

# **Rückgewinnungsmanagement öffentlicher Theaterbetriebe**

Relevanz, Voraussetzungen, Handlungsempfehlungen

## **Inauguraldissertation**

zur Erlangung der Doktorwürde  
der Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen

vorgelegt von:

**Antonia Barten**, geb. Weiß

aus Siegen

am 28.01.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Hermann Freter

Zweitgutachter: Prof. Dr. Joachim Eigler

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>A EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
1 AUSGANGSLAGE UND THEMATISCHE RELEVANZ.....	1
1.1 Situation öffentlicher Theaterbetriebe in Deutschland .....	1
1.2 Bedeutung der systematischen Rückgewinnung von Kunden für Unternehmen .....	6
1.3 Rückgewinnungsmanagement in öffentlichen Theaterbetrieben – wissenschaftliche und praktische Relevanz .....	10
2 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT .....	13
2.1 Zielsetzung .....	13
2.2 Aufbau der Arbeit.....	14
<b>B KONZEPTIONELLE UND DEFINITORISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>18</b>
1 ÖFFENTLICHE THEATERBETRIEBE IN DEUTSCHLAND ALS UNTERSUCHUNGS- GEGENSTAND .....	18
1.1 Überblick über das deutsche Theatersystem und wesentliche Abgrenzungen .....	18
1.2 Öffentliche Theater als Nonprofit-Betriebe .....	24
1.2.1 Ansatz zur Erklärung öffentlicher Förderung .....	25
1.2.2 Charakteristische Merkmale öffentlicher Theaterbetriebe.....	28
1.3 Theaterleistung .....	38
1.3.1 Angebot .....	38
1.3.1.1 Bestandteile und Zusammensetzung.....	38
1.3.1.2 Theaterleistung als Dienstleistung .....	41
1.3.2 Nachfrage .....	49
1.3.2.1 Zusammensetzung des Theaterpublikums .....	49
1.3.2.2 Besuchersegmente.....	52
1.3.2.2.1 Abgrenzung .....	52
1.3.2.2.2 Freier Verkauf/„normaler“ Theaterbesuch .....	53

1.3.2.2.3	Abonnement .....	55
1.3.2.2.4	Besucherorganisation .....	59
1.4	Wettbewerbssituation: Abgrenzung des relevanten Markts .....	61
1.5	Marketing in öffentlichen Theaterbetrieben .....	65
1.5.1	Verständnis und Bedeutung .....	65
1.5.2	Gegenstand und Anwendung .....	68
1.6	Zusammenfassende Bewertung .....	69
2	RÜCKGEWINNUNGSMANAGEMENT .....	70
2.1	Einordnung und Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements im Kontext des Kundenmanagements .....	70
2.2	Überblick über das Forschungsgebiet und aktueller Stand .....	75
2.3	Begriffliche und inhaltliche Definitionen .....	82
2.3.1	Rückgewinnungsmanagement .....	82
2.3.2	Kundenabwanderung .....	87
2.3.2.1	Allgemein .....	87
2.3.2.2	Kriterien zur Abwanderungsbestimmung .....	89
2.3.2.2.1	Art der Geschäftsbeziehung .....	90
2.3.2.2.2	Vertriebsweg .....	94
2.3.2.2.3	Charakteristika der Abwanderung .....	95
2.4	Ziele des Rückgewinnungsmanagements .....	99
2.5	Managementprozess als konzeptionelle Grundlage des Rückgewinnungs- managements .....	103
2.5.1	Allgemeiner Überblick .....	103
2.5.2	Prozessphasen .....	106
2.5.2.1	Abwanderungsanalyse .....	106
2.5.2.2	Rückgewinnungsaktivitäten .....	111
2.5.2.3	Rückgewinnungscontrolling .....	113
2.5.3	Interne Voraussetzungen für die Implementierung .....	115
2.6	Status quo des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis .....	117
3	KONZEPTIONELLER BEZUGSRAHMEN .....	119
<b>C</b>	<b>GENERELLE RELEVANZ DES RÜCKGEWINNUNGSMANAGEMENTS FÜR DEN ÖFFENTLICHEN THEATERSEKTOR .....</b>	<b>124</b>
1	BEURTEILUNG AUS THEORETISCHER SICHT .....	124
1.1	Profitabilitätsziel .....	124
1.2	Kommunikationsziel .....	127
1.3	Informationsziel .....	128

2	BEURTEILUNG AUS SICHT DER PRAXIS: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG .....	131
2.1	Ausgangslage und Zielsetzung .....	131
2.2	Durchführung der Untersuchung .....	131
2.3	Ergebnisse.....	132
3	ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG.....	136
<b>D</b>	<b>VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE RÜCKGE- WINNUNG ABGEWANDERTER THEATERBESUCHER.....</b>	<b>138</b>
1	IDENTIFIKATION DER ABWANDERUNG .....	138
1.1	Ausgangslage .....	138
1.2	Abwanderungsumfang .....	139
1.3	Besuchersegmentspezifische Abwanderungsbestimmung.....	141
1.3.1	Nicht-formalisierte Geschäftsbeziehung: „normaler“ Theaterbesuch .....	141
1.3.1.1	Auswahl eines Indikators .....	141
1.3.1.2	Bestimmung des Indikators .....	143
1.3.1.3	Identifikation des Besuchers.....	149
1.3.2	Formalisierte Geschäftsbeziehung: Abonnement .....	151
1.3.3	Indirekter Vertrieb: Mitgliedschaft in Besucherorganisationen .....	153
1.3.4	Zusammenfassung.....	156
1.4	Exkurs: Empirische Studie zu Kündigungsquoten von Abonnements an öffentlichen Theaterbetrieben .....	157
2	ANALYSE DER ABWANDERUNGSGRÜNDE: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	159
2.1	Allgemeine Ausgangslage der Untersuchung .....	160
2.2	Zielsetzung der Untersuchung .....	162
2.3	Klassifizierungsansatz als Ausgangspunkt.....	162
2.4	Annahmen zu Abwanderungsgründen von Theaterbesuchern.....	166
2.4.1	Vorüberlegung zur Vorgehensweise .....	166
2.4.2	Nachfrageentscheidung bei Theaterbesuchern als Grundlage .....	166
2.4.2.1	Motive für den Theaterbesuch .....	167
2.4.2.2	Einflussfaktoren des Theaterbesuchs .....	171
2.4.2.3	Entscheidungsprozess .....	177
2.4.2.4	Wiederholung der Nachfrage .....	178
2.4.3	Ursachenkatalog für die Abwanderung.....	180
2.4.3.1	Allgemeine Gründe .....	180
2.4.3.2	Spezielle Gründe bei Abonnements .....	191
2.4.4	Auftreten kombinierter Abwanderungsursachen.....	193
2.5	Untersuchungsdesign .....	194

---

2.5.1	Grundlage der Datenerhebung: Auswahl der Stichprobe .....	194
2.5.2	Vorgehensweise und Methodik der Datenerhebung .....	196
2.5.2.1	Grundlegender Ansatz.....	196
2.5.2.2	Konkrete Erhebungsmethodik und Befragungsform.....	198
2.5.2.3	Durchführung der Erhebung .....	202
2.5.2.4	Exkurs: Standardisierte Fragestellungen .....	203
2.5.3	Vorgehensweise und Methodik der Datenanalyse.....	204
2.5.4	Überprüfung der Vorgehensweise anhand von Gütekriterien .....	211
2.5.4.1	Vorbemerkung.....	211
2.5.4.2	Beurteilung der Validität.....	215
2.5.4.3	Beurteilung der Reliabilität.....	217
2.5.4.4	Beurteilung der Repräsentativität.....	219
2.6	Untersuchungsergebnisse .....	221
2.6.1	Bestätigung eines Nachfragerückgangs .....	221
2.6.2	Bestätigung der Abwanderungsgründe .....	223
2.6.3	Kategorienzuordnung.....	224
2.7	Weitere Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis.....	226
3	AUSWAHL DER ZURÜCKZUGEWINNENDEN BESUCHER.....	229
3.1	Rückgewinnungsertrag als Bewertungsgrundlage .....	229
3.2	Ermittlung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.....	232
3.2.1	Allgemeine Vorgehensweise .....	232
3.2.2	Bestimmung für Theaterbesucher .....	235
3.3	Ermittlung der Kundenattraktivität .....	237
3.3.1	Bestimmungsfaktoren .....	237
3.3.2	Bewertungsziel im Rückgewinnungsmanagement .....	238
3.3.3	Ausgewählte Bewertungsansätze .....	239
3.3.3.1	Darstellung .....	240
3.3.3.2	Beurteilung in Bezug auf die Bewertung abgewanderter Theaterbesucher.....	250
3.3.4	Bewertung abgewanderter Theaterbesucher.....	252
3.3.4.1	Auswahl und Gewichtung relevanter Bewertungskriterien .....	252
3.3.4.2	Festlegung von Messvorschriften und Beurteilungsskala.....	262
3.4	Zusammenfassende Bewertung .....	266
4	ERGEBNISSE.....	267

---

<b>E</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR RÜCKGEWINNUNGS-</b>	
	<b>AKTIVITÄTEN .....</b>	<b>269</b>
1	RÜCKGEWINNUNGSDIALOG .....	269
1.1	Vorüberlegungen zur Kommunikationsform .....	269
1.2	Konkrete Ausgestaltung .....	271
2	RÜCKGEWINNUNGSMAßNAHMEN .....	276
2.1	Grundlegende Handlungsoptionen .....	276
2.1.1	Strategien .....	276
2.1.2	Instrumente .....	280
2.1.2.1	Vorbemerkung .....	280
2.1.2.2	Individuelle Ausgestaltung .....	281
2.2	Maßnahmen in Abhängigkeit der Abwanderungsgründe .....	285
2.2.1	Ursachenkategorien als Ausgangspunkt .....	285
2.2.2	Konkrete Ausgestaltung .....	286
2.2.3	Berücksichtigung kombinierter Abwanderungsursachen .....	296
2.3	Rückgewinnungsintensität .....	296
2.4	Rückgewinnungszeitpunkt .....	298
3	ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG .....	300
<b>F</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>301</b>
1	ZUSAMMENFASSUNG UND BEWERTUNG ZENTRALER ERKENNTNISSE .....	301
2	GRENZEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEARBEITUNG UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSFELDER .....	303
3	AUSBLICK UND STELLUNGNAHME .....	305
	<b>ANHANG .....</b>	<b>309</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>329</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. A-1:	Systematischer Aufbau der Arbeit .....	15
Abb. B-1:	Beispiele für Anspruchsgruppen von Theatern .....	35
Abb. B-2:	Merkmale einer Dienstleistung im phasenbezogenen Zusammenhang .....	43
Abb. B-3:	Einfluss von Intangibilität und Individualität der Theateraufführung auf das Besuchsrisiko .....	47
Abb. B-4:	Zusammensetzung der Nachfrage nach kulturellen Leistungen .....	51
Abb. B-5:	Veranschaulichung der Zielgruppensegmente nach Besuchs- häufigkeiten beim Theater- und Konzertpublikum.....	54
Abb. B-6:	Loyalitätsleiter bei Theaterbesuchern .....	55
Abb. B-7:	Wettbewerbsebenen eines öffentlichen Theaterbetriebs .....	61
Abb. B-8:	Zieltrias im Kulturmarketing .....	67
Abb. B-9:	Abgrenzung verwandter Begriffe im Beziehungsmanagement .....	71
Abb. B-10:	Rückgewinnungsmanagement im Beziehungslebenszyklus .....	74
Abb. B-11:	Forschungslinien der Beziehungsbeendigung sowie -reaktivierung im Überblick .....	77
Abb. B-12:	Unterschiedliche Interpretationen des Begriffs „Rückgewinnungsmanagement“ .....	83
Abb. B-13:	Kriterien zur Bestimmung einer Kundenabwanderung .....	90
Abb. B-14:	Formen der Kundenabwanderung unter Berücksichtigung des Distributionswegs .....	95
Abb. B-15:	Übersicht über Forschungsziele und ihre Bearbeitungsfolge .....	120
Abb. B-16:	Konzeptioneller Ansatz zur Bestimmung der generellen Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor aus theoretischer Perspektive .....	121
Abb. B-17:	Konzeptioneller Ansatz zur Bestimmung der Voraussetzungen einer erfolgreichen Rückgewinnung .....	122
Abb. C-1:	Einsatz systematischer Kundenrückgewinnung in Bezug auf Abonnenten.....	133
Abb. C-2:	Sinnhaftigkeit des Rückgewinnungsmanagements allgemein für Theaterbetriebe.....	133
Abb. C-3:	Sinnhaftigkeit des Rückgewinnungsmanagements speziell für das eigene Haus .....	134
Abb. C-4:	Gründe gegen Rückgewinnungsmanagement im eigenen Haus .....	134

---

Abb. C-5:	Vermutungen der Befragten zu den Kündigungsgründen von Abonnenten.....	135
Abb. D-1:	Indikator zur Bestimmung einer Abwanderung von Theaterbesuchern auf Basis der Anzahl der Theaterbesuche.....	144
Abb. D-2:	Kundenindividuelle Besuchsrhythmen und -intensitäten im Theater .....	146
Abb. D-3:	Indikator zur Bestimmung einer Abwanderung von Theaterbesuchern auf Basis der Inaktivitätsintervalle .....	147
Abb. D-4:	Berechnungsbeispiel zum Abwanderungsindikator $T_A$ .....	148
Abb. D-5:	Verteilung der Kündigungsquoten befragter Theaterbetriebe (in %) nach der Spielzeit 2006/07 .....	157
Abb. D-6:	Verteilung der Entwicklung des Abostamms befragter Theaterbetriebe (in %) nach der Spielzeit 2006/07 .....	158
Abb. D-7:	Möglichkeiten der Einflussnahme von Unternehmen in Abhängigkeit von der Ursachenkategorie .....	164
Abb. D-8:	Wirkung interner und externer Einflussfaktoren auf die Motivation und das Zustandekommen des Theaterbesuchs .....	177
Abb. D-9:	Zusammenhang von Erfahrungen, Motivation/Bedarf und Besuchs- intensität in Bezug auf die Theaterleistung .....	179
Abb. D-10:	Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit .....	183
Abb. D-11:	Wissenschaftliche Einordnung der empirischen Untersuchung .....	199
Abb. D-12:	Vorgehensweise der Datenerhebung und -auswertung im Rahmen der empirischen Untersuchung.....	205
Abb. D-13:	Kategorisierung der Abwanderungsgründe im Rahmen der deduktiven Kategorienbildung .....	206
Abb. D-14:	Gütekriterien im Rahmen qualitativer Untersuchungen.....	213
Abb. D-15:	Fortsetzung und Häufigkeit des Theaterbesuchs nach Kündigung .....	222
Abb. D-16:	Häufigkeitsverteilung möglicher Ausprägungsformen der Zuordnung von Ursachenkategorien in %.....	225
Abb. D-17:	Kundensegmentierung im Rückgewinnungsportfolio .....	230
Abb. D-18:	Abwanderungsgründe, Wiederaufnahmebereitschaft und Rück- gewinnungswahrscheinlichkeit .....	234
Abb. D-19:	Rückgewinnungswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Kategorien (-kombinationen) .....	236
Abb. D-20:	Customer Lifetime Value bzw. Second Lifetime Value als Ansatz zur Kundenbewertung .....	243



---

Abb. D-21: Customer Lifetime Value als Ansatz zur Bewertung abgewanderter Kunden.....	244
Abb. D-22: Formale Darstellung des Scoring-Verfahrens.....	248
Abb. D-23: Qualitative Wertbeiträge des Theaterbesuchers.....	261
Abb. D-24: Zuordnung der Kundenattraktivität zu Punktwerten .....	262
Abb. E-1: Stufen des Rückgewinnungsdialogs.....	274
Abb. E-2: Strategien der Rückgewinnung .....	277

## Tabellenverzeichnis

Tab. B-1:	Konzeptionelle und empirische Forschungsbeiträge zum Rückgewinnungsmanagement .....	79
Tab. B-2:	Definitionsansätze zum Rückgewinnungsmanagement auf Grundlage der Begriffsvariante I .....	84
Tab. B-3:	Definitionsansätze zum Rückgewinnungsmanagement auf Grundlage der Begriffsvariante II .....	85
Tab. B-4:	Beispielhafte Dienstleistungen nach Art der Kundenbeziehung .....	91
Tab. B-5:	Ausgewählte Ansätze zum Rückgewinnungsmanagementprozess und ihre Bestandteile.....	105
Tab. D-1:	Indikatoren für eine Abwanderung in nicht-vertraglichen Geschäftsbeziehungen.....	142
Tab. D-2:	Übersicht über relevante Ansätze zur Systematisierung von Abwanderungsgründen .....	164
Tab. D-3:	Motive für den Theaterbesuch .....	168
Tab. D-4:	Übersicht zu Kündigungs- und Befragungsdaten in den einzelnen Abonnementreihen .....	195
Tab. D-5:	Katalog unternehmensbezogener Abwanderungsursachen mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen .....	209
Tab. D-6:	Katalog kundenbezogener Abwanderungsgründe mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen .....	210
Tab. D-7:	Katalog wettbewerbsbezogener Abwanderungsursachen mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen .....	210
Tab. D-8:	Annahme prozentualer Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten für einzelne Kategorien(-kombinationen) .....	236
Tab. D-9:	Gegenleistungen eines Theaterbesuchers .....	253
Tab. D-10:	Beiträge zum Ausmaß der Theaterbesuchshäufigkeit pro Jahr/ Spielzeit bezogen auf die Segmente „ <i>seltene/sporadische</i> “ und „ <i>regelmäßige</i> “ Besucher .....	264
Tab. D-11:	Scoring-Modell zur Bestimmung der Attraktivität abgewanderter Theaterbesucher .....	266
Tab. E-1:	Verschiedene Anreizarten und -beispiele zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern .....	279
Tab. E-2:	Mögliche kundenindividuelle Maßnahmen zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern .....	282
Tab. E-3:	Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von der Abwanderungsursache.....	295

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abo	Abonnement
Abs.	Absatz
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.
AG	Aktiengesellschaft
AMA	American Marketing Association
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AZ	Aktenzeichen
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CLV	Customer Lifetime Value
c.p.	ceteris paribus
CRM	Customer Relationship Management
Diss.	Dissertation
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Habil.	Habilitation
Hrsg.	Herausgeber
Hs.	Halbsatz

i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
KP	Kommunikationspolitik
LP	Leistungspolitik
lt.	laut
N	Stichprobenumfang
o.a.	oben aufgeführte(r)
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
PP	Preispolitik
RCLTV	Regained Customer Lifetime Value
RGM	Rückgewinnungsmanagement
RoR	Return on Regain Management
RoCR	Return in Customer Recovery
S.	Seite
S. (in der Rechtslehre)	Satz
SLTV	Second Lifetime Value
sog.	so genannte(s)
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
Vgl.	Vergleiche
VIP(s)	Very Important Person(s)
Vol.	Volume
vs.	versus
VW	Volkswagen
ZAD	Zentrum für Audience Development
z.B.	zum Beispiel
ZfKf	Zentrum für Kulturforschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZR	Zivilrecht
z.T.	zum Teil

*„No matter what business you´re in, customers are the central mission of your enterprise. [...] And if for some reason you don´t manage to keep a customer, then by all means figure out how to get the customer back.“*

*(Jill Griffin, Michael W. Lowenstein)*

## A Einführung

Im Rahmen der Einführung erfolgt zunächst eine Beschreibung von Ausgangslage und thematischer Relevanz. Dies beinhaltet eine Darstellung der Situation öffentlicher Theater in Deutschland (Kapitel 1.1) sowie eine Erläuterung der in Wissenschaft und Praxis derzeit vorherrschenden Meinung zur generellen Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements (Kapitel 1.2). Auf dieser Grundlage findet in Kapitel 1.3 eine Diskussion um die Relevanz und Anwendung des Rückgewinnungsmanagements in öffentlichen Theaterbetrieben statt, welche schließlich in die Formulierung der Zielsetzungen dieser Arbeit (Kapitel 2.1) mündet. Abschließend liefert Kapitel 2.2 dann einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

### 1 Ausgangslage und thematische Relevanz

#### 1.1 Situation öffentlicher Theaterbetriebe in Deutschland

Öffentliche Theaterbetriebe befinden sich seit jeher in einer schwierigen Lage, die sich jedoch zunehmend zuspitzt. Als Instrumente zur Erfüllung eines öffentlichen Auftrags erhalten sie Subventionen von ihren Trägern, sind aber verpflichtet, einen bestimmten künstlerischen und inhaltlichen Anspruch zu erfüllen. Die öffentliche Unterstützung bietet ihnen dabei zwar einen künstlerischen Freiraum, bringt sie aber gleichsam in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis, denn die Zuschüsse der öffentlichen Hand bilden ihre Existenzgrundlage. So lag das Einspielergebnis der öffentlichen Theater in der Spielzeit 2007/08 im Durchschnitt lediglich bei 19,1 %, der Betriebszuschuss pro Besucher bei 101,40 Euro.<sup>1</sup>

Schrumpfende Budgets für Kunst und Kultur durch finanzielle Restriktionen der Haushalte stellen nicht zuletzt als Folge der demografischen Entwicklung sowie anderer Rahmenbedingungen schon lange keine Ausnahme mehr dar.<sup>2</sup> In Anbetracht der wirtschaftlichen Entwicklungen in der Bundesrepublik verschlechtert sich die Finanzlage öffentlicher Haushalte aber zusehends.<sup>3</sup> Auch wenn sich die deutsche Wirtschaft wieder erholt, die Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt – mit einer gewissen Verzögerung – deutliche Auswirkungen auf die Kulturlandschaft.<sup>4</sup> Zwar geht der Beauftragte der Bundesregierung für Kul-

---

<sup>1</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 257.

<sup>2</sup> Vgl. **Hausmann** (2009); S. 136; **Dreyer** (2009), S. 38ff. Zu den Rahmenbedingungen zählen z.B. die immensen, vom Staat aufzubringenden Transferleistungen, die Problematik der Finanzierung sozialer Sicherungssysteme sowie die Globalisierung; vgl. **Föhl/Lutz** (2010), S. 26.

<sup>3</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 123; **Esch** (2009), S. 7; **Lausberg/Wach** (2010), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. **Spiegel** (2009); **Stadelmaier** (2010).

tur und Medien, Staatsminister Bernd Neumann, davon aus, „dass auch in Krisenzeiten Länder und Kommunen sich dieser Verpflichtung [zur Kulturförderung] bewusst sind“<sup>5</sup>. Doch die finanzielle Knappheit der öffentlichen Haushalte wird die Theaterträger zum Sparen zwingen.<sup>6</sup> „Wo das Geld fehlt, wird Kultur zum Störfall. Die Finanzkrise erreicht die deutschen Kommunen. [...] Gespart wird, was verzichtbar scheint: die Kultur.“<sup>7</sup> Denn die Förderung von Kunst und Kultur stellt in Deutschland zwar eine wesentliche kulturpolitische Aufgabe dar, sie beruht aber aufgrund fehlender gesetzlicher Normierungen auf Freiwilligkeit und Willkür des Trägers.<sup>8</sup> Die Auswirkungen der Sparzwänge zeigen sich z.B. beim Wuppertaler Schauspielhaus, welches aufgrund der hohen Verschuldungen der Stadt nicht mehr tragbar ist und im Jahr 2012 endgültig geschlossen wird.<sup>9</sup> Aber auch viele andere Häuser werden in den nächsten Spielzeiten mit erheblichen Kürzungen konfrontiert werden, die eine Gefahr für ihre Existenz darstellen.<sup>10</sup> Hinzu kommt, dass in dieser wirtschaftlich schwierigen Zeit auch die Bereitschaft von Sponsoren, Mäzenen und Stiftungen zur Gewährung finanzieller Unterstützung abnimmt und die private Förderung, die für viele öffentliche Theaterbetriebe eine bedeutende zusätzliche Einnahmequelle darstellt, einbricht.<sup>11</sup>

Auf öffentlichen Theaterbetrieben lastet ein erheblicher Finanzdruck, der wesentliche Einschränkungen beim Angebot und damit langfristig Existenznöte mit sich bringt.<sup>12</sup> Denn vor dem Hintergrund, dass die Personalausgaben im Theater rund drei Viertel der Kosten

<sup>5</sup> Spiegel (2009).

<sup>6</sup> Vgl. Scheytt (2004), S. 44. Dies gilt insbesondere, wenn man berücksichtigt, dass der Großteil der öffentlichen Ausgaben für den Bereich „Theater und Musik“ auf die Gemeinden bzw. Zweckverbände und die Länder entfällt – von insgesamt knapp 3 Milliarden Euro trägt der Bund weniger als 1 %; vgl. Abbildung 1 in Anhang 1.

<sup>7</sup> Fugmann (2009). Ähnlich argumentieren auch Esch (2009), S. 7 und Lausberg/Wach (2010), S. 1. Dass Sparmaßnahmen insbesondere die öffentlichen Theater betreffen (werden), erscheint insofern plausibel, als dass die Ausgaben der Länder und Gemeinden für diesen Bereich mindestens dreimal so hoch sind wie für die anderen Kulturbereiche und in vielen Fällen sogar die Hälfte aller Kulturausgaben ausmachen; vgl. dazu Abbildung 2 in Anhang 1.

<sup>8</sup> Vgl. Beutling (1994), S. 271.

<sup>9</sup> Vgl. o.V. (2009b). Ebenso kommt es zu Kündigungen der Theaterintendanten, die das von Sparzwängen beherrschte Programmangebot nicht mehr verantworten können bzw. wollen; vgl. Stadelmaier (2010).

<sup>10</sup> Vgl. Esch (2009), S. 8; o.V. (2010); Herrmann (2010); Deutscher Bühnenverein (2010b). Stadelmaier (2010) merkt dazu an: „Es ist nur eine Frage der Zeit, wann es die nächsten erwischt. [...], die Schuldenbremse wirkt inzwischen auch als Theaterbremse.“

<sup>11</sup> Vgl. Günter/Hausmann (2009), S. 123; Lausberg/Wach (2010), S. 2. Die Deutsche Oper in Berlin beispielsweise musste im Jahr 2009 auf die bisherigen Förderungen der VW-Stiftung in Höhe von einer Million Euro verzichten; vgl. o.V. (2009a) und Spiegel (2009).

<sup>12</sup> Die Intendantin des Kölner Schauspiels befürchtet als Folge geplanter Etatkürzungen in Höhe von 12,4 %, dass keine einzige Veranstaltung mehr stattfinden kann; vgl. Fugmann (2009).

ausmachen<sup>13</sup> und aufgrund der Tarifbedingungen stetig ansteigen<sup>14</sup>, bedeuten jegliche weitere Mittelkürzungen drastische Einschnitte, die für die Häuser kaum zu verkraften sind.<sup>15</sup>

Aus Sicht der Theaterschaffenden ergibt sich daher als primäre Zielsetzung, ihr eigenes künstlerisches Angebot aufrecht zu erhalten und die Existenz des eigenen Hauses zu sichern.<sup>16</sup> Sie sind deshalb dazu gezwungen, sich einen finanziellen Freiraum zu verschaffen, in dem sie sich zunehmend durch Eigeneinnahmen finanzieren und ihre Wirtschaftlichkeit verbessern.<sup>17</sup> Dies betrifft im Kern die Erweiterung der Besucherzahlen zur Verbesserung ihrer Auslastung, mindestens aber deren Sicherung durch konkrete Marketingkonzeptionen.<sup>18</sup> Öffentliche Theater brauchen ihr Publikum daher dringender denn je. Hatte es einst angesichts der umfangreichen staatlichen Bezuschussung keine finanziellen Auswirkungen, wenn die Besucher ausblieben und der Saal leer war, ergibt sich für die Theater inzwischen die unmittelbare Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit dem Publikum.<sup>19</sup>

Eine niedrige Auslastung stellt zudem aus Legitimationsgesichtspunkten eine ernsthafte Bedrohung dar, denn gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird die Berechtigung öffentlicher Theaterbetriebe von Gesellschaft und Politik immer wieder in Frage gestellt.<sup>20</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 257.

<sup>14</sup> Vgl. **Föhl/Lutz** (2010), S. 26.

<sup>15</sup> Vgl. **Brandenburg** (2004b), S. 3; **o.V.** (2009a); **Herrmann** (2010). **Baumol/Bowen** (1966) sprechen von der Kostenkrankheit („*cost disease*“) des öffentlichen Kultursektors, weil sich die Produktivität aufgrund der Personalintensität bei der Leistungserstellung nicht parallel zu den steigenden Lohnkosten erhöht.

<sup>16</sup> Dass in Anbetracht der demografischen Entwicklung beizeiten eine Diskussion über eventuelle Überkapazitäten kultureller Infrastruktur im Raum steht (vgl. dazu **Heinrichs** (1997); **Sievers** (2007), S. 31), spielt in diesem Zusammenhang insofern keine Rolle, als dass es sich dabei um generelle kulturpolitische bzw. gesamtgesellschaftliche Fragestellungen handelt.

<sup>17</sup> Vgl. **Stobernack** (1998), S. 34; **Heinrichs** (1999b), S. 153; **Hausmann** (2006), S. 105; **Hume** (2008), S. 41. Die Eigeneinnahmen aus dem Kartenverkauf spielen im Hinblick auf die eigene Stabilität eine wichtige Rolle; gerade aus kulturpolitischer Sicht trägt die Eigenerwirtschaftungsquote zur Anerkennung und somit auch zur Legitimation bei; vgl. **Sievers** (2005a), S. 46.

<sup>18</sup> Vgl. **Müller-Hagedorn/Feld** (1993), S. 27; **Stobernack** (1998), S. 35; **Wiedmann et al.** (2007), S. 63; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 875; **Glogner/Föhl** (2010), S. 13. Dabei geht es jedoch nicht um eine Auslastung um jeden Preis; wenn die Theaterbetriebe ihre Karten kostenlos oder stark verbilligt abgeben – dies trifft bei sog. Gebühren-, Ehren- und Freikarten zu – bewirkt eine Auslastung durch diese Plätze keine Verbesserung der Einnahmeverhältnisse; vgl. **Heinrichs** (2006), S. 222f.

<sup>19</sup> Vgl. **Glogner/Rhein** (2005), S. 432.

<sup>20</sup> Vgl. **Wagner** (2005), S. 11f.; **Glogner/Föhl** (2010), S. 27. **Wagner** (2005), S. 11f. kommentiert dies wie folgt: „Angesichts der prekären Finanzsituation der Kommunen verschärft sich dieser „Kulturkampf“ zwischen Opernhäusern und Krabbelstuben, Kunstmuseum und Frau-



„Volle Häuser werden weniger leicht geschlossen als halb leere!“<sup>21</sup> In Anbetracht der herrschenden Haushaltsdefizite werden Besucherverluste und Publikumskrisen daher längst nicht mehr nur hingenommen. Sie bedienen die öffentliche Stimmungslage und verursachen schneller denn je Debatten zur kulturellen Infrastruktur mit Konzepten zu Fusionen und Schließungen der Theater.<sup>22</sup> „Besucherdefizite werden zum stärksten Argument für „Haushaltssanierungsmaßnahmen“, die den Bühnentod – zumindest den auf Raten – einleiten.“<sup>23</sup>

„Audience Development“ – die Ergreifung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung zukünftiger Nutzer – lautet in diesem Zusammenhang das Stichwort.<sup>24</sup> Auch wenn sich die staatliche Unterstützung gerade daraus legitimiert, möglichst viele Bevölkerungsschichten an die Nutzung kultureller Angebote heranzuführen<sup>25</sup>, liefert diese Art der Neukundengewinnung kurzfristig jedoch keine Erträge.<sup>26</sup> Denn das Interesse am Theater und die Inanspruchnahme der Leistung erfordern Erfahrungen und Kenntnisse im Umgang mit der Kultur, weshalb bestimmte Bevölkerungskreise gar nicht als Theaterbesucher in Frage kommen bzw. es zu ihrer Heranführung langfristig ausgerichteter, pädagogischer Anstrengungen bedarf. Der tatsächliche Markt für Leistungen der „Hochkultur“ beschränkt sich daher auf einen relativ geringen Bevölkerungsteil.<sup>27</sup> Hinzu kommt, dass ein genereller Bevölkerungsrückgang<sup>28</sup> sowie gesellschaftliche Veränderungen, die in den kommenden Generationen einen Mangel an kultureller Bildung und Desinteresse in Bezug auf das spezifische Angebot zur Folge haben<sup>29</sup>, einen Rückgang der Besucherzahlen bewirken und deshalb sogar zu einer Unterauslastung der kulturellen Infrastruktur führen.<sup>30</sup> Zwar haben sich die Gesamtbesucherzahlen der öffentlichen Theaterbetriebe in Deutschland in den letzten Jahren etwas stabilisiert, doch es zeigt sich ein langfristiger Abwärtstrend.<sup>31</sup>

---

enhaus, und es treten zunehmend mehr oder weniger artikuliert Konflikte zwischen verschiedenen öffentlichen Aufgabenfeldern auf.“

<sup>21</sup> Klein (2004), S. 139.

<sup>22</sup> Vgl. Jörder (2001); Hausmann (2005), S. 1.

<sup>23</sup> Jörder (2001).

<sup>24</sup> Vgl. Rentschler et al. (2002), S. 118; Ellmenreich (2002); Mandel (2005); Klein (2007), S. 124; Wiedmann et al. (2007), S. 66; Scollen (2008); Siebenhaar (2009).

<sup>25</sup> Vgl. Scharioth (1974); Martin (1999), S. 42; Sievers (2005a), S. 46.

<sup>26</sup> Vgl. Rentschler et al. (2002), S. 118.

<sup>27</sup> Vgl. Sievers (2005a), S. 51; Heinrichs (2006), S. 223; Opaschowski (2008b), S. 421.

<sup>28</sup> Vgl. Kutzner (2009), S. 19ff.; Dreyer (2009), S. 37; Sievers (2009), S. 54f.

<sup>29</sup> Vgl. Schneider (2004), S. 55; Klein (2004), S. 136.

<sup>30</sup> Vgl. Grundmann (2004), S. 39; Hausmann (2009), S. 136; Sievers (2009), S. 59f.

<sup>31</sup> Von 1991/92 bis 2007/08 sind die Gesamtbesucherzahlen insgesamt um 3,57 % gefallen, was einen Verlust von 704.108 Besuchen ausmacht. Seit 2005/06 lässt sich jedoch ein leich-

Vor allem die wichtigen Stammesbesucher brechen weg. Dieses Publikum, welches sich zum großen Teil aus den Abonnenten und Mitgliedern von Besucherorganisationen zusammensetzt, schrumpft stetig.<sup>32</sup>

Aus der Sicht einzelner Theater zeigt sich ein noch dramatischeres Bild. Die Ausweitung und Diversifikation des kulturellen Angebots, die verstärkte Konkurrenz kommerzieller Anbieter im Freizeit- und Kulturbereich sowie die neuen Kommunikations- und Informationsmedien haben zu einer wesentlichen Veränderung und vor allem Verschärfung der Wettbewerbssituation geführt. „Die Zeiten, da sich die öffentlich geförderte Hochkultur zwischen Oper, Ballett und Theater auf ein verlässliches Stammpublikum stützen konnte, sind vorbei.“<sup>33</sup> Öffentliche Theater konkurrieren inzwischen mit einer Vielzahl von Anbietern um das knappe Freizeit- und Finanzbudget der Konsumenten, ihre besondere Stellung hat sich aus Sicht der Nachfrager relativiert.<sup>34</sup> Aus der Diversifikation resultiert keine Vermehrung, sondern vielmehr eine Umverteilung des Publikums.<sup>35</sup>

Das Publikum öffentlicher Theaterbetriebe ist durch starke Fluktuationen geprägt, es findet eine Differenzierung der Nachfrage statt. Während manche Theaterbetriebe aufgrund ihres guten Rufs, ihres Angebots oder ihrer Marketingaktivitäten eine konstante Auslastung oder sogar einen Zulauf aufweisen, zeigen sich in einigen Häusern immer wieder dramatische Besucherverluste.<sup>36</sup> Die fehlenden Einnahmen, die der Besucherschwund mit sich bringt, verstärken den ohnehin bestehenden finanziellen Druck auf die einzelnen Theater nur noch.<sup>37</sup> Sie stehen daher vor der Herausforderung, sich hinsichtlich ihrer Be-

---

ter Anstieg verzeichnen; vgl. dazu Anhang 2 sowie die Summentabellen der Theaterstatistiken in **Deutscher Bühnenverein** (1993-2009).

<sup>32</sup> Von 1991/92 bis 2007/08 hat es beim Stammpublikum der Theater einen Rückgang von 25,92 % bei den Abonnenten (-1.256.560 Besuche) und sogar 55,61 % (-2.071.701) bei den Besucherorganisationen gegeben. Diesem Verlust kann auch die um 22,28 % gestiegene Anzahl der verkauften Tageskarten nicht entgegenwirken; vgl. dazu Anhang 2 sowie die Summentabellen in **Deutscher Bühnenverein** (1993-2009).

<sup>33</sup> **Opaschowski** (2008b), S. 421.

<sup>34</sup> Vgl. **Föhl/Lutz** (2010), S. 28.

<sup>35</sup> Vgl. **Sievers** (2005a), S. 46.

<sup>36</sup> Vgl. **Sievers** (2005a), S. 46. Lt. Theaterstatistik haben beispielsweise das Schauspielhaus Hamburg und die Wuppertaler Bühnen von 2005/06 bis 2006/07 nahezu 50% ihrer Besucher verloren. Das Staatstheater am Gärtnerplatz musste von 2006/07 bis 2007/08 einen Verlust von 35.374 Besuchen (ca. 20 %), die Deutsche Staatsoper in Berlin zur gleichen Zeit einen Verlust von 22.000 Besuchen (ca. 10 %) verbuchen. Über drei Spielzeiten hinweg (2005/06 – 2007/08) hat das Theater Chemnitz rund 36.000, das Theater Augsburg rund 30.000 Besuche eingebüßt; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2007), S. 63ff.; **Deutscher Bühnenverein** (2008), S. 65ff.; **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 65ff.; die vergleichende Analyse der jeweiligen Daten liefert zahlreiche, weitere Beispiele für entsprechende Verluste.

<sup>37</sup> Vgl. **Dreyer** (2009), S. 38.

sucher, der begrenzten öffentlichen Mittel sowie der Aufmerksamkeit durch die Öffentlichkeit gegenüber ihrer Konkurrenz zu behaupten.<sup>38</sup>

In Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen gestaltet sich die Gewinnung neuer Besucher für öffentliche Theaterbetriebe zunehmend schwieriger, die Verschärfung des Wettbewerbs trägt zudem zur Reduzierung der Besucherbindung bei. Öffentliche Theater können sich des Erhalts ihrer Geschäftsbeziehungen nicht mehr sicher sein. Die Besuchergewinnung und -bindung, die bisher im Mittelpunkt des Kultur- und Theatermarketing standen<sup>39</sup>, reichen nicht mehr aus.

## 1.2 Bedeutung der systematischen Rückgewinnung von Kunden für Unternehmen

Aufgrund veränderter wirtschaftlicher und wettbewerblicher Rahmenbedingungen und in Folge einer Stärkung der Position der Konsumenten im Verhältnis zum Anbieter hat in den letzten beiden Jahrzehnten eine Verschiebung in der Akzentuierung des Marketing von einer transaktionsorientierten zu einer beziehungsorientierten Sichtweise stattgefunden.<sup>40</sup> Beim Relationship- bzw. Beziehungsmarketing – in der Praxis oftmals auch als Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet – liegt der Fokus nicht auf der einzelnen Transaktion, sondern auf der gesamten Geschäftsbeziehung; im Kern geht es um die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden zur Entwicklung und Erhaltung von Beziehungen.<sup>41</sup> Dieser Wandel wird auch als Paradigmenwechsel bezeichnet.<sup>42</sup> Im Grunde genommen handelt es sich aber weniger um eine Neudefinition des Marketing, sondern um eine Weiterentwicklung des traditionellen Ansatzes mit der Orientierung an lukrativen Kundenbeziehungen.<sup>43</sup>

Während früher primär die Gewinnung neuer Kunden im Fokus der Marktbearbeitung stand, setzen viele Unternehmen entsprechend des beziehungsorientierten Marketingverständnisses inzwischen vor allem auf den Ausbau und die Pflege bestehender Geschäftsbeziehungen.<sup>44</sup> Die marketingwissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass es sich insbesondere im Vergleich zur Akquisition neuer Kunden lohnt, in die Bindung bestehender

---

<sup>38</sup> Vgl. **Schulenburg** (2006), S. 33.

<sup>39</sup> Vgl. **Günter** (2002), S. 8; **Rentschler et al.** (2002).

<sup>40</sup> Vgl. **Venohr/Zinke** (2000), S. 155; **Bruhn** (2002), S. 132; **Bruhn** (2007), S. 6f.; **Bruhn** (2008), S. 5.

<sup>41</sup> Vgl. **Bruhn** (2007), S. 7; **Bruhn** (2009a), S. 6ff.

<sup>42</sup> Vgl. **Brodie et al.** (1997).

<sup>43</sup> Vgl. **Gummesson** (1994); **Baker/Buttery/Richter-Buttery** (1998); **Bruhn** (2007), S. 6f.

<sup>44</sup> **Homburg/Schäfer** (1999), S. 1; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 57; **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 461.

Kunden zu investieren, was sich im Wesentlichen auf die Profitabilität langfristiger Geschäftsbeziehungen zurückführen lässt.<sup>45</sup> So hat sich vielfach bestätigt, dass die Dauer von Geschäftsbeziehungen einen positiven Einfluss auf die Gewinnsteigerung hat.<sup>46</sup> Dieses Gewinnpotenzial resultiert vor allem aus einer erhöhten Nachfrageintensität sowie Cross-Selling-Käufen, niedrigeren Transaktions- bzw. Betreuungskosten, geringerer Preissensibilität sowie höheren Weiterempfehlungsraten treuer Kunden.<sup>47</sup>

Eine Abwanderung des Kunden bedeutet für Unternehmen daher i.d.R. erhebliche Profitabilitätsverluste durch Wegfall seines zukünftigen direkten als auch indirekten Gewinnpotenzials. Der Verlust schwächt nicht nur das eigene Unternehmen, sondern kann zugleich auch den Wettbewerb stärken.<sup>48</sup> Es bedarf hoher Investitionen, neue Kunden zu gewinnen, um die abgewanderten zu ersetzen.<sup>49</sup> Hinzu kommen die indirekten Effekte der in diesem Zusammenhang oftmals auftretenden negativen Mund-zu-Mund-Werbung.<sup>50</sup> Im umgekehrten Fall führt eine Reduktion der Abwanderungsrate zu erheblichen Profitabilitätseffekten.<sup>51</sup> Um den Kundenstamm zu erhalten, erscheint die Reduktion der Abwanderung daher wesentlich profitabler als die Intensivierung der Neukundenakquisition.<sup>52</sup>

Doch angesichts verschärfter Konkurrenz sowie sinkender Loyalität bzw. zunehmender Wechselbereitschaft von Konsumenten können Unternehmen eine Abwanderung ihrer Kunden trotz intensiver und konsequenter Bindungsanstrengungen nicht mehr verhindern bzw. ihr entgegenwirken.<sup>53</sup> Die Konsumenten sind anspruchsvoller geworden, sie legen

<sup>45</sup> Vgl. dazu **Reichheld/Sasser** (1990); **Rust/Zahorik** (1993); **Heskett et al.** (1994); **Storbacka/Strandvik/Grönroos** (1994); **Ennew/Binks** (1996); **Reeves** (1998).

<sup>46</sup> Vgl. **Fornell/Wernerfelt** (1987); **Reichheld/Sasser** (1990); **Heskett et al.** (1994); **Heskett/Sasser/Schlesinger** (1997).

<sup>47</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990); **Harari** (1992), S. 60; **Blattberg/Deighton** (1996); **Zeithaml/Berry/Parasuraman** (1996), S. 32f.; **Reichheld/Sasser** (2000), S. 141f.; **Diller** (2006), S. 106ff.; **Stauss/Seidel** (2007), S. 28; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 502. Vor allem auf gesättigten Märkten mit geringen Wachstumsraten, die zudem durch einen starken Wettbewerb gekennzeichnet sind, ist die Neukundengewinnung mit unverhältnismäßig hohen Werbe- und Verkaufsförderungskosten verbunden; vgl. **Stauss** (1997), S. 1; **Stauss/Friege** (1999), S. 347; **Stauss** (2000a), S. 451.

<sup>48</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 106ff.; **Reichheld** (1993), S. 65ff.; **Sheth/Parvatiyar** (1995), S. 256ff.; **Reichheld** (1996), S. 57; **Hallowell** (1996), S. 36; **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996), S. 23; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 268.

<sup>49</sup> Vgl. **Keaveney** (1995), S. 71; **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996), S. 23.

<sup>50</sup> Vgl. **Zollner** (1995), S. 180ff.

<sup>51</sup> Vgl. **Pitt/Page** (1993); **Page/Pitt/Berthon** (1996); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996). Die Halbierung der Abwanderungsrate erlaubt eine Steigerung des Unternehmenswachstums um mehr als die Hälfte; vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 108.

<sup>52</sup> Vgl. **Page/Pitt/Berthon** (1996).

<sup>53</sup> Vgl. **Stauss** (2000b), S. 17; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 1; **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 23; **Heun** (2002), S. 20; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 57; **Thomas/Blattberg/Fox** (2004), S. 31.

mehr denn je Wert darauf, das Angebot mit dem für sie besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden und reagieren auf Leistungsdefizite schneller mit Unzufriedenheit und Wechsel. Abwanderungs- bzw. Kündigungsquoten steigen in vielen Wirtschaftszweigen, so z.B. in der Telekommunikations-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche.<sup>54</sup> „Die Verwirklichung einer „Null-Fehler-Strategie“ für Dienstleistungsunternehmen ist praktisch unmöglich.“<sup>55</sup>

Aufgrund des postulierten negativen Zusammenhangs zwischen Abwanderung und Gewinn ergibt sich für Unternehmen die Notwendigkeit, verlorene Kunden zurückzugewinnen und die Kundenbeziehungen zu reaktivieren.<sup>56</sup> Denn nur so können sie sich das Gewinnpotenzial des Kunden wieder zugänglich machen. Die Bedeutung der Rückgewinnung belegen empirische Untersuchungen mit hohen Rückgewinnungsquoten bzw. -renditen.<sup>57</sup> Trotz der Abwanderung weisen die Kunden oftmals eine positive Grundeinstellung zum Anbieter auf, nach der Wiedergewinnung kommt es sogar häufig zu einem wesentlich ausgeprägteren Loyalitätsempfinden der Kunden, welches sich in der Ausweitung der Beziehung sowie erhöhter Weiterempfehlungsbereitschaft niederschlägt.<sup>58</sup> Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit, einen ehemaligen Kunden wieder zur Nachfrage zu bewegen, weitaus größer ist als die, einen neuen Kunden zum Kauf zu animieren.<sup>59</sup> Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass Unternehmen bereits wichtige Informationen über ihre abgewanderten Kunden besitzen, während es bei potenziellen Kunden zunächst darum geht, diese überhaupt zu „finden“. <sup>60</sup> Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch das Informationspotenzial abgewandelter Kunden, denn die Auseinandersetzung mit Abwanderungen und Kundenverlusten und das Feedback der Kunden liefern wichtige Informationen zur Identifizierung von Defiziten und Problemen im Rahmen der Erstellung und des Austauschs von Leistungen und unterstützen betriebliche Optimierungsprozesse.<sup>61</sup> Es erscheint daher plausibel, das Augenmerk auf solche Kunden zu legen, die dem Unternehmen bereits bekannt sind und in die bereits investiert wurde.<sup>62</sup> Zwar sollte der

---

<sup>54</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 60; **Michalski** (2004), S. 977.

<sup>55</sup> **Auerbach/Bednarczuk/Büttgen** (1997), S. 78; vgl. ebenfalls **Stauss/Seidel** (2007), S. 56.

<sup>56</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), Vorwort; **Stauss/Friege** (2006), S. 511.

<sup>57</sup> Vgl. dazu Kapitel B.2.6.

<sup>58</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 2.

<sup>59</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 10.

<sup>60</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 11; dabei geht es sowohl um personen- als auch verhaltensbezogene Daten.

<sup>61</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 105f.; **Bitner/Booms/Stanfield Tetreault** (1990); **Stewart** (1996), S. 259.

<sup>62</sup> Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 232.

