

bedingt der Opernszene angehören begehrt sein, aber nicht mit marketinggestylten, "stromlinienförmigen" Inszenierungen, nicht mit im Windkanal der Meinungsforschung abgetesteten Opernproduktionen, sondern mit mutigen "Produktionen mit Ecken und Kanten" die einem künstlerischen Anspruch folgen und trotzdem für das Publikum "lesbar" sind.

Um auf diesem Feld Erfolg zu haben gilt es alle marktwirtschaftlichen Instrumentarien zu nutzen. Professionelle Pressearbeit, klassische, aber auch beyond-the-line-Strategien in der Werbung verbunden mit einer konsequenten Vertriebsarbeit, die das Ziel verfolgt, mittelfristig je ein Drittel der Tickets über die Kanäle Internet, B2B, und konventionelles B2C Geschäft auf den Markt zu bringen. Deutlich sichtbares Ergebnis dieser Bregenzer Vorwärtsstrategie ist die Tatsache, dass es den Festspielen gelungen ist den Eigendeckungsgrad in den letzten 20 Jahren von 50% auf 80% anzuheben.

Zur positiven Performance trägt auch eine zeitgemäße Organisationsform bei. Die Bregenzer Festspiele sind gesellschaftsrechtlich im Rahmen einer privaten, aber gemeinnützigen GmbH mit einem dreijährigen Finanzrahmen organisiert. In der Betriebsorganisation achten die Bregenzer Festspiele auf schlanke Strukturen. ■

VERGLEICH EUROPÄISCHE FESTIVALS



Salzburger Festspiele/Haseke



Lucerne Festival



Wiener Festwochen/Ranz

Salzburger Festspiele

Die Salzburger Festspiele gehören mit Sicherheit zu den Highlights der internationalen Festivalszene. Jedes Jahr, im Zeitraum von fünf bis sechs Sommerwochen, verwandelt sich die Altstadt an der Salzach in eine Metropole der Superlative. Die Reichsten, Schönsten und Bedeutendsten aus Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur versammeln sich und geniessen das Spektakel vor und hinter den Bühnen. Als 1920 die ersten Salzburger Festspiele mit den drei Gründervätern Richard Strauss, Max Reinhardt und Hugo von Hofmannsthal begangen wurden, konnte sich niemand auch nur im Geringsten den Erfolgsweg, den dieses Festival noch gehen sollte, vorstellen. In den letzten 80 Jahren setzte man stets auf Neues und ist zugleich der Tradition treu geblieben: Jahr für Jahr erklingt vom Salzburger Domplatz Hugo von Hofmannsthal's "Jedermann" – das Spiel vom Sterben des reichen Mannes.

Lucerne Festival

Die berühmten Musikfestwochen aus der Schweiz gehen auf das Jahr 1938 zurück, als Arturo Toscanini ein denkwürdiges, sogar nach Nordamerika übertragenes Festkonzert leitete. Das so genannte "Concert de Gala" fand vor Wagners ehemaligem Wohnsitz auf Tribschen statt, und auf dem Programm stand unter anderem auch dessen Siegfried-Idyll, das Wagner dort komponierte. Als "Festival Toscanini à Tribschen" ging dieses Konzert in die Geschichte ein, und seine Durchführung gilt als eigentliche Geburtsstunde der Luzerner Festwochen.

Das Gesamtbudget der drei Festivals (Ostern, Sommer, Piano) beträgt jährlich ca. 15,2 Millionen. Der Subventionsanteil beträgt 2,6 Prozent des Gesamtbudgets. Das Festivalprogramm umfasst 130 Kompositionen des 20. und 21. Jahrhunderts und begeistert sowohl das Publikum als auch die 40 Sponsoren des Festivals.

Wiener Festwochen

Die Wiener Festwochen wurden 1951 als eine Art "Demonstration des österreichischen Selbstbehauptungswillens" in der noch von den Alliierten besetzten Stadt Wien gegründet und finden seitdem jährlich im Mai und im Juni statt. Im Jahr 2003 erreichten sie über 3000 Medienberichte aus 36 Ländern. Man merkt: Das Interesse an den Wiener Festwochen ist gross. Kein Wunder, denn jedes Jahr bietet das Team rund um Intendant Luc Bondy Besuchern wie Journalisten ein Programm ersten Ranges. Musiktheater, Schauspiel, Publikumsgespräche, Ausstellungen und Konzerte umfassen die herausragende Programmatik. Weil die Wiener Festwochen vor der Eröffnung 2003 zum Spielball der österreichischen Kulturpolitik geworden waren (die gesamte Budgetunterstützung des Bundes von 364 000 Euro wurde gestrichen), reüssierte das Festival und konnte die zweithöchste Auslastung in den letzten zehn Jahren erzielen.