Fokus zunächst immer auf der Bindung der bestehenden Kunden liegen; doch die Erfordernis und ökonomische Relevanz ergibt sich aus dessen Versagen aufgrund zunehmender Wechselbereitschaft der Nachfrager sowie den hohen Kosten der Neukundenakquisition im Vergleich zur Bearbeitung des bestehenden Kundenstamms.<sup>63</sup> „Rückgewinnungsmanagement setzt dort ein, wo Maßnahmen der Kundenbindung erfolglos bleiben.“<sup>64</sup>

Aufgrund dieser positiven Effekte erfährt die Kundenrückgewinnung in den vergangenen zehn Jahren in wissenschaftlichen und konzeptionellen Beiträgen zunehmend Berücksichtigung, auch wenn immer noch erheblicher Forschungsbedarf besteht.<sup>65</sup> „However, academic research has largely ignored customer relationship revival activities.“<sup>66</sup> Die Nutzung des hohen Erfolgspotenzials setzt jedoch eine systematische Vorgehensweise auf Basis eines konzeptionellen Ansatzes voraus.<sup>67</sup> Das Kundenmanagement ist daher um ein Rückgewinnungsmanagement zu ergänzen, dessen Aufgabe darin liegt, Kunden, die das Unternehmen verlassen haben, systematisch und zielorientiert zurückzugewinnen.<sup>68</sup> In Anlehnung an den Beziehungslebenszyklus steht es als dritte Säule neben der Neukundenakquisition und der Kundenbindung.<sup>69</sup> Auch wenn der Erfolg des Rückgewinnungsmanagement bisher nicht ausreichend empirisch nachgewiesen worden ist, spielt die Kundenrückgewinnung auch in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahren eine stetig wachsende Rolle.<sup>70</sup>

Aufgrund ihres hohen Stellenwerts – insbesondere in Anbetracht veränderter gesellschaftlicher und wettbewerblicher Rahmenbedingungen – sollten Kundenabwanderungs- und -rückgewinnungsprozesse sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft mehr Beachtung erfahren.<sup>71</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999); **Büttgen** (2003).

<sup>64</sup> **Stauss** (2000c), S. 580.

<sup>65</sup> Eine Übersicht über die wesentlichen Beiträge liefert Tabelle B-1 in Kapitel B.2.2.

<sup>66</sup> **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 462.

<sup>67</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60.

<sup>68</sup> Vgl. **Stauss** (1997) S. 2; **Stauss/Friege** (1999), S. 348; **Stauss** (2000a) S. 452; **Stauss** (2000c), S. 579; **Stauss/Friege** (2006), S. 511.

<sup>69</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 21; **Stauss** (2000c), S. 579.

<sup>70</sup> Vgl. **Pick/Krafft** (2009), S. 121.

<sup>71</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 224.

### 1.3 Rückgewinnungsmanagement in öffentlichen Theaterbetrieben – wissenschaftliche und praktische Relevanz

Aufgrund der dargestellten Profitabilitätseffekte der Kundenrückgewinnung und angesichts der – sowohl vereinzelt als auch insgesamt auftretenden – Besucherverluste erscheint die Anwendung einer systematischen Rückgewinnung abgewanderter Kunden auch in öffentlichen Theaterbetrieben vor dem Hintergrund des enormen finanziellen und existenziellen Drucks unmittelbar plausibel, wenn nicht sogar notwendig. Das Ziel einer möglichst kostengünstigen Einnahmesteigerung, die teilweise starken Besucherfluktuationen und die Schwierigkeiten bei der Neukundengewinnung rücken die Zielgruppe der ehemaligen Kunden unweigerlich in den Fokus. Es wäre kaum vertretbar, das Potenzial dieser Kunden, sei es aus Profitabilitätsgesichtspunkten oder im Hinblick auf ihren Informations- und Referenzwert, unberücksichtigt zu lassen.<sup>72</sup> Für kommerzielle Theaterbetriebe gilt dies zweifellos. Doch wie sieht es bei öffentlichen Theatern aus, die ihrem kulturellen Auftrag verpflichtet sind und aufgrund dessen in erster Linie inhaltliche Ziele verfolgen?<sup>73</sup> Dürfen sie das Erlöspotenzial ihrer ehemaligen Besucher überhaupt berücksichtigen, wenn dies eine Orientierung an deren Wünschen impliziert? Und wenn ja, ist es auch tatsächlich mit Erfolg verbunden?

In der relevanten Theater- und Marketingliteratur wird die **praktische Relevanz** der Thematik zunehmend erkannt und die Notwendigkeit des Rückgewinnungsmanagements für kulturelle Institutionen – unabhängig von der Rechtsträgerschaft, d.h. ob öffentlich oder privat, – mehrfach erwähnt.<sup>74</sup> KLEIN behauptet dazu beispielsweise: „Mindestens in gleichem Maße, wie Kultureinrichtungen darüber nachdenken, neue Kunden zu gewinnen, sollten sie sich Gedanken darüber machen, wie sie verlorengegangene zurückgewinnen können.“<sup>75</sup>

Die tatsächliche Situation sieht Schätzungen zufolge – es existieren bisher keine konkreten Erkenntnisse zum Status quo – anders aus. Bisher findet die Zielgruppe der ehemaligen Kunden in den Theatern eher gar keine bis unzureichende Berücksichtigung: Eine im Jahr 2007 vom Zentrum für Audience Development (ZAD) durchgeführte Untersuchung zum Stand der Besucherforschung in öffentlichen Kulturinstitutionen in Deutschland ergab, dass zwar rund zwei Drittel aller öffentlichen Theater- und Operneinrichtungen Be-

---

<sup>72</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 2.

<sup>73</sup> Kapitel B.1.2 setzt sich ausführlich mit den Besonderheiten des Nonprofit-Charakters auseinander.

<sup>74</sup> Vgl. dazu **Kotler/Scheff** (1997); **Günter** (1998); **Klein** (2002, 2005, 2008); **Hausmann** (2005); **Heinrichs** (2006); vgl. in Bezug auf Nonprofit-Betriebe **Bruhn** (2005).

<sup>75</sup> **Klein** (2002), S. 20.

sucherumfragen durchführt, der Großteil dieser Erhebungen sich jedoch an das aktuelle Gesamtpublikum sowie einzelne Publikumssegmente richtet. Untersuchungen, die sich an die ehemaligen Besucher richten, sind stark unterrepräsentiert.<sup>76</sup> Die meisten Häuser besitzen daher auch keinerlei Informationen über ihre ehemaligen Besucher, sie kennen weder ihre Abwanderungsraten noch die Gründe für die (zeitweise) Abwendung vom Theater.<sup>77</sup> KLEIN bezeichnet diese Zielgruppe sogar als „die große, scheinbar so unbekannte Kategorie der Nicht-Besucher“<sup>78</sup> und „eine leider häufig allzu sehr vernachlässigte Gruppe“<sup>79</sup>.

Nicht selten kommt es deshalb bei (stark) rückläufigen Besucherzahlen auch vor, dass die Theaterverantwortlichen ohne jegliche Kenntnisse der wahren Motive verschiedene Spekulationen über die Ursachen des Kundenverlusts aufstellen. In diesem Zusammenhang werden nicht beeinflussbare Gründe genannt, wie der demografische Faktor, der zwangsläufig zu Rückgang und Überalterung des Kulturpublikums führt, veränderte Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie ein – aus ihrer Sicht – allgemein steigendes, kulturelles Desinteresse der Nachfrager an anspruchsvoller, „*qualitativ hochwertiger*“<sup>80</sup> Kunst.<sup>81</sup> Diese Vorurteile begründen möglicherweise auch das fehlende Bewusstsein für das Rückgewinnungsmanagement und den mangelnden Aktionismus der Theater: „But in many businesses, customers leave in droves every day, with no exit interview, no understanding of why they left, and no effort, ever, to keep them or win them back.“<sup>82</sup>

Die Ursache dafür liegt nicht zuletzt in der fehlenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik.<sup>83</sup> Obschon die Dienstleistungsbranche im Fokus der wissenschaftlichen Literatur zum Rückgewinnungsmanagement steht, existieren nach Kenntnis der Verfasserin bisher keine nennenswerten konzeptionellen oder empirischen Untersuchun-

<sup>76</sup> Lediglich 12,3 % der befragten Theaterbetriebe gaben an, in den letzten 5 Jahren eine Untersuchung der Zielgruppe Nicht-Mehr-Besucher durchgeführt zu haben, 86,4 % erforschten das Gesamtpublikum, 45,7 % der Theater einzelne Publikumsteile (Mehrfachnennungen waren möglich); vgl. ZAD (2007), S. 13.

<sup>77</sup> Vgl. Günter (1998), S. 16, Tauchnitz (1999), S. 50; Griffin/Lowenstein (2001), S. 7.

<sup>78</sup> Klein (2002), S. 15.

<sup>79</sup> Klein (2005a), S. 153.

<sup>80</sup> Auch wenn diese Bewertung prinzipiell dem subjektiven Empfinden des Einzelnen unterliegt, wird der Terminus von Träger und Theaterverantwortlichen dem öffentlichen Kulturangebot zugesprochen; vgl. dazu Kapitel B.1.2.1. Auf die Problematik der Bewertung künstlerischer Leistungen geht Kapitel B.1.3.1.2 ein.

<sup>81</sup> Vgl. Klein (2002), S. 15; Klein (2008a), S. 244; siehe auch die Äußerungen des Intendanten Dietze in Schmitt (2009).

<sup>82</sup> Griffin/Lowenstein (2001), Vorwort.

<sup>83</sup> Generell existiert eine Vielzahl von Barrieren, die eine systematische Auseinandersetzung mit der Abwanderung und Rückgewinnung von Kunden verhindern; vgl. dazu Kapitel B.2.6.



gen, die sich ausführlich mit der Thematik in Bezug auf die Theaterbranche befassen. In der aktuellen Literatur zum Theatermarketing finden sich lediglich Andeutungen, indem die Besucherrückgewinnung als mögliche Strategie erwähnt wird.<sup>84</sup> Die **wissenschaftliche Relevanz** ergibt sich daher im Wesentlichen aus der Notwendigkeit einer branchenbezogenen Analyse: Die Erkenntnisse zu Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozessen dürfen nicht ohne weiteres auf öffentliche Theaterbetriebe übertragen werden, sondern sollten im spezifischen Branchenkontext analysiert werden.<sup>85</sup> Denn nicht immer ist die Wiedergewinnung von Kunden gleichermaßen sinnvoll. Die Bedeutung und das Erfolgspotenzial hängen von bestimmten Gegebenheiten der jeweiligen Branche ab.<sup>86</sup> Ungeachtet einer nahezu einheitlichen Marketinglehre sind bei der Ausgestaltung und Anwendung des Marketing branchenspezifische Besonderheiten und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dabei kann es sich um rechtliche Restriktionen, ethische Besonderheiten, bestimmte kundenspezifische Merkmale sowie besondere Wettbewerbsbedingungen handeln.<sup>87</sup> Vor allem im öffentlichen Kultursektor existieren zahlreiche Besonderheiten sowie spezifische Leistungs- und Kundenmerkmale, die die Ausgestaltung von Marketingkonzepten und -instrumenten wesentlich beeinflussen können. Eine derartige Anwendung betriebswirtschaftlicher Überlegungen und Konzeptionen auf ausgewählte Branchen, Wirtschaftszweige oder Einrichtungen beruht auf der **institutionellen Betrachtungsweise** in der Wirtschaftswissenschaft, die wegen ihrer Anwendungsorientierung und Nähe zur Praxis deskriptiven, aber auch richtungsweisenden Gehalt besitzt.<sup>88</sup> Zudem gibt sie aber – und das ist in diesem Zusammenhang entscheidend – Aufschluss über bisher nicht bearbeitete Forschungsgebiete.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> „Gelingt es nicht, den Besucher emotional oder über den Aufbau von Wechselbarrieren an ein Theater zu binden, so wird der Besucher einen Anbieterwechsel in Betracht ziehen [...]. Für diese Fälle ist die Strategie der Besucherrückgewinnung einzusetzen [...]“; **Hausmann** (2005), S. 93. Ähnliche Äußerungen finden sich bei **Reichart** (2006a), S. 112 und **Klein** (2008a), S. 241. Einige englischsprachige Beiträge setzen sich ansatzweise mit der Abwanderungsthematik im Zusammenhang mit der Intensivierung und Verminderung der Nachfrageintensität bei Theaterbesuchern auseinander, wobei jedoch die Unternehmensperspektive weitestgehend unberücksichtigt bleibt; vgl. **Ngobo** (2005) und **Hume** (2008).

<sup>85</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 237; **Bruhn/Michalski** (2003), S. 450.

<sup>86</sup> Vgl. **Homburg/Sieben/Stock** (2004). Es ergibt sich daher auch ein differenziertes Bild in Bezug auf Rückgewinnungsquoten und -renditen; vgl. ausführlich zum Status quo Kapitel B.2.6.

<sup>87</sup> Vgl. **Tscheulin/Helmig** (2001), S. 22.

<sup>88</sup> Vgl. **Engelhardt** (2000).

<sup>89</sup> Vgl. **Günter** (2001a), S. 333.

## 2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

### 2.1 Zielsetzung

In Anbetracht der Defizite einer sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Auseinandersetzung mit dem Rückgewinnungsmanagement erscheint es notwendig, die Thematik für die Theaterbranche – in diesem Falle den öffentlichen Sektor<sup>90</sup> – zu untersuchen. Es bedarf dazu einer umfassenden und kritischen Analyse, die eine generelle Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für die Branche, aber auch dessen Anwendungsvoraussetzungen und -möglichkeiten aus Sicht des einzelnen Betriebs untersucht. Denn die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements sagt zwar etwas über den allgemeinen Stellenwert, jedoch nichts über die Sinnhaftigkeit einer systematischen Wiedergewinnung eines einzelnen Kunden aus. Dieser Aspekt ist jedoch aus Sicht des einzelnen Theaterbetriebs von Bedeutung, denn der Nutzen des Rückgewinnungsmanagements für Theater ergibt sich nur bei erfolgreicher Rückgewinnung. Aus Sicht der Praxis spielt es zudem eine wichtige Rolle, konkrete Anleitungen zur Umsetzung zu erhalten.

In Anbetracht dieses Forschungs-, Analyse- und Handlungsbedarfs verfolgt die vorliegende Arbeit im Wesentlichen **drei Ziele**:

1. Analyse der generellen Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements für öffentliche Theaterbetriebe und damit Beurteilung der Relevanz dieses Ansatzes aus Sicht des öffentlichen Theatersektors,
2. Bestimmung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung, d.h. konkret die Untersuchung, unter welchen Umständen eine Rückgewinnung sinnvoll ist,
3. Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern.

Die vorliegende Arbeit soll damit aus wissenschaftlicher Sicht einerseits einen theoretischen und konzeptionellen Nutzen bringen. Angesichts der vorliegenden Defizite und der schwierigen Finanzlage der Theater soll sie vor allem auch einen praktischen Beitrag leisten, indem die Ausführungen als grundsätzliche Anleitung für die Anwendung in der Pra-

---

<sup>90</sup> Während die Analyse und Anwendung des Rückgewinnungsmanagements prinzipiell für alle Theaterbetriebe eine Rolle spielt, ergeben sich bei öffentlichen Theatern aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika bestimmte Rahmenbedingungen, weshalb eine Betrachtung dieses Sektors von besonderem Interesse ist. Hinzu kommt die immer dringlicher werdende Frage der eigenständigen Existenzsicherung, die bei kommerziellen Theatern ohnehin den Ausgangspunkt aller Überlegungen darstellt. Dennoch existieren bei vielen Aspekten auch Gemeinsamkeiten zwischen öffentlichen und privaten Theatern, weshalb zahlreiche Erkenntnisse dieser Arbeit für den kommerziellen Theatersektor Gültigkeit besitzen und auf ihn übertragbar sind.

xis dienen und dazu beitragen können, etwaige Umsetzungsbarrieren – seien sie methodischer, kultureller oder inhaltlicher Art – abzubauen.<sup>91</sup>

Um die dargestellten Ziele zu erreichen, werden die vorliegenden empirischen und konzeptionellen Erkenntnisse zum Rückgewinnungsmanagement unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen und Gegebenheiten der Theaterbranche angewendet. Eine ausführliche Auseinandersetzung mit der konzeptionellen Umsetzung der Zielsetzungen findet daher erst im Anschluss an die Erläuterung der Grundlagen in Kapitel B.3 statt, da diese Kenntnisse die Basis für weitere Überlegungen darstellen.

## 2.2 Aufbau der Arbeit

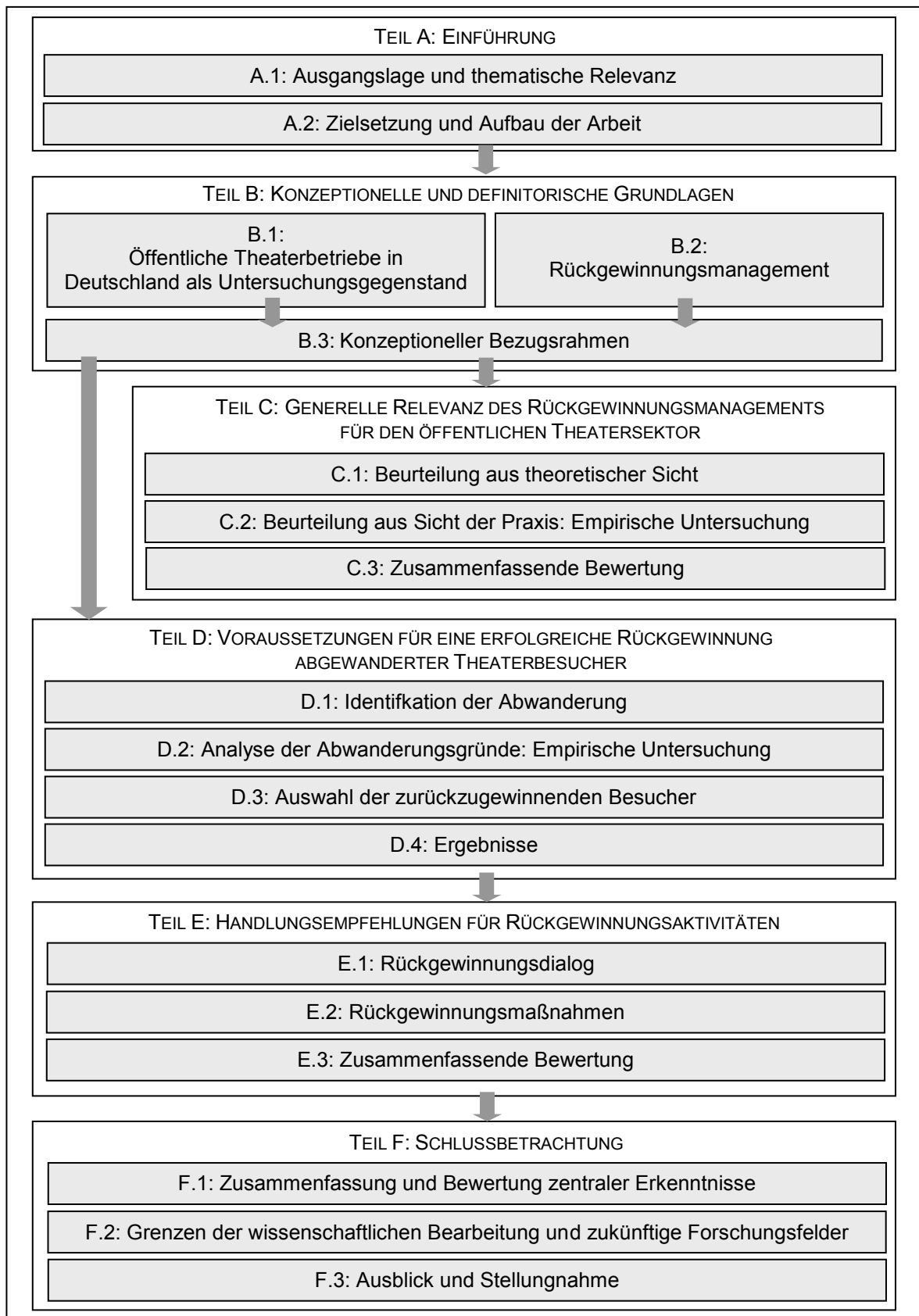
Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs wesentliche Teile. Nach einer Einführung in die Thematik sowie Erläuterungen zu den Zielsetzungen der Arbeit (**TEIL A**) erfolgt eine Darstellung der für die Bearbeitung erforderlichen Grundlagen (**TEIL B**). Der Hauptteil der Arbeit gliedert sich in drei Abschnitte (**TEILE C-E**), in deren Mittelpunkt jeweils die genannten Forschungsziele stehen, bevor in **TEIL F** die Schlussbetrachtung stattfindet. Abbildung A-1 liefert einen grundlegenden Überblick über den systematischen Aufbau.

**TEIL B** befasst sich mit den konzeptionellen und definitorischen Grundlagen der Arbeit. Ausgangspunkt für eine branchenspezifische Anwendung eines Themengebiets stellt eine ausführliche Darstellung des jeweiligen Untersuchungsgegenstands dar. KAPITEL B.1 geht demnach umfassend auf öffentliche Theaterbetriebe ein. Dies beinhaltet neben einem allgemeinen Überblick über das deutsche Theatersystem und einer Abgrenzung der untersuchten Theater eine Erläuterung der Nonprofit-Zugehörigkeit, in deren Mittelpunkt das Erfordernis öffentlicher Förderung sowie die daraus resultierenden, spezifischen Merkmale stehen. Bezugnehmend auf die Theaterleistung am Markt geht das Kapitel ebenfalls auf das Angebot, d.h. die Bestandteile der Theaterleistung mit ihren Eigenschaften als Dienstleistung sowie auf die Leistungsnachfrage ein. In diesem Zusammenhang finden sowohl die allgemeine Nachfragesituation als auch die wichtigsten Besuchersegmente Berücksichtigung. Nach einer Darstellung der speziellen Wettbewerbssituation öffentlicher Theater schließt das Kapitel vor dem Hintergrund der zu untersuchenden Fragestellungen mit

---

<sup>91</sup> Entsprechend beurteilen **Föhl/Lutz** (2010), S. 34 den praktischen Nutzen von Publikumsforschung (diese lässt sich im Zusammenhang mit dem Forschungsbeitrag dieser Arbeit sehen, da eine empirische Untersuchung von Besuchermotiven im Mittelpunkt steht) folgendermaßen: „Anwendungsbezogene Publikumsforschung wird durch die generelle Zielsetzung charakterisiert, empirische Grundlagen für Planungs- und Entscheidungsprozesse zu generieren. Die Ausgangsfragestellungen der Studien weisen eine Nähe zum Erkenntnisinteresse der Theaterpraxis auf. Das neu gewonnene Wissen fließt in die Praxis zurück und kommt damit unmittelbar dem Theater als Nutzer bzw. Verwerter der Informationen zugute.“

Erläuterungen zur Rolle des Marketing in öffentlichen Theatern ab. Dies betrifft sowohl dessen Bedeutung als auch die konkrete Umsetzung in den Betrieben.



**Abb. A-1:** Systematischer Aufbau der Arbeit

KAPITEL B.2 zeigt die wesentlichen Grundlagen zum Rückgewinnungsmanagement auf. Dies erfordert zunächst dessen Einordnung und Abgrenzung im Kontext des Kundenbeziehungsmanagements sowie eine Darstellung des Forschungsgebiets und derzeitigen Forschungsstands. Daran schließen sich begriffliche und inhaltliche Erläuterungen zum Rückgewinnungsmanagement sowie zum damit eng verbundenen Aspekt der Kundenabwanderung an. Das Kapitel nimmt weiterhin Bezug auf die Zielsetzungen des Rückgewinnungsmanagements, bevor im Hinblick auf den anwendungsorientierten Ansatz dieser Arbeit eine ausführliche Darstellung des konzeptionellen Managementansatzes stattfindet, die sowohl eine Erläuterung der einzelnen Phasen als auch der wesentlichen Implementierungsvoraussetzungen umfasst. Das Kapitel liefert zudem Informationen zum aktuellen Stand des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis und macht in diesem Zusammenhang auf Defizite aufmerksam.

Durch Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens auf Basis der bisherigen Darstellungen findet in KAPITEL B.3 eine Überleitung vom Grundlagenteil zum Hauptteil der Arbeit statt. Entsprechend der anfangs erläuterten Ziele der Arbeit beinhaltet dies eine systematische Darstellung des weiteren, konzeptionellen Vorgehens.

**KAPITEL C** leitet den Hauptteil der Arbeit ein, indem es sich mit der grundsätzlichen Relevanz des Rückgewinnungsmanagements aus Sicht des öffentlichen Theatersektors befasst. Dieser Aspekt beinhaltet in KAPITEL C.1 zunächst eine theoretische Analyse, welche – beziehungsweise auf die besonderen Rahmenbedingungen öffentlicher Theater – auf Grundlage der wesentlichen Zielsetzungen des Rückgewinnungsmanagement erfolgt. KAPITEL C.2 befasst sich anschließend mit der Beurteilung der Relevanz aus praktischer Sicht. Aufgrund eines Mangels an fundierten Erkenntnissen erfolgt in dem Zusammenhang eine empirische Befragung öffentlicher Theater. Abschließend findet in KAPITEL C.3 eine zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse statt.

**ABSCHNITT D** umfasst den sowohl inhaltlich als auch auf den Umfang bezogen bedeutendsten Teil der Arbeit. Er beinhaltet die Bestimmung der konkreten Voraussetzungen einer erfolgreichen Rückgewinnung von Theaterbesuchern, die sich an den Teilschritten der Abwanderungsanalyse orientiert. Entsprechend setzt sich KAPITEL D.1 zunächst mit der Identifikation abgewanderter Theaterbesucher auseinander. Auf Grundlage der Erkenntnisse zur Bestimmung von Kundenabwanderungen sowie zu den zu beachtenden Kriterien erfolgt eine spezifische Definition von Kundenabwanderungen für die abgegrenzten Besuchersegmente des Theaterpublikums. Im Fokus von KAPITEL D.2 steht die Ermittlung der Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern, die im Rahmen eines umfangreichen empirischen Untersuchungsansatzes stattfindet. Dazu erfolgt neben einer Erläuterung der Ausgangslage, der Zielsetzungen sowie des Designs der Untersuchung vor

allem die Aufstellung eines alle möglichen Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern abbildenden und zu überprüfenden Ursachenkatalogs. Als Grundlage für die Annahmen dienen sowohl empirische Erkenntnisse aus der Abwanderungsliteratur als auch Erkenntnisse zu Motiven und Einflussfaktoren des Theaterbesuchs, welche ausführlich dargestellt werden. Das Kapitel mündet in die Erläuterung der konkreten Untersuchungsergebnisse sowie weiterführender Erkenntnisse. KAPITEL D.3 beschäftigt sich mit der Segmentierung und Auswahl der abgewanderten Besucher. Dazu findet zunächst eine Darstellung des zugrundeliegenden Segmentierungsansatzes statt. Anschließend erfolgt eine Bestimmung der beiden Bewertungsdimensionen in Bezug auf die Theaterbesucher. Dies beinhaltet einerseits die Ermittlung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse aus Kapitel D.2 sowie andererseits die Bestimmung der Kundenattraktivität, wobei die Auswahl eines geeigneten Bewertungsansatzes und der relevanten Bewertungskriterien im Fokus steht. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt in KAPITEL D.4.

**KAPITEL E** schließt mit der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen den Hauptteil der Arbeit ab. In Anlehnung an die Aktivitätenphase des Managementansatzes beziehen sich diese Empfehlungen auf verschiedene Aspekte der Rückgewinnung. KAPITEL E.1 liefert Vorschläge für einen geeigneten Rückgewinnungsdialog. Im Anschluss daran befasst sich KAPITEL E.2 mit konkreten Maßnahmenempfehlungen zu den empirisch ermittelten Abwanderungsgründen auf Basis genereller Rückgewinnungsstrategien und -instrumente. Darüber hinaus findet eine Auseinandersetzung mit dem adäquaten Umfang sowie dem richtigen Zeitpunkt der Rückgewinnung statt. Zum Abschluss erfolgt in KAPITEL E.3 eine kurze Bewertung der Empfehlungen.

Im Schlussteil der Arbeit (**TEIL F**) findet in KAPITEL F.1 zunächst eine Darstellung und Bewertung der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit statt. Daran schließt sich in KAPITEL F.2 unter Berücksichtigung der Grenzen dieser Bearbeitung der Hinweis auf weitere, mögliche Forschungsfelder an. Zum Schluss erfolgen in KAPITEL F.3 ein allgemeiner Ausblick sowie eine persönliche Stellungnahme der Verfasserin.

## B Konzeptionelle und definitorische Grundlagen

Der vorliegende Grundlagenteil umfasst drei wesentliche Abschnitte. Während im Mittelpunkt des ersten Abschnitts die Erläuterungen zum Untersuchungsgegenstand – öffentliche Theaterbetriebe – stehen, befasst sich Kapitel 2 mit dem Managementansatz zur Rückgewinnung. Als Übergang zum Hauptteil stellt Kapitel 3 den konzeptionellen Bezugsrahmen der Arbeit dar.

### 1 Öffentliche Theaterbetriebe in Deutschland als Untersuchungsgegenstand

Öffentliche Theaterbetriebe<sup>92</sup> stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit. Vor dem Hintergrund eines anwendungsorientierten Ansatzes befasst sich dieses Kapitel daher vor allem mit den wesentlichen Merkmalen und Besonderheiten dieser Betriebe, die aus der Non-profit-Zugehörigkeit resultieren, und die sich aus dem Leistungsangebot, der Nachfrage, dem Wettbewerb sowie der Marketinggestaltung ergeben. Ausgangspunkt dieser Darstellungen bilden zunächst die Einordnung und Abgrenzung öffentlicher Theater innerhalb der Theaterlandschaft.

#### 1.1 Überblick über das deutsche Theatersystem und wesentliche Abgrenzungen

Grundlegendes Merkmal der deutschen Theaterlandschaft stellt ihre weltweit einzigartige Vielfalt und Dichte dar.<sup>93</sup> Diese Tatsache, die sich auch im gesamten kulturellen Leben Deutschlands widerspiegelt, lässt sich insbesondere auf die förderale Struktur der Bundesrepublik<sup>94</sup> und bestimmte historische Entwicklungen zurückführen.<sup>95</sup> Vor allem die staatliche Beteiligung spielt beim deutschen Theatersystem eine bedeutende Rolle und stellt zugleich im internationalen Vergleich<sup>96</sup> ein Alleinstellungsmerkmal dar – nirgendwo sonst existiert eine so große und flächendeckende Anzahl **öffentlich getragener Thea-**

<sup>92</sup> Der Begriff „*öffentliche Theater*“ wird im Folgenden synonym verwendet.

<sup>93</sup> Vgl. **Heinrichs/Klein** (2001), S. 372f.; **Haensel** (2003), S. 28; **Hausmann** (2005), S. 3; **Schulenburg** (2006), S. 33; **Röper** (2006), S. 13ff.; **Heinrichs** (2006), S. 197; **Deutscher Bühnenverein** (2010a). Im internationalen Vergleich verschaffen ihr diese Charakteristika ein Alleinstellungsmerkmal; vgl. dazu **Khuon** (2005), S. 35.

<sup>94</sup> Vgl. **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 91; **Lange** (2006), S. 29ff.; **Deutscher Bundestag** (2007), S. 106.

<sup>95</sup> Vgl. **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 117; **Nowicki** (2000), S. 19ff.; **Scheytt** (2004), S. 47. Für eine ausführliche Darstellung siehe auch **Lange** (2006), S. 1ff.

<sup>96</sup> Die Ausgaben für kulturelle Angelegenheiten sind in Deutschland nicht außergewöhnlich hoch. Im internationalen Vergleich besitzt die Bundesrepublik aber deshalb eine solche Stellung, weil viele andere Länder die Förderung der Kultur nicht als öffentliche Aufgabe betrachten; vgl. **Heinrichs** (1999b), S. 40.

**terbetriebe.**<sup>97</sup> Laut Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins gab es in der Spielzeit 2007/2008 in Deutschland insgesamt 141 öffentliche Theaterunternehmen mit 824 Spielstätten<sup>98</sup>, die von der öffentlichen Hand mit rund 2 Milliarden Euro bezuschusst wurden.<sup>99</sup>

„Öffentliche Theaterunternehmen sind solche, deren rechtliche und/oder wirtschaftliche Träger Länder, Gemeinden, Gemeindeverbände sind, unabhängig davon, in welcher Rechtsform sie betrieben werden.“<sup>100</sup> Sie sind organisatorischer Bestandteil der Verwaltungshierarchie einer Behörde und unterstehen dieser in finanztechnischer Hinsicht. Hinzu kommt der unmittelbare Einfluss der Kulturverwaltungen, die die wesentlichen Finanzplanungs- und Führungspersonalentscheidungen, wie beispielsweise die Auswahl des Intendanten, treffen.<sup>101</sup> Der Rechtsträger besitzt die formelle Verantwortung für das Theater und trägt die Hauptlast der Finanzierung der Einrichtung.<sup>102</sup> Je nach Rechtsträger lässt sich zwischen Staatstheatern, Stadttheatern sowie Landesbühnen bzw. Landestheatern unterscheiden,<sup>103</sup> wobei man von einer Dominanz der Stadttheater sprechen kann.<sup>104</sup>

Demgegenüber steht eine Vielzahl von **Privattheatern** – der Deutsche Bühnenverein nennt 170 Betriebe<sup>105</sup>, wobei die tatsächliche Zahl wesentlich höher liegt.<sup>106</sup> „Privattheater werden in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht von Privatpersonen oder juristischen Personen getragen, deren Gesellschaft oder Mitglieder ausschließlich Privatpersonen sind. Diese haben damit die rechtliche und wirtschaftliche Verantwortung für den Theaterbetrieb.“<sup>107</sup> Die Betriebe erhalten keine oder nur geringe öffentliche Zuschüsse.<sup>108</sup>

<sup>97</sup> Vgl. **Haensel** (2003), S. 28; **Bolwin** (2003), S.13; **Lange** (2006), S. 55; **Heinrichs** (2006), S. 197; **Hausmann** (2007), S. 205; **Deutscher Bühnenverein** (2010a).

<sup>98</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 251.

<sup>99</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 255.

<sup>100</sup> **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 9. Wegen der föderalen Struktur Deutschlands spielt der Bund bei der Finanzierung von Kultur nahezu keine Rolle; die Finanzierung der Theater in Deutschland übernehmen die Länder und Kommunen jeweils zur Hälfte; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2010a).

<sup>101</sup> Vgl. **Heinrichs** (1999), S. 32; **Schwerdtfeger** (2004), S. 94; **Schulenburg** (2006), S. 33.

<sup>102</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 151.

<sup>103</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 19; **Mühlenkamp** (2001), S. 157; **Hausmann** (2005), S. 4; **Heinrichs** (2006), S. 212f. Der Begriff „*Staatstheater*“ ist insofern irreführend, als dass der Rechtsträger nicht der Staat, sondern das jeweilige Bundesland ist; vgl. **Hilger** (1985), S. 19; **Heinrichs** (2006), S. 212.

<sup>104</sup> Vgl. **Schneider** (2004), S. 53.

<sup>105</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 260.

<sup>106</sup> In der Theaterstatistik finden lediglich solche Häuser Berücksichtigung, die eine Mitgliedschaft im Deutschen Bühnenverein aufweisen. Die privaten Theater ohne Mitgliedschaft, zu denen z.B. die Vielzahl freier Gruppen gehört, bleiben außen vor; vgl. **Heinrichs** (2006), S. 217; **Deutscher Bühnenverein** (2010a).

<sup>107</sup> **Damas** (1995), S. 110.



Die **Rechtsträgerschaft** von Theaterbetrieben stellt ein wesentliches Differenzierungskriterium in Bezug auf das deutsche Theatersystem dar.<sup>109</sup> Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten von Theaterbetrieben bestehen im Hinblick auf die zugrundeliegende **Rechtsform**, die **Betriebsform** sowie die **künstlerischen Sparten**.<sup>110</sup> Auf diese Kriterien wird im Folgenden kurz eingegangen.

„Die **Rechtsform** eines Theaters regelt die juristische und finanzielle Beziehung zwischen dem Rechtsträger und dem Theaterbetrieb.“<sup>111</sup> Bei Theatern der öffentlichen Hand (im Sinne der Rechtsträgerschaft) kann sie sowohl privater als auch öffentlicher Natur sein.<sup>112</sup> Privattheater sind hingegen immer privatrechtlich organisiert.<sup>113</sup> Zu den öffentlich-rechtlichen Formen zählen der Regiebetrieb, der Eigenbetrieb, die Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) sowie der Zweckverband<sup>114</sup>, während die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) sowie der eingetragene Verein (e.V.) unter das Privatrecht fallen.<sup>115</sup> Weiterhin existieren als Rechtsformen die Stiftung des bürgerlichen sowie die Stiftung des öffentlichen Rechts.<sup>116</sup>

Der Regiebetrieb, der Eigenbetrieb und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung stellen die häufigsten Rechtsformen öffentlicher Theaterbetriebe dar.<sup>117</sup> *Regiebetriebe* sind durch eine vollständige rechtliche und organisatorische Eingliederung in die kommunale Verwaltung gekennzeichnet, weshalb sie sowohl der Leitung von Mitarbeitern des öffentlichen Trägers unterstellt sind als auch dessen haushaltsrechtlichen Bestimmungen unterliegen.<sup>118</sup> Der *Eigenbetrieb* zeichnet sich im Verhältnis zum Regiebetrieb durch ein höheres

---

<sup>108</sup> Vgl. **Schäfer** (1998), S. 65.

<sup>109</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 114f.; **Gallus** (1997), S. 25; **Heinrichs** (2006), S. 212.

<sup>110</sup> Vgl. **Heinrichs** (2006), S. 211f.

<sup>111</sup> **Krüger** (1998), S. 15.

<sup>112</sup> Vgl. **Siede-Hiller** (1981), S. 10; **Hilger** (1985), S. 19. Der Begriff „öffentlich“ ist häufig irreführend, denn er bezieht sich auf die Trägerschaft, nicht auf die Rechtsform. Öffentlich getragene Theaterbetriebe können durchaus privatrechtlich organisiert sein, da die privaten Rechtsformen wie GmbH und GbR rechtsdogmatisch nicht auf die Gewinnmaximierung festgelegt sind und somit kein Widerspruch zur Nicht-Wirtschaftlichkeit besteht; vgl. dazu **Schmidt-Jortzig** (1982), S. 228; **Heinrichs** (1997), S. 16.

<sup>113</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 121.

<sup>114</sup> Vgl. **Mühlenkamp** (2001), S. 156; **Heinrichs** (2006), S. 213f. Bei den Rechtsformen „öffentlich-rechtliche Anstalt“ und „Zweckverband“ handelt es sich um juristische Personen mit eigener Rechtspersönlichkeit; vgl. **Damas** (1995), S. 121; **Krüger** (1998), S. 15.

<sup>115</sup> Vgl. **Mühlenkamp** (2001), S. 156; **Hausmann** (2005), S. 6.

<sup>116</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 6; **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 9.

<sup>117</sup> Vgl. **Mühlenkamp** (2001), S. 156. In der Spielzeit 2007/08 wurden etwa 80 % aller Theater als Regie-, Eigenbetrieb oder GmbH geführt; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 251.

<sup>118</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 19; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 115; **Hausmann** (2005), S. 7; **Lange** (2006), S. 44; **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 9.

Maß an Eigenverantwortlichkeit und betrieblichem Gestaltungsraum aus.<sup>119</sup> Er vereint Elemente von Regiebetrieb und GmbH.<sup>120</sup> Der wesentliche Unterschied liegt dabei vor allem in der Anwendung kaufmännischer Rechnungslegung.<sup>121</sup>

Während im öffentlichen Theatersystem lange Zeit die Rechtsform des Regiebetriebs dominierte<sup>122</sup>, sieht die Situation inzwischen etwas anders aus. In den vergangenen Jahren hat es bei den öffentlichen Theaterbetrieben vermehrt Rechtsformwechsel gegeben, und zwar sowohl vom Regie- zum Eigenbetrieb als auch von öffentlicher zu privater Rechtsform.<sup>123</sup> Der Wechsel zur privaten Rechtsform – auch formelle Privatisierung genannt – beruht in erster Linie auf dem Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Handlungsfreiheit der Betriebe durch Befreiung vom öffentlichen Verwaltungsapparat mit seinen engen Strukturen und bürokratischen Vorschriften sowie der kameralistischen Rechnungslegung.<sup>124</sup> Die Rechtsform der *GmbH* bietet gegenüber den öffentlichen Formen den Vorteil personalwirtschaftlicher, finanzieller und organisatorischer Eigenverantwortung.<sup>125</sup> Trotzdem gilt eine formelle Privatisierung nicht als notwendige Voraussetzung zur Steigerung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit.<sup>126</sup> Eine wirtschaftliche Ausrichtung und Führung eines Theaterbetriebs ist von der jeweiligen Rechtsform unabhängig.<sup>127</sup>

Die **Betriebsform** eines Theaters betrifft die Ensemblehaltung sowie die Abfolge der Produktion innerhalb einer Spielzeit.<sup>128</sup> In Deutschland existieren zwei wesentliche Betriebs-

<sup>119</sup> Vgl. **Gallus** (1997), S. 29; **Allmann** (1997), S. 6; **Krüger** (1998), S. 17.

<sup>120</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 59.

<sup>121</sup> Vgl. **Heinrichs** (2006), S. 214.

<sup>122</sup> Diese Ansicht findet sich in einer Vielzahl früherer Arbeiten wieder; vgl. **Siede-Hiller** (1981), S. 10; **Hilger** (1985), S. 18; **Ambrosius** (1992), S. 8; **Gallus** (1997), S. 37.

<sup>123</sup> Vgl. **Allmann** (1995), S. 288. In der Spielzeit 2007/08 kommen auf 141 öffentliche Theaterbetriebe nur noch 37 Regiebetriebe (1997/98 war im Vergleich dazu noch die Hälfte aller Theater als Regiebetriebe organisiert), dafür aber 46 GmbHs sowie 27 Eigenbetriebe; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 251.

<sup>124</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 122; **Heinrichs** (1999b), S. 65; **Herrmann** (2001), S. 115.

<sup>125</sup> Vgl. **Pitz/Köhn** (2001), S. 29; **Hausmann** (2005), S. 8. Die Zuschüsse vom Träger erhält das Theater durch einen Vertrag des öffentlichen Rechts; vgl. **Wezel** (1964), S. 108; **Siede-Hiller** (1981), S. 17.

<sup>126</sup> Vgl. **Mühlenkamp** (2001), S. 169; **Pitz/Köhn** (2001), S. 26ff.; **Brandenburg** (2003), S. 36. Zu Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den rechtlichen Formen öffentlicher Theater entsprach dies der allgemeinen Meinung; vgl. **Mack** (1979), S. 35; **Siede-Hiller** (1981), S. 11ff.; **Hilger** (1985), S. 211; **Damas** (1995), S. 122.

<sup>127</sup> Vgl. **Mühlenkamp** (2001), S. 169. Auch eine generelle Notwendigkeit zur Privatisierung besteht insofern nicht, als dass Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung wie neue Steuerungsmodelle, Budgetierungsansätze oder die Übertragbarkeit des Haushalts ohnehin eine höhere Flexibilität hinsichtlich der Steuerung der Ressourcen in Regie- und Eigenbetrieben gewährleisten; vgl. **Herrmann** (2001), S. 121; **Heinrichs** (2006), S. 218.

<sup>128</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 155; **Hoegl** (1995), S. 48; **Klumaier** (1999), S. 73.

formen, der Repertoire- und der *Ensuite*-Betrieb.<sup>129</sup> Weiterhin lässt sich als Kombination dieser beiden Formen das *En Bloc*-System anführen.<sup>130</sup> Theater mit *Repertoire-System* erstellen ihre Produktionen kontinuierlich mit einem fest am Haus engagierten Ensemble und können dadurch eine Vielzahl verschiedener Werke in einer Spielzeit anbieten.<sup>131</sup> Bei Repertoire-Theatern handelt es sich in der Regel um Mehrspartenbetriebe.<sup>132</sup> Das bedeutet, dass unter einem Dach ein breites Angebot verschiedener künstlerischer Sparten existiert, wobei mindestens zwei, meistens aber alle drei Grundgattungen Schauspiel, Musiktheater (Oper, Operette, Musical) und Tanztheater Berücksichtigung finden.<sup>133</sup> Das Repertoire-System stellt das in öffentlich-rechtlichen Theatern am weitesten verbreitete Prinzip dar, nahezu alle öffentlichen Bühnen spielen in dieser klassischen Betriebsform.<sup>134</sup> Es bedeutet jedoch erheblichen kostentechnischen und organisatorischen Aufwand<sup>135</sup> und wäre ohne öffentliche Subventionierungen nicht existenzfähig.<sup>136</sup> Demgegenüber wird es aber am ehesten dem kulturellen Auftrag öffentlicher Theaterbetriebe gerecht.<sup>137</sup> Denn aus künstlerischer Sicht bietet das Repertoire-System mit einem festen Ensemble die größte inhaltliche Bandbreite durch eine ausgesprochene Stückvielfalt, eine Vielzahl von Neuinszenierungen und eine langfristig hohe Produktionskontinuität<sup>138</sup>, weshalb es auch in Verbindung mit der öffentlichen Finanzierung häufig als Grundpfeiler des deutschen Theatersystems bezeichnet wird.<sup>139</sup> Nicht zuletzt aufgrund dieser finanziellen Anforderungen besteht in vielen privaten Theatern, insbesondere Musical-Häusern und Boulevard-Theatern, ein *Ensuite-Betrieb* bzw. *Stagione-Betrieb*.<sup>140</sup> Dabei wird ein Stück über einen langen Zeitraum meist ununterbrochen aufgeführt, bis die Nachfrage gesättigt ist. Erst

<sup>129</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 126; **Krüger** (1998), S. 14.

<sup>130</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 5; **Heinrichs** (2006), S. 214.

<sup>131</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 115; **Schäfer** (1998), S. 64.

<sup>132</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 126; **Hausmann** (2005), S. 4.

<sup>133</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 16; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 115; **Heinrichs** (1999), S. 133; **Hausmann** (2005), S. 4; **Heinrichs** (2006), S. 212.

<sup>134</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 155; **Hilger** (1985), S. 16; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 115; **Damas** (1995), S. 126; **Lange** (2006), S. 43.

<sup>135</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 16; **Heinrichs** (2006), S. 214. Allein der Personalbedarf eines Repertoire-Betriebs mit allen drei künstlerischen Grundgattungen ist enorm (vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 95), aber auch die Anforderungen an die Logistik der Produktionen sind sehr hoch (vgl. **Hausmann** (2005), S. 6).

<sup>136</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 155.

<sup>137</sup> Vgl. **Bolwin** (2003), S. 13. Siehe zum kulturellen Auftrag und den daraus resultierenden Zielsetzungen der Theater Abschnitt (1) in Kapitel 1.2.2.

<sup>138</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 126; **Bolwin** (2003), S. 13; **Nevermann** (2004), S. 199.

<sup>139</sup> Vgl. **Bolwin** (2003), S. 13.

<sup>140</sup> Vgl. **Heinrichs/Klein** (2001), S. 90; **Johanning** (2004), S. 257; **Heinrichs** (2006), S. 214.

danach erfolgen die Einstudierung und Aufführung eines weiteren Stücks.<sup>141</sup> Die Zusammenstellung des Ensembles erfolgt stückbezogen, was aufgrund der besseren Ausnutzung aller mit dem Stück zusammenhängender Faktoren erhebliche Kostenersparnisse mit sich bringt, andererseits aber kein breites Repertoire ermöglicht und für die Beteiligten einen erheblichen beruflichen Unsicherheitsfaktor darstellt.<sup>142</sup> Immer öfter kommt bei den öffentlichen Betrieben – insbesondere bei größeren Häusern – inzwischen auch der *En Bloc-* bzw. *Semistagione-Betrieb* als Mischform der beiden grundlegenden Spielbetriebe zum Einsatz.<sup>143</sup> Ähnlich dem Repertoire-Betrieb besteht der Spielplan aus mehreren, auch parallel laufenden Produktionen, wobei jedes Stück jedoch eine überschaubare Zeit lang mehrmals hintereinander, also im Block angeboten wird. Der Vorteil dieses Prinzips liegt vor allem in der wesentlichen Kostenreduktion.<sup>144</sup> Die jeweilige Betriebsform und damit einhergehend die Ensemblehaltung bestimmen die Kostenstruktur der Theater wesentlich, weshalb sie auch unterschiedliche Kommerzialisierungsgrade hervorbringen.<sup>145</sup>

In Bezug auf die deutsche Theaterlandschaft ergibt sich ein weiterer, wesentlicher Differenzierungsansatz. Während der deutsche Bühnenverein bei seiner Definition von Theaterunternehmen lediglich Betriebe *mit eigenem Ensemble* berücksichtigt<sup>146</sup>, existiert ebenfalls eine Vielzahl von Theaterbetrieben *ohne festes künstlerisches Personal*, die Gastspiele fremder Bühnen oder von Tourneetheatern anbieten.<sup>147</sup> Diese **Bespieltheater** lassen sich wesentlich kostengünstiger betreiben.<sup>148</sup> Sie sind vor allem in bevölkerungsärmeren Gegenden sowie Klein- und Mittelstädten vorzufinden und als Ergänzung zu den Stadt- und Staatstheater zu sehen.<sup>149</sup> Die **Tourneetheater**, die unter anderem an diesen

<sup>141</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 126; **Hausmann** (2005), S. 5; **Heinrichs** (2006), S. 214;

<sup>142</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 155; **Damas** (1995), S. 126; **Johanning** (2004), S. 257.