Salzburger Festspiele	
Besucher	238 463
Auslastung	94,46 %
Gesamtbudget in Euro	44,23 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	72 %
Internet	www.salzburgfestival.at

Lucerne Festival	
Besucher	101 300
Auslastung	87,5 %
Gesamtbudget in Euro	15,2 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	97,4 %
Internet	www.lucernefestival.ch

Wiener Festwochen	
Besucher	188 201
Auslastung	90,1 %
Gesamtbudget in Euro	13,5 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	23,1 %
Internet	www.festwochen.at

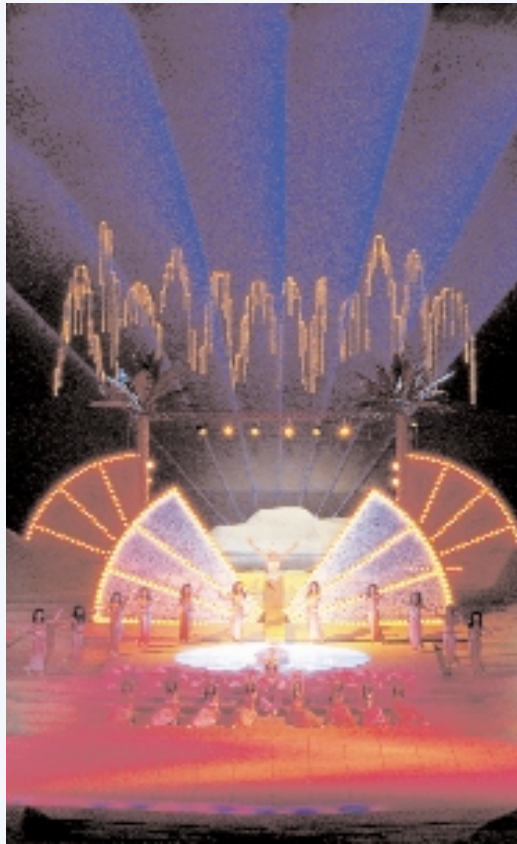


Opernfestspiele St. Margarethen/Baldauf

Festspiele St. Margarethen

“Die jungen Opernfestspiele in St. Margarethen im österreichischen Burgenland wurden 1996 gegründet und haben sich binnen kurzer Zeit als das drittgrösste Open-Air-Opernfestival Europas hinter der Arena di Verona und den Bregenzer Festspielen etabliert. Eröffnet wird das Festival auf der grössten Naturbühne Europas (7000m²) am 14. Juli 2004: Mit “Aida” (14. Juli bis 22. August) steht wieder ein Meisterwerk von Giuseppe Verdi auf dem Programm im Römersteinbruch.

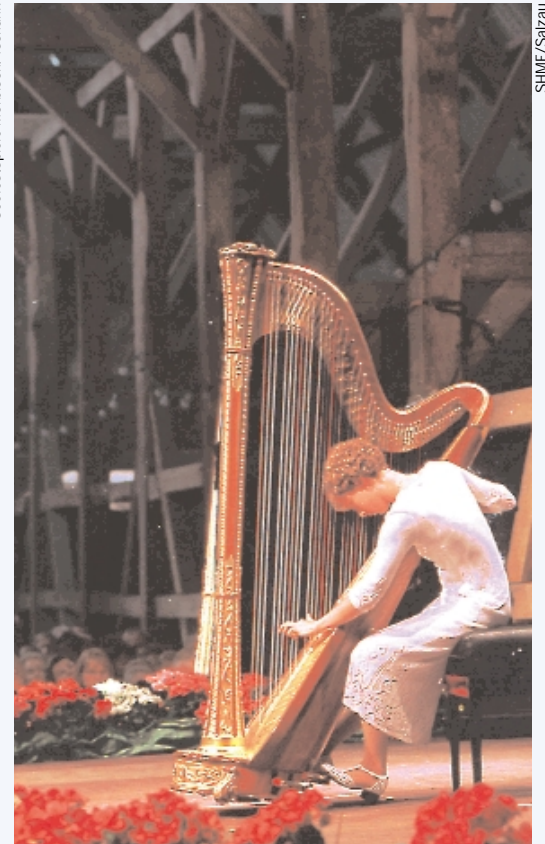
Die Opernfestspiele St. Margarethen konzentrieren sich jedes Jahr auf zwei Produktionen und verzichten auf zeitgenössisches Programm. Dadurch erklären sich auch die beinahe einzigartige Auslastung und der Eigenfinanzierungsanteil.