<sup>143</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 17; **Hausmann** (2005), S. 5f.; **Heinrichs** (2006), S. 214.

<sup>144</sup> Vgl. **Heinrichs** (2006), S. 214.

<sup>145</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 155; **Hoegl** (1995), S. 49.

<sup>146</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 9.

<sup>147</sup> Vgl. **Haensel** (2003), S. 29; **Hadamczik** (2004), S. 248. Die Zahl der Städte und Gemeinden, die solche Theatergastspiele anbieten, beläuft sich auf etwa 600; vgl. **Haensel** (2003), S. 28; **Hadamczik** (2005), S. 137. Siehe ausführlich zum Einsatz von Tourneetheatern in ensemblelosen Gemeinden **Borowy** (1998).

<sup>148</sup> Vgl. **Bolwin** (1994), S. 80; **Heinrichs** (2006), S. 213. Die Entstehung dieser Bespieltheater lässt sich vor allem auf historische Stadt- und Bevölkerungsentwicklungen und -strukturen der Nachkriegszeit zurückführen; vgl. **Hadamczik** (2004), S. 249ff.

<sup>149</sup> Vgl. **Haensel** (2003), S. 30; **Hadamczik** (2004), S. 252; **Hadamczik** (2005), S. 141. Die IN-THEGA (Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e.V.) setzt sich als Dachverband für die Interessen dieser Theater- und Gastspielveranstalter ein; vgl. dazu ausführlich **Hadamczik** (2004), S. 250ff.

Bühnen auftreten, sind wiederum Theaterunternehmen, allerdings ohne eigenes Haus und eigenes Ensemble.<sup>150</sup>

Die verschiedenen Erscheinungsformen deuten bereits auf die **Unterschiedlichkeit der Vielzahl von Theatern bzw. Theatergruppen** in Deutschland hin. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich zwar auf den öffentlichen Sektor, d.h. alle in der Theaterstatistik aufgeführten öffentlichen Theater; doch auch innerhalb dieses Bereichs existiert eine ausgeprägte Heterogenität, kein Betrieb gleicht dem anderen. Die Vielfalt lässt es nicht zu, von „dem“ öffentlichen Theater zu sprechen. Unterschiede zeigen sich neben der Rechts- und Betriebsform auf der Einnahmen- und Ausgabenseite (Umfang der Zuschüsse und Umsatzerlöse, Höhe der Kosten), bei Besucherzahlen und -strukturen, bei der Organisation, bei zahlreichen äußeren Einflüssen (Standort, Wettbewerb, Historie etc.) sowie insbesondere beim Leistungsangebot. Dies kommt auch in den nachfolgenden Kapiteln mehrfach zum Ausdruck.

## 1.2 Öffentliche Theater als Nonprofit-Betriebe

Öffentliche Theater können als Nonprofit-Betriebe bezeichnet werden.<sup>151</sup> „Eine Nonprofit-Organisation ist eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution, die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt.“<sup>152</sup> Diese relativ allgemein gehaltene Begriffsdefinition erklärt sich dadurch, dass der nicht-kommerzielle Sektor vor allem durch seine Vielfalt und Heterogenität gekennzeichnet ist.<sup>153</sup> Gemeinsamkeiten bestehen trotzdem im Hinblick auf den betrieblichen Charakter sowie in Bezug auf die Zieldimensionen.<sup>154</sup> Im Rahmen dieses Kapitels findet daher eine Erläuterung der Besonderheiten statt, die sich aus dem Nonprofit-Charakter ergeben (Kapitel 1.2.2). Zunächst erfolgt jedoch zum Verständnis eine kurze Begründung der öffentlichen Unterstützung (Kapitel 1.2.1).

---

<sup>150</sup> Vgl. **Lange** (2006), S. 19; **Heinrichs** (2006), S. 213; in der Regel handelt es sich um privatwirtschaftlich kommerzielle Theaterbetriebe.

<sup>151</sup> Vgl. **Heinrichs** (2006), S. 22. Siehe zur Einordnung des Theaters das Schaubild zur Klassifizierung von Nonprofit-Organisationen bei **Bruhn** (2005), S. 40.

<sup>152</sup> **Bruhn** (2009c), S. 1155.

<sup>153</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 33.

<sup>154</sup> Vgl. **Klumaier** (1999), S. 202; **Arnold/Tapp** (2003), S. 142.

### 1.2.1 Ansatz zur Erklärung öffentlicher Förderung

Ausgangspunkt jeglicher öffentlicher Theaterarbeit bildet das **Deutsche Grundgesetz**. Dort heißt es in Art. 5 Abs. 3: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“<sup>155</sup> Dieser Artikel bildet einerseits die erforderliche Rechtsgrundlage öffentlicher Förderung, ebenso schützt er die Freiheit der Kunst im weitgefassten Sinne als Grundrecht.<sup>156</sup> Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat in ständiger Rechtsprechung die Auslegung und Anwendung dieses Grundrechts weiterentwickelt und interpretiert den Artikel folgendermaßen: „Als objektive Wertentscheidung für die Freiheit der Kunst stellt sich dem modernen Staat, der sich im Sinne einer Staatszielbestimmung auch als Kulturstaat versteht, zugleich die Aufgabe, ein freiheitliches Kunstleben zu erhalten und zu fördern.“<sup>157</sup> Das bedeutet für die öffentliche Hand nicht nur eine Duldung, sondern vielmehr eine Verpflichtung zur aktiven Förderung von Kunst und Kultur.<sup>158</sup> Das kulturelle Handeln, also die Gewährleistung der finanziellen Förderung entsprechender Einrichtungen, kann daher als Selbstverständnis und unverzichtbares politisches Ziel betrachtet werden.<sup>159</sup> Im aktuellen Schlussbericht der Enquete-Kommission, der sich mit der kulturellen Situation in Deutschland auseinandersetzt, lautet die konkrete Aufgabe der gegenwärtigen Kulturpolitik, „[...] [die] Rahmenbedingungen für die Produktion, die Verwertung und Vermittlung von Kultur sowie für das kulturelle Leben in Deutschland so zu gestalten, dass diese auch unter den neuen Bedingungen der Globalisierung günstige Entwicklungsmöglichkeiten haben, [...]“<sup>160</sup>

Die im Grundgesetz verankerte Freiheitsgarantie der Kunst erhält durch die Verfassungen der einzelnen Länder einen zusätzlichen Schutz bzw. erfährt eine Umwandlung in einen politischen Förderungsauftrag. Diese kommunale Zusage schafft auf Grundlage der finanziellen Unterstützung einen Aktionsraum, in dem sich der verfassungsmäßige Anspruch der Kunstfreiheitsgarantie erfüllt.<sup>161</sup> In der Verfassung von Nordrhein-Westfalen heißt es beispielsweise: „Kultur, Kunst und Wissenschaft sind durch Land und Gemeinden zu fördern.“<sup>162</sup> Während diese Bestimmung eher allgemein formuliert ist, konkretisieren andere Landesverfassungen, wie zum Beispiel die des Freistaats Sachsen, den kulturpolitischen

<sup>155</sup> **Artikel 5 III GG.**

<sup>156</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 31; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 116; **Heinrichs** (1999b), S. 40.

<sup>157</sup> **BVerfG E 36/321ff.**

<sup>158</sup> Vgl. **Herzog** (1996); **Heinrichs** (2006), S. 42.

<sup>159</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 116; **Heinrichs** (1999b), S. 42.

<sup>160</sup> **Deutscher Bundestag** (2007), S. 49.

<sup>161</sup> Vgl. **Siede-Hiller** (1981), S. 69f.

<sup>162</sup> **Art. 18 Abs. 1 Landesverfassung Nordrhein-Westfalen.**

Auftrag und benennen die Unterhaltung von Theaterbetrieben als explizites Staatsziel: „Die Teilnahme an der Kultur in ihrer Vielfalt und am Sport ist dem gesamten Volk zu ermöglichen. Zu diesem Zweck werden öffentlich zugängliche Museen, Bibliotheken, Archive, Gedenkstätten, Theater, Sportstätten, musikalische und weitere kulturelle Einrichtungen [...] unterhalten.“<sup>163</sup>

Für das kulturelle Handeln der öffentlichen Hand bedeutet der kulturpolitische Auftrag demnach neben der Förderung des Fortschritts der Künste und der Wahrung des kulturellen Erbes insbesondere, mit Hilfe geeigneter Subventionsmaßnahmen und angemessenen Eintrittspreisen möglichst vielen Bevölkerungsschichten den Theaterbesuch zu ermöglichen und damit die Bildung und Erziehung der Gesellschaft zu fördern.<sup>164</sup>

Einen volkswirtschaftlichen Ansatz zur Legitimation öffentlicher Transferleistungen liefert die **Theorie meritorischer Güter**.<sup>165</sup> Sie beruht im Wesentlichen auf der Annahme eines Marktversagens, d.h. der Tatsache, dass die gesamtwirtschaftlichen Vorteile künstlerischer Aktivitäten nicht in den Wirtschaftsrechnungen der privaten Haushalte erscheinen und eine Verteilung von Kunstgütern auf Basis der Marktwirtschaft ein suboptimales Ergebnis für die Wohlfahrt zur Folge hätte.<sup>166</sup> Die Theorie geht davon aus, dass am Markt eine Asymmetrie in Richtung niedriger Geschmacksstandards und bereits Gewohntem besteht und ein Großteil der Bevölkerung nicht in der Lage ist, eine angemessene Wertschätzung künstlerischer Angebote vorzunehmen, wie sie für ein gesamtgesellschaftliches Wohlfahrtsoptimum erforderlich wäre.<sup>167</sup> Entsprechend würde eine Konzentration auf Marktgängiges die Entstehung „*qualitativ hochwertiger*“ Leistungen sowie deren Anbieter verhindern.<sup>168</sup>

<sup>163</sup> **Art. 11 Abs. 2 Verfassung des Freistaates Sachsen.**

<sup>164</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 116; **Allmann** (1997), S. 162; **Hausmann** (2007), S. 206. **Hoffmann** (1981), S. 29 beschreibt das kulturpolitische Paradigma wie folgt: „Jeder Bürger muss grundsätzlich in die Lage versetzt werden, Angebote in allen Sparten und mit allen Spezialisierungsgraden wahrzunehmen, und zwar mit einem zeitlichen Aufwand und einer finanziellen Beteiligung, die so bemessen sein muss, dass keine einkommensspezifischen Schranken aufgerichtet werden.“

<sup>165</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 158.

<sup>166</sup> Vgl. **Hummel/Berger** (1988), S. 34. **Liao/Foreman/Sargeant** (2001), S. 259 beschreiben dies folgendermaßen: „Arts organisations may [...] elect to show particular forms of art, which they know will not appeal to the majority of their existing customers. They do so, however because they believe that the promotion of such art forms would be good for society and worthwhile, even if a loss should result.“

<sup>167</sup> Vgl. **Baumol/Bowen** (1966), S. 379; **Wahl-Zieger** (1978), S. 238.

<sup>168</sup> Vgl. **Hoffmann** (1990), S. 23; **Richter** (1994), S. 89.

Der Grund für die verzerrten Präferenzen wird vor allem in der fehlenden Vertrautheit im Umgang mit künstlerischen Leistungen gesehen.<sup>169</sup> Nach BOURDIEU bildet die ästhetische Erfahrung und Erziehung des Einzelnen die Grundlage für sein Bedürfnis nach kulturellem Konsum.<sup>170</sup> Ob ein Konsument durch das Angebot einen Nutzen erhält, kommt somit darauf an, ob er in Bezug auf künstlerische Leistungen ein gewisses Vorwissen besitzt und mit der Aufführungskunst bereits in Kontakt gekommen ist.<sup>171</sup> Besucher, die nicht die gleiche Vorbildung besitzen, werden deren Qualität daher auch unterschiedlich beurteilen.<sup>172</sup>

Bei der Bewertung künstlerischer Leistung spielt es somit eine entscheidende Rolle, ob sie auf einen Zuschauer trifft, der über einen adäquaten Erfahrungs- und Gewohnheitsschatz verfügt.<sup>173</sup> Da davon ausgegangen wird, dass dieser bei einem Großteil der Bevölkerung aufgrund mangelnder Vorbildung nicht vorhanden ist und die effektive Nachfrage für „*qualitativ hochwertige*“ künstlerische Leistungen im Sinne einer aus gesamtgesellschaftlicher Sicht optimalen Versorgung deshalb zu gering ausfällt, greift der Gesetzgeber mit Hilfe der Subventionen in den Marktprozess ein, indem er den Konsum von Theaterangeboten durch eine Korrektur der Konsumentenpräferenzen zu intensivieren versucht.<sup>174</sup> Es geht darum, die aus der fehlenden Nachfrage resultierende Finanzierungslücke („*income gap*“) zwischen Einnahmen und Ausgaben der Betriebe zu schlie-

<sup>169</sup> Vgl. **Andreae/Keuschnigg** (1983), S. 42; **Theede** (2007), S. 225f.

<sup>170</sup> Vgl. **Bourdieu** (1982). Vgl. zur Bestätigung dieser Theorie auch **Rössel/Hackenbroch/ Goe-llnitz** (2002), S. 206.

<sup>171</sup> Vgl. **Solf** (1993), S. 115; **Gallus** (1997), S. 115; **Kotler/Scheff** (1997), S. 517; **Martin** (1999), S. 26. „Kunstwerke erschließen sich nicht immer direkt, sondern erfordern in der Regel ein relativ hohes Maß an Lernprozessen bzw. Vorwissen oder auch Übung.“; **Fischer** (2006), S. 18.

<sup>172</sup> Vgl. **Crane** (1994), S. 35. Man geht davon aus, dass der Mensch bereits in seiner Kindheit mit der Kunst in Kontakt kommen muss, um einen entsprechenden Geschmack zu entwickeln; vgl. **Baumol/Bowen** (1966), S. 380. Dabei handelt es sich um einen schrittweisen und subtilen Sozialisierungsprozess, in dessen Rahmen sich ein „*ästhetisches Bewusstsein*“ und geschmackliche Präferenzen herausstellen. In Abhängigkeit von psychologischen und soziologischen Faktoren nehmen diese Prozesse dabei sehr unterschiedliche Verläufe; vgl. **Mueller** (1963), S. 112f. Vor allem das Kunstinteresse des Elternhauses, die Ausübung künstlerischer Aktivitäten in der Kindheit sowie die schulische Bildung besitzen in diesem Zusammenhang einen erheblichen Stellenwert; vgl. **Andreasen/Belk** (1980); **Bamosy** (1982); **Schugk** (1996), S. 275; **Colbert** (2003), S. 296; **Wickert** (2006), S. 252; **Keuchel** (2006), S. 75. Eine bundesweite Repräsentativ-Umfrage bei jungen Leuten im Alter von 14 bis 25 Jahren im Jahr 2004 (Jugend-Kulturbarometer) ergab, dass 45 % der jungen Leute mit niedriger Schulbildung sich nicht für Kultur interessieren, bei den Gymnasiasten lediglich 18 % kein Kulturinteresse aufweisen; es ließ sich ebenso feststellen, dass das Interesse der jungen Leute an Kultur sowohl mit dem Zeitpunkt der ersten künstlerischen Aktivität als auch dem ersten Kulturbesuch korreliert; vgl. ausführlich zum Einfluss von Eltern, sozialem Umfeld und Schule auf das kulturelle Interesse **Keuchel** (2006), S. 75ff.

<sup>173</sup> Vgl. **Mueller** (1963), S. 102.

<sup>174</sup> Vgl. **Andreae/Keuschnigg** (1983), S. 42; **Martin** (1999), S. 31. Man geht davon aus, dass ein Großteil der Bürger zu Marktpreisen nicht nachfragen würde; vgl. **Klein** (2008b), S. 66.



ßen.<sup>175</sup> Aufgrund der schlechten Finanzlage öffentlicher Haushalte bleibt diese Finanzierungslücke jedoch immer häufiger bestehen, Mittelkürzungen und Theaterschließungen sind daraus die Folge.<sup>176</sup>

### 1.2.2 Charakteristische Merkmale öffentlicher Theaterbetriebe

Die nachfolgenden Ausführungen befassen sich mit der Fragestellung, inwieweit und wodurch sich öffentliche Theater von privaten Betrieben unterscheiden, d.h. welche charakteristischen Merkmale und Besonderheiten diese Betriebe aufweisen.

Es existieren einige grundlegende **Spezifika von Nonprofit-Organisationen**, die ebenso für öffentliche Theaterbetriebe Gültigkeit besitzen. Sie bieten aus Marketingsicht Ansatzpunkte für eine spezifische Herangehensweise<sup>177</sup> und werden nachfolgend erläutert.<sup>178</sup>

#### (1) qualitative Zielinhalte

Die Zielinhalte von Nonprofit-Organisationen sind im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen meist qualitativer Natur und verhältnismäßig uneindeutig. Im Mittelpunkt steht die Erreichung verschiedenster – meist komplexer – Aufgaben, die sich kaum operationalisieren und überprüfen lassen.<sup>179</sup>

Beim öffentlichen Theater ergeben sich diese Aufgaben aus dem kulturpolitischen Auftrag, der die Leitziele abstrakt definiert und damit den leistungspolitischen Rahmen

<sup>175</sup> Vgl. **Baumol/Bowen** (1966), S. 147f.

<sup>176</sup> Dazu kommt es, weil der konkrete Umfang der öffentlichen Förderung nicht festgelegt ist; vgl. **Heinrichs** (2006), S. 42. Für keine Ebene des öffentlichen kulturellen Handelns ergibt sich demnach eine Verpflichtung zur individuellen Förderung, die einen Anspruch auf die Errichtung bzw. Erhaltung einzelner kultureller Institutionen mit sich brächte, sondern lediglich ein verbindliches Recht; vgl. **Heinrichs** (1999b), S. 41f.; **Herrmann** (2001), S. 41; **Deutscher Bundestag** (2007), S. 65. So herrscht auch immer wieder Uneinigkeit darüber, wann eine „*Theatergrundversorgung*“ gewährleistet ist; vgl. **Dreyer** (2009), S. 44f. Wie viele Theater- und Opernhäuser ein Staat, eine Region, eine Stadt braucht – darüber lässt sich streiten. Ein Bremer Fraktionsvorsitzender bemerkte dazu beispielsweise, dass die Bremer Bürger sich „*große Oper*“ auch in Hamburg anschauen könnten; vgl. **Behne** (2004), S. 46. **Göschel** (2005), S. 71 behauptet diesbezüglich: „Im angebotsabhängigen, freiwilligen, institutionell nicht normierten Feld der Kulturpolitik ist mit dem Begriff der Versorgung oder gar „*Grundversorgung*“ kaum zu operieren.“ **Kutzner** (2009), S. 31f. hingegen vertritt die Meinung, dass die Existenzberechtigung an ein Mindestmaß an Nutzern anknüpfen sollte.

<sup>177</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 41.

<sup>178</sup> Vgl. zu diesen Merkmalen **Andreasen** (1994); **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994); **Gallus** (1997); **Andreasen/Drumwright** (2001); **Ott** (2001); **Bruhn** (2004).

<sup>179</sup> Vgl. **Gallus** (1997), S. 52; **Bruhn** (2005), S. 41; **Bruhn** (2009c), S. 1157; **Greiling** (2009), S. 38.

stellt.<sup>180</sup> Aus Sicht der Theaterschaffenden lassen sich vier Hauptrichtungen ideeller Zielsetzungen unterscheiden, deren Grenzen jedoch eher fließend sind:<sup>181</sup>

#### a) Vermittlung von Wissen und Erfahrung

Indem es Wissen und Erfahrung vermittelt, kommt das Theater seiner klassischen Bildungsfunktion nach. Kulturelle Bildung will dazu beitragen, dass sich der einzelne Bürger in einem stetig wachsenden und verändernden Umfeld orientieren und die Herausforderungen der Zukunft besser bewältigen kann.<sup>182</sup> Sie beinhaltet in diesem Zusammenhang sowohl kulturelles, aber auch soziales Lernen.<sup>183</sup> Denn neben der Wahrung und Konser-  
vierung des nationalen Kulturguts durch Weitergabe desselben sowie der Stärkung ästhe-  
tischen Urteilsvermögens und Geschmacksbildung im Hinblick auf die Kunst dient das  
Theater als soziale Bildungsstätte auch der Erhaltung und Weitergabe traditioneller  
Grundwerte und der Förderung sozialen Bewusstseins.<sup>184</sup> So besitzt das Theater neben  
der Bedarfsdeckungsfunktion auch eine Aufgabe der Bedarfsbildung und -weckung.<sup>185</sup>  
„Das Publikum soll sich mithilfe der Kunst geistig, ideell und reell weiterentwickeln kön-  
nen.“<sup>186</sup> Das künstlerische Angebot soll den Besucher herausfordern, die Entwicklung  
kreativer Gedanken und die Fähigkeit der kritischen Einschätzung zu fördern.<sup>187</sup>

#### b) Reflexion

Das Theater besitzt eine wichtige Aufgabe als Reflexionsmedium, indem es auf der Büh-  
ne gesellschaftliche, soziale und politische Probleme und Misstände widerspiegelt.<sup>188</sup> Es  
ermöglicht dem Zuschauer eine Selbstreflexion und Diskursfähigkeit und verhilft ihm  
dadurch, sich seiner eigenen Situation bewusst zu werden und etwaige Probleme verar-  
beiten zu können.<sup>189</sup>

<sup>180</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 34; **Nowicki** (2000), S. 103; **Wiedmann et al.** (2007), S. 63. Der leistungspolitische Rahmen lässt sich auch als Unternehmenszweck interpretieren; vgl. **Schwerdtfeger** (2004), S. 166.

<sup>181</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 36f. Einige Zielsetzungen beziehen sich in erster Linie auf das klassische Sprechtheater.

<sup>182</sup> Vgl. **Horlacher** (1984), S. 45; **Deutscher Bundestag** (2007), S. 48.

<sup>183</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 40.

<sup>184</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 52; **Deutscher Städtetag** (1994), S. 88; **Gallus** (1997), S. 131; **Klein** (2008a), S. 22.

<sup>185</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 204.

<sup>186</sup> **Davies** (1991), S. 62.

<sup>187</sup> Vgl. **Pommerehne/Frey** (1985), S. 152f.; **Deutscher Städtetag** (1994), S. 88.

<sup>188</sup> Vgl. **Silbermann** (1966), S. 392.

<sup>189</sup> Vgl. **Gallus** (1997), S. 126; **Bolwin** (2003), S. 13.

### c) Beeinflussung und Erziehung

Die kritische Funktion des Theaters durch die Beleuchtung von Misständen und Problemfeldern schlägt sich vor allem auch in der Zielsetzung der Beeinflussung und Erziehung des Publikums bzw. der Gesellschaft nieder. Ihr liegt dabei die Idee des Theaters als moralisch-politische Anstalt zugrunde.<sup>190</sup> Das Theater soll durch klare – sozial oder politisch engagierte – Kritik Bewusstsein wecken sowie Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und zur Diskussion stellen.<sup>191</sup> Neben einer stabilisierenden, gesellschaftserhaltenden, besitzt das öffentliche Theater demnach auch eine kritische, gesellschaftsverändernde Funktion.<sup>192</sup>

### d) Unterhaltung

Die Unterhaltung des Publikums stellt eine weitere, sehr wesentliche Funktion des Theaters dar, da sie die Erfüllung der übrigen Zielsetzungen im Prinzip erst ermöglicht.<sup>193</sup> Der Unterhaltungswert einer Aufführung gesellt sich zu deren Bildungsanspruch.<sup>194</sup> Wie vielfach gefordert und zum Inhalt kritischer Diskussionen geworden, bedarf es zur Aufrechterhaltung eines künstlerischen Anspruchs keiner Abgrenzung der Bereiche „*Unterhaltung*“ und „*Ernst*“. Politische und sozialkritische Themen können bzw. sollen auch durchaus unterhaltsam und mit einer künstlerischen Ästhetik verpackt werden, damit sie das Publikum erreichen.<sup>195</sup>

Dem öffentlichen Theaterbetrieb kommt die zentrale Aufgabe zu, diese kultur- und gesellschaftspolitischen Ziele auf die betriebliche Ebene zu übertragen und mittels unterschiedlicher künstlerischer Mittel umzusetzen, um somit dem kulturpolitischen Auftrag gerecht zu werden.<sup>196</sup> Das eigentliche **Sach- bzw. Leistungsziel** des Theaters – der Unternehmensgegenstand – besitzt daher eher künstlerischen, qualitativen Charakter.<sup>197</sup> Es schlägt sich in der Präsentation von Bühnenwerken nieder.<sup>198</sup> Diese umfasst die künstlerische Qualität

<sup>190</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 31; diese Funktion hat eine lange Historie und lässt sich vor allem auf Schiller und Lessing zurückführen.

<sup>191</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 39; **Fuchs** (1988), S. 47; **Gallus** (1997), S. 124.

<sup>192</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 37.

<sup>193</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 42.

<sup>194</sup> Vgl. **Opaschowski** (2005), S. 213.

<sup>195</sup> Vgl. **Hoffmann** (1981), S. 48.

<sup>196</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 36; **Ossadnik** (1987), S. 278; **Heinrichs** (2006), S. 23.

<sup>197</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 24. Die quantitativen Leistungsziele, die neben den künstlerischen Zielen existieren, wie z.B. die Anzahl aller Vorstellungen bzw. der Anteil an Neuinszenierungen, sollen an dieser Stelle der Vollständigkeit halber erwähnt werden; vgl. dazu **Allmann** (1997), S. 163; **Nowicki** (2000), S. 104.

<sup>198</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 140; **Schwerdtfeger** (2004), S. 163.

des Angebots, welche wiederum von der Auswahl einzelner Stücke, der Zusammensetzung des gesamten Programms, der Art der Inszenierung sowie der Darstellungsweise und Präsentation des Stücks abhängt.<sup>199</sup> Im Fokus steht das Streben nach künstlerischem Erfolg, d.h. die möglichst optimale Realisierung der jeweiligen künstlerisch ästhetischen und bildungspolitischen Zielsetzungen durch eine hohe Qualität der Aufführungen und Inszenierungen.<sup>200</sup>

Inwieweit die öffentlichen Theater ihre Aufgaben erfüllen und die genannten Zielvorgaben erreichen, lässt sich nur schwer feststellen, da diese qualitativer Natur und somit nicht operationalisierbar oder messbar sind.<sup>201</sup> „Im Gegensatz zur wirtschaftlichen Leistung entzieht sich die Beurteilung der Zielerfüllung der künstlerischen Leistung im Primärbereich durch nichtmonetäre Größen weitgehend einer Quantifizierung.“<sup>202</sup> Von Seiten des Trägers mangelt es an einer substantiellen Konkretisierung, an der sich die Häuser orientieren könnten, es existiert keine inhaltlich bestimmte und verbindliche Definition von Zielen und Funktionen oder des genauen Zwecks der öffentlichen Theaterbetriebe.<sup>203</sup> Der öffentliche Auftrag bleibt entsprechend dem demokratischen Selbstverständnis der Verfassung zur künstlerischen Freiheit allgemein und birgt daher einen breiten Interpretationsspielraum in sich.<sup>204</sup> Dass sich der Rechtsträger weitestgehend Festlegungen hinsichtlich der inhaltlichen und künstlerischen Umsetzung enthält, bedeutet für die Theaterschaffenden aber auch einen nahezu einzigartigen Freiraum zur künstlerischen Verwirklichung.<sup>205</sup> Dem Intendanten – als künstlerischer Leiter angestellt und vertraglich zur bestmöglichen Erfüllung der allgemeinen Zielvorgaben verpflichtet – ist dabei die künstlerische Ausgestaltung und Konzeption überlassen.<sup>206</sup> Aber auch die am Leistungsprozess beteiligten Personen wie Regisseur, Schauspieler, Maskenbildner etc. können ebenfalls ihre

<sup>199</sup> Vgl. **Allmann** (1997), S. 163.

<sup>200</sup> Vgl. **Beutling** (1994), S. 272; **Hoegl** (1995), S. 24; **Turbide/Laurin** (2009), S. 65.

<sup>201</sup> Vgl. **Ambrosius** (1992), S. 8; **Allmann** (1997), S. 218; **Hausmann** (2001), S. 38; **Klein** (2005a), S. 99f. Als Indikatoren für den künstlerischen Erfolg mit dem Ziel einer möglichst objektiven Beurteilung können bestimmte Hilfsmittel dienen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Meinungen von anerkannten Experten, Kritikern und Kollegen in den Medien, Auszeichnungen und Preisverleihungen, die Einladung zu Gast- oder Festspielen oder aber auch Umfragen beim Publikum. Die Urteile, die diesen Indikatoren zugrunde liegen, erfolgen anhand bestimmter Kriterien wie Spielqualität, Komplexität, Kreativität und Innovationsgrad, die wiederum subjektiv geprägt sind und daher keine Allgemeingültigkeit besitzen; vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 142; **Beutling** (1994), S. 273; **Schugk** (1996), S. 272f.; **Allmann** (1997), S. 219; **Klein** (2005a), S. 39f.

<sup>202</sup> **Nowicki** (2000), S. 83.

<sup>203</sup> Vgl. **Hoffmann** (1981), S. 123; **Hausmann** (2005), S. 8.

<sup>204</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 34.

<sup>205</sup> Vgl. **Heinrichs** (1999b), S. 42.

<sup>206</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 77; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 116; **Klein** (2005a), S. 100.

persönlichen Zielvorstellungen, die im Zusammenhang mit ihrer künstlerischen Selbstverwirklichung und ihren individuellen Ansprüchen an das Produkt stehen, verwirklichen.<sup>207</sup>

Alle Zielsetzungen haben die Gemeinsamkeit, dass sie im Sinne des kulturellen Auftrags gleichzeitig ein möglichst breites Publikum ansprechen sollen.<sup>208</sup> Denn die öffentlichen Theaterbetriebe können ihrem bildungs- und kulturpolitischem Auftrag nur gerecht werden, wenn möglichst viele Bürger das Theater aufsuchen.<sup>209</sup> Ansonsten stellt sich unmittelbar die Frage nach der Legitimation der öffentlichen Förderung, insbesondere im Hinblick auf die dafür verwendeten Steuergelder aller Staatsbürger.<sup>210</sup> Da man den Theaterbesuch aber nicht „erzwingen“ kann, besteht der kulturelle Auftrag vor allem darin, allen Menschen den Theaterbesuch unabhängig von der jeweiligen finanziellen Situation grundsätzlich zu ermöglichen.<sup>211</sup> Überdies setzt die staatliche Unterstützung aber voraus, dass die Theater der Problematik fehlender Kenntnisse und mangelnder Vertrautheit im Umgang mit künstlerischen Darbietungen aktiv entgegen zu wirken bereit sind und diese Defizite nicht einfach als Unkenntnis einer Reihe von Nicht-Besuchern hinnehmen.<sup>212</sup> Um einen möglichst großen Teil der Bevölkerung zum Theaterbesuch zu animieren, bedarf es demnach verschiedenster pädagogischer sowie marketingpolitischer Maßnahmen.<sup>213</sup>

## (2) Sachzieldominanz

Wesentliches Abgrenzungskriterium öffentlicher Betriebe gegenüber privaten bzw. erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stellt die verschiedenartige Zielhierarchie dar. Im Sinne einer Sachzieldominanz stehen die Leistungsziele an erster Stelle,<sup>214</sup> ökonomische Formalziele wie Gewinn, Umsatz und Rentabilität nehmen im Vergleich zu privaten Unternehmen im betrieblichen Zielsystem eine untergeordnete Stellung ein.<sup>215</sup> Öffentliche Be-

<sup>207</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 39; **Klein** (2005a), S. 100.

<sup>208</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 38.

<sup>209</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 42; **Sievers** (2005a), S. 46; **Sievers** (2005b), S. 4.

<sup>210</sup> Vgl. **Scharioth** (1974), **Sievers** (2005b), S. 4.

<sup>211</sup> Vgl. dazu Kapitel 1.2.1.

<sup>212</sup> Vgl. **Andreasen/Belk** (1980), S. 119; **Fuchs** (1987), S. 455; **Sievers** (2009), S. 64. **Braun** (2005), S. 369 formuliert diese Forderung folgendermaßen: „Staatlich verantwortete Bildung muss sich dem kulturellen Bewusstsein unserer Gesellschaft in viel stärkerem Maße zuwenden als bisher, um gegenüber einer globalen und ausschließlich auf Konsum orientierten Wirtschaft – die sich mit Macht auf ihr Hauptpotenzial, die Jugend, konzentriert –, sinnstiftende Werte, ästhetische Urteilskraft, anwendbares Wissen und Verständnis für wissenschaftliche Zusammenhänge nachhaltig zu vermitteln.“

<sup>213</sup> Vgl. **Kaali-Nagy/Garrison** (1972), S. 136; **Schugk** (1996), S. 278.

<sup>214</sup> Vgl. **Gallus** (1997), S. 55.

<sup>215</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 34; **Schugk** (1996), S. 266; **Bruhn** (2005), S. 33.

triebe verfolgen also grundsätzlich nicht das Ziel der Gewinnmaximierung.<sup>216</sup> Die Absicht, Gewinn zu erzielen, wird vielmehr zur notwendigen, existenzhaltenden Nebenbedingung.<sup>217</sup> „[Auch] öffentlich-rechtliche Kulturbetriebe legitimieren ihr Handeln aus einer politischen Willensbildung, die sich an politischen Zielen, nicht aber an möglichen Profiten orientiert.“<sup>218</sup> Im Fokus steht die Erfüllung der dargestellten bedarfs- und gesellschaftlichen sowie inhaltlich-künstlerischen Zielsetzungen.<sup>219</sup>

Trotzdem sollten diese Betriebe ihr Handeln an erwerbswirtschaftlichen Prinzipien ausrichten. Der kulturpolitische Auftrag relativiert zwar das Gewinnziel, fordert jedoch gleichzeitig auch die sparsame Verwendung der bereitgestellten verfügbaren Mittel.<sup>220</sup> Das **Formalziel** umfasst demnach die wirtschaftliche bzw. effiziente Erfüllung des Sachziels, der Präsentation der Bühnenwerke.<sup>221</sup> Konkret bedeutet dies, beispielsweise ein gewisses Haushalts-Soll einzuhalten oder einen bestimmten Eigenwirtschaftsanteil zu erzielen.<sup>222</sup> Aber auch andere quantitative Ziele wie eine möglichst große Anzahl von Aufführungen sowie ein hoher Auslastungsgrad stellen Formalziele dar.<sup>223</sup>

In Anbetracht der Konsolidierung öffentlicher Haushalte geht es bei der erwerbswirtschaftlichen Orientierung öffentlicher Theater nicht mehr nur um eine generelle Forderung des Trägers, sondern auch um die Sicherung der eigenen Existenz.<sup>224</sup> Die Betriebe sind darauf angewiesen, auf die Einhaltung des Formalziels zu achten und effizient zu handeln.<sup>225</sup> Zwar lassen sich fortwährende Zuschusskürzungen und Sparaufforderungen kaum noch durch effizientere und wirtschaftlichere Leistungsgestaltung auffangen. Dennoch können hohe Auslastungszahlen und Einnahmen eines Theaters die in diesem Zu-

<sup>216</sup> Vgl. **Gallus** (1997), S. 25; **Klein** (2007), S. 70.

<sup>217</sup> Vgl. **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 26; **Greiling** (2009), S. 38. Oftmals existiert auch eine Dualität zwischen inhaltlichen und erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen; vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 34; **Greiling** (2009), S. 38f. Eine Gemeinwohlorientierung eines öffentlichen Unternehmens schließt die Gewinnerzielung zumindest nicht aus; vgl. **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 36.

<sup>218</sup> **Heinrichs** (1999a), S. 33.

<sup>219</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 34; **Martin** (1999), S. 32; **Bruhn** (2005), S. 33; **Klein** (2008a), S. 22f.

<sup>220</sup> Vgl. **Bolwin** (1994), S. 96; **Martin** (1999), S. 32; **Schwerdtfeger** (2004), S. 167.

<sup>221</sup> Vgl. **Ossadnik** (1987), S. 278; **Schugk** (1996), S. 266; **Helm/Hausmann** (2006), S. 16; **Klein** (2008b), S. 66. Zur Messung lassen sich ökonomische Kriterien wie Einnahmen, Ausgaben oder Kostendeckung heranziehen; vgl. **Allmann** (1997), S. 164.

<sup>222</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 32f.; **Bolwin** (1994), S. 96; **Klein** (2005a), S. 99.

<sup>223</sup> Vgl. **Schugk** (1996), S. 266; **Allmann** (1997), S. 164.

<sup>224</sup> Vgl. **Müller-Wesemann** (1995), S. 10; **Hoegl** (1995), S. 170ff.

<sup>225</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 28.

sammenhang aufkommende Diskussion nach der generellen Existenzberechtigung immerhin eindämmen.<sup>226</sup>

### **(3) Finanzwirtschaftliche Sonderstellung und politischer Einfluss**

Die Vernachlässigung der Ausrichtung an erwerbswirtschaftlichen Zielen lässt sich nur durch den öffentlichen Auftrag der Betriebe sowie die damit verbundene bzw. daraus legitimierte Unterstützung der öffentlichen Träger begründen. Ein wesentliches Merkmal öffentlicher Theaterbetriebe stellt daher die finanzwirtschaftliche Sonderstellung dar, denn die für die Leistungserstellung notwendigen Mittel fließen dem Betrieb nicht oder nur zu einem geringen Teil durch eine entsprechende Leistungsverwertung zu. Die Finanzierung erfolgt zum großen Teil aus öffentlichen Mitteln, d.h. aus Steuergeldern.<sup>227</sup> Diese decken somit die Ausgaben der Theater, die sich nicht aus selbst erwirtschafteten Einnahmen finanzieren lassen.<sup>228</sup> Dies wiederum schafft nicht nur den notwendigen Handlungsspielraum für das Theater, sondern bewirkt zudem ein Abhängigkeitsverhältnis, was sich angesichts steigender Sparmaßnahmen in der heutigen Zeit besonders deutlich zeigt. Zur finanzwirtschaftlichen Sonderstellung kommt daher als weiteres Merkmal der starke politische Einfluss als Folge der öffentlichen Förderung hinzu. Durch ihre Entscheidungen über Ressourcen bestimmt die Politik den Handlungsrahmen der öffentlichen Theater.<sup>229</sup> Zudem nimmt sie indirekt über das maßgebliche Zielsystem sowie die Aufgabeninhalte auf die Rahmenbedingungen der inhaltlichen Umsetzung Einfluss, indem sie den Führungsprozess mitbestimmt und die leitenden Positionen auswählt.<sup>230</sup>

### **(4) Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen**

Der Austausch von Nonprofit-Leistungen findet i.d.R. im Rahmen nicht-schlüssiger Tauschbeziehungen statt, bei denen neben Anbietern und Nachfragern eine Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen beteiligt ist, wie z.B. Behörden, Förderer, Absatzmittler etc.<sup>231</sup> Das Beziehungsgeflecht, in dem öffentliche Betriebe agieren, besitzt deshalb eine weitaus größere Komplexität als das privatwirtschaftlicher Unternehmen.<sup>232</sup> Auch im

---

<sup>226</sup> Vgl. **Klein** (2004), S. 139 sowie Kapitel A.1.1.

<sup>227</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 34 sowie Kapitel A.1.1.

<sup>228</sup> Vgl. **Heinrichs** (1999a), S. 33.

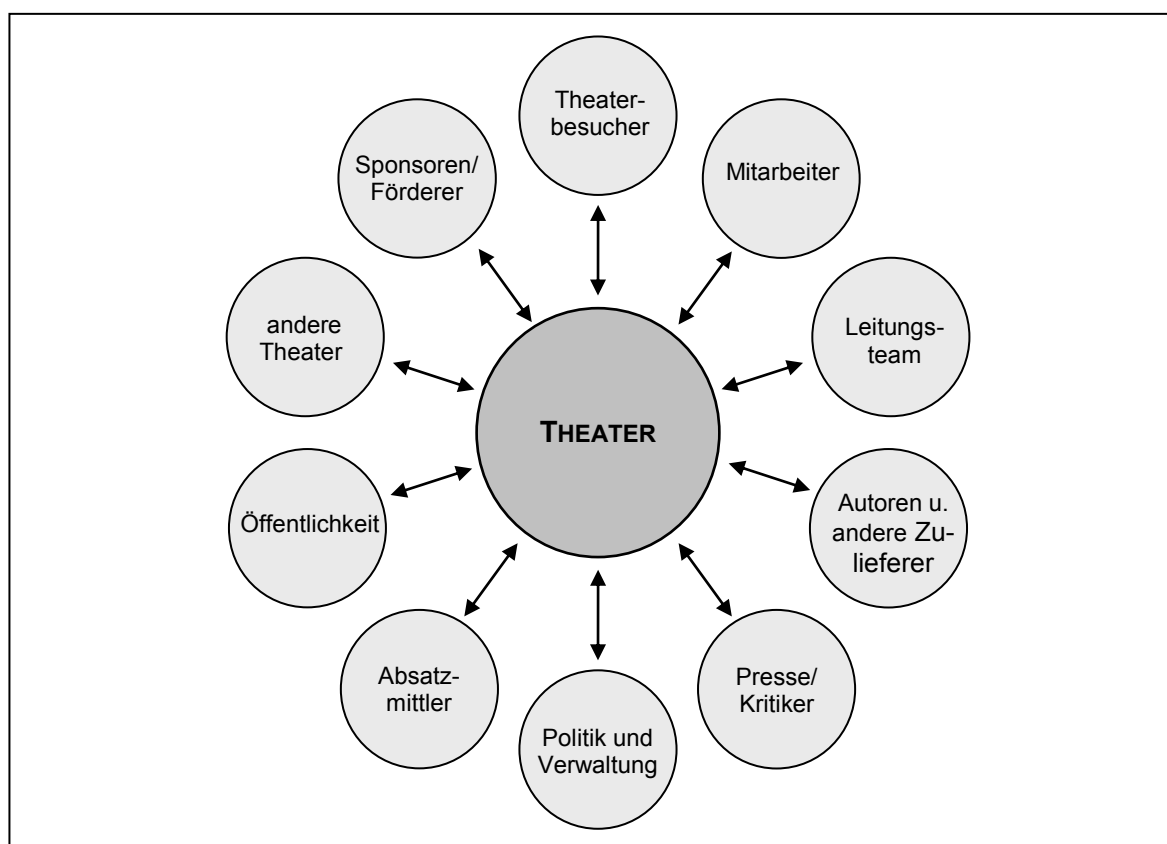
<sup>229</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 34f.

<sup>230</sup> Vgl. **Allmann** (1997), S. 197.

<sup>231</sup> Vgl. **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 83; **Nowicki** (2000), S. 98; **Arnold** (2001), S. 254.

<sup>232</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 43. Die Vielzahl von Anspruchsgruppen stellt auch erhebliche Herausforderungen an die Marketingaktivitäten; vgl. **Liao/Foreman/Sargeant** (2001), S. 259.

öffentlichen Theatersektor existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die im Leistungsaustausch eine Rolle spielen (vgl. Abbildung B-1).<sup>233</sup>



**Abb. B-1:** Beispiele für Anspruchsgruppen von Theatern

(Quelle: in Anlehnung **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 84; **Kotler/Scheff** (1997), S. 62; **Hausmann** (2005), S. 13; **Schulenburg** (2006), S. 39)

Auf die Rolle der Rechtsträger wurde bereits ausführlich eingegangen. Im Fokus der Theater steht als direkter Abnehmer der Leistung das Publikum bzw. die Gesamtheit der Theaterbesucher. Daneben lassen sich als Austauschpartner Absatzmittler wie Besucherorganisationen, finanzielle und sonstige Unterstützer wie Sponsoren, private Mäzene und Fördervereine sowie Zulieferer und Konkurrenten anführen. Nicht zuletzt spielen die eigenen, sowohl die künstlerischen, technischen und handwerklichen als auch die kaufmännischen Mitarbeiter, insbesondere das Management, eine wichtige Rolle.<sup>234</sup> Auch die Öffentlichkeit – vertreten durch die Presse – gehört zum Beziehungsgeflecht. Denn über die direkten, betrieblichen Austauschbeziehungen hinaus erweckt das kulturelle Angebot

<sup>233</sup> Vgl. **Conway/Whitelock** (2004), S. 322f.; **Hausmann** (2005), S. 13; **Schulenburg** (2006), S. 34ff.; **Günter/Hausmann** (2009), S. 12f.

<sup>234</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 15; **Schulenburg** (2006), S. 34ff.; **Helm/Hausmann** (2006), S. 15.



immer auch ein gewisses öffentliches Interesse.<sup>235</sup> Die einzelnen Anspruchsgruppen öffentlicher Theater finden im Folgenden an unterschiedlicher Stelle Berücksichtigung.<sup>236</sup>

### **(5) Leistungsdefinition**

Entsprechend der Zielsetzungen handelt es sich bei dem Angebot von Nonprofit-Betrieben meistens um sehr vielschichtige und komplexe Leistungen bzw. Leistungsbündel, die i.d.R. nicht materieller Natur sind, sondern Dienstleistungen darstellen.<sup>237</sup> Die überwiegende Zahl von Nonprofit-Betrieben lässt sich demnach dem Dienstleistungssektor zuordnen.<sup>238</sup> Auch die Theaterleistung stellt im Kern eine Dienstleistung dar und setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. In Anbetracht ihrer Bedeutung befasst sich Kapitel 1.3.1 ausführlich mit dem Leistungsangebot der Theater, weshalb an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen wird.

### **(6) Finanzierung der Marketingausgaben**

Nonprofit-Betriebe unterscheiden sich weiterhin von kommerziellen Unternehmen in Bezug auf ihr verfügbares Marketingbudget, welches i.d.R. viel geringer ausfällt. Dies lässt sich meist auf eine fehlende Akzeptanz seitens der Interessengruppen, z.B. Träger, Spender oder Mitglieder, zurückführen, die solche Ausgaben als nicht erforderlich betrachten.<sup>239</sup> Auch öffentliche Theaterbetriebe sehen sich mit dieser Problematik konfrontiert. Dies liegt einerseits an ihrer grundsätzlichen Finanznot und ist andererseits in einer grundsätzlichen Skepsis der Marketingphilosophie gegenüber begründet. Die Begrenzung der Mittel bezieht sich dabei sowohl auf die Aktivitäten (Marktforschung, Instrumenteneinsatz etc.) als vor allem auch auf den verfügbaren Etat für betreffende Mitarbeiter.<sup>240</sup>

### **(7) Autonomie des Angebots**

Im Unterschied zu kommerziellen Unternehmen steht bei Nonprofit-Betrieben nicht immer eine Erhöhung der Nachfrage durch unbedingte Ausrichtung an den Bedürfnissen der Zielgruppe im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Beeinflussung der Zielpersonen im

---

<sup>235</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 21.

<sup>236</sup> Vgl. dazu Kapitel 1.3.1.1 (Erläuterungen zum künstlerischen Personal), Kapitel 1.3.2.2 (Darstellung wesentlicher Besuchersegmente) sowie Kapitel 1.4 (Bemerkungen zur Wettbewerbssituation).

<sup>237</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 31, **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 24; **Bruhn** (2005), S. 50.

<sup>238</sup> Vgl. **Greiling** (2009), S. 52.

<sup>239</sup> Vgl. **Andreasen/Drumwright** (2001).

<sup>240</sup> Vgl. ausführlich zur Umsetzung des Marketing in öffentlichen Theatern Kapitel 1.5.2.

Sinne des Organisationszwecks.<sup>241</sup> Dieses spezifische Merkmal öffentlicher Betriebe trifft auch für Theater zu.