Seefestspiele Mörbisch/Tschank

Seefestspiele Mörbisch

Das weltgrösste Operettenfestival findet auf einer der schönsten Open-Air-Bühnen Europas statt. Den passenden Rahmen dafür bilden der malerische Ort Mörbisch und die eindrucksvolle Naturkulisse des Neusiedler Sees, 60 Kilometer von Wien entfernt. Die Zuschauertribüne hat mittlerweile über 6000 Sitzplätze. Dadurch wird mehr als 220 000 Besuchern jährlich ein akustisch und optisch einmaliges Erlebnis geboten. Das hohe künstlerische Niveau hat die Seefestspiele Mörbisch zum “Mekka der Operette” gemacht. Im Sommer 2004 wird die Operette “Gräfin Mariza” von Emmerich Kálmán gespielt. Uraufgeführt wurde sie 1924 am Theater an der Wien und gehört neben der “Csardasfürstin” zu Kálmáns grössten Erfolgen. Weltbekannt sind Melodien wie “Grüss mir die süssen, die reizenden Frauen im schönen Wien”, “Komm mit nach Varasdin” und “Tanzen möchte’ ich...”



SHMF/Salzau

Schleswig-Holstein Festival

Das Schleswig-Holstein Musik Festival bespielt die grösste Fläche in ganz Europa und gehört auch bei der Anzahl der Veranstaltungen zu den führenden Festivals. Prägend für das Festival ist der jährlich wechselnde Länderschwerpunkt, 2004 wird es Tschechien sein und unter dem Motto “Sehnsucht nach Prag” stehen. Einzigartig ist die stark pädagogische Ausrichtung des Festivals: Neben den rund 140 Konzerten finden noch die Orchesterakademie, die Chorakademie und die Meisterkurse des Schleswig-Holstein Musik Festivals statt. Seit 2003 gibt es auch ein Kindermusikfest.

Festspiele St. Margarethen	
Besucher	92 000
Auslastung	100 %
Gesamtbudget in Euro	3 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	100 %
Internet	www.ofs.at

Seefestspiele Mörbisch	
Besucher	196 000
Auslastung	93,6 %
Gesamtbudget in Euro	10 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	95 %
Internet	www.seefestspiele-moerbisch.at

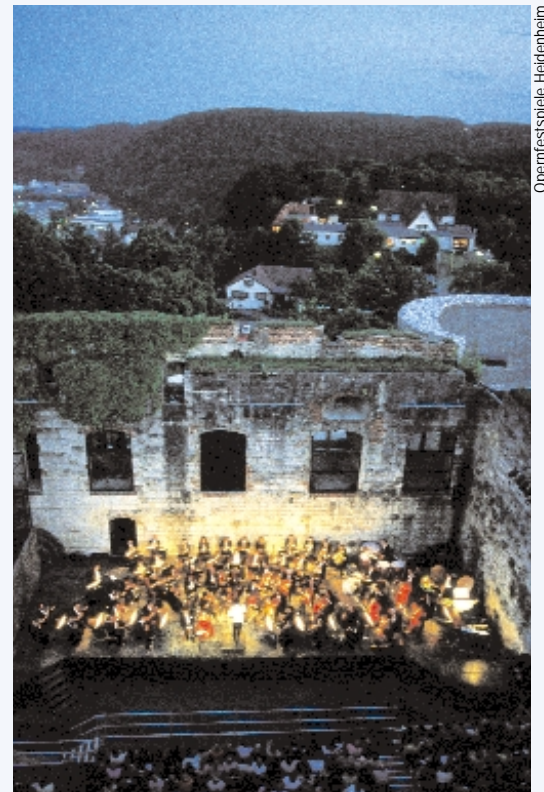
Schleswig-Holstein Festival	
Besucher	122 500
Auslastung	82 %
Gesamtbudget in Euro	7,9 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	78 %
Internet	www.shmf.de