Grundlage ökonomischer Betrachtungen stellen die individuelle Wertschätzung des Einzelnen und die daraus abgeleitete Nachfrage dar.<sup>242</sup> Dementsprechend sollten sich auch künstlerische Leistungen wie alle anderen am Markt angebotenen Güter den Gesetzen von Angebot und Nachfrage unterwerfen.<sup>243</sup> Sofern es sich jedoch um das Leistungsangebot öffentlicher Theater handelt, gelten in Bezug auf dessen inhaltliche Gestaltung besondere Umstände. Denn die Tatsache, dass es sich um ein öffentliches Gut handelt, welches mittels staatlicher Subventionen erstellt wird, verbietet es, die Leistung beliebig an den Publikumsgeschmack anzupassen.<sup>244</sup> „Öffentliche Mittel gibt es nur auf Basis eines politischen oder auch gesellschaftlichen Konsenses, der argumentativ zu begründen ist.“<sup>245</sup> Erst die Ausrichtung an pädagogischen und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen legitimiert letztlich die Kulturpolitik.<sup>246</sup> Eine Leistung, die sich zur Erhöhung der Nachfrage ausschließlich an den Wünschen der Besucher ausrichtet, entspricht nicht den kulturpolitischen Zielvorgaben.<sup>247</sup> Eine Steuerung des Angebots durch die Nachfrage am Markt ist aus staatlicher Sicht nicht gewollt.<sup>248</sup> Die Erstellung künstlerischer Darbietungen sollte weitestgehend unabhängig von der jeweiligen Nachfrage-, Geschmacks- oder Marktsituation erfolgen.<sup>249</sup> So fordert KLEIN: „Dieses künstlerische Produkt muss – zumindest im Non-Profit-Bereich – autonom, d.h. einzig und allein vom künstlerischen Willen und Können bestimmt bzw. dem kulturellen Auftrag verpflichtet hergestellt werden – und zwar zunächst ohne jede Orientierung an späteren möglichen Besuchern und Nutzern.“<sup>250</sup>

Die staatliche Unterstützung schafft dazu den entsprechenden Aktionsraum – auch als ökonomischer Spielraum bezeichnet –, der es den Theaterbetrieben erlaubt, im gewissen Maße auf eine Anpassung an den Markt durch strikte Ausrichtung an Gewinn- und Erwerbszielen zu verzichten, und der die freie Entfaltung der künstlerischen und inhaltlichen

<sup>241</sup> Vgl. **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 24.

<sup>242</sup> Vgl. **Pommerehne/Frey** (1985), S. 143.

<sup>243</sup> Vgl. **Andreae/Keuschnigg** (1982), S. 25.

<sup>244</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 39; **Bruhn** (2005), S. 66f.

<sup>245</sup> **Scheytt** (2004), S. 47.

<sup>246</sup> Vgl. **Schulze** (2005), S. 496.

<sup>247</sup> Vgl. **Günter** (1993), S. 61; **Klein** (2008b), S. 66.

<sup>248</sup> Vgl. **Rieger** (1991), S. 101 und 111f.; **Pommerehne/Frey** (1993), S. 76; **Schäfer** (1997), S. 96.

<sup>249</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 20.

<sup>250</sup> **Klein** (2008a), S. 37.

Zielsetzungen gewährleistet.<sup>251</sup> Darin liegt schließlich auch die Autonomie begründet. Dass diese Forderung auch eine geringere Nachfrage impliziert, zeigt der Bedarf an öffentlicher Unterstützung.

Die Autonomie des Angebots ist jedoch nicht ganz unkritisch zu sehen. Denn aufgrund der im Sinne der Kunstfreiheit ausbleibenden Konkretisierung des öffentlichen Auftrags bleibt den Theaterschaffenden dessen Ausgestaltung und inhaltliche Umsetzung selbst überlassen. Inwieweit sie die kulturpolitischen Ziele oder lediglich ihren eigenen Anspruch mit ihrer Leistung erfüllen, lässt sich nicht messen.<sup>252</sup> Es kommt daher nicht selten zu einer Ausnutzung der Freiheit, indem die Künstler ihre Unantastbarkeit demonstrieren und ihre Leistung in einer kritikfreien Zone sehen.<sup>253</sup> Denn Kunst ist in ihrem Wesen nicht bedarfsorientiert. Der Künstler schafft, was er für ästhetisch und inhaltlich wichtig hält.<sup>254</sup> Von Seiten der Öffentlichkeit wird dies häufig kritisiert.<sup>255</sup>

### 1.3 Theaterleistung

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Kapitel steht die Theaterleistung. Sie wird dabei sowohl aus der Angebotsperspektive (Kapitel 1.3.1) als auch aus Sicht der Nachfrage (Kapitel 1.3.2) betrachtet.

#### 1.3.1 Angebot

##### 1.3.1.1 Bestandteile und Zusammensetzung

Theaterbetriebe stellen ihren Nachfragern ein sehr vielfältiges Leistungsangebot zur Verfügung, welches sich aus einem ganzen Bündel von Teilleistungen zusammensetzt.<sup>256</sup> Innerhalb dieses Leistungsbündels lässt sich zwischen den sog. Haupt- und Zusatzleistungen differenzieren.<sup>257</sup>

<sup>251</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 149; **Siede-Hiller** (1981), S. 70.

<sup>252</sup> Vgl. **Bersch** (2001), S. 17. Siehe zur Problematik der Messung des künstlerischen Erfolgs den Abschnitt „*qualitative Zielinhalte*“ in Kapitel 1.2.2.

<sup>253</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 101.

<sup>254</sup> Vgl. **Richter** (1994), S. 89.

<sup>255</sup> Der Theaterkritiker **Stadelmaier** (1996) kommentierte dies beispielsweise mit den folgenden Worten: „Die Theaterleute tun so, als sei das Geld, das sie erhalten, eine Art Privatressource, dazu da, ihren privaten Neigungen und Vorlieben aufzuhelfen. Keiner realisiert, dass es das Geld des Steuerzahlers, der Allgemeinheit, der Bürger ist, das sie verteilen und verbrauchen für eine Kunst, die den Bürgern etwas spielerisch, phantastisch über diese selbst zu sagen hätte, was die Bürger noch nicht über sich wussten.“

<sup>256</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 17; **Günter/Hausmann** (2009), S. 53.

<sup>257</sup> Vgl. **Almstedt** (1999), S. 70f.; **Hausmann** (2005), S. 17.

Die **Haupt- bzw. Kernleistungen** („*core services*“) gelten als „*Basisservice*“ des Theaters, d.h. es handelt sich dabei um alle Leistungen, die an den ursprünglichen Aufgaben und Zielsetzungen der öffentlichen Theater anknüpfen.<sup>258</sup> „The core product is that what is visibly and essentially being offered to the target market for purchase or consumption.“<sup>259</sup> Konkret gesagt umfassen sie alles, was der Besucher unmittelbar mit der Theaterleistung verbindet, d.h. die Gestaltung einer Theateraufführung in ihrem ganzen Ausmaß.<sup>260</sup> In erster Linie handelt es sich dabei um die eigentliche Veranstaltung, aber auch die damit unmittelbar im Zusammenhang stehenden Leistungen (z.B. dramaturgische, pädagogische oder technische Leistungen) lassen sich dazu rechnen.<sup>261</sup> Denn bevor ein Theaterstück dem Publikum präsentiert wird, wird es geschrieben und inszeniert – dies beinhaltet neben der Regie auch das Bühnenbild, die Kostüme, die Beleuchtung etc.<sup>262</sup>

Theaterbetriebe stellen ihren Konsumenten aber nicht nur eine Leistung zur Verfügung. Die einzelne Theateraufführung ist vielmehr Bestandteil eines umfassenden Jahresspielplans, der wiederum als Sortiment oder Produktpalette des Theaters interpretiert werden kann.<sup>263</sup> Die Gestaltung dieses Spielplans steht im Mittelpunkt der Leistungs politik.<sup>264</sup> Diese umfasst neben der Auswahl der Werke und Besetzung der Stücke die Festlegung der Aufführungsform, die Verteilung von Regie- und Dirigieraufgaben sowie im weitesten Sinne auch die Einstellung und Entlassung des künstlerischen Personals.<sup>265</sup> Die Verantwortung dafür trägt der Intendant.<sup>266</sup> Er steht an der Spitze des gesamten künstlerischen Bereichs<sup>267</sup> und bestimmt das Leistungsprogramm seines Hauses maßgeblich. Dadurch

<sup>258</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 17.

<sup>259</sup> **Kotler/Scheff** (1997), S. 192.

<sup>260</sup> Vgl. **Throsby** (1994), S. 9; **Almstedt** (1999), S. 70; **Nowicki** (2000), S. 71.

<sup>261</sup> Vgl. **Schneidewind** (2000), S. 74; **Günter/Hausmann** (2009), S. 53.

<sup>262</sup> Vgl. zum künstlerischen Prozess der Leistungserstellung **Nowicki** (2000), S. 182.

<sup>263</sup> Vgl. **Schneidewind** (2000), S. 74; **Klein** (2008a), S. 95.

<sup>264</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 128.

<sup>265</sup> Vgl. **Lukas** (1994), S. 30; **Hoegl** (1995), S. 149; **Heinrichs** (1999a), S. 135.

<sup>266</sup> Neben der künstlerischen Leistung obliegt ihm auch die administrative und wirtschaftliche Leitung des Hauses; vgl. **Lukas** (1994), S. 31; **Heinrichs** (2006), S. 225. Unterstützung erhält der Intendant betriebswirtschaftlich durch den kaufmännischen Direktor bzw. Verwaltungsdirektor sowie in Mehrspartenhäusern im künstlerischen Bereich durch die jeweiligen Spartenverantwortlichen (Musik- und Ballettdirektor); vgl. **Nowicki** (2000), S. 168. Daneben vertritt der Intendant das Haus auch nach außen; vgl. **Damas** (1995), S. 128; **Nowicki** (2000), S. 168.

<sup>267</sup> „Dem künstlerischen Bereich gehören alle Mitarbeiter an, die gestalterisch Einfluss auf die aufzuführenden Bühnenwerke nehmen können.“ **Ossadnik** (1987), S. 280. Er umfasst im Schauspielbereich neben dem Ensemble Regisseure und Dramaturgen sowie Bühnen- und Kostümbildner. Im Konzert- bzw. Opernbereich zählen dazu vor allem die Sänger/Innen, das Orchester und ggf. ein Chor, in der Ballettsparte die Tänzerinnen und Tänzer sowie die Choreographen. Diese künstlerischen Mitarbeiter tragen allesamt auf individuelle Art und Weise

setzt er dem Theater „*seinen eigenen Stempel*“ auf und verschafft dem Haus eine individuelle künstlerische Identität, die das Image wesentlich prägt.<sup>268</sup> Dieser starke Einfluss hat vor allem im Zusammenhang mit einem Intendantenwechsel weitreichende Konsequenzen, denn er betrifft das gesamte Erscheinungsbild des Hauses.<sup>269</sup> Aus der Perspektive des Theaters bedeutet dies, dass sich langfristige Pläne und Strategien – insbesondere marketingpolitische – häufig nicht umsetzen lassen. Aus Sicht der Konsumenten bedeutet es vor allem einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor in Bezug auf die Stabilität des Theaterangebots.

**Zusatz- oder Nebenleistungen** („*secondary or augmented service*“ bzw. „*Value-Added-Services*“<sup>270</sup>) ergänzen die eigentliche Hauptleistung. „[Generell handelt es sich um] [...] alle Leistungen, die dazu dienen, dem Publikum die Hauptleistung, also die Aufführung, näherzubringen.“<sup>271</sup> Sie entstammen i.d.R. dem Servicebereich.<sup>272</sup> Dazu zählen beispielsweise Beratungsleistungen der Theatermitarbeiter, Druckerzeugnisse wie Spielpläne und Programmhefte zur Angebotsinformation, Verkauf von theaterbezogenen Merchandising-Artikeln oder aber das gastronomische Angebot des Hauses.<sup>273</sup> Im erweiterten Sinne lassen sich z.B. auch der Zugang zum Theater sowie die Ausstattung des Gebäudes dazu rechnen.<sup>274</sup>

Diese Zusatzleistungen stehen in engem Zusammenhang zur Hauptleistung und spielen insbesondere in Bezug auf die Zufriedenheit des Besuchers mit dem Gesamterlebnis „*Theater*“ eine wichtige Rolle. Sie können sich sowohl positiv als auch negativ auf die eigentliche Kernleistung auswirken.<sup>275</sup> Damit tragen sie auch wesentlich zur Differenzierung des Leistungsangebots der Theater aus Sicht der Besucher bei.<sup>276</sup> In Anbetracht der Autonomie der Kernleistung gegenüber Besucherwünschen bieten sie aus Marketingge-

---

zur Leistungserstellung bei und besitzen dabei ihre eigenen Vorstellungen und ihren eigenen Anspruch an die Leistung. Eine ausführliche Übersicht über die künstlerischen Bereiche findet sich bei **Hoegl** (1995), S. 74f.

<sup>268</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 236.

<sup>269</sup> Dabei handelt es sich nicht nur um veränderte Spielplankonzepte und andere ästhetische Schwerpunkte, sondern auch um Beendigung bisheriger Engagements und Neuverpflichtung anderer Künstler bis hin zu einer völlig neuen Unternehmenspolitik in Verbindung mit einem neuen Erscheinungsbild; vgl. **Tauchnitz** (1999), S. 58; **Lange** (2006), S. 116.

<sup>270</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 99.

<sup>271</sup> **Hilger** (1985), S. 246.

<sup>272</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 17.

<sup>273</sup> Vgl. **Schneidewind** (2000), S. 74; **Nowicki** (2000), S. 71; **Günter** (2001a), S. 343f.

<sup>274</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 246; **Günter** (2001a), S. 343.

<sup>275</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 28f.

<sup>276</sup> Vgl. **Günter** (2002), S. 10; **Hausmann** (2005), S. 17; **Klein** (2005b), S. 392; **Klein** (2008a), S. 99.

sichtspunkten entscheidende Ansatzpunkte zur Verbesserung und Optimierung des Theaterangebots und seiner Wahrnehmung.<sup>277</sup>

### 1.3.1.2 Theaterleistung als Dienstleistung

„Die Aufführungen des Theaters sind ebenso wie Konzerte oder die Ausstellung von Bildern oder künstlerischen Objekten Dienstleistungen, die vom Publikum nachgefragt, bezahlt und konsumiert werden.“<sup>278</sup> Theaterbetriebe lassen sich demnach als Dienstleistungsbetriebe bezeichnen.<sup>279</sup> Diese Zuordnung ist jedoch nicht ganz unumstritten. Streng genommen besitzt der Leistungserstellungsprozess im Theater sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionscharakter.<sup>280</sup> So umfasst die Hauptleistung im Theater sowohl die eigentliche Darbietung eines Stücks als auch dessen Inszenierung und besitzt deshalb neben immateriellen auch materielle Bestandteile.<sup>281</sup> Dies erfordert jedoch insofern keine weitere Berücksichtigung, als dass eine Dienstleistungszuordnung nicht ausschließt, dass ein Gut auch Sachleistungsanteile besitzen kann. Das Leistungsergebnis ist damit sogar untrennbar verbunden und wäre alleine kaum darstellbar.<sup>282</sup>

Die entscheidende Frage ist vielmehr, ob und wie dieses Leistungsergebnis – die Aufführung vor Publikum – die wesentlichen Merkmale einer Dienstleistung abbildet und welche Besonderheiten sich daraus ergeben. Denn daraus lassen sich wichtige Marketingimplikationen ableiten.<sup>283</sup> Diese Fragestellung soll im Folgenden beantwortet werden:

Aufgrund der Vielfalt aller als Dienstleistung angesehenen Güter erscheint eine eindeutige Definition kaum möglich – in der Literatur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Bestimmungs- und Systematisierungsansätze<sup>284</sup> – und wäre in diesem Zusammenhang auch nicht zweckmäßig. Eine grundlegende Herangehensweise zur Bestimmung von Dienstleistungen beruht auf der Verwendung **konstitutiver Merkmale**, die drei wesentliche Definitionen hervorbringt:<sup>285</sup>

<sup>277</sup> Vgl. **Fischer** (2001), S. 70f.; **Tauchnitz** (2003), S. 1; **Klein** (2008a), S. 100.

<sup>278</sup> **Fuchs** (1988), S. 98. Auch **Ambrosius** (1992), S. 25 und **Günter** (2001a), S. 336 bestätigen diese Zuordnung.

<sup>279</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 98; **Kotler/Scheff** (1997), S. 193; **Hausmann** (2005), S. 18.

<sup>280</sup> Vgl. **Ossadnik/Hoffmann** (1984), S. 440f.

<sup>281</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 69; **Hausmann** (2005), S. 18.

<sup>282</sup> Vgl. **Bruhn** (2008), S. 21.

<sup>283</sup> Vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 31; **Kotler/Scheff** (1997), S. 193; **Hausmann** (2005), S. 18f.; **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

<sup>284</sup> Vgl. dazu **Meffert/Bruhn** (2009), S. 16ff.

<sup>285</sup> Vgl. **Nowicki** (2000), S. 63ff.; **Hausmann** (2005), S. 19; **Bieberstein** (2006), S. 28.

### (1) potenzialorientierte Definition

Diese Perspektive betrachtet die Fähigkeit und Bereitschaft eines Anbieters, eine Dienstleistung zu erbringen, indem er eine Kombination unterschiedlicher Faktoren (Menschen, materielle Güter, Informationen) bereitstellt, die durch die Inanspruchnahme des Abnehmers zur Marktleistung wird.<sup>286</sup>

### (2) prozessorientierte Definition

Der Fokus liegt auf dem Vorgang der Leistungserbringung bzw. -inanspruchnahme, bei dem die vom Anbieter zur Verfügung gestellten Faktoren mit dem vom Nachfrager eingebrachten externen Faktor kombiniert werden. Die Synchronität von Produktion und Absatz, das sog. „*uno-actu-Prinzip*“ steht dabei im Vordergrund.<sup>287</sup>

### (3) ergebnisorientierte Definition

Diese Sicht sieht das Resultat einer Dienstleistung und bezieht sich auf das tatsächlich produzierte immaterielle Gut als Konkretisierung des Prozesses.<sup>288</sup> Dabei geht es vor allem um die Wirkung, die sich am externen Faktor verdeutlicht.<sup>289</sup>

Um der Komplexität des Wesens einer Dienstleistung gerecht zu werden und deshalb eine ganzheitliche und umfassende Betrachtung der konstitutiven Merkmale zu ermöglichen, erfolgt eine **phasenbezogene Integration** der Definitionsansätze<sup>290</sup>, welche Abbildung B-2 darstellt. Der Charakter einer Dienstleistung lässt sich erst dann erfassen, wenn die Dienstleistungsdefinition alle drei Phasen durch ein jeweils gesondertes Merkmal umfasst.<sup>291</sup>

Anhand der drei Phasen und der zugrundeliegenden Merkmale lässt sich die Theaterleistung als Dienstleistung folgendermaßen erklären:

#### (1) Phase A: Leistungspotenzial

Die Theaterbetriebe besitzen das Potenzial, die Dienstleistung zu erbringen, also eine Aufführung darzubieten. Diese Fähigkeit und Bereitschaft ergibt sich aus allen vom Theater geschaffenen **personellen, organisatorischen und sachlichen Leistungsvoraussetzungen**, die sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein können.<sup>292</sup> Die ein-

<sup>286</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 187f.

<sup>287</sup> Vgl. Bieberstein (2006), S. 31f.; Bruhn (2008), S. 23.

<sup>288</sup> Vgl. Bruhn (2008), S. 23f.

<sup>289</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 13.

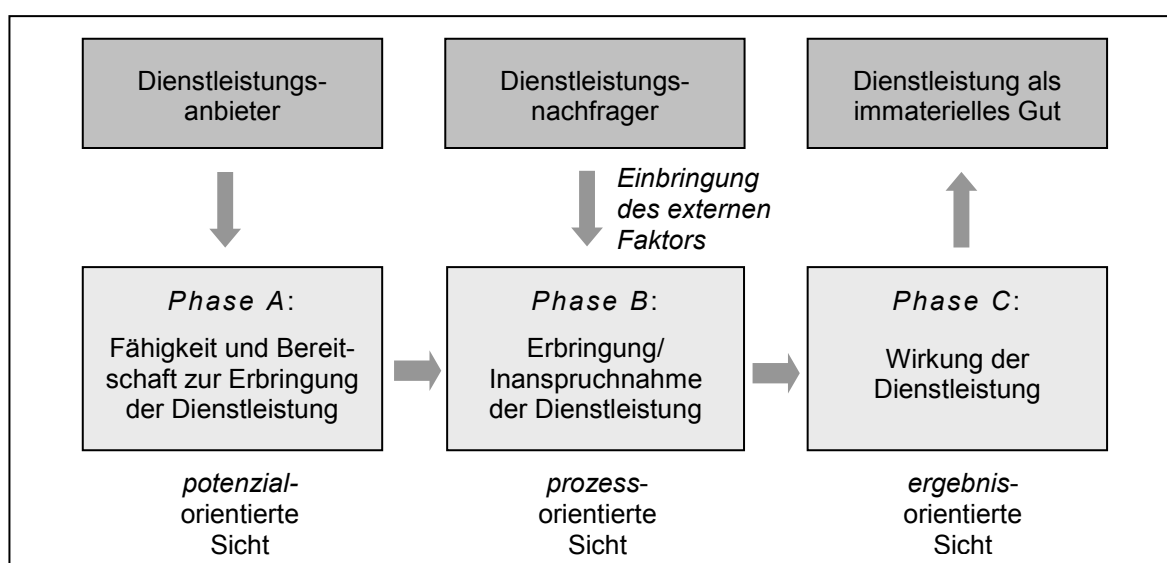
<sup>290</sup> Vgl. Hilke (1984), S. 17ff.; Hilke (1989), S. 10ff.; Nowicki (2000), S. 63ff.

<sup>291</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 17.

<sup>292</sup> Hausmann (2005), S. 19.

zelle Aufführung involviert bestimmte künstlerische, technische und sonstige Mitarbeiter (Verwaltung, Organisation), die das erforderliche Know-how bzw. künstlerische Können sowie ihre Einsatzbereitschaft aufweisen sollten. Betriebsmittel, Ausstattungen und Räumlichkeiten sollten ebenso vorhanden sein, wie technische Mittel und Kommunikationstechnologien, die zuverlässig funktionieren.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Erbringung der Theaterleistung stellen jedoch die Fähigkeiten der künstlerischen Mitarbeiter dar, so dass sich die Theateraufführungen nicht losgelöst von den mitwirkenden Personen betrachten lassen.<sup>293</sup> Diese besitzen daher auch einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrage nach dem Theaterangebot.<sup>294</sup>



**Abb. B-2:** Merkmale einer Dienstleistung im phasenbezogenen Zusammenhang  
(Quelle: in Anlehnung an **Hilke** (1989), S. 15 und **Nowicki** (2000), S. 66)

## (2) Phase B: Leistungsprozess

Im Rahmen des Leistungsprozesses geht es nicht nur um die Erbringung, sondern gleichsam auch um die Inanspruchnahme der Dienstleistung. Das wesentliche charakteristische Merkmal der Dienstleistung stellt dabei die **Integration des externen Faktors**, d.h. die Einbeziehung des Nachfragers dar.<sup>295</sup> Im Theater bildet das Publikum, die Gesamtheit der Zuschauer, als direkter Empfänger der Dienstleistung den externen Faktor.<sup>296</sup> Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungen findet bei der Theaterleistung ein **gemeinschaft-**

<sup>293</sup> Vgl. **Blümelhuber** (1998), S. 1757f.; **Veßhoff/Welling** (2006), S. 222f.; siehe auch Kapitel 1.3.1.1.

<sup>294</sup> Vgl. ausführlich zu den Einflussfaktoren auf die Nachfrageentscheidung Kapitel D.2.4.2.2.

<sup>295</sup> **Fuchs** (1988), S. 106; **Kotler/Scheff** (1997), S. 195.

<sup>296</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 24.



**licher Konsum** statt.<sup>297</sup> Die Dienstleistung wird nicht individualisiert erbracht, sondern richtet sich an eine Vielzahl von – häufig auch anonymen – Nachfragern.<sup>298</sup>

Die Leistungserstellung im Theater kann und – in Anbetracht des kulturpolitischen Auftrags – sollte nicht ohne die Einbeziehung des Publikums erfolgen.<sup>299</sup> Das Theater versteht sich als lebendige Kunst, die ohne den unmittelbaren Kontakt zum Besucher und ohne dessen Mitwirken nicht zustande käme.<sup>300</sup> Die Inanspruchnahme der Leistung erfordert die physische Präsenz des Besuchers während des Prozesses.<sup>301</sup> Wie die meisten Dienstleistungen zeichnet sich die Theaterleistung aber durch ihre **Nichttransportfähigkeit** bzw. **Standortgebundenheit** aus.<sup>302</sup> Die Problematik für Theater besteht daher in der Überwindung der räumlichen Distanz, die für den Kunden nicht selten eine Barriere für den Theaterbesuch darstellt.<sup>303</sup> Dabei spielt vor allem die Frage nach der Dienlich- und Bequemlichkeit von Terminen und Zeitpunkten als Zusatz- bzw. Nebenleistung für den Besucher eine wichtige Rolle.<sup>304</sup>

Die Inanspruchnahme der Leistung erfordert zudem die geistige Präsenz des Zuschauers, seine Aufmerksamkeit und Konzentration, um das Gehörte und Gesehene aufnehmen zu können.<sup>305</sup> Denn die Theateraufführung stellt eine auf den Intellekt des Menschen gerichtete Dienstleistung dar, ein Erlebnis, das ausschließlich im Bewusstsein des Zuschauers existiert, der sich auf emotionaler und intellektueller Ebene darauf einlässt.<sup>306</sup> Dies erfordert eine besondere Form der Aktivität, die sensuelle und kognitive Fähigkeiten beansprucht.<sup>307</sup> „Das Publikum auf der einen und die Schauspieler auf der anderen Seite treten in einen nichtsprachlichen Dialog, beginnen zu interagieren.“<sup>308</sup> Der Zuschauer kann den Prozess dabei positiv befördern, ihn aber ebenso durch Störung oder Unterbrechung auch

<sup>297</sup> Vgl. **Shanahan** (1978), S. 19; **Fischer** (2006), S. 15. Vor allem öffentliche Dienstleistungen werden kollektiv erbracht; vgl. **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 31.

<sup>298</sup> Vgl. **Lovelock** (1983), S. 16; **Damas** (1995), S. 91.

<sup>299</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

<sup>300</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 106; **Damas** (1995), S. 90; **Hausmann** (2005), S. 20; **Wiedmann et al.** (2007), S. 22.

<sup>301</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 106.

<sup>302</sup> Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 30; **Bruhn** (2008), S. 22; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 44. Dieses Merkmal bezieht sich auf Theaterunternehmen mit festem Haus; vgl. zu den verschiedenen Formen Kapitel 1.1.

<sup>303</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 106; **Martin** (1999), S. 25.

<sup>304</sup> Vgl. **Lovelock** (1983), S. 13.

<sup>305</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 26.

<sup>306</sup> Vgl. **Lovelock/Wirtz** (2007), S. 34ff.; **Weiermair/Brunner-Sperdin** (2007), S. 388.

<sup>307</sup> Vgl. **Lazarowicz** (1977), S. 52.

<sup>308</sup> **Damas** (1995), S. 91.

beeinträchtigen.<sup>309</sup> Die Integrationsbereitschaft und -fähigkeit des Besuchers beeinflusst das Ergebnis und die Qualität einer Dienstleistung folglich in entscheidendem Maße.<sup>310</sup> Dabei spielt es nicht zuletzt eine Rolle, ob der Zuschauer die künstlerische Leistung richtig einschätzen kann, also die dazu erforderlichen Vorkenntnisse besitzt.<sup>311</sup>

Die Theateraufführung ist dabei nur befristet präsent. Sie findet „live“ statt, die Inanspruchnahme durch den Besucher erfolgt unmittelbar im Moment der Darbietung.<sup>312</sup> Die Leistungserstellung im Theater entspricht damit dem „*uno-actu-Prinzip*“.<sup>313</sup> Die Vergänglichkeit der Leistung durch die Gleichzeitigkeit von Herstellung und Verwertung führt dazu, dass sie nicht auf Lager produziert und für eine spätere Inanspruchnahme bereitgehalten werden kann.<sup>314</sup> Diese **Nichtlagerfähigkeit** stellt sich für Theaterbetriebe insbesondere bei stark fluktuierender Nachfrage als Problem heraus. Denn die bis zum Zeitpunkt der Aufführung nicht verkauften Plätze können keiner weiteren Nutzenstiftung zu einem späteren Zeitpunkt dienen.<sup>315</sup> Dies bedarf einer enormen Flexibilität bei der Angebots- und Preisgestaltung des Theaters<sup>316</sup> und weist im selben Maße auf die große Bedeutung einer hohen Grundauslastung des Hauses durch einen sicheren Stammesucheranteil hin.<sup>317</sup>

### (3) Phase C: Leistungsergebnis

In dieser Phase steht das Leistungsergebnis, also die Wirkung der Dienstleistung auf den Besucher, im Vordergrund<sup>318</sup>, die bei Theateraufführungen eine hohe **Immaterialität** aufweist.<sup>319</sup> Sie steht in engem Zusammenhang mit ihrer **Intangibilität**, indem das Resultat der Leistungserstellung für den Zuschauer nicht greifbar ist.<sup>320</sup> Für den Theaterbesucher bedeutet dies im Vorfeld der Inanspruchnahme der Leistung einen großen Unsicherheits-

<sup>309</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 19; **Klein** (2005a), S. 28.

<sup>310</sup> Vgl. **Hilke** (1989), S. 13.

<sup>311</sup> Vgl. zum Vorwissen und zur Geschmacksbildung bei künstlerischen Leistungen Kapitel 1.2.1.

<sup>312</sup> Vgl. **Grabbe** (1991), S. 15; **Damas** (1995), S. 91; **Scheytt** (2004), S. 46; **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

<sup>313</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 69; **Nowicki** (2000), S. 64; **Hausmann** (2005), S. 19f.

<sup>314</sup> Vgl. **Nowicki** (2000), S. 67; **Wiedmann et al.** (2007), S. 22; **Günter/Hausmann** (2009), S. 54. Eine Ausnahme stellt die Veredlung von Dienstleistung, die sich insbesondere im Unterhaltungsbereich findet (Aufnahme der Aufführung und Digitalisierung), dar, wodurch das „*uno-actu-Prinzip*“ aufgehoben wird; vgl. dazu **Blümelhuber** (1998), S. 1757.

<sup>315</sup> Vgl. **Hilke** (1989), S. 12f.; **Kotler/Scheff** (1997), S. 194.

<sup>316</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 27.

<sup>317</sup> Vgl. zur Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen im Theater Kapitel 1.3.2.2.3.

<sup>318</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 20.

<sup>319</sup> Vgl. **Günter** (2001a), S. 336. Kulturelle Einrichtungen bieten gerade im Zusatzbereich auch einige materielle Produkte an; vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 53f.

<sup>320</sup> Vgl. **Bruhn** (2008), S. 21; **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

faktor. Er kann die Aufführung nicht vorher anschauen und die Qualität ex ante somit nicht beurteilen. Er kann deshalb auch nicht abschätzen, ob das Ergebnis seine Erwartungen erfüllen und er dadurch einen Nutzen erhalten wird, sondern ist gezwungen, darauf zu vertrauen.<sup>321</sup>

Hinzu kommt die starke **Individualität** der Theaterleistung, die aus der Dominanz des Humanfaktors und der Vielzahl der an der Erstellung beteiligten Personen resultiert.<sup>322</sup> Ein Stück wird mit jedem Mal neu aufgeführt und ist damit einzigartig im Sinne von nicht reproduzierbar, was die Theaterleistung insbesondere auszeichnet.<sup>323</sup> Die fehlende Standardisierung bedeutet jedoch auch, dass die absetzbare Leistung keine gleich bleibende Qualität besitzt, was sich wiederum auf das Unsicherheitsempfinden des Besuchers in Bezug auf seinen Nutzen auswirkt.<sup>324</sup> Je stärker diese Qualitätsunsicherheit ausgeprägt ist, desto größer ist auch das wahrgenommene Besuchsrisiko.<sup>325</sup> Als wesentliche Merkmale der Theaterleistung erschweren die Intangibilität und Individualität der Theaterleistung die Qualitäts- und Nutzeneinschätzung des Besuchers und erhöhen damit sein Nachfragerisiko (vgl. Abbildung B-3).

Bei der Nachfrageentscheidung spielt der Informationsstand des Kunden dementsprechend eine wichtige Rolle.<sup>326</sup> „In dem Maße wie [...] [die Besucher] aus anderen Quellen darauf vorbereitet sind, werden sie besser in der Lage sein, die wahrgenommene Realität zu strukturieren und zu deuten. Sie werden für das Geschehen und einzelne Szenen sensibilisiert, im Urteil womöglich gar beeinflusst.“<sup>327</sup> Das Theater sollte vorab versuchen, das Risiko des Zuschauers zu minimieren, indem es – beispielsweise durch konkrete Informationen zum Stück – die Divergenz zwischen den Erwartungen und der tatsächlichen Aufführung möglichst gering hält.<sup>328</sup> Dies stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation des Theaterbetriebs.<sup>329</sup> In diesem Zusammenhang spielen auch persönliche Empfehlungen durch Dritte eine Rolle.<sup>330</sup> Der Besucher kann sich im Vorfeld etwa durch die Meinun-

<sup>321</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 72; **Hoegl** (1995), S. 139; **Kotler/Scheff** (1997), S. 195; **Klein** (2005a), S. 26f.; **Helm/Kuhl** (2006), S. 177; **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

<sup>322</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 27; **Klein** (2005a), S. 27f.

<sup>323</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 91.

<sup>324</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 69; **Fischer** (2006), S. 18; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 185.

<sup>325</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 54.

<sup>326</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 195.

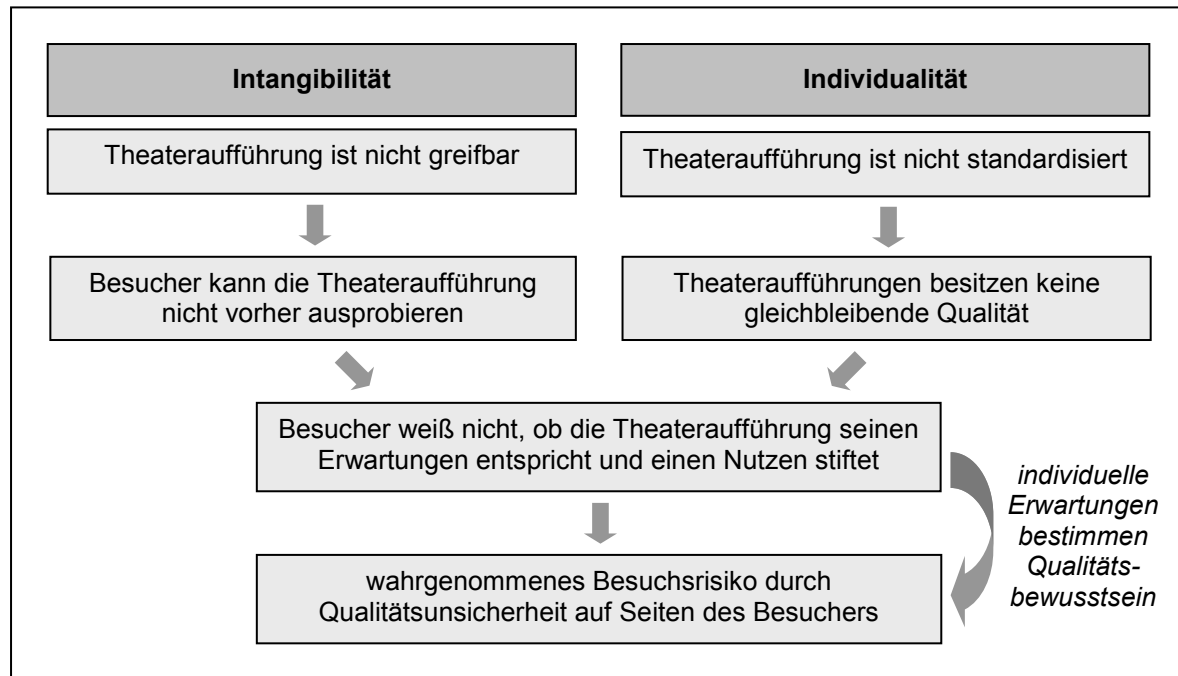
<sup>327</sup> **Reuband** (2005a), S. 260.

<sup>328</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 195f.; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 31.

<sup>329</sup> Vgl. **Günter** (2001b), S. 23; **Klein** (2005a), S. 27.

<sup>330</sup> Vgl. **Helm/Kuhl** (2006), S. 177; **Bruhn** (2009d), S. 35.

gen von Freunden und Bekannten Informationen verschaffen.<sup>331</sup> Aufgrund der künstlerischen Einmaligkeit und der individuellen Präferenzen der Besucher sind diese jedoch nur begrenzt zur Reduzierung der wahrgenommenen Risiken geeignet.<sup>332</sup>



**Abb. B-3:** Einfluss von Intangibilität und Individualität der Theateraufführung auf das Besuchsrisiko

Die dargestellten Dienstleistungsmerkmale, die aus ihrer Immaterialität resultieren, führen generell zu Schwierigkeiten bei der Bewertung und Messung der **Qualität einer Dienstleistung**.<sup>333</sup> Dies gilt im besonderen Maße in Bezug auf die künstlerische Leistung.<sup>334</sup> Die Qualität eines Theaterstücks lässt sich weder eindeutig definieren noch objektiv messen.<sup>335</sup> Die Bewertung von künstlerischen Leistungen findet in einem nicht-monetären, komplexen soziologisch-ästhetischen Prozess auf Grundlage einer subjektiven, ästhetischen Wertschätzung statt.<sup>336</sup> Der Geschmack, aufgrund dessen die künstlerische Darbietung beurteilt wird, ist individuell und subjektiv.<sup>337</sup> „Es gibt keine objektive, absolute und zeitlose Norm zur Bewertung von Kunst, sondern eine Vielfalt von Geschmacksrichtungen

<sup>331</sup> Vgl. **Reuband** (2005a), S. 261.

<sup>332</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 127; **Martin** (1999), S. 28.

<sup>333</sup> Vgl. **Nowicki** (2000), S. 67.

<sup>334</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 140.

<sup>335</sup> Vgl. **Beutling** (1994), S. 273; **Richter** (1994), S. 88; **Schugk** (1996), S. 272; **Backhaus/Bonus** (2006), S. 80.

<sup>336</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 141.

<sup>337</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 142; **Richter** (1994), S. 89; **Fischer** (2006), S. 17.

und Bewertungsmaßstäben.<sup>338</sup> Es existiert daher auch kein objektivierbares Qualitätsniveau.

Inwieweit ein Besucher Gefallen an einer Darbietung findet und die Dienstleistung ihre nutzenstiftende Wirkung erzielt hat, hängt folglich von den individuellen Geschmacksempfindungen und Bewertungsmaßstäben des Einzelnen ab.<sup>339</sup> Jeder Zuschauer zieht zur Beurteilung der Aufführungsqualität eigene, persönliche Kriterien heran, die er für ausschlaggebend und wichtig erachtet. Auf Seiten des Theaterbetriebs existieren wiederum eigene Beurteilungsmaßstäbe bzw. Qualitätsauffassungen, sowohl auf der Ebene der einzelnen an der Dienstleistungserstellung beteiligten Mitarbeiter als auch ganzheitlich auf betrieblicher Ebene. Während Schauspieler, Regisseure oder Maskenbildner einen jeweils eigenen qualitativen Anspruch an die persönliche Leistung besitzen, der in ihrer individuellen Eigenart und Selbstbestimmung begründet liegt<sup>340</sup>, stehen aus Sicht der Verantwortlichen des Theaters neben den künstlerisch-ästhetischen auch die kulturpolitischen Zielsetzungen im Fokus, die ihnen der öffentliche Auftrag vorgibt. Die Qualität einer Aufführung wird aus institutioneller Sicht an der Erreichung dieser Zielsetzungen gemessen.<sup>341</sup> Zusammenfassend stellt sich die Frage, welcher Maßstab letztlich zur Qualitätsmessung dienen soll.

Eine marktorientierte Ausrichtung stellt die Bedürfnisse der Besucher in den Mittelpunkt unternehmerischer Überlegungen; entsprechend hängt der Unternehmenserfolg von deren Befriedigung ab.<sup>342</sup> Im Mittelpunkt der Ergebnisdefinition steht die nutzenstiftende Wirkung der Dienstleistung, d.h. die künstlerische Darbietung soll den Erwartungen des Besuchers entsprechen.<sup>343</sup> Grundlage einer Qualitätsmessung im Dienstleistungsbereich bildet in Folge dessen das Urteil des Kunden, im Sinne eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements findet eine konsequente Orientierung der Qualitätsziele an den Kundenanforderungen statt.<sup>344</sup> Das würde folglich bedeuten, dass die Theaterleistung maximal an die Wünsche der Nachfrager anzupassen ist. Eine solche beliebige Disponibilität gilt jedoch nicht im Sinne der geforderten Autonomie des öffentlichen Kulturangebots.<sup>345</sup>

---

<sup>338</sup> **Wahl-Zieger** (1978), S. 142.

<sup>339</sup> Vgl. **Wahl-Zieger** (1978), S. 142; **Kotler/Scheff** (1997), S. 195.

<sup>340</sup> Vgl. **Richter** (1994), S. 89.

<sup>341</sup> Vgl. dazu den Abschnitt „*qualitative Zielinhalte*“ in Kapitel 1.2.2.

<sup>342</sup> Vgl. **Kaali-Nagy/Garrison** (1972), S. 135; **Bauer/Herrmann/Huber** (1995), S. 387.

<sup>343</sup> Siehe Abbildung B-3.

<sup>344</sup> Vgl. **Mudie/Cottam** (1997); **Kamiske/Brauer** (2008); **Bruhn** (2008), S. 37.

<sup>345</sup> Siehe dazu die Erläuterungen in Abschnitt (7), Kapitel 1.2.2.

### 1.3.2 Nachfrage

#### 1.3.2.1 Zusammensetzung des Theaterpublikums

Die Gesamtnachfrage im Theater ergibt sich aus der **Anzahl der Theaterbesuche** bzw. der **insgesamt verkauften Karten** in einem festgelegten Zeitraum.<sup>346</sup> Sie setzt sich aus der Anzahl der Besucher sowie deren Besuchshäufigkeit zusammen.<sup>347</sup> Diese Unterscheidung ist insofern notwendig, als dass die Kennzahlen Besucher und Besuche i.d.R. nicht übereinstimmen, denn ein Großteil des Theaterpublikums besucht mehr als eine Veranstaltung.<sup>348</sup> Auch die jährlich in der Theaterstatistik aufgeführten Gesamtbesuchszahlen öffentlicher Theaterbetriebe in Deutschland<sup>349</sup> beinhalten zahlreiche Mehrfachbesuche. Sie lassen daher auch keine Rückschlüsse auf die Anzahl der Theaterbesucher sowie deren Anteil an der Gesamtbevölkerung zu.<sup>350</sup> Darüber, wie viele Bürger in Deutschland überhaupt ins Theater gehen, herrscht Uneinigkeit. Die Zusammensetzung des Theaterpublikums variiert – in Abhängigkeit von einer Vielzahl von Faktoren und regionalen Unterschieden – von Fall zu Fall stark.<sup>351</sup> Je nach Abgrenzung liegt der Anteil zwischen 5 und 20 %.<sup>352</sup>

Dieser grundlegende Differenzierungsansatz beruht auf einer Spaltung der Gesamtbevölkerung in **Theaterbesucher** und **Nicht-Besucher**.<sup>353</sup> Die Erläuterungen zur Theorie verzerrter Präferenzen bei der Nachfrage nach kulturellen Leistungen haben gezeigt, dass

<sup>346</sup> In der Theaterbranche wird als Betrachtungszeitraum in der Regel eine Spielzeit zugrundegelegt. Diese dient auch als Grundlage für die Angaben in der Theaterstatistik.

<sup>347</sup> Vgl. **Schugk** (1996), S. 40.

<sup>348</sup> Im Rahmen einer Erhebung konnte festgestellt werden, dass ca. zwei Drittel aller verkauften Karten an Besucher gehen, die häufiger als sechs Mal jährlich eine Veranstaltung besuchen; vgl. **Fischer** (2006), S. 224.

<sup>349</sup> In der Spielzeit 2007/08 lag diese Zahl bei ca. 21,2 Millionen; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 253.

<sup>350</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 188. Bei einer entsprechenden bundesweiten, statistischen Erhebung (die Berechnungsgrundlage bildeten sowohl öffentliche und private Theater als auch Häuser mit Gastspielen) ergaben sich in der Theatersaison 2005/06 422 Besuche je 1000 Einwohner. Das bedeutet im Durchschnitt etwa 0,4 Theaterbesuche pro Einwohner bzw. 2 Besuche auf 5 Einwohner; vgl. **Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (2008), S. 24. Geht ein Theaterbesucher zweimal ins Theater, so besuchen die anderen vier Personen das Theater gar nicht.

<sup>351</sup> Vgl. **Bendixen** (2006), S. 217.

<sup>352</sup> Eine Bevölkerungsumfrage im Jahr 1989 ergab, dass lediglich 20 % der Bevölkerung zum Theaterpublikum im weitesten Sinne gehören, d.h. in den vergangenen sechs Monaten mindestens eine Theaterveranstaltung besucht haben; vgl. **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 222ff. Spätere Erhebungen ergaben, dass zum generellen Theaterpublikum – es wurden nur Besucher der Rhein-Region befragt – ca. 20 % gehören (vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 23), zu den regelmäßigen Besuchern lediglich 5 bis 10 % zählen (vgl. **Keuchel** (2005), S. 112).

<sup>353</sup> Vgl. **Belk/Andreasen** (1980); **Klein** (2008a), S. 65.

unzureichende Kenntnisse und Erfahrungen eines Großteils der Bevölkerung eine Wertschätzung des kulturellen Angebots verhindern und eine staatliche Unterstützung aus Sicht des Wohlfahrtsoptimums notwendig machen.<sup>354</sup> Man geht also davon aus, dass sich ein bestimmter Anteil der Bevölkerung für das Angebot künstlerischer Leistungen – im Speziellen von Theaterbetrieben – überhaupt nicht interessiert und sich unter keinen Umständen zur kulturellen Teilhabe motivieren lässt.<sup>355</sup> Die regelmäßigen Bevölkerungsumfragen des Zentrums für Kulturforschung (ZfKf) zeigen, dass dies bei ca. einem Drittel der Bevölkerung zutrifft. Zwei Drittel hingegen sind für kulturelle Angebote generell erreichbar.<sup>356</sup> Dieser Bevölkerungsteil stellt somit den potenziellen Markt dar.<sup>357</sup> Dabei handelt es sich um Personen, die sich unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme für die kulturelle Teilhabe aktivieren lassen, wobei der Wahrnehmungsaspekt dabei die entscheidende Rolle spielt.<sup>358</sup> Diese Gruppe setzt sich wiederum zusammen aus den intensiven Nutzern, die ein starkes kulturelles Gesamtinteresse aufweisen und sich zudem durch eine überproportionale Nutzung anderer institutioneller Kulturangebote auszeichnen<sup>359</sup>, und den Zufallsinteressierten, die gelegentlich Interesse zeigen bzw. einmal gezeigt haben oder bereits mit der Institution in Berührung gekommen sind.<sup>360</sup> Zum Verständnis stellt Abbildung B-4 diese Zusammenhänge nochmals grafisch dar.

Die Tatsache, dass die tatsächlichen Theaterbesucher nur eine kleine Gruppe darstellen, der Großteil der Bevölkerung das Angebot aber nur gelegentlich bis gar nicht wahrnimmt<sup>361</sup>, spielt insbesondere im Hinblick auf die Legitimation staatlicher Transferleistungen eine wichtige Rolle, entsprechend derer die Theater möglichst viele Bevölkerungsschichten ins Theater ziehen sollten.<sup>362</sup> Bei einigen Segmenten existieren jedoch so hohe

<sup>354</sup> Vgl. Kapitel 1.2.1.

<sup>355</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 105; **Klein** (2005a), S. 149; **Klein** (2005b), S. 388; **Hausmann** (2005), S. 66f.

<sup>356</sup> Vgl. **Keuchel** (2002), S. 26; **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 16; **Keuchel** (2005), S. 112. Zu diesen Ergebnissen kamen ebenfalls **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 222f. Nach **Klein** (2006), S. 283f. liegt die Anzahl der Kulturfernen sogar bei 50 %, während der Markt der für Kultur Erreichbaren die andere Hälfte ausmacht.

<sup>357</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 150.

<sup>358</sup> Vgl. **Bendixen** (2006), S. 217.

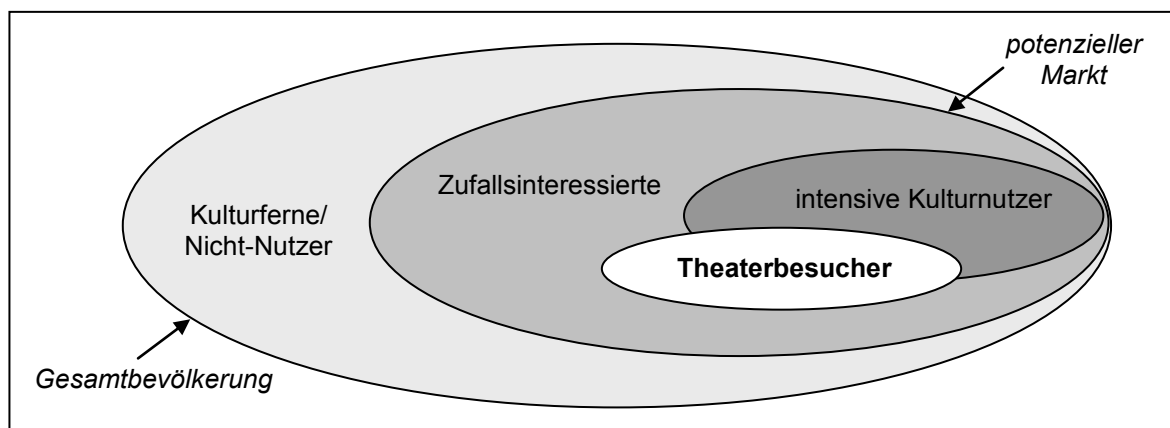
<sup>359</sup> Vgl. zum spartenübergreifenden Kulturkonsum Kapitel 1.4. Der Prozentsatz dieses Anteils liegt bei etwa 5 - 10 %; vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 16; **Sievers** (2005b), S. 5; **Klein** (2006), S. 283.

<sup>360</sup> Vgl. **Klein** (2006), S. 283f. Dieser Anteil wird von Klein als „*Noch-Nicht*“- bzw. „*Nicht-Mehr*“-Nutzer bezeichnet. Er liegt bei etwa 40 - 50 % der Gesamtbevölkerung; vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 16. **Eckhardt/Pawlitza/Windgasse** (2006) sprechen diesbezüglich auch vom weiten und engen Besucherpotenzial.

<sup>361</sup> Vgl. **Sievers** (2005a), S. 51; **Heinrichs** (2006), S. 223; **Opaschowski** (2008b), S. 421.

<sup>362</sup> Vgl. Abschnitt (1) in Kapitel 1.2.2.

Nutzungsbarrieren, dass selbst hohe Aufwendungen keine Garantie zur Gewinnung dieses Personenkreises darstellen.<sup>363</sup>



**Abb. B-4:** Zusammensetzung der Nachfrage nach kulturellen Leistungen  
(Quelle: in Anlehnung an **Klein** (2005a), S. 152)

Hinzu kommt, dass sich in Bezug auf die Nutzung kultureller Angebote zunehmend eine „Zweiklassengesellschaft“ herausbildet. Dies zeigt sich beim Anteil der Kulturinteressierten, in der Zusammensetzung des Theaterpublikums sowie in Bezug auf die Häufigkeit des Theaterbesuchs – die höheren Bildungsschichten sind stark überrepräsentiert.<sup>364</sup> Dabei nimmt die kulturelle Spaltung eher zu als ab. Insbesondere bei den jüngeren Zuschauern lässt sich eine deutliche Verlagerung zum höheren Bildungsniveau feststellen.<sup>365</sup> Die Gewinnung neuer Besucherschichten gestaltet sich daher immer schwieriger.

Auch was die altersmäßige Zusammensetzung des Theaterpublikums betrifft, lässt sich von einer Altersverschiebung des Theaterpublikums dahingehend sprechen, dass ältere Menschen überrepräsentiert sind<sup>366</sup>, auch wenn die betreffenden Erhebungen je nach Untersuchungszeitpunkt und betrachteter Sparte z.T. zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen.<sup>367</sup>

<sup>363</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2002), S. 15.

<sup>364</sup> Vgl. **Rössel/Hackenbroch/Goellnitz** (2002); **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 99; **Reuband/Mishkis** (2005), S. 240; **Reuband** (2006); **Eckhardt/Pawlitza/Windgasse** (2006).

<sup>365</sup> Vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 97; **Keuchel** (2005), S. 121. „45 % der jungen Leute mit niedriger Schulbildung interessieren sich nicht für Kultur. Bei den Gymnasiasten liegt dieser Anteil im Vergleich bei 18 %.“; **Keuchel** (2006), S. 75.

<sup>366</sup> Vgl. **Heinrichs** (2006), S. 148; **Sievers** (2009), S. 60; **Föhl/Lutz** (2010), S. 43.

<sup>367</sup> **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991) sehen die stärkste Nutzergruppe mit 40,3 % im Segment der 30 - 49-Jährigen. Bei **Rössel/Hackenbroch/Goellnitz** (2002) liegt das Durchschnittsalter der Theaterbesucher bei 34,5 Jahren, das der Opernbesucher bei 42 Jahren. Im Rahmen einer Replikationsuntersuchung einer Studie von **Dollase/Rüsenberg/Stollenwerk** (1986) zeigt **Reuband** (2005b), dass das Durchschnittsalter des untersuchten Opernpublikums im Jahr 1980 38,3 Jahre, 2004 hingegen 55,3 Jahre betrug.



### 1.3.2.2 Besuchersegmente

#### 1.3.2.2.1 Abgrenzung

Aus Marktforschungsgesichtspunkten lassen sich Theaterbesucher anhand einer Vielzahl von Kriterien segmentieren. Dabei handelt es sich entweder um strukturelle (geografisch, soziodemografisch, psychografisch) oder verhaltensorientierte Merkmale (Verwendung, Nutzen, Anlass, Einstellung).<sup>368</sup> Während diese Segmentierungsansätze vor allem im Zusammenhang mit konkreten Forschungsfragen Relevanz besitzen, empfiehlt sich für eine umfassende und im Sinne der zugrundeliegenden Themenstellung zweckmäßige<sup>369</sup> Darstellung des Theaterpublikums eine Unterscheidung anhand der **Art der jeweils zugrundeliegenden Kundenbeziehung**. Sie beruht auf einer in der Praxis allgemein üblichen und vorherrschenden Gliederung der Theaterbesucher auf Basis der Kartenvertriebsformen, die auch in der Theaterstatistik Verwendung findet.<sup>370</sup> Aus den wesentlichen Distributionsformen lassen sich entsprechend drei verschiedene Arten von Kundenbeziehungen ableiten:<sup>371</sup>

- der **freie Verkauf** bzw. der „*normale*“ **Theaterbesuch**,
- das **Abonnement** sowie
- die **Besucherorganisation**.

Diese Differenzierung entspricht im Ansatz einer Segmentierung auf Grundlage des **Verwendungsstatus** (beobachtbares Kaufverhalten), der zwischen Abonnenten und Nicht-Abonnenten<sup>372</sup> unterscheidet. Diese Unterscheidung wäre jedoch aus beziehungsorientierter Sicht nicht ausreichend, da das Segment der Nicht-Abonnenten unterschiedliche Geschäftsbeziehungsformen („*normaler*“ Theaterbesuch und Besucherorganisation) aufweist.

<sup>368</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 94ff.; **Klein** (2005a), S. 122ff.; **Hausmann** (2005), S. 71ff.; **Fretter** (2008), S. 90ff.

<sup>369</sup> Das Rückgewinnungsmanagement ist Teil des Kundenbeziehungsmanagements, im Fokus steht daher die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter; vgl. dazu Kapitel 2.1.

<sup>370</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 65ff.

<sup>371</sup> Das Segment „*freier Verkauf*“ umfasst dabei sowohl die zum vollen Preis erworbenen als auch die ermäßigte Karten (Studenten- und Schülerkarten, sonstige rabattierte Karten). Sonstige Karten, die ebenfalls in der Theaterstatistik aufgeführt werden (Gebührenkarten und Ehren-/Dienstkarten), lassen sich diesem Segment nicht zuordnen, da sie oftmals unentgeltlich oder im Rahmen vertraglicher Vereinbarungen (Sponsoren, Träger, Fördervereine) bzw. an eigene Mitarbeiter herausgegeben werden. Aufgrund ihrer Spezifität und zahlenmäßig vergleichsweise geringen Bedeutung finden sie im Rahmen dieser Arbeit keine Berücksichtigung.

<sup>372</sup> Vgl. dazu z.B. **Bamossy** (1982).

In engem Zusammenhang mit dem Verwendungsstatus steht auch die **Verwendungsrate**, aus der sich eine Segmentierung auf Basis der Besuchsintensität ergibt. Abonnenten weisen i.d.R. eine höhere Besuchsintensität auf als „normale“ Theaterbesucher (vgl. Abbildung B-5). Da dies aber nicht zwingend der Fall ist, und auch die Mitglieder von Besucherorganisationen unterschiedlich oft ein Theater besuchen, sollte als Grundlage einer einwandfreien Abgrenzung die Geschäftsbeziehungsform dienen.

Die nachfolgenden Kapitel befassen sich mit den o.a. Besuchersegmenten, wobei im Mittelpunkt der Betrachtung deren wesentliche Charakteristika sowie die Bedeutung der jeweiligen Besuchertypen aus Sicht der Theater stehen. Ebenfalls Berücksichtigung findet in diesem Zusammenhang die Besuchsintensität und der Bindungs- bzw. Loyalitätsstatus dieser Kundensegmente.

#### **1.3.2.2.2 Freier Verkauf/„normaler“ Theaterbesuch**

Die Bezeichnungen „freier Verkauf“ bzw. „normaler“ Theaterbesuch<sup>373</sup> beziehen sich auf alle Theaterbesuche, die im Rahmen einer Geschäftsbeziehung ohne formelle Grundlage<sup>374</sup> zwischen Kunde und Theater existieren, und zwar unabhängig von der Verwendungsrate. In der relevanten Kultur- bzw. Theaterliteratur finden in diesem Zusammenhang eher andere Begrifflichkeiten Gebrauch, wie – bezugnehmend auf die entsprechenden Kunden – z.B. *single-ticket-buyers* bzw. *purchase*<sup>375</sup> oder *occasional ticket buyers*<sup>376</sup>. Diese sind aber nicht völlig gleichbedeutend, da sie bereits eine bestimmte Besuchshäufigkeit implizieren.

Auf Basis letzterer lassen sich „normale“ Theaterbesucher weitergehend differenzieren. Je nach Abstufungsgrad ergeben sich zwei („seltene“ und „regelmäßige Besucher“<sup>377</sup>) oder drei Segmente („Erstbesucher“, „sporadische/gelegentliche“ und „regelmäßige Besucher“).<sup>378</sup> Abbildung B-5 stellt die Zielgruppensegmente, die sich auf dieser Grundlage ergeben, dar.<sup>379</sup>

<sup>373</sup> Dieser Begriff erscheint in Bezug auf die Beschreibung eines Kundensegments adäquater.

<sup>374</sup> Eine ausführliche Erläuterung der Formen von Geschäftsbeziehungen erfolgt in Kapitel 2.3.2.2.1.

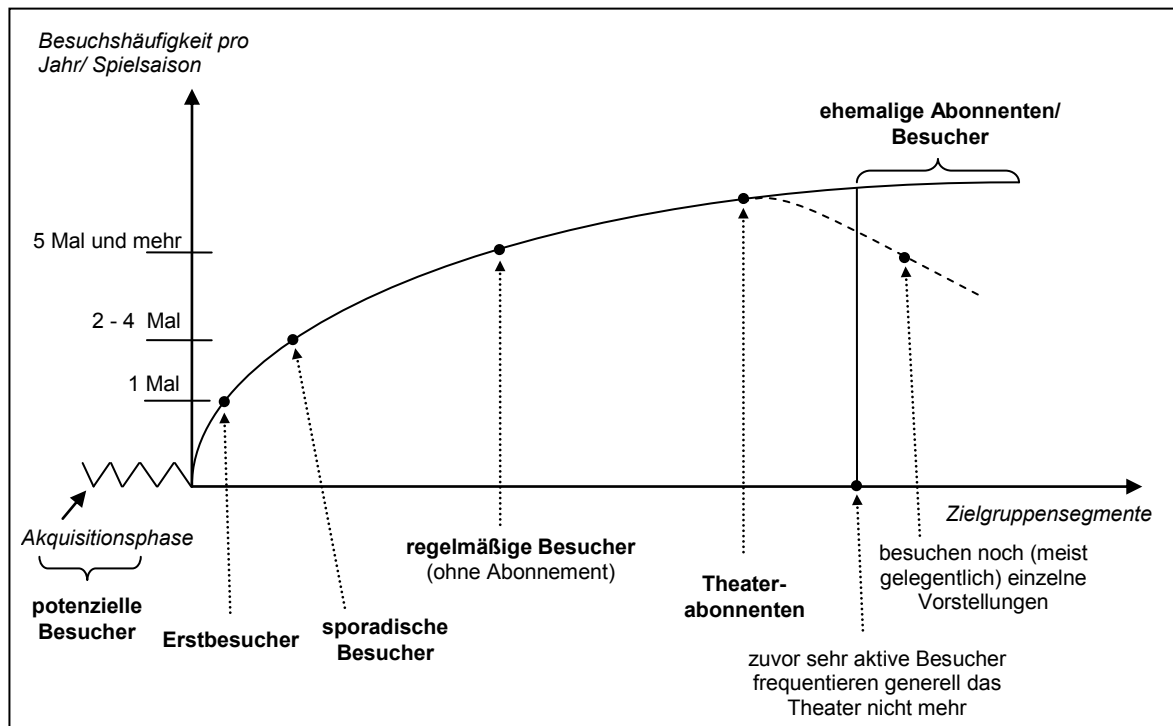
<sup>375</sup> Vgl. **Newman** (1996), S. 2; **Scheff** (1999), S. 16; **Johnson/Garbarino** (1999), S. 62; **Rentschler et al.** (2002), S. 125.

<sup>376</sup> Vgl. **Ngobo** (2005).

<sup>377</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976); **Semenik/Young** (1979); **Nevin/Cavusgil** (1981); **Rentschler et al.** (2002).

<sup>378</sup> Vgl. **Reichart** (2006a), S. 111. **Klein** (2008a), S. 36 sieht als Steigerung von regelmäßigen noch die „*enthusiastischen Theaterbesucher*“.

<sup>379</sup> In der Darstellung finden neben den aktuellen Besuchern ebenfalls potenzielle sowie ehemalige Besucher Berücksichtigung.



**Abb. B-5:** Veranschaulichung der Zielgruppensegmente nach Besuchshäufigkeiten beim Theater- und Konzertpublikum

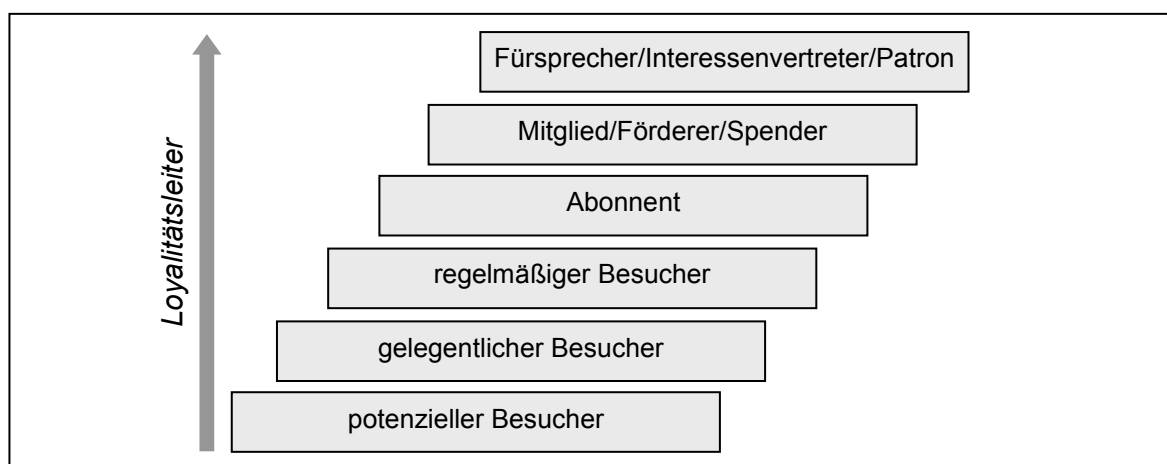
(Quelle: in Anlehnung an **Reichart** (2006a), S. 111)

Diese Segmente unterscheiden sich jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer Besuchsintensität, sondern ebenfalls in Bezug auf die Intensität der Besucherbindung, welche Abbildung B-6 anhand der Loyalitätsleiter darstellt.<sup>380</sup>

Wie die Darstellungen zeigen, stellen die „normalen“ Theaterbesucher als Kunden dieses Segments eine in Bezug auf ihre Besuchsintensität sowie -loyalität in sich stark heterogene Gruppe dar. Das entscheidende Merkmal zur Abgrenzung dieser Besucher liegt in der zugrundeliegenden Geschäftsbeziehung, denn unabhängig von der Anzahl ihrer Theaterbesuche fragen sie die Theaterleistung gemäß ihres Bedürfnisses vereinzelt nach, indem sie bestimmte Veranstaltungen und Aufführungen besuchen. Die Karten werden entweder zum vollen Preis oder aufgrund bestimmter kundenspezifischer Merkmale (z.B. Alter, Ausbildungsstand, Behinderungsgrad, Besitz einer Kundenkarte) zum verminderten Preis erworben. Aus Sicht des Theaters spielt dieses Besuchersegment aufgrund seines be-

<sup>380</sup> Trotz gleicher Darstellung spricht **Klein** (2008a), S. 36 bei der Abstufung von den Intensitätsstufen der Besucherbindung, **Radbourne** (1999) (ebenso **Semenik/Young** (1979)) von der Loyalitätsleiter. Die Konstrukte *Kunden-* bzw. *Besucherbindung* und *Loyalität* sind jedoch nicht gleichzusetzen. Letztere, die als grundsätzliches Vertrauensverhältnis und allgemein positive Einstellung des Kunden zu verstehen ist, bedingt die Kundenbindung, welche sich schließlich in entsprechendem Verhalten niederschlägt; vgl. **Hippner** (2006), S. 32; **Homberg/Bruhn** (2010), S. 9. Aufgrund dieses Zusammenhangs (und der fehlenden Zweckmäßigkeit) kann im Folgenden von einer genauen Differenzierung jedoch abgesehen werden.

deutenden Anteils an der Gesamtnachfrage eine wichtige Rolle; die in diesem Segment abgesetzten Karten machen einen Großteil der Einnahmen des Betriebs aus.<sup>381</sup>



**Abb. B-6:** Loyaltätsleiter bei Theaterbesuchern

(Quelle: in Anlehnung an **Radbourne** (1999) und **Klein** (2008a), S. 36)

### 1.3.2.2.3 Abonnement

Das Abonnement – auch Platzmiete genannt – kann als wesentliches Merkmal öffentlicher Theater in Deutschland bezeichnet werden.<sup>382</sup> Es stellt eine bestimmte Form der Kundenbeziehung zwischen Theater und Besucher dar, die auf einer vertraglichen Verpflichtung zur Abnahme einer bestimmten Anzahl von Veranstaltungen in einer Periode basiert.<sup>383</sup> Abonnenten weisen daher – wie bereits deutlich geworden – auch eine vergleichsweise hohe Besuchsintensität auf (vgl. Abbildung B-5).

Aus Marketingsicht werden Abonnements als beispielhafte Ausprägungen langfristiger Austauschbeziehungen zwischen Konsumenten und Institutionen gesehen.<sup>384</sup> Im Mittelpunkt steht ein beziehungs- und weniger ein transaktionsorientiertes Verhältnis, welches sich vor allem durch ein starkes Vertrauen und Commitment auf Seiten des Kunden auszeichnet.<sup>385</sup> Aufgrund seines Beitrags zur Erhöhung der Kundenbindung wird das Abon-

<sup>381</sup> In der Spielzeit 2007/08 verkauften die öffentlichen Theater in Deutschland insgesamt rund zwei Drittel ihrer Karten im freien Verkauf, 40,2 % zum vollen Preis sowie 23,3 % als rabattierte Karten (Schüler/Studenten und sonstige rabattierte Karten); vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 253.

<sup>382</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 272.

<sup>383</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 62; der Abonnent *muss* die Veranstaltungen nicht besuchen, aber er verpflichtet sich zur Abnahme der Karten.

<sup>384</sup> Vgl. **Dwyer/Schurr/Oh** (1987); **Voss/Voss** (1997).

<sup>385</sup> Vgl. **Garbarino/Johnson** (1999); **Johnson/Garbarino** (2001); **Ngobo** (2005), S. 184. Beispielsweise zeigen **Ryans/Weinberg** (1978) im Rahmen einer Untersuchung des Besucherverhaltens von Theaterabonnenten in einem Zeitablauf von fünf Jahren, dass bei einem Großteil der Theaterbesucher die Kundenbeziehung zunächst mit einer Veranstaltung be-

nement aus Sicht des Theaters auch als wichtiges Besucherbindungsinstrument aufgefasst.<sup>386</sup> Entsprechend ergibt sich auch die Position der Abonnenten auf der Loyalitätsleiter (vgl. Abbildung B-6). Ein Großteil dieser Kunden besitzt zudem ein ausgeprägtes kulturelles Interesse und ein hohes Involvement.<sup>387</sup> So finden sich in den Reihen der Abonnenten häufig Personen, deren finanzielles und zeitliches Engagement für die Theaterbetriebe über die eigentliche Nachfrage hinausgeht, wie z.B. ehrenamtliche Mitarbeiter, Förderer und Mäzene.<sup>388</sup>

Doch die Abonnenten stellen nicht nur aufgrund ihrer langfristigen Bedeutung aus beziehungsorientierter Sicht ein wichtiges Kundensegment dar. Sie sind für die öffentlichen Theaterbetriebe eine notwendige Existenzgrundlage,<sup>389</sup> denn das Abonnement bedeutet eine stabile und sichere Einnahmequelle.<sup>390</sup> Einerseits führt die Vorabzahlung der Platzmieten zu finanzieller Absicherung und Liquidität.<sup>391</sup> Zum anderen bringt die Gewährleistung einer bestimmten Auslastung eine langfristige Planungssicherheit und Kalkulierbarkeit hinsichtlich des Leistungsangebots mit sich.<sup>392</sup> Dieser regelmäßige Zulauf spielt auch bei der kulturpolitischen Legitimation gegenüber den Trägern und der Gesellschaft eine wichtige Rolle.<sup>393</sup> Als entscheidender Vorzug des Abonnements lässt sich daher vor allem die Gewährleistung eines wesentlichen Auslastungsbeitrags über mehrere Jahre hinweg (Laufzeitumsatz) anführen.<sup>394</sup>

---

ginnt, im darauffolgenden Jahr durch Mehrfachbesuche an Intensität zunimmt, bis sie schließlich in die Inanspruchnahme eines Abonnements mündet.

<sup>386</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 146; **Klein** (2008a), S. 147.

<sup>387</sup> Siehe ausführlich zum Zusammenhang von kulturellem Interesse, Besuchshäufigkeit und Besucherbindung Kapitel D.2.4.2.3 und D.2.4.2.4.

<sup>388</sup> Vgl. **Johnson/Garbarino** (2001), S. 63; **Helm/Hausmann** (2006), S. 20. Diese Besucher weisen ein ausgeprägteres Involvement und Engagement auf und sind auf der Loyalitätsleiter daher entsprechend über den Abonnenten angesiedelt, auch wenn sie aufgrund ihrer Geschäftsbeziehung zu letzteren gehören. Ein Teil der Abonnenten, sog. Gelegenheits-Abonnenten, weist jedoch ein eher niedriges Involvement auf und lässt sich laut **Garbarino/Johnson** (1999) eher zu den transaktionalen Kunden zählen. Auch **Ryans/Weinberg** (1978) bestätigen in ihrer Untersuchung bei einem Teil der Befragten eine zufällige Abonnement-Nachfrage, d.h. die Entscheidung über die Inanspruchnahme eines Abonnements wird von Jahr zu Jahr neu getroffen.

<sup>389</sup> Vgl. **Newman** (1996), S. 15; **Kotler/Scheff** (1997), S. 262; **Spahn** (2001).

<sup>390</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 69; **Kotler/Scheff** (1997), S. 263; **Helm/Hausmann** (2006), S. 20.

<sup>391</sup> Vgl. **Johnson/Garbarino** (2001), S. 63; **Klein** (2008a), S. 148.

<sup>392</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 71; **Hilger** (1985), S. 274; **Damas** (1995), S. 146; **Klein** (2008a), S. 148.

<sup>393</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 148.

<sup>394</sup> Vgl. **Reichart** (2006a), S. 113.

Zudem wirkt sich das Abonnementsystem auf die Leistungsgestaltung aus. Ein fester Abonnementstamm ermöglicht die Ausübung künstlerischer Freiheit und die künstlerische Weiterentwicklung des Theaters, denn er bildet die wertvolle Basis für ein breites Repertoire, das ebenfalls experimentelle Stücke beinhaltet. Während „normale“ Theaterbesucher bekannte und klassische Stücke nachfragen, ermöglicht das Abonnement ein Portfolio, welches sowohl populäre als auch weniger populäre, modernere Inszenierungen beinhaltet.<sup>395</sup>

Das Abonnement kann auch als Form einer Preisdifferenzierung in Bezug auf die Menge der nachgefragten Karten verstanden werden.<sup>396</sup> In diesen Ermäßigungen liegt auch der wesentliche Nachteil aus Sicht des Theaters, denn die Einnahmen pro Sitzplatz fallen im Vergleich zum „normalen“ Theaterbesuch weitaus geringer aus.<sup>397</sup> Aus Sicht des Besuchers stellt dieser Preisnachlass den wesentlichen Vorteil des Abonnements und gleichzeitigen Grund für die Inanspruchnahme desselben dar. Zu den Vorzügen zählen aber ebenso die Sitzplatzgarantie und -priorität bei der Platzmiete<sup>398</sup>, die vor allem bei bedeutenden Häusern eine wichtige Rolle spielen.<sup>399</sup> Hinzu kommen die vereinfachten Zahlungs- und Abwicklungsmodalitäten<sup>400</sup> sowie i.d.R. eine bevorzugte Behandlung im Kartenverkauf.<sup>401</sup>

Eine weitere Ursache für die Inanspruchnahme eines Abonnements stellt der „freiwillige Zwang“ zum Theaterbesuch dar, welcher den Besucher vor der eigenen Bequemlichkeit

<sup>395</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 274f.; **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 30; **Damas** (1995), S. 146; **Newman** (1996), S. 17.

<sup>396</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 272.

<sup>397</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 131; **Klein** (2008a), S. 149. In der Spielzeit 2007/08 lag der Anteil der im Abonnement verkauften Karten bei 18,9 %, der Anteil der zum vollen Preis verkauften Karten bei 40,2 %, also ca. doppelt so hoch. Stellt man diese Besuchsanteile den Einnahmen gegenüber, so zeigt sich ein anderes Bild: während die im normalen Verkauf abgesetzten Karten 63 % der Einnahmen ausmachten, ergaben die Einnahmen aus den Abonnements nur ein Drittel dessen, lediglich 20 %; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 253ff. Als weitere Nachteile des Abonnementsystems lassen sich der hohe Verwaltungs- und Betreuungsaufwand (vgl. **Ambrosius** (1992), S. 35) sowie die fehlende Flexibilität in der Programmgestaltung erwähnen, was sowohl bei sehr erfolgreichen, als auch erfolglosen Stücken ins Gewicht fällt (vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 131).

<sup>398</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 62; **Kotler/Scheff** (1997), S. 264f.; **Ngobo** (2005), S. 186; **Klein** (2008a), S. 149. Abonnenten erhalten in der Regel bessere Plätze als Einzelkartenkäufer; vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 265.

<sup>399</sup> In vielen größeren Häusern sind die Abonnements sehr begehrt und die Nachfrage somit größer als das Angebot. Die Abonnements werden deshalb häufig an die nachkommenden Generationen weitervererbt.

<sup>400</sup> Vgl. **Hänseroth** (1976), S. 216; **Ngobo** (2005), S. 186.

<sup>401</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 265.

bewahren soll.<sup>402</sup> Dieser bewusst auferlegten Verpflichtung wird i.d.R. eine höhere Bedeutung zugeschrieben als den übrigen Vorteilen des Abonnements.<sup>403</sup> Dieser Zwang bedeutet in negativer Hinsicht aber ebenso eine Form ökonomischer Gebundenheit, denn auch wenn der Besitz eines Abonnements nicht zur Inanspruchnahme der Leistung zwingt, ergibt sich wegen der Vorauszahlung der Leistung im Falle eines Nichtbesuchs ein ökonomischer Verlust für den Inhaber.<sup>404</sup>

Eine Gebundenheit existiert beim Abonnement zudem in inhaltlicher und zeitlicher Form durch fehlende Flexibilität und mangelnde Entscheidungsfreiheit. Die Auswahl der Veranstaltungen erfolgt im regulären Abonnement durch das Theater, der Kunde besitzt keinen Einfluss auf seine Nachfrage.<sup>405</sup> Er erfährt i.d.R. erst zu Beginn der Spielzeit die Programminhalte und -zeitpunkte seiner Platzmiete.<sup>406</sup> Viele öffentliche Theaterbetriebe wirken dieser Tatsache inzwischen entgegen und bieten eine Vielzahl verschiedener Abonnementvarianten an, um den Bedürfnissen ihrer Besucher gerecht zu werden.<sup>407</sup> Während die Abonnements üblicherweise immer sparten- und themenbezogen sind<sup>408</sup>, existieren oftmals auch verschiedene Terminvarianten.<sup>409</sup> Besondere Flexibilität bieten sog. Wahl-Abonnements, bei denen der Inhaber Gutscheine erhält, die er gegen Veranstaltungen seiner Wahl eintauschen kann.<sup>410</sup>

Der Anteil der Abonnenten am gesamten Publikum ist von Theater zu Theater – meist historisch bedingt – sehr unterschiedlich. Einige öffentliche Theater besitzen kein Abonnementssystem, in anderen Häusern spielen die Platzmieten zahlenmäßig eine bedeutende Rolle.<sup>411</sup>

<sup>402</sup> Vgl. **Hänseroth** (1976), S. 216; **Wickert** (2006), S. 252; **Boyle** (2007), S. 133; **Klein** (2008a), S. 150.

<sup>403</sup> Vgl. **Ryans/Weinberg** (1978), S. 92f.

<sup>404</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 20.

<sup>405</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 71.

<sup>406</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 148.

<sup>407</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse einer Erhebung bei Stadt- und Staatstheatern von **Mayer** (1999), S. 149.

<sup>408</sup> Vgl. **Mayer** (1999), S. 149; beispielweise existieren Schauspiel-, Konzert-, Opern-, Tanz-, Komödien- und Premieren-Abos sowie z.B. junge Abos, Serien-Abos, gemischte Abos u.v.a.

<sup>409</sup> Die Veranstaltungen eines Abos liegen z.B. immer wochentags, nur am Wochenende oder nur nachmittags; vgl. **Hausmann** (2005), S. 134; **Klein** (2008a), S. 157.

<sup>410</sup> Vgl. **Bayón Eder/Burgtorf** (1993), S. 131. Nahezu alle öffentlichen Theaterbetriebe bieten diese Wahl-Abonnements, z.T. in verschiedenen Varianten an. Dabei entfallen aus Sicht des Kunden die Platzvorteile, aus Sicht des Theaters gefährdet die freie Wahl die Bandbreite des Repertoires.

<sup>411</sup> In der Spielzeit 2007/08 lag der Durchschnittswert der über Abonnements verkauften Karten bei 18,9 %; vgl. Anhang 2. In einigen Häusern liegt deren Anzahl weit darüber (z.B. Schau-

#### 1.3.2.2.4 Besucherorganisation

Bei Besucherorganisationen – dazu zählen Theatergemeinden, Volksbühnen und Besucherringe – handelt es sich um Institutionen bzw. Vereine, die zwischen Theatern und Besuchern eine Absatzmittlerfunktion einnehmen. Diese umfasst sowohl die reine Distribution der Karten als auch die Leistungsgestaltung, in dem sie für ihre Mitglieder aus dem Angebot verschiedener Theater eigene Leistungsportfolios bilden.<sup>412</sup> Die Besucher erhalten dadurch eine institutionen-, spielstätten- und spartenübergreifende Stückauswahl und brauchen sich nicht für einen einzigen Anbieter bzw. ein bestimmtes Genre entscheiden.

Wesentliches Merkmal und gleichzeitig erheblicher Vorteil aus Sicht der Nachfrager stellt dabei die – vor allem historisch bedingte<sup>413</sup> – verbilligte Ausgabe von Theaterkarten an die Mitglieder dar.<sup>414</sup> Die Preise für die Theaterkarten liegen sogar unter den Abonnementpreisen, da die Mitglieder keinen Anspruch auf einen festen Platz haben.<sup>415</sup> Auch der an den Verein zu entrichtende Mitgliedschaftsbeitrag ist vergleichsweise gering. Weiterhin bieten die Vereine ihren Mitgliedern die Vor- und Nachbereitung der Theaterbesuche, ein breites Informationsangebot, Diskussions- und Austauschmöglichkeiten in Gesprächskreisen, Theaterreisen etc. Besucherorganisationen sehen sich selbst weniger als organisierter Kartenvertrieb, sondern vielmehr als Kulturvermittler, der im Rahmen seiner Vermittlungsfunktion Interesse und Verständnis für Theater wecken soll.<sup>416</sup> Trotzdem übernehmen sie auch organisatorische Bestandteile des Theaterbesuchs, wie die Kartendistribution oder den Transport ihrer Mitglieder zu Veranstaltungen, die aus Kundensicht keine unwesentliche Rolle spielen.<sup>417</sup> Hinzu kommt, dass sich Besucherorganisationen als Interessenvertretung bzw. Lobby der Zuschauer gegenüber den Theaterbetrieben und ihren

---

spielhaus Bochum (31,4 %); Stadttheater Fürth (41,8 %); Nationaltheater Mannheim (47,5 %); Stadttheater Heilbronn (35 %)), in einigen darunter (z.B. Schauspielhaus Hamburg (4,3 %)); vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 71ff.; dieser Prozentwert ergibt sich aus dem Verhältnis von im Abonnement verkauften Karten zur Gesamtzahl verkaufter Karten am Standort.

<sup>412</sup> Vgl. **Schwerdtfeger** (2004), S. 96; **Hausmann** (2005), S. 138.

<sup>413</sup> Die Geschichte der Besucherorganisationen geht bis ins Jahr 1890 zurück, als in Berlin die erste Volksbühne gegründet wurde. Ähnlich dem heutigen öffentlichen Kulturauftrag sehen und sehen die Besucherorganisationen ihre Aufgabe vor allem darin, möglichst vielen Menschen verschiedener Schichten den Theaterbesuch zu ermöglichen; vgl. **Preuss** (1977), S. 10ff.

<sup>414</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 281; **Damas** (1995), S. 141.

<sup>415</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 141.

<sup>416</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 162. Besucherorganisationen verstehen sich als wichtiger Partner der Theaterbetriebe; vgl. **Roth** (2004), S.40.

<sup>417</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 281; **Theaterverzeichnis** (2010).



Trägern verstehen. Aufgrund ihrer Vielzahl und dichten Vernetzung in Deutschland können sie auch oftmals direkten Einfluss auf kulturpolitische Entscheidungen nehmen.<sup>418</sup>

Während die Mitglieder der Besucherorganisation, d.h. die Kunden, die ihre Karten über den Verein beziehen<sup>419</sup>, zwar aus Sicht des Theaters das betreffende Kundensegment ausmachen, existiert zwischen ihnen und dem Theater im Grunde keine direkte Geschäftsbeziehung. Der Kartenerwerb und die Aushandlung der Preise erfolgt durch die Besucherorganisation, die wiederum eine Geschäftsbeziehung zum Kunden auf Basis einer Vereinsmitgliedschaft unterhält. In den meisten Fällen werden auch die Stücke im Rahmen der ausgewählten Abonnements von den Verantwortlichen der Vereine (Vorstand, Fachausschuss) ausgesucht und den Mitgliedern verbindlich vorgegeben.<sup>420</sup> Lediglich in einigen Besucherorganisationen können die Mitglieder ihren individuellen Spielplan aus einem vorhandenen Angebotskatalog selbst zusammenstellen.<sup>421</sup>

Aus Sicht des Theaters handelt es sich – ähnlich wie beim Abonnement – bei dem Beitrag von Besucherorganisationen um eine relativ verlässliche Größe im Sinne einer vorab kalkulierbaren Einnahmequelle. Die Vereine garantieren i.d.R. die Abnahme eines bestimmten Kartenkontingents und übernehmen den Verkauf für die Theaterbetriebe.<sup>422</sup> Sie wählen aber vielfach ganz bestimmte Stücke aus<sup>423</sup>, so dass diese Einnahmesicherheit keine positiven Auswirkungen auf die Programmgestaltung der Theaterbetriebe hat, wie es beim klassischen Abonnement der Fall ist. Auch der wirtschaftliche Aspekt von Besucherorganisationen, der früher einmal im Zusammenhang mit einem hohen Zuschaueranteil gegeben war<sup>424</sup>, besitzt für die meisten Theater kaum noch Relevanz. Die starken Preisnachlässe der Karten bedeuten vergleichsweise geringe Einnahmen. Zudem ist der Anteil des Kartenabsatzes über Besucherorganisationen an den gesamten Einnahmen aus dem Kartenverkauf relativ gering.<sup>425</sup> Auch die zahlenmäßige Bedeutung dieses Besucherseg-

<sup>418</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 141; **Bund der Theatergemeinden** (2010). Die Forderung der Besucherorganisationen nach einem Mitspracherecht bleibt in den Theaterbetrieben angesichts ihres Kunstfreiheitsanspruchs oftmals ungeachtet; vgl. **Klein** (2008a), S. 166.

<sup>419</sup> Sie werden auch als organisiertes Publikum bezeichnet; vgl. **Damas** (1995), S. 141.

<sup>420</sup> Vgl. **Wortmann** (1977), S. 71; **Hausmann** (2005), S. 138; **Klein** (2008a), S. 165; der Großteil der Besucherorganisationen nimmt eine solche Stückzusammenstellung vor, wobei die Mitglieder in den meisten Fällen noch Tauschmöglichkeiten haben.

<sup>421</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 165. Dies ist beispielsweise bei der Volksbühne Kassel (vgl. **Volksbühne Kassel** (2010)) oder im Rahmen einer Clubmitgliedschaft der Theatergemeinde Köln (vgl. **Theatergemeinde Köln** (2010)) möglich.

<sup>422</sup> Vgl. **Preuss** (1977), S. 29; **Hilger** (1985), S. 283f.; **Damas** (1995), S. 141.

<sup>423</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 284.

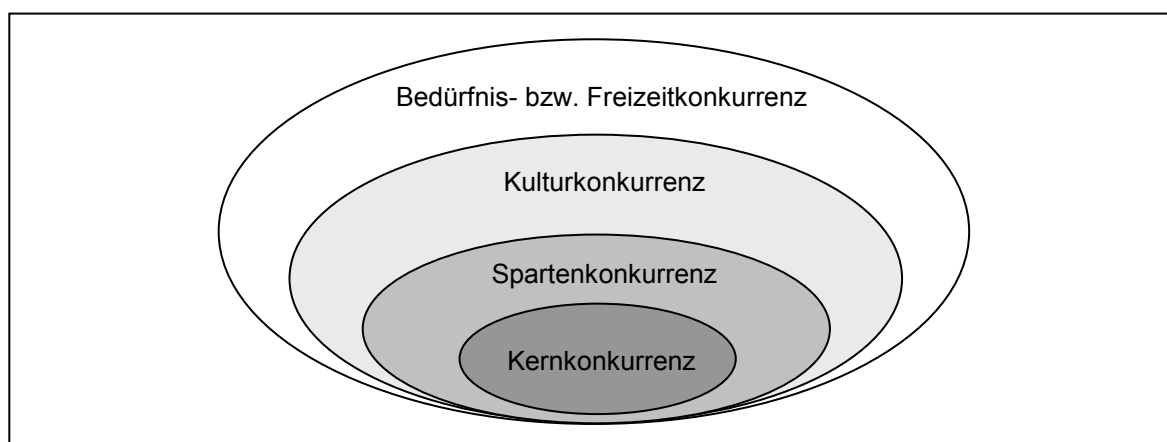
<sup>424</sup> Vgl. **Preuss** (1977), S. 27.

<sup>425</sup> In der Spielzeit 2007/08 lag er lediglich bei 6,3 %; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 255.

ments insgesamt nimmt seit Jahren stark ab.<sup>426</sup> Für einige öffentliche Theater spielen sie aber immer noch eine große Rolle – oftmals sogar eine größere als die theatereigenen Abonnements.<sup>427</sup>

#### 1.4 Wettbewerbssituation: Abgrenzung des relevanten Markts

Das Wettbewerbsumfeld eines Anbieters ergibt sich aus der Abgrenzung des relevanten Markts.<sup>428</sup> Bezogen auf die Wettbewerbssituation öffentlicher Theaterbetriebe existieren jedoch unterschiedliche Auffassungen, so dass sich verschiedene Wettbewerbsebenen ergeben (vgl. Abbildung B-7).<sup>429</sup>



**Abb. B-7:** Wettbewerbsebenen eines öffentlichen Theaterbetriebs  
(Quelle: in Anlehnung an **Andreasen/Kotler** (2003), S. 79; **Klein** (2005a), S. 109)

<sup>426</sup> Während in der Spielzeit 1991/92 die Zahl der Mitglieder von Besucherorganisationen noch 18,9 % der Theaterbesucher ausmachte, gehörten in der Spielzeit 2007/08 nur noch 8,7 % des Publikums einer Besucherorganisation an; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (1993, 2009); vgl. auch **Roth** (2004), S. 42.

<sup>427</sup> Das Theater Bielefeld setzt beispielsweise 18 % seiner Gesamtkarten über Besucherorganisationen ab, im Vergleich dazu aber „nur“ 22 % über eigene Platzmieten. Der Anteil an Besuchern, die ihre Karten über Besucherorganisationen beziehen, beträgt beim Theater Bonn sogar 20 %, während der Anteil der eigenen Abonnenten lediglich bei 15 % liegt; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 71. Auch die Besucherzahlen der Mitglieder von Besucherorganisationen liegen beispielsweise beim Bremer Theater, bei den Theatern Dortmund, Kassel und Freiburg sowie beim Deutschen Schauspielhaus in Hamburg über den Abonnementzahlen. Beim Theater Ulm ist der Anteil z.B. sogar fast doppelt so hoch wie beim Abo. Dort werden insgesamt 35 % der Karten über Besucherorganisationen abgesetzt, während nur 18 % der Karten an eigene Abonnenten geht; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 73ff. und 111.

<sup>428</sup> Die nachfolgende Wettbewerbsbetrachtung beschränkt sich auf den Markt für Theaterleistungen. Es sei darauf hingewiesen, dass sich der Wettbewerb in kulturellen Einrichtungen nicht ausschließlich auf Besucher beschränkt, sondern sich zudem auf die Finanzierungsquellen, d.h. auf die öffentlichen Subventionen und die Förderung durch andere Geldgeber wie Förderer, Mäzene und Sponsoren, bezieht.<sup>428</sup> Vor allem angesichts schrumpfender Kulturhaushalte ergeben sich zwischen den Theatern zunehmend Verteilungskonflikte; vgl. **Klein** (1997), S. 118; vgl. auch Kapitel 1.2.1.

<sup>429</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 158.

Öffentliche Theaterbetriebe sehen ihre Konkurrenz oftmals lediglich in ihresgleichen und sich selbst damit außerhalb des Wettbewerbs stehend.<sup>430</sup> Dies beruht auf einer sehr engen Abgrenzung – auch als **Kernkonkurrenz** bezeichnet –, bei der ausschließlich Anbieter gleichartiger oder sehr ähnlicher Leistungen miteinander konkurrieren.<sup>431</sup> Auf Basis einer solchen Betrachtung lässt sich bei öffentlichen Theatern von lokalmonopolistischen Märkten sprechen, denn i.d.R. existiert innerhalb einer bestimmten Region kein Wettbewerb dieser Art.<sup>432</sup> Eine Ausnahme bilden in Deutschland die größeren Ballungszentren oder Metropolen wie Berlin, Hamburg und München sowie das Rhein-Ruhr-Gebiet, wo in relativ geringer Entfernung voneinander mehrere öffentliche Bühnen existieren und sich eine unmittelbare Konkurrenzsituation ergibt.<sup>433</sup>

Eine erweiterte Abgrenzung berücksichtigt Betriebe der gleichen Sparte, d.h. alle in einer Region zur Auswahl stehenden Theaterangebote, was ebenfalls private Theater, Musicalhäuser oder Festspielbetriebe mit einschließt (**Spartenkonkurrenz**).<sup>434</sup> Viele öffentliche Theater sehen aber auch diese Anbieter nicht als Konkurrenten, da sie den Angeboten die Vergleichbarkeit absprechen.<sup>435</sup>

Angesichts veränderter Rahmenbedingungen erscheinen beide Perspektiven jedoch zu eng gefasst, denn eine produktzentrierte Abgrenzung führt dazu, dass der Wettbewerb falsch eingeschätzt und Bedrohungen durch substitutive Leistungen nicht richtig erkannt werden.<sup>436</sup> So ergibt sich aus dem wachsenden Medien-, Kultur- und Freizeitangebot<sup>437</sup> für den öffentlichen Kultursektor eine ganz neue Konkurrenzsituation, die die Bedeutung der städtischen und staatlichen Institutionen relativiert. Sowohl die Ausweitung des Kulturangebots, vor allem das breite außerkulturelle Angebotsspektrum, als auch eine wachsende Interessenvielfalt der Konsumenten führen dazu, dass die öffentlichen Kulturanbieter zunehmend dazu gezwungen sind, sich mit verschiedenartigen Konkurrenten außer-

<sup>430</sup> Vgl. **Nowicki** (2000), S. 112; **Hausmann** (2005), S. 30.

<sup>431</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 200.

<sup>432</sup> Vgl. **Hoegl** (1995), S. 147; **Schneidewind** (2000), S. 73; **Nowicki** (2000), S. 111.

<sup>433</sup> Vgl. **Engert** (1999), S. 86; **Schwerdtfeger** (2004), S. 101. In Großstädten kommt es z.T. zu einem sehr scharfen, existenzbedrohenden Wettbewerb, bei dem es um Fusionen und Schließungsszenarien geht; vgl. z.B. zum Berliner Opernstreit **o.V.** (2006b), S. 39; **Brachmann** (2009).

<sup>434</sup> Vgl. **Nowicki** (2000), S. 112; **Klein** (2005a), S. 200; **Heinrichs** (2006), S. 237.

<sup>435</sup> In der Kulturbranche existiert eine anhaltende Diskussion um die Ernsthaftigkeit dieser primär auf Unterhaltung ausgerichteten, kommerziellen Angebote, auf der auch die Differenzierung des Angebots in „U-“ und „E-Kultur“ beruht; vgl. u.a. **Wahl-Zieger** (1978), S. 18f.; **Matisek** (1995); **Irmiler** (1997).

<sup>436</sup> Vgl. **Levitt** (1960).

<sup>437</sup> Vgl. dazu Kapitel A.1.1.

halb des „*eigenen Lagers*“ (kommerzielle und nicht kommerzielle Kultur- und Freizeitanbieter) auseinanderzusetzen.<sup>438</sup> „Am Entscheidungshorizont eines Großstadtbewohners, der gerade dabei ist, sein Wochenende zu planen, tauchen öffentlich geförderte Erlebnisangebote neben vielen anderen Möglichkeiten auf. Das Theater konkurriert mit der Sportschau, die Oper mit der Disco, das Museum mit dem Freizeitpark, [...]“<sup>439</sup> Die Entscheidung für den Besuch einer bestimmten Theaterveranstaltung stellt zugleich auch eine Entscheidung gegen eine mögliche alternative Verwendung der Freizeit dar und umgekehrt.<sup>440</sup> Die kulturelle Nachfrage ist durch Motivation, Zeit und Geld begrenzt.<sup>441</sup> Insbesondere die zeitlichen Ressourcen zeichnen sich durch ihre strenge Begrenzung aus, sie lassen sich weder sparen, leihen oder kaufen.<sup>442</sup> Es bedarf einer Entscheidung des Konsumenten, bei welcher der Theaterbesuch lediglich eine Form des Freizeitvertriebs unter zahlreichen anderen Möglichkeiten darstellt.<sup>443</sup> Dies entspricht einer Marktabgrenzung auf Basis von Kundenbedürfnissen (**Freizeit- bzw. Bedürfniskonkurrenz**) und nicht auf Grundlage der spezifischen Leistung.<sup>444</sup>

Eine Abgrenzung, die die Theaterleistung als vollkommen austauschbares Produkt im Rahmen der generellen Bedürfnisbefriedigung betrachtet, erscheint aus Sicht des Theaters jedoch zu undifferenziert. Möchte sich jemand in seiner Freizeit gerne sportlich betätigen, wird er durch den Theaterbesuch kaum einen Nutzen erhalten.<sup>445</sup> Dies ist in erster

<sup>438</sup> Vgl. **Sievers** (2005a), S. 46; **Opaschowski** (2005), S. 211; **Keuchel** (2005), S. 124; **Hausmann** (2005), S. 30; **Hume** (2008), S. 42. Vor allem die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verändern das Rezeptionsverhalten der Nachfrager. Individualisierte Medien wie Fernsehen, DVD und Internet prägen heutzutage die Freizeitgestaltung, insbesondere die der jüngeren Menschen. vgl. **Hausmann** (2005), S. 39; **Theede** (2007), S. 209ff.; **Glogner/Föhl** (2010), S. 13. Sie bieten ähnliche Unterhaltung, die gerade im Hinblick auf Bequemlichkeits- und Zeitaspekte grundsätzlich als Beschäftigungsalternative in Frage kommen und inzwischen – aber vor allem in Zukunft – eine ernstzunehmende Konkurrenz darstellen, denn die Sonderstellung des Theaters zur Aktivierung reicht nicht mehr aus; vgl. **Marplan** (1965), S. 52ff.; **Harth** (1982), S. 136; **Schwerdtfeger** (2005), S. 101.