Rheingau Musik Festival/Schulze



Innsbrucker Festwochen



Opernfestspiele Heidenheim

Rheingau Musik Festival

Die unverwechselbare Kulturlandschaft des Rheingaus ist seit 1988 Schauplatz des Rheingau Musik Festivals. Bemerkenswert an diesem Festival ist vor allem sein Finanzierungskonzept. Als einziges Festival dieser Größenordnung wird es nahezu frei von öffentlichen Zuschüssen finanziert. Möglich wird dies durch ein Sponsoringkonzept. Zum Hauptsponsor und drei Co-Sponsoren kommen viele EventSponsoren, die ein einzelnes Konzert ihrer Wahl als Paten finanziell unterstützen. Die eine Hälfte des Budgets wird aus Sponsorengeldern bestritten, die andere aus den Erlösen des Kartenverkaufs.

Den Mittelpunkt bildet die klassische Musik. Aber auch Kabarett, Lesungen und Jazz, Schifffahrten mit Musik und kulinarische Veranstaltungen behaupten ihren festen Platz im Spielplan. Es ist gerade der Spagat zwischen internationalen Highlights und einem ausgeprägten regionalen Bezug, der das unverwechselbare Profil des Festivals ausmacht.

Innsbrucker Festwochen

Innsbruck ist ein Zentrum der Alten Musik. In der Renaissance und im Barock weilten Meister wie Paul Hofhaimer, Heinrich Isaac und Pietro Antonio Cesti als Hofmusiker in der Alpenstadt.

Es fanden prunkvolle Operaufführungen im ersten freistehenden Theater im deutschen Sprachraum statt. Mitte des 20. Jahrhunderts wurde an die Tradition angeknüpft und die Pflege der Alten Musik in prachtvollen Sälen und Kirchen wieder aufgenommen. 1963, zur Feier der 600-jährigen Zugehörigkeit Tirols zu Österreich, initiierte der Innsbrucker Musiker Professor Otto Ulf (1907 – 1993) das erste Ambraser Schlosskonzert.

Seit 1976 wird Innsbruck mit den Festwochen jeden August zum Mittelpunkt der Alten Musik. Berühmte Dirigenten wie Nikolaus Harnoncourt, John Eliot Gardiner und Alan Curtis traten in Innsbruck auf, Opernstars wie Jennifer Larmore und der Countertenor Derek Lee Ragin begeisterten das Publikum, Musiker wie Jordi Savall und Sigiswald Kuijken konzertierten in Innsbruck.

Opernfestspiele Heidenheim

Eine im 11. Jahrhundert erbaute staufische Burg, das hoch über der Stadt thronende Schloss Hellenstein, ist seit nunmehr 20 Jahren Austragungsort der Opernfestspiele Heidenheim. Hier inszenieren Regisseure von Rang mit hochkarätiger internationaler Solistenbesetzung grosse Eigenproduktionen von Klassikern wie zum Beispiel "Tosca", "Die Zauberflöte", "Fidelio", "Der fliegende Holländer", "Nabucco", "Othello" oder "Aida".

Die besondere Liebe gilt dabei den Meisterwerken von Giuseppe Verdi. Nicht weniger als acht Produktionen seiner Opern in den letzten zwölf Jahren machen Heidenheim somit zur "Verdi-Stadt nördlich der Alpen". Mit der "Trilogia popolare" setzt sich in den nächsten drei Jahren diese Tradition mit einem glanzvollen Höhepunkt fort.

Autor des Festival-Vergleichs: Julian Ausserhofer.

Rheingau Musik Festival	
Besucher	116 000
Auslastung	93,5 %
Gesamtbudget in Euro	5,8 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	99,57%
Internet	www.rheingaufestival.de

Innsbrucker Festwochen	
Besucher	36 000
Auslastung	96 %
Gesamtbudget in Euro	2 Mio.
Eigenfinanzierungsanteil	25-30%
Internet	www.altemusik.at

Opernfestspiele Heidenheim	
Besucher	6300
Auslastung	91 %
Gesamtbudget in Euro	–
Eigenfinanzierungsanteil	–
Internet	www.opernfestspiele.de



Das schlaue Fuchslein (2003): Oper in drei Akten von Leoš Janáček.