<sup>439</sup> **Schulze** (2005), S. 507.

<sup>440</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1999), S. 160; **Fischer** (2006), S. 33.

<sup>441</sup> Vgl. **Günter** (1998), S. 16; **Tauchnitz** (1999), S. 49; **Sievers** (2005a), S. 51; **Günter/Hausmann** (2009), S. 12.

<sup>442</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 32. Das Zeitbudget eines Konsumenten wird aufgrund seiner Knappheit auch als „*the ultimate scarcity*“ bezeichnet; vgl. **Howard/Sheth** (1969).

<sup>443</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 79. Die Entscheidung, eine kulturelle Veranstaltung zu besuchen oder einer anderen Freizeitbeschäftigung nachzugehen, lässt sich auch als Produktwahl bezeichnen. Die anderen Ebenen entsprechen dann – in unterschiedlichen Abstufungen – der Markenwahl; vgl. **Fischer** (2006), S. 32.

<sup>444</sup> Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 53.

<sup>445</sup> **Rothärmel** (1999), S. 64f. hat in diesem Sinne eine Abgrenzung der Freizeitkonkurrenz (außerhäusliche Freizeitprodukte) aus Konsumentensicht in fünf Kategorien vorgenommen: die *anspruchsvollen* Produkte, zu denen auch das Angebot der ernsthaften Kultur zählt, die *körperorientierten* Produkte, die sich auf Sport, Wellness etc. beziehen, die *volksnahen* Produk-

Linie eine Frage des Involvements des Konsumenten, das für den Theaterbesuch eine entscheidende Rolle spielt.<sup>446</sup> Ob die Freizeit für einen Theaterbesuch oder eine alternative Freizeitbeschäftigung verwendet wird, hängt letztlich von der subjektiven Wichtigkeit und damit von der Intensität der Motivation ab.<sup>447</sup> Sie dient als Ansatz für die Marktabgrenzung: „Je unspezifischer also die Nachfrage ist (d.h. also, je offener der Kulturkunde in seinen Interessen ist), umso größere Konkurrenz-Kreise werden in die Überlegungen mit einbezogen.“<sup>448</sup> Sofern ein Besucher ein starkes Interesse an der Theaterleistung besitzt, erhält das Theater dadurch aus wettbewerblicher Sicht ein besonderes Alleinstellungsmerkmal.<sup>449</sup> Bezugnehmend auf diese Kunden findet der Wettbewerb vielmehr auf der Ebene der **Kulturkonkurrenz** (Begrenzung des Markts auf Anbieter kultureller Leistungen) statt.<sup>450</sup>

Doch auch die Abgrenzung im Sinne einer Kulturfreizeit führt zu einer beachtlichen Konkurrenzsituation, denn es findet ein Wettbewerb um das gleiche Publikum statt.<sup>451</sup> Beim Interesse am Theater handelt es sich weniger um ein Spezialinteresse, sondern vielmehr um den Teil eines kulturellen Gesamtinteresses. Dies beweist die intensive Nutzung aller Angebotsbereiche durch die Kulturkonsumenten.<sup>452</sup> Beim Kulturpublikum findet ein Trend zum spartenübergreifenden, offenen Kulturkonsum statt.<sup>453</sup> Ein kulturinteressierter Kon-

---

te, zu denen Feste und Sportveranstaltungen gehören, die *schicken* Produkte (z.B. Essen gehen, Shopping und Reisen) sowie die *eindrucksstarken* Produkte, die moderne und zeitgemäße Unterhaltung umfassen (z.B. Kino-, Musical- und Kabarettbesuche).

<sup>446</sup> Vgl. zum Einfluss des Involvements auf den Theaterbesuch ausführlich Kapitel D.2.4.2.3.

<sup>447</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 207.

<sup>448</sup> **Klein** (2005a), S. 201.

<sup>449</sup> Vgl. dazu **Wickert** (2006), S. 266.

<sup>450</sup> Vgl. **Franck** (1999), S. 80.

<sup>451</sup> Gerade beim öffentlich geförderten Kulturmarkt hat in den letzten 30 Jahren eine stetige Expansion stattgefunden; vgl. **Glogner/Föhl** (2010), S. 13f. Das wachsende Kulturangebot bewirkt keine Vermehrung des kulturellen Interesses und Erweiterung des Publikums, sondern eher dessen Aufteilung; vgl. **Sievers** (2005a), S. 46; **Heinrichs** (2006), S. 19. Fasst man das Angebot der öffentlichen und privaten Theaterbetriebe laut Theaterstatistik zusammen, so ist die Zahl der Aufführungen von 1991/92 bis 2007/08 von 88.943 bis auf 107.081 deutlich angestiegen; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (1993, 2009).

<sup>452</sup> Vgl. **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 224; **Brauerhoch** (2004), S. 147; **Sievers** (2005b), S. 4; **Eckhardt/Pawlitza/Windgasse** (2006), S. 275; **Reuband** (2006), S. 266. **Reuband** (2006), S. 281 bezeichnet diese Tatsache als „Syndrom generalisierter hochkultureller Partizipation“.

<sup>453</sup> Vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 294. Dies widerspricht auch einer Unterscheidung zwischen der sog. „U-“ und „E-Kultur“. Untersuchungen haben gezeigt, dass zwischen den Publika öffentlich subventionierter und privater Kulturbetriebe wie z.B. Musicalhäusern große Schnittmengen existieren; vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 174ff. Der Anteil der Musicalbesucher unter den Besuchern ausgewählter „klassischer Musikanbieter“ liegt zwischen 60 % und 78 %; vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 175.

summent zieht bei den Überlegungen zur Abendgestaltung das gesamte Spektrum kultureller Veranstaltungen in der Stadt bzw. der Region mit ein.<sup>454</sup>

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass nicht die angebotene Leistung über Art und Umfang des Wettbewerbs entscheidet, sondern die Bedürfnisse bzw. der Nutzen des Konsumenten. Aufgrund unterschiedlicher Nutzensausprägungen der Besucher existiert keine einzig „richtige“ Abgrenzung. Generell lässt sich aber für den Theatersektor als Besonderheit die **Vielzahl möglicher Substitute zur alternativen Freizeitgestaltung** feststellen.<sup>455</sup> Theater sollten ihr Wettbewerbsumfeld daher nicht zu stark eingrenzen und sich der unterschiedlichen Konkurrenzformen bewusst sein.

## 1.5 Marketing in öffentlichen Theaterbetrieben

### 1.5.1 Verständnis und Bedeutung

Auch wenn man inzwischen von einer zunehmenden Etablierung des Marketinggedankens in der Kultur- bzw. Theaterbranche sowohl in praktischer als auch wissenschaftlicher und theoretischer Hinsicht sprechen kann<sup>456</sup>, existieren vor allem in den öffentlichen Betrieben noch starke Vorbehalte dagegen.<sup>457</sup> Es herrscht vielfach die Ansicht und Befürchtung, dass sich der Einsatz von Marketing mit den inhaltlich-künstlerischen Zielsetzungen und Funktionen des Theaters nicht vereinbaren lasse.<sup>458</sup> „Die „Autonomie der Kunst“, so die weit verbreitete und offenbar gern geglaubte Mär, sei im Kern gefährdet, einer unheilvollen Kommerzialisierung werde Tür und Tor geöffnet, würden die Besucher und ihre Erwartungen in die künstlerischen Überlegungen mit einbezogen.“<sup>459</sup>

Gemäß seinem Auftrag sollte das öffentliche Kulturangebot gegenüber einer Anpassung am Markt zwar weitestgehend autonom sein.<sup>460</sup> Die Anwendung bzw. der Einsatz von Marketing schließt das Einhalten kulturpolitischer Zielsetzungen und die künstlerische Entfaltung aber nicht aus. Die Befürchtungen der Theaterschaffenden lassen sich daher

<sup>454</sup> Klein (2005a), S. 200.

<sup>455</sup> Vgl. Tscheulin/Helmig (2001), S. 26.

<sup>456</sup> Sowohl in der deutsch- als auch englischsprachigen Literatur existieren zahlreiche Aufsätze und Studien, die sich mit der Anwendbarkeit des Marketing auf öffentliche Betriebe – und im Speziellen – öffentliche Kulturbetriebe befassen; vgl. dazu z.B. Bayón Eder/Burgtorf (1993); Sargeant (1999); Gainer/Padanyi (2002); Álvarez González/Santos Vijande/Vázquez Casielles (2002).

<sup>457</sup> Vgl. Günter (2001a), S. 333; Kubacki/Croft (2006).

<sup>458</sup> Vgl. Günter (1998), S. 15; Klein (2005b), S. 389; Hausmann (2005), S. 11. Vgl. zu dieser Problematik ausführlich Weiß (2005).

<sup>459</sup> Klein (2007), S. 97.

<sup>460</sup> Vgl. Abschnitt (7) in Kapitel 1.2.2.

eher auf ein reduziertes bzw. falsches Marketingverständnis zurückführen.<sup>461</sup> Dies erklärt auch die ablehnende Haltung und die mangelnde Einsicht für Sinn und Notwendigkeit.<sup>462</sup> Dabei werden die fehlenden finanziellen und personellen Kapazitäten als Hindernisse der Implementierung von Marketing vorgeschoben.<sup>463</sup>

Marketing im kommerziellen Sinne darf aber dennoch nicht unreflektiert und ohne Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen auf öffentliche Theaterbetriebe übertragen werden.<sup>464</sup> „As a result, the traditional marketing model cannot adequately reflect the reality of the artistic milieu [...]“<sup>465</sup> Im Kern geht es beim Marketing öffentlicher Theaterbetriebe um die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, d.h. darum, dass der Besucher das jeweilige Angebot des Theaters gegenüber alternativen Freizeitaktivitäten als vorzuziehenswert empfindet.<sup>466</sup> Marketingaktivitäten sollen also der Nachfragebeeinflussung dienen.<sup>467</sup> Dies spielt auch im Hinblick auf die Legitimation der öffentlichen Förderung eine wesentliche Rolle, denn die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags setzt voraus, dass die Menschen ins Theater kommen.<sup>468</sup> „[Das Theater] [...] muss Nutzer finden, die seine Leistungen und Angebote in Anspruch nehmen, weil ansonsten der viel beschworene kulturpolitische Auftrag abstrakt bleibt.“<sup>469</sup> Die Aufgabe des Marketing liegt daher in der Erzielung von Aufmerksamkeit für die künstlerischen Aktivitäten sowie in der Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen dem dienstleistenden Theaterbetrieb und seinen Kunden.<sup>470</sup> Ziel ist die Schaffung neuer und der Erhalt bzw. Ausbau bestehender Kundenbeziehungen.<sup>471</sup> Dies erfordert eine konsequente **Kunden- bzw. Besucherorientierung**<sup>472</sup>,

<sup>461</sup> Vgl. **Klein** (1997), S. 119; **Brandenburg** (2004a), S. 3; **Bruhn** (2005), S. 67.

<sup>462</sup> Die *taz* zitiert eine Äußerung des Intendanten Claus Peymann im Rahmen einer Anhörung Berliner Intendanten folgendermaßen: „Marketing ist Quatsch“, dröhnte er [...] Es komme einzig und allein darauf an, dass auf der Bühne alles stimme.“; **o.V.** (2006a).

<sup>463</sup> Diese Tatsache zeigte sich im Rahmen einer Untersuchung zum Stand des Marketing an großen Stadt- und Staatstheatern, bei der 86 % der Befragten diese Schwierigkeiten bestätigten; vgl. **Mayer** (1999). Der Intendant Hellmuth Matiasek sagte diesbezüglich in einem Gespräch in der Zeitschrift *Theater Heute*: „Diese kommerziellen Anbieter können sich schlicht und einfach etwas leisten, was sich kein Stadttheater wirklich leisten kann: Marketing.“; vgl. **Matiasek** (1995), S. 39.

<sup>464</sup> Vgl. **Blankemeyer** (1998); **Bruhn** (2005), S. 68.

<sup>465</sup> **Colbert** (1994), S. 16.

<sup>466</sup> Vgl. **Günter** (1998), S. 15f.; **Günter** (2001a), S. 336; **Günter** (2001b), S. 23; **Álvarez González/Santos Vijande/Vázquez Casielles** (2002), S. 58.

<sup>467</sup> Vgl. **Bauer/Herrmann/Huber** (1995), S. 386.

<sup>468</sup> Vgl. **Günter** (1999), S. 110; **Günter** (2001a), S. 339.

<sup>469</sup> **Klein** (2007), S. 99.

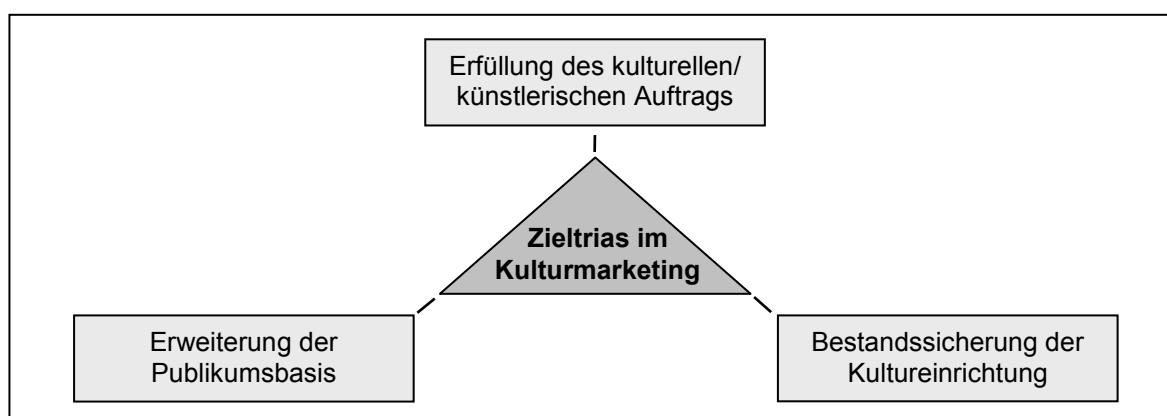
<sup>470</sup> Vgl. **Günter** (1998), S. 16; **Helm/Hausmann** (2006), S. 18.

<sup>471</sup> Vgl. **Tauchnitz** (1999), S. 61; **Heinrichs** (1999b), S. 167f.

<sup>472</sup> Vgl. **Günter** (1999), S. 110; **Hausmann** (2005), S. 25.

was nicht – wie so oft behauptet – mit einer Ausrichtung des gesamten Angebots an den Wünschen und Erwartungen des Publikums gleichzusetzen ist.<sup>473</sup> Sie findet ihre Grenzen an der Kernleistung, indem das künstlerische Angebot und die damit verbundenen künstlerisch-ästhetischen, inhaltlichen, bildungspolitischen Zielsetzungen davon im Wesentlichen unberührt bleiben.<sup>474</sup> Im Sinne eines Supply-Push-Gedankens geht es also darum, für eine bestehende Leistung mittels verschiedener Marketingmaßnahmen Akzeptanz zu schaffen und sie einem größtmöglichen Kreis von Interessenten nahe zu bringen, d.h. deren Zugang dazu zu erleichtern.<sup>475</sup> Dies erfordert ein grundlegendes Verständnis der tatsächlichen Nachfrageprozesse.<sup>476</sup>

Abgeleitet aus den grundlegenden Aufgaben der Theater<sup>477</sup> lauten die drei wesentlichen und letztlich nur gedanklich zu trennenden Marketingziele: **Erfüllung des kulturellen bzw. künstlerischen Auftrags**, **Bestandssicherung des Theaters**<sup>478</sup> sowie **Erweiterung der Publikumsbasis**<sup>479</sup>. Abbildung B-8 stellt diese Zieltrias dar.



**Abb. B-8:** Zieltrias im Kulturmarketing  
(Quelle: in Anlehnung an Klein (2008a), S. 26)

Marketing besitzt für öffentliche Theaterbetriebe eine erhebliche Bedeutung, die nicht zuletzt im Nonprofit- und Dienstleistungscharakter der Theaterleistung begründet liegt.<sup>480</sup> Mit

<sup>473</sup> Vgl. Hausmann (2006), S. 105; Wiedmann et al. (2007), S. 64.

<sup>474</sup> Vgl. Hausmann (2001), S. 76; Klein (2004), S. 137; Klein (2005a), S. 2; Klein (2008a), S. 22f.

<sup>475</sup> Vgl. Günter (1993), S. 60; Colbert (1994), S. 16; Klein (2007), S. 100; Günter/Hausmann (2009), S. 11.

<sup>476</sup> Vgl. Fuchs (1988), S. 135.

<sup>477</sup> Vgl. dazu Kapitel 1.2.2.

<sup>478</sup> Vgl. zu diesen beiden Zielsetzungen Klein (2008a), S. 25f.

<sup>479</sup> Vgl. Hilger (1985), S. 139f.; Bayón Eder/Burgtorf (1993), S. 118. Die Erweiterung der Publikumsbasis ist im Sinne des Auftrags, ein möglichst breites Publikum anzusprechen, d.h. als Gewinnung neuer Kunden zu verstehen.

<sup>480</sup> Vgl. Fuchs (1988), S. 135; Bruhn (2009c), S. 1157; vgl. Kapitel 1.2 und 1.3.1.



der Vielzahl der Anspruchsgruppen, der Abhängigkeit von öffentlicher Förderung, der Autonomie des Angebots, Immaterialität und Intangibilität der Leistung etc. seien nur einige Merkmale genannt, die eine kundenorientierte Vorgehensweise und den Einsatz entsprechender Marketingmaßnahmen dringend erforderlich machen.

Hinzu kommt, dass sich die Bedürfnisse der Besucher im Zuge des gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandels sowie als Folge verschärfter Wettbewerbsbedingungen kontinuierlich verändern, was die Notwendigkeit einer kundenorientierten Vorgehensweise weiter unterstreicht.<sup>481</sup> Marketing kann wesentlich dazu beitragen, die künstlerischen Freiräume öffentlicher Theater zu erhalten und finanzielle Freiräume zu schaffen, indem es die Anpassung der Betriebe an die veränderten Rahmenbedingungen ermöglicht.<sup>482</sup>

### 1.5.2 Gegenstand und Anwendung

In der Literatur zum Kulturmanagement stellt Marketing im Vergleich zu anderen Bereichen der Betriebswirtschaft das am stärksten vertretene Wissensgebiet dar.<sup>483</sup> Dabei geht es in erster Linie um die Adaption klassischer Marketingkonzepte und -instrumente auf den Kultur- bzw. Theaterbereich.<sup>484</sup> Zudem existiert inzwischen eine Vielzahl empirischer Forschungsarbeiten, die sich mit dem Theaterpublikum auseinandersetzen.<sup>485</sup>

Ein zielgerichtetes und kundenorientiertes Marketing in Theaterbetrieben erfordert einen konsistenten Orientierungsrahmen im Sinne einer Marketingkonzeption.<sup>486</sup> Diese umfasst die wesentlichen Bausteine wie Analysen, Ziele, Strategien, Instrumente und Controlling.<sup>487</sup> Als marketingpolitisches Instrumentarium kommt im Rahmen der Marketingkonzeption der gesamte Marketing-Mix in Frage.<sup>488</sup> Die Instrumente richten sich dabei an den bedarfsorientierten Zielvorgaben aus, die den Freiheitsgrad insbesondere der Preis- und Leistungs politik einschränken.<sup>489</sup>

---

<sup>481</sup> Vgl. **Reichart** (2006a), S. 110.

<sup>482</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 117 und 142; **Raffée/Fritz/Wiedmann** (1994), S. 260; **Tauchnitz** (1999), S. 61.

<sup>483</sup> Vgl. **Bendixen** (2006), S. 181.

<sup>484</sup> Vgl. **Hasitschka** (1995), Sp. 1322.

<sup>485</sup> Eine umfassende Übersicht über diese Forschungsarbeiten liefern **Föhl/Lutz** (2010), S. 61ff.

<sup>486</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 77.

<sup>487</sup> Vgl. dazu die Schemata und Erläuterungen bei **Günter** (2001a), S. 337 und **Klein** (2008a), S. 97; siehe ebenfalls **Hausmann** (2005), S. 78.

<sup>488</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 101f.

<sup>489</sup> Vgl. **Ambrosius** (1992), S. 15; **Martin** (1999), S. 32f; **Hohn** (2008), S. 120.

Nicht zuletzt aufgrund der Vorbehalte mancher Theaterschaffender und der mangelnden Kapazitäten findet die Umsetzung systematischer Marketingkonzeptionen in der Praxis bisher nur unzureichend statt.<sup>490</sup> Es existieren häufig zu wenig methodische Kenntnisse, und das Marketing begrenzt sich auf die Anwendung einiger kommunikationspolitischer Instrumente (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung) sowie auf spezifische Marktforschungsaktivitäten.<sup>491</sup> Letztere sind entgegen ihrer Bedeutung jedoch im Kultursektor besonders unterentwickelt. Vielfach liegen unzureichende Informationen über die Nachfrager von Kulturleistungen vor.<sup>492</sup> Dies lässt sich im Wesentlichen auf die mangelnden personellen Kapazitäten zurückführen: Für Marketing- und insbesondere Marktforschungsaktivitäten fehlen i.d.R. die betreffenden Mitarbeiter.<sup>493</sup> Eine Umfrage des ZAD bei öffentlichen Theatern im Jahr 2007 bestätigt den Zeitmangel und das fehlende Personal als wesentliche Barrieren für die systematische Anwendung von Marketingkonzeptionen.<sup>494</sup>

Die verschärften Rahmenbedingungen, teilweise rückläufige Besucherzahlen, der politische Druck sowie eine verstärkte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Nachfrageverhalten führen aber zu einer zunehmenden Beschäftigung mit dem Publikum.<sup>495</sup> Laut einer Umfrage des ZAD halten rund 88 % der befragten Theater Besucherforschung in der eigenen Institution für sehr wichtig oder wichtig. Immerhin 60 % sehen darüber hinaus noch Entwicklungsbedarf.<sup>496</sup>

## 1.6 Zusammenfassende Bewertung

Die bisherigen Darstellungen haben einen umfassenden Überblick über öffentliche Theaterbetriebe sowie deren besondere Merkmale gegeben, die es im Rahmen der Anwendung des Rückgewinnungsmanagements auf die Theaterbranche zu berücksichtigen gilt. Diese Besonderheiten ergeben sich sowohl in Bezug auf die angebotene Leistung, ihre Nachfrage und den Wettbewerb, als auch vor allem aus dem Nonprofit-Charakter der öffentlichen Theaterleistung heraus. Letzterer führt dazu, dass Annahmen, die für kommerzielle Unternehmen gelten, nicht ohne weiteres übertragbar sind. Vor allem aus Marketingsicht, beispielsweise bei der Anwendung des Rückgewinnungsmanagements, bedarf

<sup>490</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 22f.

<sup>491</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 118; **Fuchs** (1988), S. 132; **Hausmann** (2005), S. 12.

<sup>492</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 23; **Hume** (2008), S. 42.

<sup>493</sup> Vgl. **Duda/Hausmann** (2003), S. 18; bei den vorhandenen Mitarbeitern fehlt oftmals das spezifische Know-how.

<sup>494</sup> Vgl. **ZAD** (2007), S. 23.

<sup>495</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 23; **Föhl/Lutz** (2010), S. 56.

<sup>496</sup> Vgl. **ZAD** (2007), S. 32ff.

es der besonderen Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen und Anforderungen. Dies betrifft nicht zuletzt die begrenzte Verfügbarkeit finanzieller und personeller Kapazitäten im Bereich des Marketing.

Zu beachten ist schließlich die außerordentliche **Heterogenität der Betriebe** – kaum ein Betrieb gleicht dem anderen –, mit der Folge, dass sich bei der Anwendung bestimmter Marketingkonzeptionen nur begrenzt allgemeingültige Aussagen ableiten lassen. Trotz branchenbezogener Betrachtung bedarf es daher der Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten des Einzelfalls.<sup>497</sup>

## 2 Rückgewinnungsmanagement

Das vorliegende Kapitel beinhaltet allgemeine Erläuterungen zum Rückgewinnungsmanagement auf Basis der bisherigen wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisse. Der öffentliche Theatersektor und seine Besonderheiten finden in diesem Zusammenhang noch keine Berücksichtigung.

Ausgangspunkt der Darstellungen bilden zunächst die Einordnung des Rückgewinnungsmanagements im Rahmen des Kundenmanagements (Kapitel 2.1) sowie ein Überblick und aktueller Stand zum Forschungsfeld (Kapitel 2.2). Kapitel 2.3 beschäftigt sich daran anschließend mit den relevanten Definitionen. Nach einer Erläuterung der Zielsetzungen (Kapitel 2.4) erfolgt eine Darstellung des Managementprozesses als konzeptionelle Grundlage (Kapitel 2.5), wobei dessen einzelne Phasen und deren Aufgaben im Mittelpunkt stehen, darüber hinaus aber auch die Implementierungsvoraussetzungen Berücksichtigung finden. Abschließend geht Kapitel 2.6 auf den aktuellen Stand des Einsatzes von Rückgewinnungsmanagement in der Praxis ein.

### 2.1 Einordnung und Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements im Kontext des Kundenmanagements

Die Entwicklung im Marketing von einer Transaktions- zur Beziehungsorientierung<sup>498</sup> hat dazu geführt, dass immer häufiger auch Begriffe wie Relationship Marketing, Customer Relationship Management bzw. Kunden(-beziehungs)management oder Kundenbindungsmanagement die relevante Literatur prägen.<sup>499</sup> Dabei mangelt es insbesondere in der Praxis an einem differenzierten Verständnis<sup>500</sup>, was für die Auseinandersetzung mit

---

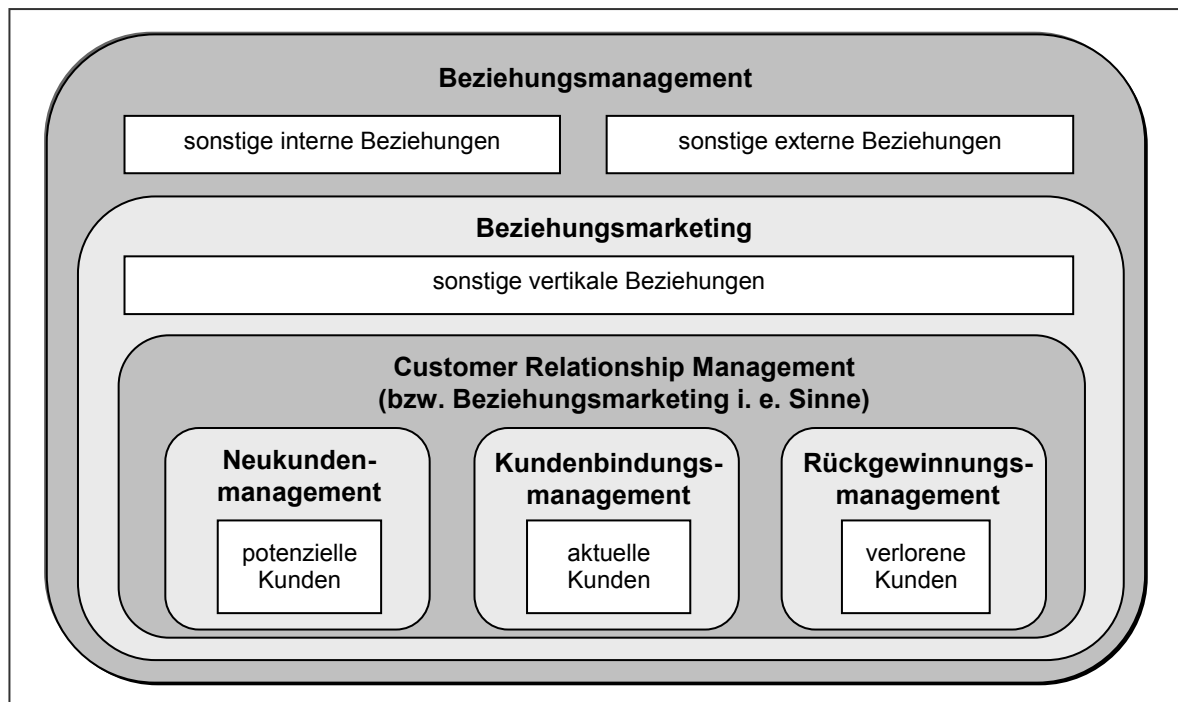
<sup>497</sup> Vgl. dazu z.B. **Victorius Felton** (1989), S. 62.

<sup>498</sup> Vgl. Kapitel A.1.2.

<sup>499</sup> Vgl. hierzu vor allem **Berry** (1983); **Dwyer/Schurr/Oh** (1987); **Plinke** (1989); **Hennig-Thurau/Hansen** (2000); **Gummesson** (2002); **Bruhn** (2009a).

<sup>500</sup> Vgl. **Hippner** (2006), S. 18; **Homburg/Sieben** (2008), S. 503.

der Thematik bzw. einzelnen Teilaspekten erforderlich ist. Im Hinblick auf die konzeptionelle Einordnung des Rückgewinnungsmanagements erfolgt daher zunächst ein kurzer Überblick über die Zusammenhänge sowie eine klare Abgrenzung der Begrifflichkeiten. Abbildung B-9 veranschaulicht dies.



**Abb. B-9:** Abgrenzung verwandter Begriffe im Beziehungsmanagement

(Quelle: in Anlehnung an **Hippner** (2006), S. 20)

„[**Beziehungsmanagement** bedeutet] die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“<sup>501</sup> Dabei liegt der Fokus keineswegs nur auf Kundenbeziehungen, es finden alle Beziehungsebenen eines Unternehmens (horizontal, vertikal, lateral und unternehmensintern) Berücksichtigung.<sup>502</sup>

Das **Beziehungsmarketing** bzw. **Relationship Marketing** bildet als strategisches Marketingkonzept eine Teilmenge des Beziehungsmanagements.<sup>503</sup> Es umfasst alle Marketingmaßnahmen, die auf die Initiierung, die Entwicklung und Pflege sowie die Wiederaufnahme rentabler Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen gerichtet sind.<sup>504</sup> Durch die Erweiterung des ausschließlich transaktionso-

<sup>501</sup> **Diller** (1995), S. 442.

<sup>502</sup> Vgl. **Diller/Kusterer** (1998), S. 212.

<sup>503</sup> Siehe Abb. B-9.

<sup>504</sup> Vgl. **Grönroos** (1990), S. 5; **Morgan/Hunt** (1994), S. 22; **Gummesson** (1996), S. 32; **Bruhn** (2009a), S. 10.

orientierten Fokus zwischen Anbieter und Kunde auf die Betrachtung langfristiger Geschäftsbeziehungen findet der dynamische Charakter einer Kundenbeziehung Berücksichtigung.<sup>505</sup> Das Relationship Marketing im *weiteren Sinne* befasst sich mit den Beziehungen des Unternehmens zu allen Anspruchsgruppen auf vertikaler Ebene, was z.B. Lieferanten und Absatzmittler ebenfalls mit einschließt. Im *engeren Sinne* beschränkt es sich ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zum Kunden, und zwar sowohl zum potenziellen, aktuellen als auch zum verlorenen Kunden.<sup>506</sup>

Diese engere Begriffsauffassung wird auch als **Customer Relationship Management (CRM)** oder **Kunden(beziehungs-)management** bezeichnet.<sup>507</sup> Beim CRM existieren zwei verschiedene Definitionsschwerpunkte. Einerseits liegt der Fokus auf einer ganzheitlichen strategischen Konzeption zur Festlegung von Zielen, Prozessen, Strategien usw. Auf der anderen Seite steht die Umsetzung mit Hilfe eines informationstechnologischen Konzepts im Vordergrund.<sup>508</sup> Insbesondere in der Praxis findet der umsetzungsorientierte Ansatz des CRM zur Analyse und Steuerung von Kundenbeziehungen auf Basis von Softwareprogrammen, welche die Kundendaten sammeln und verarbeiten, Anwendung.<sup>509</sup> „Es ist [jedoch] offensichtlich, dass die Einführung einer CRM-Software allein nicht ausreicht, um ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement aufzubauen. Vielmehr ist ein tief greifendes und grundlegendes Verständnis der mit dem Customer Relationship Management verfolgten Ziele erforderlich.“<sup>510</sup> Die in der Praxis vorherrschende Auffassung von CRM ausschließlich als IT-Tool und die damit verbundene fehlende strategische Ausrichtung im Sinne eines ganzheitlichen Managementansatzes wird deshalb oftmals kritisiert. Zwar können informationstechnologische Konzepte das Management von Kundenbeziehungen unterstützen, sie können aber nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben sind.<sup>511</sup> „[Entsprechend einer ganzheitlicheren Betrachtung] [...] umfasst ein Customer Relationship Management die Planung, Durchführung, Kontrolle sowie Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu

<sup>505</sup> Vgl. **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 22ff.

<sup>506</sup> Vgl. **Gummesson** (2004), S. 137; **Bruhn** (2009a), S. 11f.

<sup>507</sup> Vgl. **Hippner** (2006), S. 19; **Bruhn** (2007), S. 6.

<sup>508</sup> Vgl. **Reinartz/Krafft/Hoyer** (2004), S. 293; **Michalski** (2006), S. 585; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 505; **Götz/Krafft** (2010), S. 541.

<sup>509</sup> Vgl. **Bruhn** (2002), S. 133; **Hippner** (2006), S. 16; **Bruhn** (2009a).

<sup>510</sup> **Reinecke/Sausen** (2002), S. 3.

<sup>511</sup> Vgl. hierzu z.B. **Bauer/Grether** (2002); **Reinartz/Krafft/Hoyer** (2004).

einer Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung und damit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen.<sup>512</sup>

Die deutschen Begriffe und ihre englischsprachigen Entsprechungen werden im Folgenden synonym verwendet. Dies gilt ebenso für die Bezeichnungen „*Kundenmanagement*“ und „*Kundenbeziehungsmanagement*“.

Als Grundlage zur Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements im Kontext des Customer Relationship Managements dient der **Kundenbeziehungslebenszyklus**.<sup>513</sup> In Folge der Entwicklung zum beziehungsorientierten Marketing ist er aus der Übertragung des bekannten Produktlebenszykluskonzepts auf die Entwicklung von Kundenbeziehungen entstanden.<sup>514</sup> Als idealtypisches Erklärungsmodell stellt er die Dynamik von Kundenbeziehungen im Zeitablauf über verschiedene Phasen hinweg dar und schafft somit den Rahmen für eine systematische und differenzierte Beziehungsanalyse. Zudem bietet er durch seinen heuristischen Charakter die Basis für die Ableitung spezifischer, der Beziehungsintensität der einzelnen Phasen entsprechenden Strategien und Maßnahmen des Marketing.<sup>515</sup> Durch Abbildung des Nachfrageverhaltens in den einzelnen Phasen einerseits sowie Zuordnung von Managementaufgaben andererseits kann das Modell des Kundenbeziehungslebenszyklus demnach sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus der Kundenperspektive betrachtet werden.<sup>516</sup> Auf Grundlage des Kundenstatus im Beziehungszyklus ergeben sich als betriebliche Managementaufgaben zur lebenslangen phasenspezifischen Bearbeitung des Kunden das **Neukundenmanagement** in der Anbahnungsphase zur Gewinnung neuer Kunden, das **Kundenbindungsmanagement** zur Entwicklung und Stabilisierung der Geschäftsbeziehung sowie das **Rückgewinnungsmanagement** zur Wiedergewinnung verlorener Kunden.<sup>517</sup>

Über die genaue Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements zum Kundenbindungsmanagement herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Dabei geht es im Wesentlichen um die Frage, bei welchen Kunden Rückgewinnungsmaßnahmen zum Einsatz kommen sollen. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Begriffsbestimmung sowie der Abgrenzungsproblematik erfolgt in Kapitel 2.3.1.

---

<sup>512</sup> Homburg/Sieben (2008), S. 503.

<sup>513</sup> Vgl. Stauss (2006), S. 441.

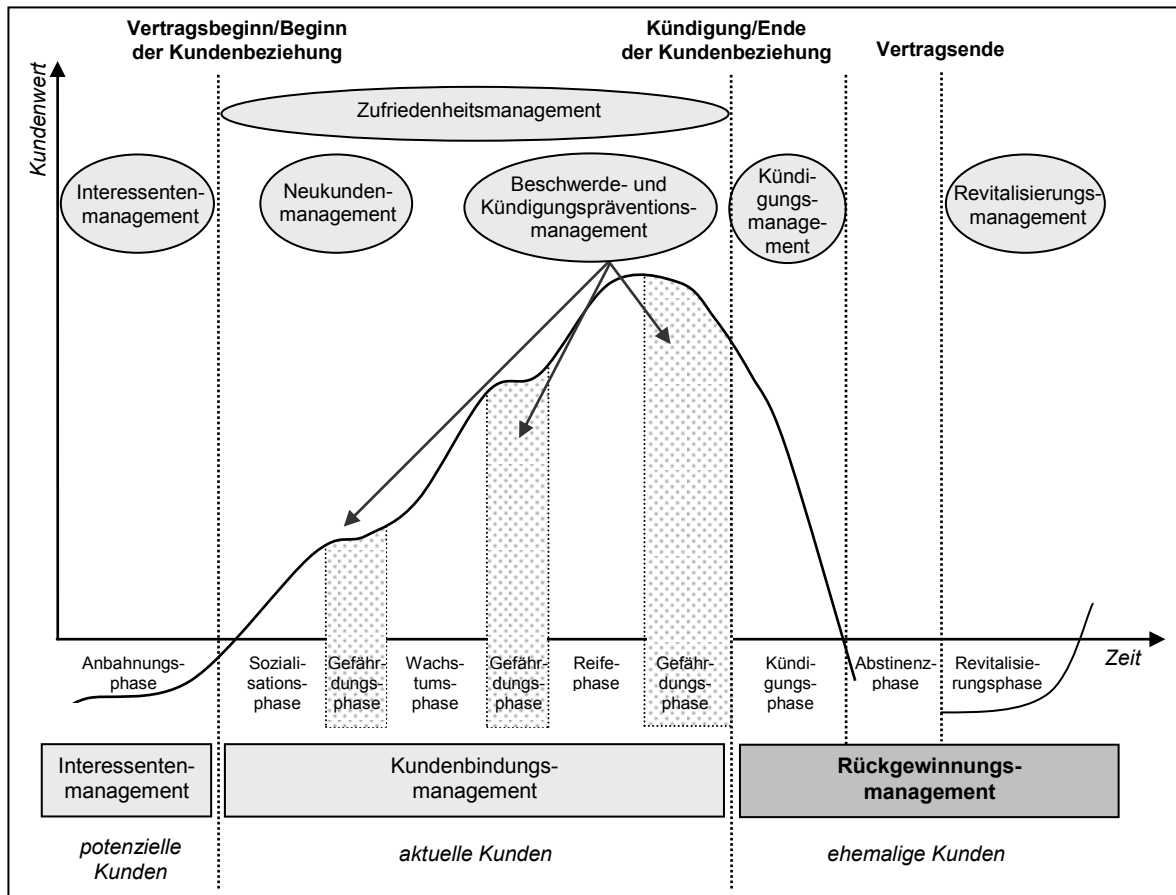
<sup>514</sup> Vgl. Stauss (2000b), S. 15.

<sup>515</sup> Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 15ff.; Schulz (1995), S. 73ff.; Stauss (2006), S. 441; Bruhn (2007), S. 10; Bruhn (2009a), S. 59; Bruhn (2009b), S. 494; Georgi (2010), S. 280.

<sup>516</sup> Vgl. Bruhn (2009a), S. 65.

<sup>517</sup> Vgl. Stauss (2000a), S. 452f.; Stauss (2000c), S. 579; Stauss (2006), S. 441.

Abbildung B-10 zeigt den Kundenbeziehungslebenszyklus nach STAUSS<sup>518</sup> und liefert eine Übersicht über die einzelnen Phasen der Kundenbeziehung sowie über die daraus abgeleiteten wesentlichen Managementfelder:



**Abb. B-10:** Rückgewinnungsmanagement im Beziehungslebenszyklus

(Quelle: in Anlehnung an **Stauss** (2000a), S. 454; **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112)

Das **Interessentenmanagement**<sup>519</sup> beschäftigt sich in der Anbahnungsphase schwerpunktmäßig mit der traditionellen Akquisitionsaufgabe des Marketing, d.h. das Interesse des potenziellen Kunden zu wecken und ihn zum Erstkauf zu bewegen.<sup>520</sup> Der Prozess der **Kundenbindung** setzt nach Aufnahme der Geschäftsbeziehung durch den Kunden ein. Er umfasst zunächst die Betreuung des Kunden in der Nachkaufphase und den Auf-

<sup>518</sup> Der Lebenszyklus von **Stauss** (2000a, c) stellt eine Modifikation und Weiterentwicklung des grundlegenden Phasenkonzepts von Geschäftsbeziehungen nach **Dwyer/Schurr/Oh** (1987) in Anlehnung an das Produkt-Lebenszykluskonzept dar. Während Stauss dem Zyklus 8 Phasen zugrunde legt, gibt es in der Literatur zahlreiche Variationen, die nach Anzahl und Detailausmaß der Phasen variieren; vgl. z.B. **Iacobucci/ Zerillo** (1997), S. 51ff.; **Stauss/Friege** (1999), S. 351ff.

<sup>519</sup> Das von **Stauss** benannte *Interessentenmanagement* wird üblicherweise in der Literatur als *Neukundenmanagement* bezeichnet; vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112; **Hippner** (2006). Letzteres findet bei **Stauss** im Rahmen des Kundenbindungsmanagements Berücksichtigung. Im Folgenden wird darunter aber die Akquisition von Kunden verstanden.

<sup>520</sup> Vgl. **Stauss** (2006), S. 435.

bau eines Vertrauensverhältnisses (*Neukundenmanagement*) sowie die Stärkung der Beziehung durch Steigerung des Leistungswerts (*Zufriedenheitsmanagement*).<sup>521</sup>

Innerhalb der Gefährdungsphase(n) geht es um die Annahme von und Reaktion auf Beschwerden unzufriedener Kunden (*Beschwerdemanagement*) sowie um den Umgang mit generell instabilen Beziehungen zur gezielten Verhinderung von Kündigungen bzw. Abwanderungen (*Kündigungspräventionsmanagement*).<sup>522</sup> Der Kundenlebenszyklus postuliert, dass sich Neukunden mit anfangs geringem Absatz- und Umsatzvolumen über die Intensivierung ihrer Nachfrage zu ökonomisch wertvollen Abnehmern aus Unternehmenssicht entwickeln, bis in der Degenerationsphase<sup>523</sup> kein positives Wachstum mehr stattfindet und der Kundenwert stagniert oder wieder abnimmt. Dieser idealtypische Verlauf beruht jedoch nicht auf einer empirischen Gesetzmäßigkeit und kann auch nicht für alle Branchen Anwendung finden.<sup>524</sup> Gerade die Gefährdungsphasen mit drohender Abwanderung können in der Praxis zu jedem Zeitpunkt der Kundenbeziehung auftreten.<sup>525</sup>

Das **Rückgewinnungsmanagement** setzt dann ein, wenn Maßnahmen der Kundenbindung erfolglos bleiben. Es komplettiert als dritte Säule das umfassende Kundenmanagement.<sup>526</sup> In der Kündigungsphase hat der Kunde seine Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu beenden, bereits getroffen und durch eine Kündigung artikuliert. Bis zum Ablauf des Vertrags bleibt er jedoch weiterhin Kunde des Unternehmens und kann ggf. zur Rücknahme seiner Kündigung bewegt werden (*Kündigungsmanagement*).<sup>527</sup> Ein Teil der Kunden, die schließlich aus der Geschäftsbeziehung ausgeschieden sind, ist nach einer Phase der Abstinenz möglicherweise zur Wiederaufnahme der Beziehung bereit und kann zurückgewonnen werden (*Revitalisierungsmanagement*).<sup>528</sup>

## 2.2 Überblick über das Forschungsgebiet und aktueller Stand

Die zunehmende Akzeptanz des Relationship Marketing bzw. Relationship Managements in wesentlichen Bereichen der Wissenschaft hat zu einer starken Verbreitung der Thema-

<sup>521</sup> Vgl. **Michalski** (2006), S. 585.

<sup>522</sup> Vgl. **Stauss** (2000c), S. 579.

<sup>523</sup> Die Degenerationsphase kann – sofern noch keine Kündigung besteht – auch als Gefährdungsphase bezeichnet werden; vgl. **Stauss** (2000a), S. 454.

<sup>524</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 453f.; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 276.

<sup>525</sup> Vgl. **Michalski** (2006), S. 585; **Beloucif/Donaldson/Waddell** (2006). **Stock-Homburg** (2010), S. 670 sieht die Rückgewinnung in diesem Sinne nicht als eigenständige Phasen im Rahmen der Geschäftsbeziehung, sondern vielmehr als Sonderphasen im Falle einer Krise, die zwischen den anderen Phasen auftreten können.

<sup>526</sup> Vgl. **Seidl** (2009), S. 5.

<sup>527</sup> Vgl. **Stauss** (2000b), S. 17.

<sup>528</sup> Vgl. **Stauss** (2006), S. 434.



tik in der Marketingliteratur geführt.<sup>529</sup> Die vorherrschenden Interessensfelder waren und sind in diesem Kontext vor allem Kundenbindung bzw. -loyalität, die Pflege und der Ausbau bestehender Geschäftsbeziehungen, während die Zielgruppe der verlorenen Kunden und damit die Thematik der Rückgewinnung in der wissenschaftlichen Literatur lange Zeit stark vernachlässigt wurde.<sup>530</sup> Ein Beitrag zum Beziehungsmarketing aus dem Jahre 1991 betrachtet die Rückgewinnung verlorener Kunden neben der Anbahnung neuer Beziehungen und der Stabilisierung und Festigung bestehender Beziehungen noch nicht als Bestandteil des Relationship Marketing.<sup>531</sup> STAUSS/FRIEGE sehen deshalb zeitgleich „[...] a lack of knowledge and a great need for further research in regain management“.<sup>532</sup> Mit ihren Beiträgen setzen sich die Autoren erstmals systematisch mit dem Thema Rückgewinnungsmanagement auseinander und bestimmen die weitere Forschung maßgeblich.<sup>533</sup> Nicht zuletzt aufgrund der anfangs postulierten positiven Effekte hinsichtlich Profitabilität und Image und der daraus resultierenden strategischen Bedeutung für Unternehmen ist das Rückgewinnungsmanagement inzwischen zunehmend Gegenstand wissenschaftlicher Beiträge und Untersuchungen geworden.<sup>534</sup> Die Thematik findet immer öfter sowohl in konzeptionellen als auch empirischen Arbeiten Beachtung.<sup>535</sup> Auch in einigen Standardwerken und Handbüchern des Marketing findet das Rückgewinnungsmanagement mittlerweile Berücksichtigung.<sup>536</sup> Als eigenständiges Forschungsgebiet ist es dennoch unzureichend untersucht worden, weshalb weiterhin großer Forschungsbedarf – vor allem im Hinblick auf eine systematische Auseinandersetzung mit der Thematik – besteht.<sup>537</sup>

Befasst man sich mit dem Aspekt der Rückgewinnung verlorener Kunden, so reicht es nicht aus, sich lediglich mit den Handlungsfeldern und Managementaufgaben aus Unternehmenssicht zu beschäftigen. Neben der **Unternehmensperspektive** sollte ebenso die

<sup>529</sup> Vgl. **Homburg/Bruhn** (2010), S. 5.