MARKETING FAKTOR ANREISEDAUER

Die Besonderheit im Kultur-Marketing besteht darin, dass für das eigentliche Produkt – die Aufführung – eine gewisse künstlerische Freiheit bestehen muss. Ansonsten gerät die Authentizität des Stückes und damit die ganze Veranstaltung in Gefahr. Angenommen, die Aufführung bewegt sich künstlerisch auf hohem Niveau und ist prinzipiell vermarktungsfähig, so geht es beim Marketing primär um die Gestaltung anderer Parameter. Das Marketing-Audit hat gezeigt, dass die Preise der Karten für die weit gereisten Besucher, aber auch für das klassische Opernpublikum, nicht die zentrale Rolle spielen. Für die Zuschauer sind vielmehr die Kosten für Anreise und Unterkunft bedeutsam, vor allem aber ist die Dauer der Anreise entscheidend. Daneben konnte beobachtet werden, dass die Karten der oberen Kategorien über Jahre stets gesuchter waren als die weniger attraktiven Plätze. Dies galt für die Schweizer Kunden noch verstärkt. Weiterhin waren aus Besuchersicht vergleichbare Veranstaltungen wie die Salzburger Festspiele, Bayreuth, Verona oder die Mailänder Scala auf den besten Plätzen deutlich teurer. Eine vorsichtige schrittweise Preisanpassung bot sich daher an. Dabei wurden vor allem die Preise für die oberen Kategorien angehoben. Parallel dazu wurde die Anzahl der Preiskategorien verringert. Damit wurde zum einen die Komplexität für die Besucher und die Tickethändler reduziert, zum anderen liess sich durch die

Zusammenführung verschiedener Preiskategorien nochmals ein Umsatzeffekt erzielen. Um den Verkauf weiter zu unterstützen, wurden die Spieltage jeder Woche vereinheitlicht. Neu findet das Spiel auf dem See in der Regel von Mittwoch bis Sonntag statt. Montag und Dienstag werden für andere Aufführungen im Rahmen der Festspiele genutzt. Schliesslich gab es bei den Bregenzer Festspielen traditionell Hauskarten und Seekarten. Diese Namen haben sich in Gesprächen mit Besuchern und Tickethändlern als missverständlich erwiesen, sind doch alle

Karten für die Seebühne gültig. Lediglich bei schlechtem Wetter hatten die Besitzer der Hauskarten die Möglichkeit, die Aufführung im Festspielhaus zu sehen, wohingegen die Seekarten rückerstattet wurden. Dieses Missverständnis wurde im Rahmen des Marketing-Audits ebenfalls beseitigt. Neu wird nur noch von Karten der Preiskategorien 1 bis 5 gesprochen. ■

Bild-Quelle: "Bühnenwelten" Werkstatt Bregenz von Wolfgang Willaschek (Hrsg.) und Karl Forster. Erschienen im Ueberreuter-Verlag.

Marketing-Audit

Ein Marketing-Audit stellt die Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens systematisch auf den Prüfstand. Ziel ist es, schnell und mit beschränktem Kostenaufwand zu erkennen, wo Optimierungspotenziale liegen, die einfach genutzt werden können. Dazu wird überprüft, ob das Unternehmen die angestrebten Marketing-Ziele erreicht und wie effizient gearbeitet wird. Die Analyse richtet sich zum einen auf die zentralen Aufgaben des Marketings: Kundenbindung, Kundenakquisition, Leistungspflege und Leistungsinnovation. Zum anderen wird auf operativer Ebene der Einsatz des Marketing-Mix mit Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunika-

tionsgestaltung unter die Lupe genommen.

Ein Marketing-Audit geht auch der Frage nach, ob die Marketing-Massnahmen richtig gewichtet werden. Eine Methode zur Beantwortung dieser Frage ist das Benchmarking. Mit seiner Hilfe lässt sich erkennen, an welchen Stellen möglicherweise unübliche Schwerpunkte gesetzt werden, die dann allenfalls kritisch zu hinterfragen sind.

In der Regel wird ein Marketing-Audit mit externer Unterstützung durchgeführt, um eine unvoreingenommene, neutrale Sichtweise sicherzustellen und die Gefahr der Betriebsblindheit auszuschliessen.