<sup>530</sup> Vgl. **Thomas/Blattberg/Fox** (2004), S. 31; **Homburg/Sieben/Stock** (2004), S. 26; **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 462.

<sup>531</sup> Vgl. **Hentschel** (1991), S. 25.

<sup>532</sup> **Stauss/Friege** (1999), S. 360.

<sup>533</sup> Vgl. **Stauss** (1997, 2000a, b, c); **Stauss/Friege** (1999, 2006).

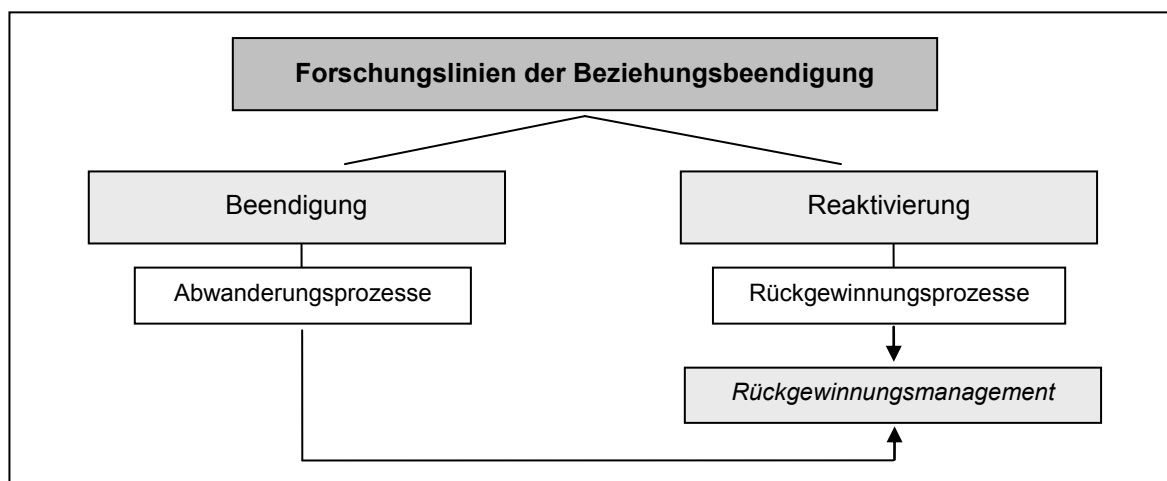
<sup>534</sup> Dies betonen u.a. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 4; **Büttgen** (2003), S. 61; **Thomas/Blattberg/Fox** (2004), S. 31; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 232.

<sup>535</sup> Vgl. zu den Beiträgen u.a. **Stauss** (1997, 2000a, b, c); **Stauss/Friege** (1999, 2006); **Homburg/Schäfer** (1999); **Sauerbrey/Henning** (2000); **Bruhn/Michalski** (2001); **Michalski** (2002); **Sieben** (2002); **Büttgen** (2003); **Homburg/Sieben/Stock** (2004); **Rutsatz** (2004); **Thomas/Blattberg/Fox** (2004); **Pick** (2008); siehe dazu auch Tabelle B-1.

<sup>536</sup> Vgl. u.a. **Hippner/Wilde** (2006); **Günter/Helm** (2006a); **Bruhn** (2007); **Kotler/Keller/Bliemel** (2007); **Freter** (2008); **Bruhn** (2009a); **Meffert/Bruhn** (2009); **Homburg/Krohmer** (2009); **Bruhn/Homburg** (2010).

<sup>537</sup> Dies bestätigen z.B. **Sieben** (2002); **Michalski** (2002); **Thomas/Blattberg/Fox** (2004); **Rutsatz** (2004); **Tokman/Davis/Lemon** (2007) und **Pick** (2008) in ihren Forschungsarbeiten.

**Kundenperspektive** Berücksichtigung finden.<sup>538</sup> Denn jegliche Rückgewinnungsaktivitäten erfolgen als Reaktion auf eine vorangegangene Aktion eines Kunden, genauer gesagt auf die Beendigung der Geschäftsbeziehung bzw. Abwanderung. Nur fundierte Kenntnisse über diese Abwanderungsprozesse, ihre Ursachen und Verläufe, ermöglichen es Unternehmen, adäquate und zielgerichtete Maßnahmen zur Rückgewinnung einzusetzen. Notwendige Voraussetzung für die Unternehmensperspektive, verlorene Kunden systematisch zurückzugewinnen, ist deshalb das Verständnis der Kundenperspektive, der Kundenabwanderung bzw. Beziehungsbeendigung.<sup>539</sup> Zum Forschungsgebiet der Beziehungsbeendigung gehören daher sowohl die kundenseitigen Abwanderungsprozesse als auch das Rückgewinnungsmanagement als Reaktion auf die Abwanderung im Sinne einer Reaktivierung der Geschäftsbeziehung (vgl. Abbildung B-11).<sup>540</sup>



**Abb. B-11:** Forschungslinien der Beziehungsbeendigung sowie -reaktivierung im Überblick  
(Quelle: in Anlehnung an Michalski (2002), S. 13)

Die Mehrheit der Beiträge zum Rückgewinnungsmanagement ist **konzeptioneller** Art. Dabei handelt es sich vor allem um funktions- und prozessorientierte Managementansätze sowie um konkrete Empfehlungen und Anleitungen für die praktische Umsetzung (Best Practice), in deren Mittelpunkt ein systematisches Vorgehen steht.<sup>541</sup> Diese konzeptionellen Arbeiten sind größtenteils branchenübergreifend ausgerichtet. Welche Unter-

<sup>538</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 6f.

<sup>539</sup> Vgl. Bruhn/Michalski (2001), S. 117.

<sup>540</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 12f.; Bruhn (2009a), S. 8. Einen weiteren Aspekt in diesem Zusammenhang, welcher in einigen Forschungsarbeiten Berücksichtigung findet, stellt die *Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen* dar; vgl. Bendapudi/Berry (1997); Rutsatz (2004); Pick (2008). Sie lässt sich prinzipiell als Kundenreaktion auf den erfolgreichen Einsatz von Rückgewinnungsaktivitäten und damit als Akt der (erneuten) Kundenbindung interpretieren; vgl. Rutsatz (2004), S. 28. Als Spiegelbild des Erfolgs von Rückgewinnungsaktivitäten (vgl. zu den Begrifflichkeiten zur Wiederaufnahme Pick (2008), S. 40) sind die Grenzen fließend, weshalb diese Perspektive im Folgenden nicht explizit Berücksichtigung findet.

<sup>541</sup> Siehe Tabelle B-1.

schiede im Hinblick auf die Konzeption des Rückgewinnungsmanagements für verschiedene Branchen existieren und welche Probleme und Barrieren die besonderen Gegebenheiten einzelner Branchen mit sich bringen, spielt bisher kaum eine Rolle in wissenschaftlichen Untersuchungen.<sup>542</sup>

Einige wenige Beiträge – wenn auch eine zunehmende Tendenz erkennbar ist – setzen sich **empirisch** mit der Erforschung von unternehmensinitiierten Rückgewinnungsprozessen auseinander. Dabei lässt sich zwischen empirischen Untersuchungen zum Stand des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis<sup>543</sup> und solchen Studien unterscheiden, die sich auf quantitativer Ebene mit bestimmten Facetten einzelner Phasen des Rückgewinnungsmanagements – überwiegend mit den Erfolgsdeterminanten und Profitabilitätsauswirkungen der Rückgewinnung – auseinandersetzen.<sup>544</sup> Diese Untersuchungen beziehen sich jeweils auf ausgewählte Branchen. In der jüngeren Literatur findet sich inzwischen auch ein Ansatz zur **theoretischen Fundierung** des Rückgewinnungsmanagements.<sup>545</sup> Tabelle B-1 bietet eine Übersicht über die wesentlichen Beiträge zum Rückgewinnungsmanagement.

Autor(en)/Quelle	Methode	Untersuchungsgegenstand	Branche
<b>Cannie</b> (1994)	konzeptionell	Managementempfehlungen zur Rückgewinnung und Vermeidung von Abwanderungen	branchenübergreifend
<b>Johnson</b> (1994)	empirisch	Beobachtung von Rückgewinnungsquoten	Einzelhandel
<b>Stauss</b> (1997); (2000a, b, c)	konzeptionell	Entwicklung eines dreiteiligen Managementansatzes	branchenübergreifend
<b>Stauss/Friege</b> (1999, 2006)	konzeptionell/ empirisch	Managementansatz Entwicklung und Untersuchung eines Ansatzes zur Ermittlung der Rückgewinnungsrendite (RoR)	Buchclubs

<sup>542</sup> Der Verfasserin ist lediglich ein relevanter Beitrag bekannt, in dem die Anwendung des Prozessmodells auf eine ausgewählte Branche unter Berücksichtigung deren Besonderheiten untersucht wird. Im Mittelpunkt der betreffenden Analyse stehen die typischen Kundenbeziehungsformen im Versandhandel, die keine vertragliche Grundlage besitzen; vgl. **Rutsatz** (2004).

<sup>543</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999); **Sauerbrey/Henning** (2000); **Bruhn/Michalski** (2001).

<sup>544</sup> Vgl. dazu vor allem **Michalski** (2002); **Sieben** (2002); **Homburg/Sieben/Stock** (2004); **Thomas/Blattberg/Fox** (2004); **Homburg/Hoyer/Stock** (2007); **Tokman/Davis/Lemon** (2007); **Pick** (2008).

<sup>545</sup> Es wird auf die *Theorie der kognitiven Dissonanz*, die *Equity-Theorie* sowie die *Attributionstheorie* Bezug genommen; vgl. dazu ausführlich **Pick/Krafft** (2009), S. 123ff.

<b>Homburg/Schäfer</b> (1999); <b>Schäfer/ Karlshaus/Sieben</b> (2000); <b>Homburg/Fürst/ Sieben</b> (2003)	konzeptionell/ empirisch	Entwicklung eines Management- prozesses (5 Phasen)  Untersuchung der Rückgewinnungs- renditen (RoCR) in ausgewählten Branchen (Fallstudien)	branchen- übergreifend
<b>Sauerbrey/ Henning</b> (2000)	konzeptionell/ empirisch	Konzeption zum Management der Kundenrückgewinnung  Expertenbefragung zum Status quo im RGM  Best-Practice-Ansätze	branchen- übergreifend
<b>Griffin/ Lowenstein</b> (2001)	konzeptionell	Managementempfehlungen zur Rückgewinnung und Vermeidung von Abwanderungen	branchen- übergreifend
<b>Bruhn/Michalski</b> (2001)	empirisch	Untersuchung zum Entwicklungs- stand des RGM in der Praxis	Finanzdienst- leistungen
<b>Michalski</b> (2002)	konzeptionell/ empirisch	Untersuchung von Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozessen  Durchführung einer Rückgewinnung	Finanzdienst- leistungen
<b>Sieben</b> (2002); <b>Homburg/ Sieben/Stock</b> (2004); <b>Homburg/Hoyer/ Stock</b> (2007)	empirisch	Untersuchung von Erfolgsdetermi- nanten der Rückgewinnung  Überprüfung der Wirtschaftlichkeit	Telekommunikati- on/Finanzdienstlei- stungen
<b>Rutsatz</b> (2004)	konzeptionell/ empirisch	Identifikation abgewanderter Kunden; Identifikation von Erfolgsfaktoren (Timing- und Personalisierungs- strategien)	Versandhandel
<b>Thomas/ Blattberg/Fox</b> (2004)	empirisch	Wirkung der Preispolitik auf die Rückgewinnung und Nachbetreuung, Schätzung des Kundenwerts	Verlagswesen
<b>Tokman/Davis/ Lemon</b> (2007)	empirisch	Untersuchung von Determinanten der Wiederaufnahmeabsicht und des Rückgewinnungserfolgs	Wartung- und Reparatur (Automobil)
<b>Pick</b> (2008)	empirisch/ theoretisch	Untersuchung von Wiederaufnahme- verhalten und -bereitschaft	Verkehrs- dienstleistungen/ Verlagswesen

**Tab. B-1:** Konzeptionelle und empirische Forschungsbeiträge zum Rückgewinnungsmanagement

Die Mehrheit aller empirischen Beiträge des gesamten Forschungsgebiets ist jedoch im Gebiet der **Beziehungsbeendigung** bzw. **Abwanderung** angesiedelt, ohne dass der

Aspekt der Rückgewinnung dabei Berücksichtigung findet.<sup>546</sup> Denn während die Reaktion von Unternehmen auf die Abwanderung von Kunden und die daraus resultierende Managementaufgabe in der Wissenschaft erst später behandelt worden sind, findet sich die Kundenperspektive bereits in älteren Studien wieder.

Im Hinblick auf die Analyse von Abwanderungsphänomenen haben sich sowohl auf der *Business-to-Business-Ebene (B2B)*<sup>547</sup> als auch auf der *Business-to-Consumer-Ebene (B2C)* wesentliche Forschungsschwerpunkte herausgebildet. Im Business-to-Consumer-Bereich bezieht sich die Mehrheit der wissenschaftlichen Beiträge auf den Dienstleistungssektor. Davon ist der überwiegende Anteil der Beiträge in der Finanzdienstleistungsbranche<sup>548</sup> angesiedelt, aber auch die Versicherungs- und Telekommunikationsbranche<sup>549</sup> sowie einige andere Unternehmenszweige<sup>550</sup> sind inzwischen mehrfach Gegenstand empirischer Untersuchungen. Nur wenige Forschungsarbeiten nehmen branchenübergreifenden Bezug zur Thematik.<sup>551</sup>

Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand lassen sich vor allem drei grundsätzliche Ansatzpunkte der Forschung unterscheiden. Es existieren Beiträge, die

- die Gründe und Einflussfaktoren einer Kundenabwanderung analysieren,<sup>552</sup>

<sup>546</sup> Eine detaillierte Übersicht über die empirischen Forschungsarbeiten findet sich bei **Michalski** (2002) und **Bruhn/Michalski** (2010).

<sup>547</sup> Im B2B-Bereich finden sich Beiträge zu drei wesentlichen Forschungszweigen:  
**(1)** „*Business Relationship Ending*“ (Untersuchung von Beziehungsbeendigungen in Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen im Allgemeinen); vgl. dazu u.a. **Perrien/Paradis/Banting** (1995); **Heide/Weiss** (1995); **Butzer-Strothmann** (1999); **Tähtinen/Halinen** (2000); **Alajoutsijärvi/Möller/Tähtinen** (2000); **Tähtinen** (2001); **Tähtinen/Halinen** (2002); **Scharff** (2005); **Beloucif/Donaldson/Waddell** (2006); **Tidström/Ahman** (2006); **Helm/Rolfes/Günter** (2006).  
**(2)** „*Channel Relationship Switching*“ (Beschreibung von Beendigungsprozesses in Distributionskanälen des Handels); vgl. **Ping/Dwyer** (1992); **Ping** (1999); zu unterscheiden ist hiervon die kundenseitige Beendigung einer Beziehung zu einem Absatzmittler.  
**(3)** „*Agency Switching*“ (Beendigung von Vertragsverhältnissen zwischen Agenturen und ihren Kunden); vgl. dazu u.a. **Buchanan/Michell** (1991); **Michell/Cataquet/Hague** (1992); **Dowling** (1994); **Henke** (1995); **Durden/Orsman/Michell** (1997); **Ghosh/Taylor** (1999).

<sup>548</sup> Vgl. z.B. **Rust/Zahorik** (1993); **Zollner** (1995); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996); **Chakravarty/Feinberg/Widdows** (1997); **Dubs** (1998); **Bansal/Taylor** (1999); **Athanassopoulos** (2000); **Colgate/Hedge** (2001); **Michalski** (2002, 2004); **Nordman** (2004); **Akerlund** (2005).

<sup>549</sup> Vgl. **Bolton/ Bronkhorst** (1995); **Drew et al.** (1999).

<sup>550</sup> Vgl. **Walsh/Groth/Wiedmann** (2005); **Walsh/Dinnie/Wiedmann** (2006); **Wieringa/Verhoef** (2007) in Bezug auf die Kundenabwanderung bei Energieanbietern. Bei **Roos** (1999); **Kelley/Hoffman/Davis** (1993); **Ahmad** (2002); **Forbes/Kelley/Hoffman** (2005) steht der (Online-)Handel im Fokus der Untersuchungen.

<sup>551</sup> Vgl. z.B. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976); **Higie/Price/Fitzmaurice** (1993); **Keaveney** (1995); **Coulter/Ligas** (2000).

<sup>552</sup> Die zahlreichen Untersuchungen zu Abwanderungsursachen werden aufgrund ihres Erkenntnisbeitrags für die empirische Untersuchung in Kapitel D.2.4.3 ausführlich behandelt.

- sich mit der Analyse des gesamten Abwanderungsprozesses befassen<sup>553</sup> und
- sich mit dem Management von Kundenabwanderung, d.h. mit deren Prognose, Verhinderung oder Reduktion beschäftigen.<sup>554</sup>

Dabei hat eine Entwicklung von merkmals- und ereignisorientierten Analysen zu Untersuchungen, die den Prozesscharakter stärker berücksichtigen und einen Erklärungsbeitrag zum gesamten Abwanderungsverlauf leisten, stattgefunden.<sup>555</sup> Dies spiegelt sich ebenfalls in den ausgewählten Methoden zur Durchführung von wissenschaftlichen Kundenabwanderungsanalysen wider. Während zunächst Analyseinstrumente wie die standardisierte Befragung sowie Kausalanalysen im Vordergrund standen, basieren inzwischen viele Untersuchungen auf Techniken, die das Auftreten von Ereignissen bzw. den Gesamtprozess der Abwanderung berücksichtigen.<sup>556</sup> Damit werden sie der Komplexität vieler Abwanderungsprozesse gerecht.<sup>557</sup> Letztlich ist die Auswahl eines geeigneten Instruments aber vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand und der spezifischen Forschungsfrage abhängig.

Dieses Kapitel hat einen grundlegenden Überblick über das Forschungsgebiet der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung geliefert.<sup>558</sup> Eine detailliertere Erläuterung der Forschungsbeiträge ist angesichts der zugrundeliegenden Themenstellung nicht erforderlich und würde zudem den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die wichtigen konzeptionellen Beiträge werden im Zusammenhang mit dem Managementprozess in Kapitel 3.5 ausführlicher dargestellt. Im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel D.2 finden die im

<sup>553</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976); **Stewart** (1996); **Roos** (1999); **Coulter/Ligas** (2000); **Tähtinen** (2001); **Michalski** (2002, 2004); **Bruhn/Michalski** (2003); **Beloucif/Donaldson/Waddell** (2006); **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004); **Roos/Gustafsson/Edvardsson** (2005, 2006).

<sup>554</sup> Vgl. dazu **De Souza** (1992); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996); **Reichheld** (1996); **Pearson/Gessner** (1999). Mit Profitabilitätsauswirkungen von Kundenabwanderungen beschäftigen sich **Reichheld/Sasser** (1990) und **Page/Pitt/Berthon** (1996).

<sup>555</sup> Prozessorientierte Ansätze zur Abwanderungsanalyse finden sich u.a. bei **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976); **Stewart** (1996); **Roos** (1999); **Coulter/Ligas** (2000); **Tähtinen** (2001); **Michalski** (2002, 2004); **Beloucif/Donaldson/Waddell** (2006).

<sup>556</sup> Zu den ereignisorientierten Methoden gehören die **Critical Incident Technique** (CIT) sowie die **Sequential Incident Technique** (SIT), die zur Analyse von negativen Ereignissen sowie Servicefehlern herangezogen werden. Die **Switching Path Analysis Technique** (SPAT) berücksichtigt als prozessorientierte Methode den gesamten Abwanderungsverlauf über verschiedene Phasen hinaus. Eine detaillierte und kritische Ausführung der einzelnen Methoden findet sich bei **Michalski** (2002), S. 18ff. und **Bruhn/Michalski** (2010), S. 304f.

<sup>557</sup> Vgl. **Michalski** (2004), S. 977.

<sup>558</sup> Eine umfassende und detaillierte Übersicht über den aktuellen Forschungsstand zu Abwanderungs- und Rückgewinnungsprozessen liefern **Sieben** (2002); **Michalski** (2002, 2004); **Pick** (2008); **Bruhn/Michalski** (2010).

Zusammenhang mit der Forschungsfrage relevanten Erkenntnisse aus empirischen Forschungsbeiträgen Berücksichtigung.

## 2.3 Begriffliche und inhaltliche Definitionen

Aufgrund ihrer Bedeutung in Zusammenhang mit der Thematik folgen sowohl eine Definition zum Rückgewinnungsmanagement als auch zur Kundenabwanderung.

### 2.3.1 Rückgewinnungsmanagement

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von vor allem englischsprachigen Bezeichnungen für die Kundenrückgewinnung bzw. deren Management. THOMAS/BLATTBERG/FOX (2004) sprechen z.B. von „*Recapturing Lost Customers*“ und „*Customer Winback*“, TOKMAN/DAVIS/LEMON (2007) nennen den Prozess der Wiedergewinnung „*Customer Reacquisition Management*“, HOMBURG/HOYER/STOCK (2007) sprechen von „*Relationship Revival*“<sup>559</sup>. Besonders gebräuchliche Begriffe, die neben „*Rückgewinnungsmanagement*“ vor allem in der deutschsprachigen Literatur Anwendung finden, sind „*Regain Management*“<sup>560</sup>, „*Customer Recovery*“<sup>561</sup> bzw. „*Recovery Management*“<sup>562</sup>.

Der Begriff „*Service Recovery*“ wird zum Teil fälschlicherweise synonym zum „*Recovery Management*“ verwendet. Wissenschaftliche Beiträge zur Service Recovery befassen sich in erster Linie mit Wiedergutmachungsanstrengungen von Dienstleistungsunternehmen nach Servicefehlern, die im Rahmen der Leistungserstellung aufgetreten sind und zur Unzufriedenheit des Kunden geführt haben.<sup>563</sup> Der wesentliche Unterschied der Bezeichnung liegt demnach in ihrem Ereignischarakter. Denn der Fokus liegt nicht wie beim Rückgewinnungsmanagement auf der Kundenbeziehung, sondern betrifft lediglich Maßnahmen des Unternehmens nach einem bestimmten Fehlerereignis. Service Recovery kann also als Bestandteil des Rückgewinnungsmanagements angesehen werden, sofern

<sup>559</sup> Dieser Terminus eignet sich entsprechend seiner Übersetzung „*Wiederbelebung*“ insbesondere bei abgewanderten Kunden, deren Kundenbeziehung aufgrund verminderter Nachfrage eher „*eingeschlafen*“ ist, als dass sie überhaupt keine Leistung mehr in Anspruch genommen haben; vgl. dazu ausführlich Kapitel 2.3.2.1 und Kapitel 2.3.2.2.3.

<sup>560</sup> Vgl. **Stauss** (1997); **Stauss/Friege** (1999).

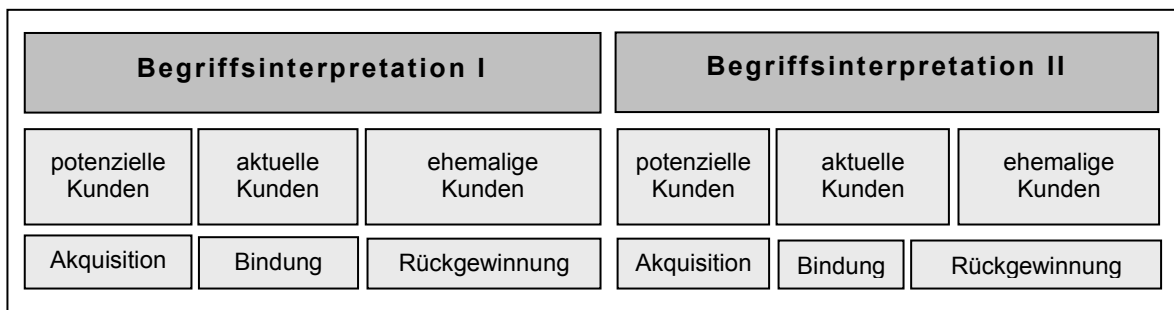
<sup>561</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999); die Methode einer systematischen Rückgewinnung wird bei den Autoren als Customer Recovery Program (CRP) bezeichnet.

<sup>562</sup> Vgl. **Büttgen** (2001, 2003); **Seidl** (2009).

<sup>563</sup> Vgl. **Kelley/Davis** (1994); **Smith/Bolton/Wagner** (1999), S. 357. Zum wissenschaftlichen Schwerpunkt „*Service Recovery*“ vgl. u.a. **Hart/Heskett/Sasser** (1990); **Hoffman/Kelley/Rotalsky** (1995); **Andreassen** (2000); **Levesque/McDougall** (2000); **Maxham III** (2001); **Ahmad** (2002); **Oh** (2003); **Hess/Ganesan/Klein** (2003); **Wirtz/Mattila** (2004).

Servicefehler Ursache für die Abwanderung des Kunden sind und Recovery-Maßnahmen zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden.<sup>564</sup>

Die Definition von **Kundenrückgewinnung** bzw. **Rückgewinnungsmanagement**<sup>565</sup> ergibt sich aus der Fragestellung, wann Maßnahmen der Wiedergewinnung zum Einsatz kommen. In der Literatur existiert dazu bisher kein einheitlicher Sprachgebrauch, so dass sich zwei wesentliche Interpretationsvarianten unterscheiden lassen (vgl. Abbildung B-12).<sup>566</sup> Die unterschiedlichen Auffassungen sind auf die Abgrenzungsproblematik zwischen Kundenbindung und -rückgewinnung zurückzuführen, die wiederum aus der Fragestellung resultiert, ab wann ein Kunde als „*verloren*“ oder „*abgewandert*“ bezeichnet werden kann.<sup>567</sup>



**Abb. B-12:** Unterschiedliche Interpretationen des Begriffs „*Rückgewinnungsmanagement*“

(Quelle: in Anlehnung an **Michalski** (2002), S. 9)

Entsprechend der **Begriffsinterpretation I** ergibt sich auf Grundlage des Status der Kundenbeziehung eine eindeutige Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements von den anderen Bereichen des Kundenmanagements. Im Fokus der Rückgewinnungsaktivitäten

<sup>564</sup> Vgl. **Maxham III** (2001); **Michel** (2002), S. 325. Die Forschungsbeiträge zur Service Recovery eignen sich im Hinblick auf die Erklärung des Abwanderungsverhaltens und damit die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements nur bedingt, da eine Vielzahl von anderen Abwanderungsmotiven des Kunden existieren kann, und seine Entscheidung nicht zwangsläufig auf ein Serviceversagen zurückgeführt werden muss; vgl. **Pick** (2008), S. 18. Zudem führt die Unzufriedenheit des Kunden, auf die mit Service Recovery-Maßnahmen reagiert wird, nicht unbedingt zur Abwanderung, sondern lediglich zur Absicht; vgl. **Chandon/Morwitz/Reinartz** (2005). Service Recovery kommt daher dem deutschen Terminus „*Beschwerdemanagement*“ nahe. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass unabhängig davon, ob sich der Kunde vorher beschwert hat, Service Recovery-Maßnahmen angewandt werden, d.h. entweder proaktiv vor oder reaktiv nach Eintreten einer Beschwerde; vgl. **Pick** (2008), S. 18.

<sup>565</sup> Während das Rückgewinnungsmanagement den gesamten prozessualen Managementansatz umfasst, bezieht sich der Terminus (Kunden-)rückgewinnung bzw. Rückgewinnungsstrategie lediglich auf die Aktivitäten und Maßnahmen als Bestandteil des Prozesses; vgl. dazu auch **Pick** (2008), S. 49. Im Hinblick auf die Erläuterung der unterschiedlichen Begriffsauffassungen spielt diese Differenzierung keine Rolle, weshalb hier auch nicht weiter unterschieden wird.

<sup>566</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112; **Michalski** (2002), S. 8.

<sup>567</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 455.



stehen danach lediglich die **ehemaligen Kunden**.<sup>568</sup> Die in Tabelle B-2 dargestellten Definitionsansätze beruhen auf dieser Interpretation.<sup>569</sup>

<p><b>Stauss</b> (1997), S. 2 (ähnlich <b>Stauss/Friege</b> (1999), S. 348)</p>	<p>„Regain Management encompasses the planning, realization, and control of all actions, that the company takes to keep customers who give notice to terminate a business relationship respectively to regain customers who already have ended the business relationship.“<sup>570</sup></p>
<p><b>Michalski</b> (2002), S. 12</p>	<p>„Das Rückgewinnungsmanagement umfasst die Konzeption sowie Implementierung eines Unternehmensprozesses, der darauf abzielt, eine kundenseitig beendete und aus Unternehmenssicht profitable Kundenbeziehung zu reaktivieren.“</p>
<p><b>Sieben</b> (2002), S. 45</p>	<p>„ [...] Kundenrückgewinnungsmanagement [soll] definiert werden als Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen des Unternehmens, die darauf abzielen, verlorene Kunden zu einer Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen.“</p>
<p><b>Thomas/Blattberg/Fox</b> (2004), S. 31</p>	<p>„Customer winback ist the process of firms’ revitalizing relationships with customers who have defected.“</p>
<p><b>Reichart</b> (2006a), S. 112</p>	<p>„Verlorene Besucher/Abonnenten in konzeptionell systematischer Form wiederzugewinnen, ist Gegenstand einer Reaktivierungsstrategie.“</p>

**Tab. B-2:** Definitionsansätze zum Rückgewinnungsmanagement auf Grundlage der Begriffsvariante I

**Begriffsinterpretation II** liegt ein erweitertes, umfassenderes Begriffsverständnis zugrunde, welches auch solche Maßnahmen beinhaltet, die präventiv zur Verhinderung von Kundenverlusten zum Einsatz kommen und daher eher als proaktiver Ansatz verstanden

<sup>568</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 9; **Rutsatz** (2004), S. 19.

<sup>569</sup> Auch **Homburg/Schäfer** (1999), S. 1 beschränken den Einsatz von Wiedergewinnungsmaßnahmen entsprechend obiger Begriffsinterpretation eindeutig auf die Zielgruppe der ehemaligen Kunden.

<sup>570</sup> Die Zuordnung dieses Definitionsansatzes zur Begriffsvariante I beruht darauf, dass der Kunde als faktisch verloren gilt, und zwar unabhängig davon, ob die Beziehung bereits beendet ist oder ob der Kunde sich noch im Kündigungsprozess befindet. Es geht also vor allem darum, dass er seine Kündigung bereits ausgesprochen hat und damit den Status „*ehemaliger Kunde*“ erhält; vgl. **Stauss** (1997); **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 4. **Michalski** (2002) vertritt eine andere Auffassung und sieht die Definition im Sinne des erweiterten Begriffsverständnisses.

werden können.<sup>571</sup> Demzufolge finden entsprechend des Kundenstatus neben den ehemaligen Kunden auch **aktuelle Kunden** Berücksichtigung. Diese Auffassung ergibt sich daraus, dass einer tatsächlichen Kündigung meist eine „*innerliche Kündigung*“<sup>572</sup> vorausgeht, die sich durch die Abwanderungsabsicht des Kunden kennzeichnet.<sup>573</sup> Denn häufig zieht sich die Abwanderungsentscheidung über einen längeren Zeitraum hin, indem der Kunde die Vor- und Nachteile der Beziehung abwägt.<sup>574</sup> Die gedankliche Auseinandersetzung mit der Abwanderung zeigt die Gefährdung der Kundenbeziehung, die die Zuordnung begründet.<sup>575</sup> Das Rückgewinnungsmanagement zielt demzufolge nicht nur auf die Wiederaufnahme bereits beendeter Beziehungen, sondern auch auf die Vermeidung der Beendigung abwanderungsgefährdeter Beziehungen ab.<sup>576</sup> Die Definitionen in Tabelle B-3 lassen sich dieser Begriffsauffassung zuordnen.

<b>Büttgen</b> (2003), S. 61	„[Das Recovery Management ist eine ganzheitliche Konzeption] [...], welche sich nicht auf reaktive Maßnahmen gegenüber bereits verlorenen Kunden beschränkt, sondern auch die Identifikation und Prävention drohender Kundenverluste beinhaltet und somit in gewisser Weise beide Begriffsverständnisse vereint.“
<b>Bruhn</b> (2009a), S. 136f.	„Die Kundenrückgewinnungsstrategie dient der emotionalen Rückgewinnung sog. abwanderungsgefährdeter Kunden sowie der faktischen Rückgewinnung bereits abgewanderter Kunden.“
<b>Seidl</b> (2009), S. 6	„[...] das Customer Recovery Management [beinhaltet] die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Maßnahmen und Prozesse eines Unternehmens zur frühzeitigen Identifikation und Prävention von drohenden Kundenabwanderungen wie auch zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden [...].“

**Tab. B-3:** Definitionsansätze zum Rückgewinnungsmanagement  
auf Grundlage der Begriffsvariante II

Aus konzeptioneller Sicht besitzt Begriffsvariante I den Vorteil der eindeutigen Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagements gegenüber dem Kundenbindungs- und Be-

<sup>571</sup> Vgl. **Büttgen** (2001), S. 397.

<sup>572</sup> Eine innerliche Kündigung wird nach **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112 zum Ausdruck gebracht, indem der Kunde seine Abwanderungsabsicht gegenüber dem Unternehmen äußert. Dies könnte aber auch entweder als Kündigung oder als Beschwerde interpretiert werden.

<sup>573</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 455; **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112.

<sup>574</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60.

<sup>575</sup> Vgl. **Bruhn** (2007), S. 116.

<sup>576</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112; **Meffert/Bruhn** (2006), S. 77; **Seidl** (2009), S. 6.

schwerdemanagement.<sup>577</sup> Dieser Auffassung liegt aber zugrunde, dass die Aufgaben im Rahmen der Kundenbindung sowohl in konzeptioneller als auch praktischer Hinsicht nicht nur positiver, sondern auch negativer Natur sind.<sup>578</sup> Dementsprechend ordnet STAUSS die Entgegnung drohender Kundenverluste durch Kündigungspräventionsmanagement sowie Beschwerdemanagement im Falle eines geäußerten Unmuts durch den Kunden dem Kundenbindungsmanagement zu.<sup>579</sup> „Auch wenn sich [...] möglicherweise bereits die zukünftige Auflösung von Geschäftsbeziehungen abzeichnet, so besteht diese faktisch noch, und die auf ihre Stabilisierung gerichteten Maßnahmen sind dem Kundenbindungsmanagement zuzuordnen.“<sup>580</sup> Das Rückgewinnungsmanagement setzt folglich dann ein, wenn der Kunde seine Abwanderungsentscheidung explizit oder implizit gegenüber dem Unternehmen angezeigt hat.<sup>581</sup> Es bezieht sich diesem Verständnis nach ausschließlich auf die Wiedergewinnung ehemaliger Kunden. Das Kündigungspräventionsmanagement, das sich mit aktuellen Kunden, deren Beziehung instabil ist, befasst, bildet als Teil des Kundenbindungsmanagements somit die Schnittstelle zum Rückgewinnungsmanagement.<sup>582</sup>

Demgegenüber lässt sich die Zuordnung gefährdeter Kundenbeziehungen und damit des Kündigungspräventionsmanagements zum Rückgewinnungsmanagement damit begründen, dass die zum Einsatz kommenden Maßnahmen denen der Reaktivierung tatsächlich beendeter Beziehungen ähneln.<sup>583</sup> Zudem umfasst das Kundenbindungsmanagement in der Praxis häufig lediglich positive Aktivitäten. Problematische Kundenbeziehungen werden nur dann im Rahmen eines Beschwerdemanagements behandelt, wenn der Kunde seine Unzufriedenheit artikuliert. Kunden, die unzufrieden sind, sich aber nicht beschweren, oder Kunden, die aus anderen Gründen abwanderungsgefährdet sind, werden nicht berücksichtigt.<sup>584</sup> Begriffsvariante II wird der praktischen Anwendung in Unternehmen in-

<sup>577</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 112.

<sup>578</sup> Vgl. **Bliemel/Eggert** (1998); **Eggert** (2000).

<sup>579</sup> Die Darstellung des Kundenlebenszyklus in Abbildung B-10 sowie die Zuordnung der Managementaufgaben gibt diese Abgrenzung wieder. Auch **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 268 sehen die Verhinderung bzw. Verringerung der Abwanderung als Aufgabe des Kundenbindungsmanagements.

<sup>580</sup> **Stauss** (2000a), S. 455.

<sup>581</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 45. Vgl. zur expliziten und impliziten Signalisierung der Abwanderungsentscheidung Kapitel 2.3.2.2.3.

<sup>582</sup> Vgl. **Michalski** (2006), S. 585. Kündigungspräventionsmanagement wird im englischsprachigen auch als Churn-Management bezeichnet: Gegenstand des Churn-Management ist die Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden sowie die Verhinderung der Abwanderung; vgl. **Tecklenburg** (2008), S. 24f.

<sup>583</sup> Vgl. **Bruhn** (2007), S. 118.

<sup>584</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 10.

sofern gerechter, als dass die Grenzen zwischen Kundenbindung und Rückgewinnung in der Praxis fließend sind. Tatsächlich verläuft eine Abwanderung meistens über einen längeren Zeitraum in mehreren Phasen von gedanklicher (innere Kündigung) und physischer Abwanderung.<sup>585</sup>

## 2.3.2 Kundenabwanderung

### 2.3.2.1 Allgemein

Die Diskussion um die Abgrenzung des Rückgewinnungsmanagement und die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition beruhen vor allem auf der Tatsache, dass nicht eindeutig bestimmt werden kann, wann ein Kunde als „*abgewandert*“ oder „*verloren*“ anzusehen ist, da dies durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird.<sup>586</sup> STAUSS legt seinem Beziehungslebenszyklus-Modell z.B. eine vertragliche Beziehung zugrunde, die eine eindeutige Identifikation einer Abwanderung durch die Kündigung des Kunden ermöglicht.<sup>587</sup> In vielen anderen Dienstleistungszweigen und -unternehmen nehmen Kundenbeziehungen und der in diesem Rahmen stattfindende Leistungsaustausch andere Formen an, bei denen es sehr viel schwieriger ist, den verlorenen Kunden zu identifizieren. Auch in der Wissenschaft existiert keine einheitliche Auffassung, die branchenübergreifend und für alle Formen von Geschäftsbeziehungen Gültigkeit besitzt.<sup>588</sup>

Generell lassen sich zwei grundlegende Definitionen unterscheiden.<sup>589</sup> Die **Kundenabwanderung im engeren Sinne** bezieht sich lediglich auf solche Beendigungsvorgänge, die der Kunde eindeutig gegenüber dem Unternehmen signalisiert. Diese Definition berücksichtigt jedoch ausschließlich vertragliche bzw. formalisierte Kundenbeziehungen und besitzt daher keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Die **Kundenabwanderung im weiteren Sinne** umfasst demgegenüber alle Entscheidungen und Maßnahmen des Kunden zur Beendigung der Geschäftsbeziehung, und zwar unabhängig davon, ob sie explizit geäußert werden oder durch veränderte Verhaltensmuster zum Ausdruck kommen. Demzufolge kann man von einer Abwanderung sprechen, wenn der Kunde entweder die Leis-

---

<sup>585</sup> Vgl. Bruhn/Michalski (2001), S. 113; Sieben (2002), S. 42.

<sup>586</sup> Vgl. Friedrich (1999), S. 247f.; Stauss (2000a), S. 455; Sieben (2002), S. 42.

<sup>587</sup> Vgl. Abbildung B-10 sowie die Ausführungen zu den Teilaufgaben im Rahmen des Kundenmanagements.

<sup>588</sup> Vgl. Büttgen (2003), S. 63; Rutsatz (2004), S. 20; Pick (2008), S. 19.

<sup>589</sup> Vgl. Pick (2008), S. 14.

tung bei einem anderen Anbieter nachfragt (Anbieter-/Markenwechsel), seine Nachfrage verringert oder ganz aufhört, das Produkt bzw. die Leistung nachzufragen.<sup>590</sup>

Die Uneinigkeit hinsichtlich der Definition spiegelt sich ebenfalls in der Vielzahl an Begriffsvarianten wider, die für den Terminus Abwanderung existieren.<sup>591</sup> In deutschsprachigen Beiträgen ist überwiegend auch von „*Beziehungsbeendigung*“<sup>592</sup> oder „*Beziehungsabbruch*“<sup>593</sup> die Rede. Prinzipiell können diese Begriffe als Synonyme für „*Kundenabwanderung*“ angesehen werden. Vor diesem Hintergrund finden sie auch in der Literatur Verwendung.<sup>594</sup> Im Falle einer Kundenabwanderung durch Verminderung der Nachfrage<sup>595</sup> kann die Verwendung dieses Begriffs jedoch zur Verwirrung führen, da die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter weiterhin besteht. Im Folgenden wird daher der Begriff „*Abwanderung*“ bevorzugt.

In der englischsprachigen Literatur existieren zahlreiche Wörter zum Phänomen der Abwanderung. Am häufigsten werden die Begriffe „*(customer) defection*“<sup>596</sup> und „*(customer) exit*“<sup>597</sup> bzw. „*(relationship) ending*“<sup>598</sup> verwendet, die als wortwörtliche Entsprechung von Kundenabwanderung bzw. Beziehungsbeendigung angesehen werden können. Entsprechend einer Begriffsauffassung im weiteren Sinne beschreibt SINGH „*customer exit*“ beispielsweise als „[...] the voluntary termination of an exchange relationship“<sup>599</sup> STEWART definiert den Begriff folgendermaßen: „The term customer exit is used to denote the economic phenomenon of a customer ceasing patronage of a particular supplier.“<sup>600</sup> Einige weitere Begrifflichkeiten, die sich in Forschungsbeiträgen zur Kundenabwanderung finden, sind „*termination*“<sup>601</sup>, „*dissolution*“<sup>602</sup> und „*disengagement*“<sup>603</sup> sowie „*disaffection*“<sup>604</sup>,

<sup>590</sup> Vgl. **Cannie** (1994), S. 42; **Bolton/Bronkhorst** (1995), S. 94; **Boshoff** (1997), S. 112. Manche Autoren vertreten die Meinung, dass auch die drohende Abwanderung (Abwanderungsabsicht) mit inbegriffen ist.

<sup>591</sup> Zum Teil verbergen sich hinter den Begrifflichkeiten auch verschiedene Konzepte, die wiederum die unterschiedlichen wissenschaftlichen Hintergründe und Theorien der einzelnen Studien reflektieren; vgl. **Tähtinen/Halinen** (2000), S. 2.

<sup>592</sup> Vgl. z.B. **Sieben** (2002).

<sup>593</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999); **Rutsatz** (2004).

<sup>594</sup> Vgl. z.B. **Sieben** (2002).

<sup>595</sup> Diese Abwanderungsform wird ausführlich in Kapitel 2.3.2.2.3. erläutert.

<sup>596</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990); **De Souza** (1992); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996).

<sup>597</sup> Vgl. **Hirschman** (1970,1974); **Singh** (1990); **Bolton/Bronkhorst** (1995); **Stewart** (1998).

<sup>598</sup> Vgl. **Tähtinen/Halinen** (2002); **Michalski** (2004).

<sup>599</sup> **Singh** (1990), S. 2.

<sup>600</sup> **Stewart** (1998), S. 235.

<sup>601</sup> Vgl. **Homburg/Hoyer/Stock** (2007).

„breakdown“<sup>605</sup> und „attrition“<sup>606</sup>. Speziell in der Telekommunikationsbranche sowie bei Online-Diensten wird die Kundenabwanderung auch als „churn“ bezeichnet.<sup>607</sup>

Einen besonderen Stellenwert erhält im Zusammenhang mit der Kundenabwanderung die Verwendung des Begriffs „Wechsel“ bzw. englischsprachig „switching“<sup>608</sup>. Denn der in der einschlägigen Literatur meist synonyme Gebrauch von „Wechsel“ und „Abwanderung“ ist nicht korrekt. Während bei der „Abwanderung“ der Forschungsschwerpunkt auf dem Vorgang der Abwanderung liegt, wird der Begriff „Wechsel“ im Zusammenhang mit der Berücksichtigung des Wettbewerbsaspekts verwendet. Er besitzt im Gegensatz zur „Abwanderung“ eher kurzfristigen Charakter im Sinne eines vorübergehenden Zeitraums ohne Nachfrage bzw. einer zeitweisen Bedarfsdeckung beim Wettbewerber, die jedoch keine vollständige Abwanderung bzw. Beendigung der Beziehung impliziert, sondern vielmehr die Wahrscheinlichkeit der Rückkehr berücksichtigt.<sup>609</sup>

Die Begriffe „Abwanderung“ bzw. „Beziehungsbeendigung“ finden unabhängig davon Verwendung, ob der Kunde eine neue Beziehung zu einem anderen Anbieter aufnimmt oder nicht. Er kann auch vollständig aufhören, die Leistung nachzufragen (Marktabstinenz).<sup>610</sup> Inwiefern es sich bei einer Abwanderung um eine Marktabstinenz handelt, ergibt sich aus der Abgrenzung des relevanten Markts. Vor allem die sachliche Marktabgrenzung, also die Frage danach, welche Arten von Leistungen überhaupt am Markt angeboten werden, ist dabei ausschlaggebend.

### 2.3.2.2 Kriterien zur Abwanderungsbestimmung

Die Abwanderungsbestimmung stellt einen zentralen Aspekt im Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der systematischen Kundenrückgewinnung dar, denn sie bestimmt den Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen. Die Form einer Abwanderung hängt aber letztlich vom Einzelfall ab. Gerade die Heterogenität von Dienstleistungen und Dienstleistungsbetrieben erfordert daher eine differenzierte Betrachtung

<sup>602</sup> Vgl. **Hocutt** (1998); **Coulter/Ligas** (2000); **Tähtinen** (2001); **Beloucif/Donaldson/Waddell** (2006).

<sup>603</sup> Vgl. **Higie/Price/Fitzmaurice** (1993).

<sup>604</sup> Vgl. **Michell/Cataquet/Hague** (1992).

<sup>605</sup> Vgl. **Stewart** (1996).

<sup>606</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997); **Dekimpe/Degraeve** (1997); **Szymigin/Carrigan** (2001).

<sup>607</sup> Vgl. **Knauer** (2000); **Mozer et al.** (2000); **Keaveney/Parthasarathy** (2001).

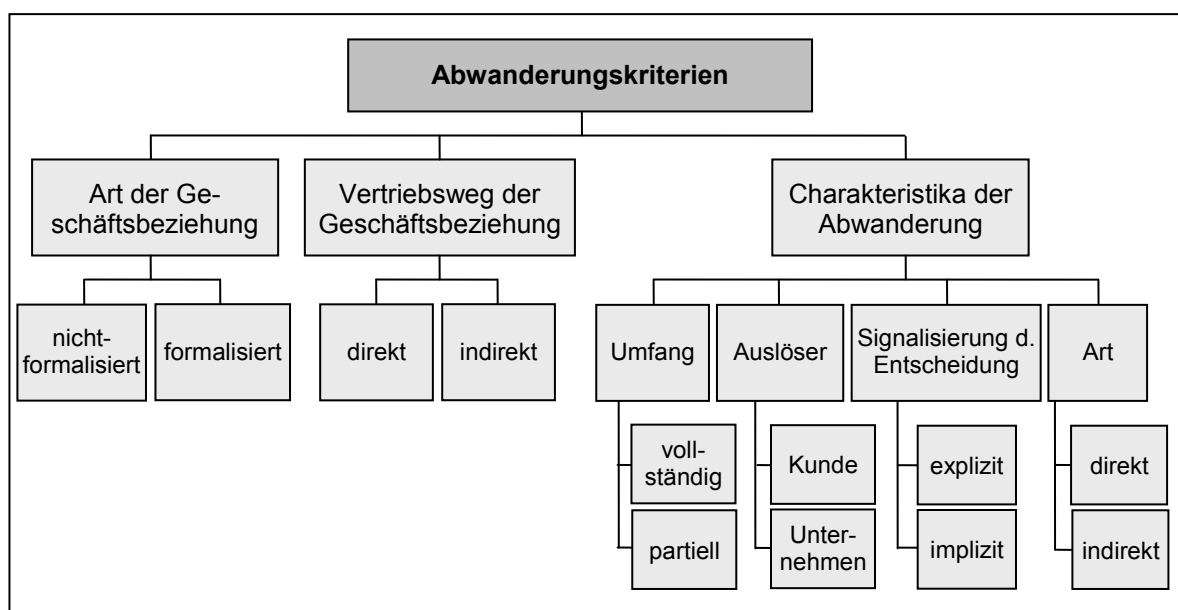
<sup>608</sup> Vgl. **Keaveney** (1995); **Roos** (1999); **Athanassopoulos** (2000); **Walsh/Groth/Wiedmann** (2005).

<sup>609</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 16f.

<sup>610</sup> Vgl. **Michalski** (2004), S. 978.

des Abwanderungsphänomens, indem dessen Definition in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche und der zugrundeliegenden Geschäftsbeziehung erfolgt.<sup>611</sup>

Zur Klärung der zentralen Fragestellung, wann man – branchenspezifisch – von einer Kundenabwanderung spricht bzw. wann ein Kunde als „verloren“ anzusehen ist, bedarf es einer Festlegung von allgemeingültigen Kriterien, die eine Einordnung von Kundenbeziehungen und deren Beendigungsformen ermöglichen. Dabei spielen die Art der Geschäftsbeziehung, der zugrundeliegende Vertriebsweg sowie verschiedene Charakteristika der Abwanderung eine Rolle. Abbildung B-13 liefert eine Übersicht über diese Abgrenzungskriterien, die in den nachfolgenden Kapiteln erläutert werden.



**Abb. B-13:** Kriterien zur Bestimmung einer Kundenabwanderung  
(Quelle: in Anlehnung an **Sieben** (2002), S. 42 und **Pick** (2008), S. 20)

### 2.3.2.2.1 Art der Geschäftsbeziehung

Zunächst lässt sich im Hinblick auf die Art der Geschäftsbeziehung eine Unterscheidung von formalisierten sowie nicht-formalisierten Geschäftsbeziehungen treffen.<sup>612</sup>

**Formalisierte Geschäftsbeziehungen**<sup>613</sup> basieren auf einem Vertragsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager. Dies ermöglicht die namentliche Identifikation des Kunden und führt gleichzeitig zu einer umfangreichen Datenbasis, die einen umfassenden

<sup>611</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 10; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 55; **Pick** (2008), S. 19.

<sup>612</sup> Vgl. **Lovelock/Wirtz** (2007), S. 364f.

<sup>613</sup> Neben formalisierten Geschäftsbeziehungen ist auch von mitgliedschaftsähnlichen (vgl. **Michalski** (2002), S. 29 und **Meffert/Bruhn** (2009), S. 29) oder vertraglichen (vgl. **Pick** (2008), S. 21) Geschäftsbeziehungen die Rede. Eine weitere Differenzierung dieser Begrifflichkeiten erfolgt an dieser Stelle nicht, so dass sie im Folgenden synonym verwendet werden.

Überblick über den Kundenstamm gibt.<sup>614</sup> Der Anbieter erhält Einblick in die Kauf- und Transaktionshistorie des Kunden.<sup>615</sup> Durch diese Informationen kann er wichtige Erkenntnisse zu dessen Nachfrageverhalten und Nutzenaspekten gewinnen, was einerseits eine Segmentierung sowie andererseits die direkte Ansprache des Kunden und den spezifischen Einsatz von Marketinginstrumenten auf Grundlage der informatorischen Datenbasis ermöglicht.<sup>616</sup> Die Leistungsanspruchnahme durch den Kunden erfolgt in formalisierten Geschäftsbeziehungen entweder auf mitgliedschaftsähnlicher Basis regelmäßig oder in größeren Zeitabständen, zwischen denen Anbieter und Nachfrager i.d.R. nicht interagieren.<sup>617</sup>

Im Gegensatz dazu sind **nicht-formalisierte Geschäftsbeziehungen** dadurch gekennzeichnet, dass zwischen Unternehmen und Kunde keine expliziten Verträge existieren, weshalb der Anbieter üblicherweise keine Kundendaten und somit keinerlei Informationsgrundlage zur Marktbearbeitung besitzt. Die Geschäftsbeziehungen basieren meist auf einmaligen oder in größeren Zeitabständen erfolgenden Transaktionen.<sup>618</sup> Tabelle B-4 zeigt beispielhafte Dienstleistungen mit formalisierten und nicht-formalisierten Geschäftsbeziehungen:

Art der Beziehung zwischen Dienstleistungsanbieter und Konsument	
formalisierte Beziehung	nicht-formalisierte Beziehung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Versicherung</li> <li>▪ Kontoführung (Bank)</li> <li>▪ Finanzamt</li> <li>▪ Vorlesung (Immatrikulation)</li> <li>▪ Theaterabonnement</li> <li>▪ Urlaubsreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Polizei</li> <li>▪ Feuerwehr</li> <li>▪ öffentlicher Nahverkehr</li> <li>▪ Restaurant</li> <li>▪ Taxiunternehmen</li> <li>▪ Kino</li> </ul>

**Tab. B-4:** Beispielhafte Dienstleistungen nach Art der Kundenbeziehung  
(Quelle: in Anlehnung an **Lovelock/Wirtz** (2007), S. 365)

<sup>614</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 113; **Michalski** (2002), S. 29.

<sup>615</sup> Vgl. **Schöler** (2006), S. 610.

<sup>616</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2006), S. 46; **Lovelock/Wirtz** (2007), S. 365.

<sup>617</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 113; **Michalski** (2002), S. 29.

<sup>618</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 28f.



Die **Identifikation einer Kundenabwanderung** ist in formalisierten Geschäftsbeziehungen durch die explizite Kündigung zur Vertragsauflösung zweifelsfrei möglich.<sup>619</sup> Aufgrund dieser Tatsache sowie der vergleichsweise großen kundenbezogenen Informationsbasis kommt der Thematik des Rückgewinnungsmanagements vor allem in Branchen mit formalisierten Beziehungen aus praktischer Sicht eine große Bedeutung zu.<sup>620</sup> Auch die konzeptionellen und empirischen Ansätze zum Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen beruhen in den meisten Fällen auf der Annahme vertraglicher Kundenbeziehungen.<sup>621</sup> Das Lebenszyklus-Modell von STAUSS geht ebenfalls davon aus. Die Maßnahmen zur Wiedergewinnung treten erst nach der expliziten Kündigung, aus der sich die Notwendigkeit zum Handeln gibt, ein. Zudem ist die zeitliche Differenz zwischen Kündigung und Vertragsende zusätzlich von Vorteil für die Kontaktaufnahme.<sup>622</sup>

Kundenbeziehungen ohne vertragliche Grundlage bedürfen hingegen keiner eindeutigen Kündigung, so dass die Beendigung der Beziehung in der Regel nicht durch den Kunden artikuliert wird.<sup>623</sup> Die Bestimmung einer Kundenabwanderung zur Identifizierung verlorener Kunden erweist sich in diesem Falle als problematisch. In nicht-formalisierten Geschäftsbeziehungen lässt sich letztlich nur indirekt über Profitabilitäts- oder Intensitätsmaße des Leistungsaustauschs auf eine Kundenabwanderung schließen.<sup>624</sup> Dementsprechend kann ein Kunde als abgewandert bezeichnet werden, „sobald das Transaktionsmuster der Geschäftsbeziehung innerhalb eines bestimmten Zeitraums signifikant und wirtschaftlich negativ von einem üblicherweise zu erwartenden Transaktionsmuster einer Geschäftsbeziehung abweicht“.<sup>625</sup> Dazu empfiehlt sich eine differenzierte Analyse des Nachfrageverhaltens jedes Kunden, vor allem im Hinblick auf seinen Umsatz, aber auch bezüglich der Kundenbindungsintensität.<sup>626</sup> Als Indikatoren für eine Abwanderung bei Geschäftsbeziehungen ohne formelle Grundlage kommen in Frage.<sup>627</sup>

<sup>619</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 30; **Sieben** (2002), S. 81; **Büttgen** (2003), S. 64; **Mann** (2009), S. 170.

<sup>620</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 113; **Schöler** (2006), S. 610.

<sup>621</sup> Vgl. hierzu vor allem **Stauss** (2000a), S. 454; **Michalski** (2002), S. 30 und **Sieben** (2002), S. 81.

<sup>622</sup> Siehe Abbildung B-10.

<sup>623</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 20; sofern der Kunde sehr verärgert ist, kommt es zu einer expliziten Äußerung in Form einer Beschwerde.

<sup>624</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 20; der Autor liefert mit Hilfe des NBD/Pareto-Modells einen Ansatz zur Identifikation inaktiver Kunden.

<sup>625</sup> **Sieben** (2002), S. 45.

<sup>626</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (2000), S. 146f.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60.

<sup>627</sup> Vgl. **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 270.

- das Absinken von Kaufmengen oder -werten (sinkende Profitabilität),
- die Ausweitung von Intervallen zwischen Transaktionen (sinkende Transaktionshäufigkeit),
- das Einstellen von Käufen bestimmter Produktgruppen.

Der Nachfragezyklus des Kunden besitzt allerdings nur selten konstanten Charakter. Vielmehr kommt es häufig zu schwankenden Kaufrhythmen, die das Erkennen einer Kundenabwanderung erschweren. So kann sich ein Kunde lediglich in einem längeren Zeitintervall zwischen zwei Transaktionen befinden, ohne dass man ihn direkt als verloren einstuft.<sup>628</sup> Wie groß der zeitliche Abstand zur letzten Nachfrage sein sollte oder wie stark sich das Niveau der Leistungsanspruchnahme verändert haben sollte, um von einer Abwanderung zu sprechen, ist individuell unter Berücksichtigung der leistungs- und kundenspezifischen Nachfragerhythmen festzulegen.<sup>629</sup>

Bei anonym erworbenen Leistungen macht der Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen nur dann Sinn, wenn der Kunde namentlich bekannt ist und das Unternehmen in einer Datenbank umfassende Informationen über dessen Transaktionshistorie besitzt.<sup>630</sup> Die Registrierung des Kunden, z.B. durch die Etablierung von Kundenkarten und Kundenclubs, den Versand von Informationsmaterial oder den Einsatz von Reservierungsannahmen, stellen Möglichkeiten zur Ausweitung der Informationsgrundlage in Bezug auf diese Kunden dar und führen somit zur Erhöhung des Identifikationspotenzials.<sup>631</sup> Im günstigsten Fall entstehen durch solche Maßnahmen formalisierte Geschäftsbeziehungen mit vertraglicher Grundlage.<sup>632</sup>

In der Praxis existieren innerhalb des Kundenstamms häufig Mischformen aus formalisierten und nicht-formalisierten Geschäftsbeziehungen. Wie viele andere Unternehmen verkaufen z.B. auch Theaterbetriebe ihre Leistung sowohl über das Abonnementgeschäft als auch über den freien Verkauf. Diese Mischung erfordert eine differenzierte Betrachtung und Analyse dieser Kundengruppen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements. Die Bestimmung einer Kundenabwanderung sollte daher in Abhängigkeit der Beziehungsform erfolgen.<sup>633</sup>

---

<sup>628</sup> Vgl. **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 270.

<sup>629</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 455; **Stauss** (2006), S. 440.

<sup>630</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 64.

<sup>631</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 108f.; **Pearson/Gessner** (1999), S. 19; **Reichheld/Sasser** (2000), S. 146f.; **Büttgen** (2003), S. 64.

<sup>632</sup> Vgl. **Lovelock/Wirtz** (2007), S. 365.

<sup>633</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 22.

### 2.3.2.2 Vertriebsweg

Auch die Vertriebswege, auf deren Basis der Leistungsaustausch zwischen den Geschäftspartnern stattfindet, stellen ein wichtiges Merkmal zur Abgrenzung von Kundenabwanderungen dar. Im Zusammenhang mit der Abwanderungsanalyse bedarf es daher einer Klärung, ob der Leistungsaustausch über den direkten oder indirekten Vertriebsweg stattfindet. Beim **direkten Vertrieb** verkauft der Hersteller seine Leistungen direkt an den Endkunden, ggf. setzt er eigene Absatzorgane ein.<sup>634</sup> Im Hinblick auf Dienstleistungsbetriebe ist dabei maßgeblich, dass sowohl die Verpflichtungserklärung als auch die Erbringung der Leistung durch den gleichen Betrieb geschieht.<sup>635</sup> Beim **indirekten Absatz** hingegen schaltet der Hersteller selbstständige Absatzmittler, d.h. Groß- bzw. Einzelhändler ein. Für die Dienstleistungsbranche bedeutet dies, dass nicht die eigentliche Dienstleistung auf diesem Wege distribuiert wird, sondern lediglich ein Leistungsversprechen, d.h. das Versprechen des Anbieters gegenüber dem Endkunden, die Leistung zu einem späteren Zeitpunkt zu erbringen. Der Nachfrager erwirbt dadurch ein Leistungsanspruchsrecht, welches in der Praxis meist auf materiellen Trägermedien festgehalten wird (Eintrittskarten, Gutscheine, Tickets, Verträge etc.).<sup>636</sup> Gerade bei beratungsintensiven Dienstleistungen bedeutet das für die eingeschalteten Händler neben ihrer eigentlichen Verkaufsfunktion vor allem die Wahrnehmung von informations- und kommunikationsbezogenen Aufgaben.<sup>637</sup>

Angesichts der verschiedenen Distributionsformen ergeben sich auf B2C- und B2B-Ebene verschiedene Varianten der Kundenabwanderung (vgl. Abbildung B-14):

#### (1) Direkter Vertrieb

Beim direkten Vertrieb besteht lediglich eine direkte Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde, die durch Abwanderung des Kunden beendet wird. Dieser Beendigungsprozess kann sowohl in einer Beziehung zwischen einem Unternehmen und einer Privatperson (B2C) als auch zwischen zwei Unternehmen (B2B) stattfinden.<sup>638</sup>

<sup>634</sup> Vgl. **Freter** (2004), S. 174. Unternehmenseigene Absatzorgane sind z.B. Filial- oder Franchisebetriebe; auch der Online-Vertrieb zählt zu den direkten Vertriebsformen; vgl. zu diesen mittelbaren und unmittelbaren Vertriebsformen im direkten Vertrieb **Meffert/Bruhn** (2009), S. 339f.

<sup>635</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2009), S. 339. Im Rahmen der Darstellung der Vertriebswege erfolgt eine Eingrenzung auf den Vertrieb in der Dienstleistungsbranche.

<sup>636</sup> Vgl. **Bieberstein** (2006), S. 288ff.

<sup>637</sup> Vgl. **Bieberstein** (2006), S. 289; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 345f.

<sup>638</sup> Vgl. dazu den Überblick über das Forschungsgebiet in Kapitel 2.2.

## (2) Indirekter Vertrieb

Im Falle eines indirekten Vertriebswegs kann es einerseits zu einer Beziehungsbeendigung auf B2C-Ebene kommen. Dies geschieht entweder, indem der Endkunde beim Händler bleibt, aber andere Leistungen in Anspruch nimmt und dadurch die Beziehung zum Anbieter beendet oder indem er die Beziehung zum Anbieter aufrechterhält, aber den Absatzmittler wechselt bzw. einen anderen Vertriebsweg (z.B. Direktvertrieb über Online-Portale<sup>639</sup>) wählt.<sup>640</sup> Andererseits kann auch auf B2B-Ebene die Geschäftsbeziehung zwischen dem Anbieter und seinem Absatzmittler beendet werden.<sup>641</sup>

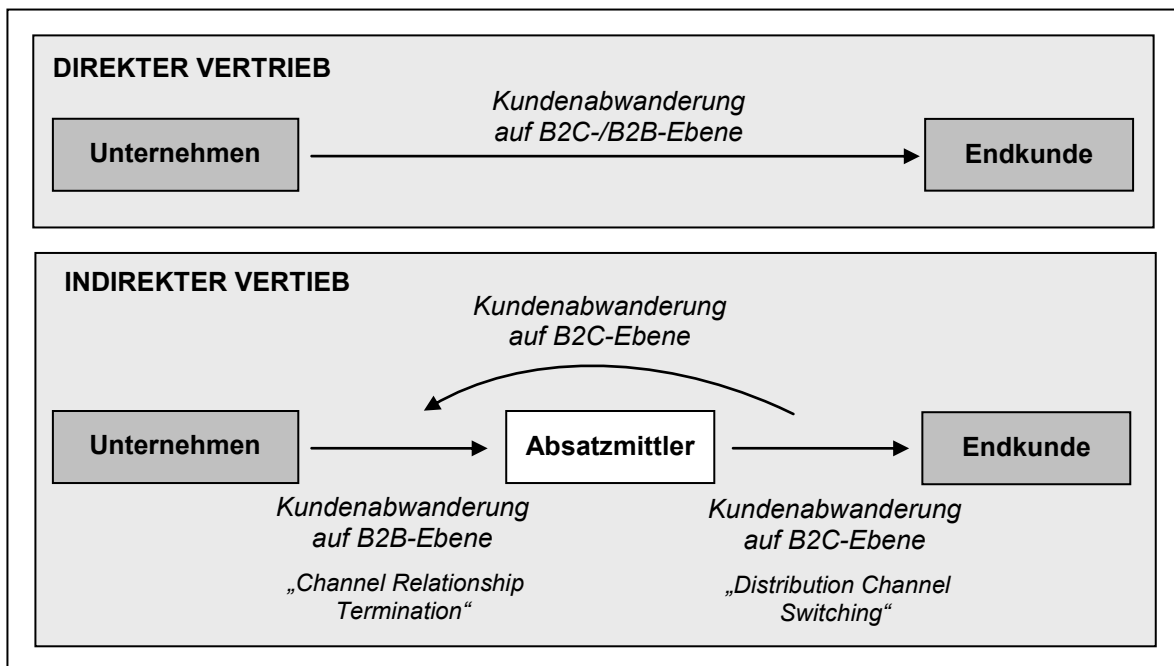


Abb. B-14: Formen der Kundenabwanderung unter Berücksichtigung des Distributionswegs

### 2.3.2.2.3 Charakteristika der Abwanderung

Hinsichtlich der Form von Beziehungsbeendigungen ergeben sich weitere Ansätze zur Differenzierung von Kundenabwanderungen (siehe auch Abbildung B-13):

#### (1) Abwanderungsumfang

Der Abwanderungsumfang stellt ein wesentliches Differenzierungskriterium dar. Diesbezüglich lassen sich die vollständige Abwanderung sowie die partielle Abwanderung unter-

<sup>639</sup> Gerade durch die zunehmende Bedeutung des E-Commerce lässt sich beim Direktvertrieb über elektronische Medien ein großes Wachstum erkennen; vgl. **Freter** (2003), S. 170; **Biberstein** (2006), S. 292.

<sup>640</sup> Vgl. zum „Distribution Channel Switching“ z.B. **Reardon/McCorkle** (2002).

<sup>641</sup> Dabei handelt es sich um ein(e) „Channel Relationship Termination bzw. Switching“; vgl. dazu auch Kapitel 2.2.

scheiden.<sup>642</sup> Zunächst kann man von einer Kundenabwanderung sprechen, wenn der Kunde die Leistung des Unternehmens nicht mehr nachfragt und die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen komplett abgebrochen hat.<sup>643</sup> In einigen Geschäftsbeziehungen finden Abwanderungen entsprechend dieses Verständnisses statt, und zwar wenn der Kunde das gesamte Geschäft zu einem anderen Anbieter verlagert und keine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen mehr unterhält. In diesem Falle nimmt die Abwanderung den Umfang einer **vollständigen Abwanderung** an.<sup>644</sup> In der Regel basiert die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde in diesen Fällen auf einem Ein-Vertrag-Verhältnis, welches den Austausch nur einer Leistung umfasst. Sofern der Kunde aber noch weitere Leistungen des Unternehmens in Anspruch nimmt oder mehrere Verträge zwischen Unternehmen und Kunde existieren, gestaltet sich die Identifikation eines verlorenen Kunden schwieriger, da die Geschäftsbeziehung oftmals nicht vollständig abgebrochen wird, sondern langsam „*einschläft*“ und lediglich mit geringerer Intensität weiterbesteht.<sup>645</sup> Ein Teil des Geschäfts wird durch die Aufnahme paralleler Geschäftsbeziehungen verlagert, da ein Kunde gleichzeitig Geschäftsbeziehungen zu mehreren konkurrierenden Anbietern führen kann.<sup>646</sup> Man spricht in diesem Falle von einer **partiellen Abwanderung**.<sup>647</sup> Diese Form der Abwanderung findet sich häufig in der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche, wo der Kunde i.d.R. mehr als ein Produkt bzw. eine Leistung in Anspruch nimmt.<sup>648</sup> Dieser Verlust einer Leistung innerhalb der Geschäftsbeziehung wird als sog. „*Lost Order*“ bezeichnet.<sup>649</sup> Als ausschlaggebend für die Definition der Beendigung einer Geschäftsbeziehung bedarf es der Festlegung einer kritischen Obergrenze von „*Lost Orders*“ bzw. – allgemeiner gefasst – einer kritischen Obergrenze des Nachfragerückgangs.<sup>650</sup> Die Nachfrageintensität ergibt sich neben der Inanspruchnahme mehrerer Leis-

<sup>642</sup> Vgl. **Reichheld** (1996), S. 60f.; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 6; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 21; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60.

<sup>643</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (1999), S. 348; **Stauss** (2000a), S. 455; **Stauss** (2006), S. 437.

<sup>644</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 23.

<sup>645</sup> Vgl. **Johnson** (1994); **Zollner** (1995), S. 176f.; **Reichheld** (1996), S. 60; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 6; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 918f.

<sup>646</sup> Vgl. **Liljander/Strandvik** (1995), S. 159f.

<sup>647</sup> Vgl. **Michalski** (2004), S. 983.

<sup>648</sup> Ein Bankkunde besitzt neben seinem Girokonto oftmals noch weitere Produkte dieses Anbieters. Verlagert er beispielsweise einen bestimmten Geldbetrag zu einer anderen Bank, während seine normale Kontoverbindung weiterhin besteht, so handelt es sich um eine partielle Abwanderung.

<sup>649</sup> Eine weitere Form der partiellen Abwanderung besteht darin, dass eine vertragliche Grundlage weiterhin existiert, in deren Rahmen jedoch keine Umsätze mehr getätigt werden (z.B. Ausbleiben von Einzahlungen bei Sparverträgen oder Verminderung der Gesprächsumsätze bei Telekommunikationsverträgen); vgl. dazu **Schulz-Klingauf** (2000), S. 48.

<sup>650</sup> Vgl. **Cannie** (1994), S. 43; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 6; **Pick/Krafft** (2009), S. 127.

tungen auch durch die Häufigkeit der Inanspruchnahme einer Leistung.<sup>651</sup> Auf welchem Niveau die Grenze zur Bestimmung einer Abwanderung liegt, ist unternehmens- und kundenindividuell zu bestimmen.<sup>652</sup> Auch die Art der Geschäftsbeziehung sollte deshalb an dieser Stelle Berücksichtigung finden. Denn vor allem in nicht-formalisierten Kundenbeziehungen spielen der Aspekt der Teilabwanderung und die Festlegung eines kritischen Niveaus eine große Rolle, da in diesen Beziehungsformen lediglich über eine Verminderung des Konsums auf eine Abwanderung zu schließen ist.<sup>653</sup> Meist kommt es sogar gar nicht zu einer vollständigen Beendigung der Beziehung durch kompletten Nachfrageverzicht.<sup>654</sup>

Die Tatsache, dass viele Kunden nur einen Teil ihrer Nachfrage reduzieren und zum Wettbewerb verlagern und dies ggf. ein Indikator für eine spätere vollständige Abwanderung sein kann, zeigt, dass ein vollständiger Abbruch einer Geschäftsbeziehung nicht die Voraussetzung für den Verlust eines Kunden darstellt.<sup>655</sup> „A customer may buy some equipment, some consumables, some service from other suppliers, and these fractional defections have meaning.“<sup>656</sup> Die Beendigung einer Geschäftsbeziehung entwickelt sich i.d.R. über einen längeren Zeitraum. Während sich anfangs nur eine Veränderung des Verhaltensmusters erkennen lässt, kann es plötzlich zu einem vollständigen Abbruch kommen.<sup>657</sup> Denn je weniger Leistungen der Kunde beim Anbieter nachfragt, desto stärker sinkt die Intensität seiner Bindung zum jeweiligen Unternehmen.<sup>658</sup> Eine weite Auslegung des Abwanderungsbegriffs, der sowohl die vollständige als auch die teilweise Abwanderung umfasst, ist daher unumgänglich.<sup>659</sup> Für die Identifikation abgewanderter Kun-

<sup>651</sup> In der Mobilfunkbranche, in der zwischen Kunde und Unternehmen generell Ein-Vertrag-Beziehungen existieren, kann neben der Vertragsauflösung auch die Verminderung des Konsums mit der Folge eines Umsatzrückgangs für den Anbieter als Abwanderung eingestuft werden; vgl. **Bolton/Bronkhorst** (1995).

<sup>652</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 21.

<sup>653</sup> In nicht-formellen Kundenbeziehungen wird das Ausmaß der Nachfrage i.d.R. dadurch bestimmt, wie oft ein Kunde eine Leistung in Anspruch nimmt. Beispielhaft lassen sich hier ein Frisör- oder Restaurantbesuch, die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, aber auch die Anzahl der Besuche von Kino- oder Theatervorstellungen anführen; vgl. dazu auch Kapitel 2.3.2.2.1.

<sup>654</sup> Vgl. **Reichheld** (1996), S. 61. Im Schienenverkehr kommt es beispielsweise häufig vor, dass Kunden die Dienstleistung nur sehr selten nachfragen, jedoch nie vollständig auf die Nutzung des Angebots verzichten; vgl. **Reichheld/Sasser** (2000), S. 146.

<sup>655</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60.

<sup>656</sup> **Reichheld** (1996), S. 61.

<sup>657</sup> Vgl. **Pearson/Gessner** (1999), S. 18f.; **Stauss** (2000a), S. 455; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 307.

<sup>658</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 21.

<sup>659</sup> Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 918.

den und damit für den Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen kommt diesem Aspekt eine erhebliche Bedeutung zu.

## (2) Auslöser der Beziehungsbeendigung

Eine Unterscheidung ergibt sich auch im Hinblick auf den Auslöser der Beziehungsbeendigung, der auf Seiten des Kunden, aber auch auf Unternehmensseite liegen kann.<sup>660</sup> Zu **unternehmensinitiierten** Beziehungsbeendigungen kommt es vor allem dann, wenn die Kundenbeziehungen mangelnde Profitabilität aufweisen,<sup>661</sup> weshalb die Fortführung der Beziehung aus Sicht des Unternehmens keinen ökonomischen Sinn macht.<sup>662</sup> Auch irreparable Konflikte zwischen Kunde und Anbieter können ursächlich für eine Beendigung von Unternehmensseite sein.<sup>663</sup> Die Reaktivierung einer Beziehung durch den Anbieter ist lediglich bei **kundeninitiierten** Beendigungsprozessen sinnvoll und wünschenswert.<sup>664</sup> In der Theaterbranche erfolgt die Beendigung einer Beziehung ausschließlich von Seiten des Kunden, so dass unter Berücksichtigung der Themenstellung dieser Arbeit daher auf Kundenabwanderungen, die von Unternehmen ausgelöst werden, nicht weiter eingegangen wird.

## (3) Signalisierung der Abwanderungsentscheidung

Die Signalisierung der Abwanderungsentscheidung stellt ein weiteres Merkmal zur Differenzierung von Kundenabwanderungen dar. Der Kunde kann seine Entscheidung entweder **explizit** in Form einer schriftlichen oder mündlichen Kündigung artikulieren. Dazu kommt es in erster Linie im Falle vertraglicher Kundenbeziehungen, die einer solchen Form der Beendigung bedürfen. Auf der anderen Seite kann es – und dies ist bei den meisten Kundenbeziehungen ohne vertragliche Grundlage der Fall – auch zu einer **impliziten** Beendigung ohne jegliche Artikulation, sondern lediglich durch eine Veränderung des Nachfrageverhaltens des Kunden kommen.<sup>665</sup>

<sup>660</sup> Gerade im Dienstleistungssektor kann es auch häufiger zu unternehmensinitiierten Beendigungsprozessen kommen, wie z.B. bei Finanzdienstleistungsbetrieben oder Versicherungen, wenn der Kunde eine schlechte Bonität oder negative Deckungsbeiträge aufweist. Auch Fusionen können eine Bereinigung des Kundenstamms erfordern.

<sup>661</sup> Vgl. **Hocutt** (1998), S. 196; **Helm/Rolfes/Günter** (2006); **Fischer/Schmöller** (2006); **Bruhn** (2009e), S. 97f. Die Aktivitäten, die sich im Rahmen einer unternehmensseitigen Beendigung der Geschäftsbeziehung ergeben, werden auch als „Exit-Management“ bezeichnet; vgl. **Reinartz/Krafft/Hoyer** (2004), S. 295; **Bruhn** (2009e).

<sup>662</sup> Vgl. **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 277.

<sup>663</sup> Vgl. **Michalski** (2004), S. 981.

<sup>664</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2003), S. 433.

<sup>665</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 43; **Pick** (2008), S. 21. Siehe hierzu das Differenzierungsmerkmal „Art der Geschäftsbeziehung“, da dies die Form der Signalisierung bestimmt.

#### (4) Abwanderungsart

In Bezug auf das Kriterium Abwanderungsart lässt sich zwischen einer direkten und einer indirekten Abwanderung unterscheiden. Eine **direkte Abwanderung** macht sich für den Anbieter über einen eindeutigen Umsatzrückgang bemerkbar, denn der Kunde nimmt die Leistungen des Unternehmens weniger oder gar nicht mehr in Anspruch.<sup>666</sup> Eine **indirekte Abwanderung** hingegen spiegelt sich nicht in einem Umsatzrückgang wider und ist für das Unternehmen daher auch nicht offensichtlich. Es kommt absolut gesehen nicht unbedingt zu einer Veränderung des Umsatzes. Der Gesamtbedarf des Kunden hat sich aber vergrößert, so dass der Anteil der Nachfrage beim betreffenden Unternehmen im Verhältnis zur Gesamtnachfrage des Kunden gesunken ist. Diesen Anteil am relevanten Bedarf des Kunden, der durch das Unternehmen gedeckt wird, bezeichnet man auch als „*share of wallet*“ bzw. „*share of customer*“.<sup>667</sup> Eine indirekte Abwanderung wird insbesondere durch die Tatsache begünstigt, dass der Kunde mehrere parallele Geschäftsbeziehungen zu unterschiedlichen Anbietern unterhält.<sup>668</sup>

### 2.4 Ziele des Rückgewinnungsmanagements

Das primäre Ziel des Rückgewinnungsmanagements liegt zunächst in der Wiedergewinnung abgewandelter Kunden.<sup>669</sup> Im Hinblick darauf lassen sich drei wesentliche Zielkategorien unterscheiden, die für alle graduellen Ausprägungen der Abwanderung gelten: das Profitabilitätsziel, das Kommunikations- bzw. Schadensminimierungsziel und das Informations- bzw. Präventionsziel.<sup>670</sup>

#### (1) Profitabilitätsziel

Dauerhafte, auf Kundenzufriedenheit beruhende Geschäftsbeziehungen bringen erhebliche Profitabilitätseffekte mit sich. Eine hohe Kundenfluktuation bedeutet für Unternehmen daher vor allem die Entstehung von Kosten aus entgangenem Gewinn.<sup>671</sup> Im Fokus des Rückgewinnungsmanagements steht demzufolge in erster Linie das Ziel, dem Unterneh-

<sup>666</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 43; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 60f.

<sup>667</sup> Vgl. **Reichheld** (1996), S. 60; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 61. Beispielsweise kann ein Kunde eines Versicherungsunternehmens ein durch veränderte Lebensumstände neu aufgetretenes Bedürfnis über eine Versicherung eines anderen Anbieters abdecken; für den alten Anbieter bedeutet dies ein entgangenes Geschäft und einen reduzierten „*Share of Wallet*“; vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 6; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60.

<sup>668</sup> Vgl. **Liljander/Strandvik** (1995), S. 159f.

<sup>669</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 59. Im Falle einer partiellen Abwanderung kann die Wiedergewinnung im Sinne einer Intensivierung des Nachfrageverhaltens – möglichst bis zum alten Niveau – interpretiert werden.

<sup>670</sup> Vgl. **Stauss** (1997); **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 7f.; **Michalski** (2002), S. 186f.; **Sieben** (2002), S. 46f.

<sup>671</sup> Vgl. Kapitel A.1.2.



men das Gewinnpotenzial verlorener Kunden wieder zugänglich zu machen und die Profitabilität durch die Reaktivierung dieser ehemaligen, rentablen Kundenbeziehungen zu erhöhen. Diese positiven Effekte ergeben sich dabei einerseits auf der **Erlösseite** durch Sicherung der Umsätze sowie den Erhalt von Cross-Selling-Möglichkeiten.<sup>672</sup> Die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung kann eine Steigerung der Absatzmenge bewirken, die auf ein größeres Vertrauen und eine erhöhte Loyalität zum Unternehmen nach der Wiedergewinnung zurückzuführen ist.<sup>673</sup> Die Verminderung der Abwanderungsrate stabilisiert den Kundenstamm des Unternehmens. Zudem kann sie zur Sicherung von Marktanteilen und damit zur Verhinderung eines Markteintritts für neue Unternehmen beitragen.<sup>674</sup> Auf der anderen Seite besitzen die **Kostenvorteile** der Rückgewinnung große Relevanz. Denn vor allem die Kosten der Akquisition neuer Kunden zum Ersatz der verlorenen sind i.d.R. sehr hoch.<sup>675</sup> Im Vergleich dazu fallen die Kosten einer professionellen Rückgewinnung weitaus geringer aus.<sup>676</sup> Die aus der Rückgewinnung gewonnenen Informationen können außerdem dazu verhelfen, sog. „*Fehlerbeseitigungskosten*“, die durch Beschwerdebearbeitungen, die Erfüllung von Garantieleistungen oder Geldrückgabeversprechen entstanden sind, zu vermeiden. Weiterhin sinken bei dauerhaften Kundenbeziehungen die Transaktionskosten aufgrund des höheren Informationsstands der jeweiligen Beziehungspartner.<sup>677</sup>

Die Wiedergewinnung abgewandelter, möglichst gewinnträchtiger Kunden erhält damit im Hinblick auf das Erfolgspotenzial des Unternehmens einen hohen Stellenwert. Der ökonomische Beitrag eines Kunden darf aber nicht ausschließlich auf dessen Umsätze – ob bereits getätigte oder zukünftige – reduziert werden, der indirekte Beitrag zum Unternehmenserfolg spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle.<sup>678</sup> Bei der Wiedergewinnung abgewandelter Kunden sollten daher ebenfalls andere, entscheidende Zielgrößen Berücksich-

---

<sup>672</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 3; **Stauss** (2000a), S. 456; **Michalski** (2002), S. 186; **Tokman/Davis/Lemon** (2007), S. 47; **Bruhn** (2009a), S. 137.

<sup>673</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 2; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 58.

<sup>674</sup> Vgl. **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996), S. 23f.

<sup>675</sup> Vgl. **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996), S. 23; **Stauss** (1997), S. 3.

<sup>676</sup> Vgl. Kapitel A.1.2; vgl. auch **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 18. Bei **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 20 waren bei über 90 % der befragten Unternehmen die Kosten der Neukundenakquisition doppelt so hoch wie die Kosten der Rückgewinnung oder sogar höher; die Autoren nennen in Bezug auf die durch Neukundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung verursachten Kosten eine Relation von 6:3:1.

<sup>677</sup> Vgl. **Keaveney** (1995), S. 71; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 58.

<sup>678</sup> Vgl. **Hippner** (2006), S. 22f.

tigung finden. So können der Kommunikations- und Informationswert wesentlich zur Schadensminimierung sowie -prävention im Unternehmen beitragen.<sup>679</sup>

## (2) Kommunikationsziel

Sofern ein Kunde aufgrund von Unzufriedenheit mit einem bestimmten Aspekt des Leistungsangebots abgewandert ist, drohen dem Unternehmen durch negative Mund-zu-Mund-Werbung weitere Umsatzeinbußen. „[Denn] negative Kommunikation kann die Neukundenakquisition vereiteln, Rezipienten wie auch den Kommunikator zur Abwanderung veranlassen [...].“<sup>680</sup> Unabhängig davon, ob der abgewanderte Kunde zurückgewonnen werden kann oder nicht, besteht daher ein bedeutendes Ziel des Rückgewinnungsmanagements in der Reduzierung bzw. Verhinderung dieser schlechten Referenzen durch den Kunden. Dies kann durch Minimierung der negativen Auswirkungen der Abwanderung, durch Beschwichtigung des Kunden bei Verärgerung oder allein durch das Interesse des Unternehmens am Vorgang erreicht werden. Nur so kann der durch die negative Mund-zu-Mund-Werbung mögliche Marktschaden begrenzt werden.<sup>681</sup> Dabei lässt sich zwischen einem allgemeinen Imageschaden sowie konkreten Beziehungswarnungen unterscheiden. Eine Beeinträchtigung des Images entsteht, wenn sich bei anderen Personen aufgrund des negativen Erlebnisberichts des Abgewanderten ein schlechtes Bild vom Unternehmen manifestiert. Beziehungswarnungen des Kunden führen hingegen dazu, dass die Geschäftsbeziehung, die sich zwischen dem Unternehmen und Dritten ggf. gerade anbahnt, auf Abraten hin gar nicht erst entsteht.<sup>682</sup> Gerade bei Dienstleistungen, die aufgrund ihrer Immaterialität eine besondere Vertrauensempfindlichkeit aufweisen, kauft der potenzielle Kunde vor allem auf Basis persönlicher Empfehlungen und orientiert sich an den Meinungen von Familie, Freunden und Kollegen. Dass er die Leistung vor dem Kauf nicht begutachten oder ausprobieren kann, bedeutet für ihn ein hohes Maß an Unsicherheit.<sup>683</sup> Berücksichtigt man, dass negative Erlebnisse meistens intensiver an Dritte weitergegeben werden als positive Erfahrungen, kommt diesem Aspekt eine noch größere Bedeutung zu.<sup>684</sup> Handelt es sich bei den abgewanderten Kunden zudem noch um

<sup>679</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 7.

<sup>680</sup> **Helm** (2010), S. 159.

<sup>681</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 3; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 7f.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 64; **Bruhn** (2009a), S. 137.

<sup>682</sup> Vgl. z.B. **Mangold/Miller/Brockway** (1999); **Michalski** (2002), S. 186f.

<sup>683</sup> Vgl. **Keaveney** (1995), S. 79; **Heckelmann** (1997), S. 40.

<sup>684</sup> Vgl. **Hart/Heskett/Sasser** (1990); **Zollner** (1995), S. 180ff.; **Auerbach/Bednarczuk/Büttgen** (1997), S. 80; **Helm** (2006), S. 393; **Helm** (2010), S. 159. **Wilson** (1991), S. 28ff. schlägt ein Verhältnis von 1:11 vor, d.h. auf eine Person, die sich positiv zu einer Sache äußert, kommen elf Personen, die sich negativ äußern. **Keaveney** (1995), S. 79 zeigt darüber hinaus in ihrer Untersuchung, dass 75 % der Befragten mindestens einer weiteren Person von ihrem negati-

sog. „*Opinion Leader*“, verstärkt sich dieser Prozess sogar.<sup>685</sup> „Solche Multiplikatoreffekte [...] haben erhebliche negative Konsequenzen für das Image eines Dienstleistungsunternehmens und damit langfristig auch für den Unternehmenserfolg.“<sup>686</sup>

Demgegenüber dürfen die positiven Ausstrahlungseffekte auf Seiten des Kunden bei einer erfolgreichen Wiedergewinnung auch nicht vernachlässigt werden. Eine positive Mund-zu-Mund-Werbung erzeugt bei Dritten ggf. eine erhöhte Kaufbereitschaft. Zufriedene „*Langzeit-Kunden*“ besitzen im Hinblick auf ihr Weiterempfehlungsverhalten für das Unternehmen somit ein erhöhtes Gewinnpotenzial.<sup>687</sup>

### (3) Informationsziel

Nicht zuletzt verfolgt das Rückgewinnungsmanagement das Ziel, durch intensive Beschäftigung mit den Abwanderungsursachen und -prozessen eine wertvolle Informationsgrundlage zur Verbesserung des Leistungsangebots sowie zur Verhinderung zukünftiger Abwanderungen zu erhalten.<sup>688</sup> Das Feedback abgewandelter Kunden ermöglicht es dem Unternehmen, sich mit den eigenen betrieblichen Fehlern und Schwachstellen auseinanderzusetzen und bietet gezielte und konkrete Hinweise für Maßnahmen zur Veränderung und Optimierung im Betrieb. Dies kann zur Reduzierung von Fehlerkosten sowie zu einer kundenorientierten Verbesserung der angebotenen Leistung führen und damit auch zur Festigung bereits bestehender Kundenbeziehungen beitragen.<sup>689</sup> Denn die Ursache für den Kundenverlust vermag viele weitere Abwanderungen nach sich zu ziehen, die es im Rahmen eines Kündigungspräventionsmanagements zu verhindern gilt. Das Informationspotenzial, welches der verlorene Kunde besitzt, spielt daher insofern eine entscheidende Rolle, als dass es dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern sonst nicht zugänglich wäre.<sup>690</sup> „Unlike conventional market research, feedback from defecting customers tends to be concrete and specific.“<sup>691</sup> In funktionierenden Systemen kann es schwierig

---

ven Erlebnis berichtet haben, nur 7 % haben hingegen dem eigentlichen Verursacher, dem Dienstleistungsanbieter, davon erzählt.

<sup>685</sup> Vgl. **Günter** (1991), S. 127.

<sup>686</sup> **Auerbach/Bednarczuk/Büttgen** (1997), S. 80.

<sup>687</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 107; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 58.

<sup>688</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 106ff.; **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 7; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 59.

<sup>689</sup> Vgl. **Bitner/Booms/Stanfield Tetreault** (1990); **Cannie** (1994), S. 47; **Stauss** (1997), S. 3; **Reichheld/Sasser** (2000), S. 147; **Stauss/Friege** (2006), S. 512. **Cannie** (1994), S. 47 betont neben den Maßnahmen, die die eigentliche Leistung betreffen, auch das Verbesserungspotenzial hinsichtlich Einkaufs- und Investitionsentscheidungen sowie personellen Maßnahmen.

<sup>690</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 109; **De Souza** (1992), S. 25; **Colgate/Hedge** (2001).

<sup>691</sup> **Reichheld/Sasser** (1990), S. 109.

sein, entscheidende und kritische Determinanten herauszufiltern, da die restlichen Variablen nicht unverändert bleiben.<sup>692</sup> Zudem besitzen subjektive Äußerungen – vor allem bei negativen Inhalten – geringeren Wahrheitsgehalt. „Entscheidend ist nicht, was die Kunden sagen, sondern wie sie sich tatsächlich gegenüber dem Unternehmen verhalten.“<sup>693</sup>

Die Informationen können ebenso für einen gezielten Einsatz der Kommunikation zur Neukundengewinnung hilfreich sein.<sup>694</sup> Schließlich dienen sie der Weiterentwicklung des Rückgewinnungsmanagements im Unternehmen, indem sie eine Überprüfung der Wirksamkeit eingesetzter Strategien und Instrumente zur Wiedergewinnung ermöglichen.<sup>695</sup>

Neben den genannten Zielen zeigen das Bestreben der Wiedergewinnung und das Interesse am Abwanderungsvorgang dem Kunden vor allem **unternehmensseitiges Commitment** und eine **Wertschätzung der Geschäftsbeziehung**.<sup>696</sup> Ebenfalls ermöglicht die Rückgewinnung einen direkten und **persönlichen Kontakt** zum Kunden, der unter normalen Umständen nicht zustande käme.<sup>697</sup>

## 2.5 Managementprozess als konzeptionelle Grundlage des Rückgewinnungsmanagements

### 2.5.1 Allgemeiner Überblick

Die Grundlage nahezu aller wissenschaftlichen Ansätze, die sich mit dem Phänomen der systematischen Kundenrückgewinnung auf konzeptioneller Ebene auseinandersetzen, stellen die Arbeiten von STAUSS (1997) sowie STAUSS/FRIEGE (1999) dar, die in diesem Forschungsgebiet insbesondere im Hinblick auf die deutschsprachige Literatur als Vorreiter bezeichnet werden können.<sup>698</sup> Sie betonen die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements („*Regain Management*“) als 3. Säule im Kunden(beziehungs-)management. Im Mittelpunkt ihrer Beiträge steht neben der Begriffsbestimmung und -abgrenzung sowie den Zielsetzungen ein **managementorientierter Ansatz**, der drei wesentliche Teilaufgabenbereiche umfasst.<sup>699</sup>

<sup>692</sup> Vgl. Reichheld (1996), S. 59f.

<sup>693</sup> Venohr/Zinke (2000), S. 157.

<sup>694</sup> Vgl. Reichheld (1996), S. 64.

<sup>695</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 187.

<sup>696</sup> Vgl. Griffin/Lowenstein (2001), Vorwort; Schöler (2006), S. 626.

<sup>697</sup> Vgl. Hocutt (1998), S. 197; Schöler (2006), S. 626.

<sup>698</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>699</sup> Vgl. Stauss (1997, 2000a, c), Stauss/Friege (1999).

- **Rückgewinnungs- bzw. Abwanderungsanalyse**<sup>700</sup>,
- **Rückgewinnungsaktivitäten**,
- **Rückgewinnungscontrolling**.

„[Die Ziele des Rückgewinnungsmanagements können nur erreicht werden] [...] ,wenn im Rahmen einer sorgfältigen kundenbezogenen Analyse die informatorische Basis geschaffen wird, auf dieser Grundlage Rückgewinnungsaktivitäten im Sinne von kundenindividuellen Dialogen und entsprechend angepassten Rückgewinnungsangeboten realisiert und die ökonomischen Effekte des Rückgewinnungsmanagements kalkuliert werden.“<sup>701</sup>

Dieser grundlegende Ansatz ist inzwischen von einer Vielzahl weiterer Forschungsbeiträge aufgegriffen und weiterentwickelt worden. Unter stärkerer Berücksichtigung des Prozessgedankens und Erweiterung um fehlende Bestandteile – vor allem die Identifikation abgewandelter Kunden stellt eine notwendige Voraussetzung dar<sup>702</sup> – findet er sich bei HOMBURG/SCHÄFER (1999), SAUERBREY/HENNING (2000), MICHALSKI (2002) und BÜTTGEN (2003) wieder, wobei die konzeptionelle Grundlage, d.h. die drei Ebenen *Analyse*, *Aktivitäten* und *Controlling*, in den jeweiligen Modellen hinsichtlich ihres Zeitpunkts sowie ihrer Ausgestaltung variieren. Eine Übersicht über die Managementkonzepte der jeweiligen Autoren sowie deren Bestandteile liefert Tabelle B-5.<sup>703</sup>

Neben den dargestellten existieren noch weitere, konzeptionelle Beiträge zur systematischen Rückgewinnung, die zwar keinen Managementprozess abbilden, aber dennoch wichtige Bestandteile desselben herausgreifen und explizite Empfehlungen zur Vorgehensweise einer systematischen Rückgewinnung aussprechen.<sup>704</sup>

<sup>700</sup> Aufgrund der terminologischen Eignung wird im Folgenden der Begriff „*Abwanderungsanalyse*“ verwendet.

<sup>701</sup> **Stauss** (2000a), S. 456.

<sup>702</sup> Vgl. zur Kritik des klassischen Managementansatzes **Michalski** (2002), S. 183.

<sup>703</sup> Der Managementansatz von **Schöler** (2006) beruht auf dem von **Homburg/Schäfer** (1999), weshalb er in der Tabelle keine explizite Berücksichtigung findet. Gleiches gilt für den Ansatz von **Pick/Krafft** (2009), welchem prinzipiell der Prozess von **Stauss** (1997) bzw. **Stauss/Friege** (1999) zugrunde liegt, obwohl die Autoren auch die Zielsetzungen der Rückgewinnung als Teilphase auffassen.

<sup>704</sup> vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003) sowie in der englischsprachigen Literatur vor allem **Cannie** (1994) und **Griffin/Lowenstein** (2001), die sich sowohl auf die Rückgewinnung verlorener Kunden als auch auf die Vermeidung von Abwanderungen beziehen.

		ANALYSE	AKTIVITÄTEN	CONTROLLING
<b>Stauss</b> (1997, 2000a,c) bzw. <b>Stauss/ Friege</b> (1999)	<b>Grundlage:</b> ▪ personelle, organisatorische und informationstechnologische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenwertanalyse</li> <li>▪ Kündigungsgrundanalyse</li> <li>▪ Segmentierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kundenindividueller Dialog</li> <li>▪ kundenindividuelle Rückgewinnungsmaßnahmen</li> </ul>	Ermittlung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgsquote</li> <li>▪ Rückgewinnungskosten</li> <li>▪ Nutzeneffekte</li> <li>▪ Return on Regain Management</li> </ul>
<b>Homburg/ Schäfer</b> (1999)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation der verlorenen Kunden</li> <li>▪ Analyse und Systematisierung der Abwanderungsursachen</li> <li>▪ Kosten-Nutzen-Bewertung der Rückgewinnungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problembefhebung</li> <li>▪ Rückgewinnungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachbetreuung im Rahmen eines Kundenbindungssystems</li> </ul>
<b>Sauerbrey/ Henning</b> (2000)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation der verlorenen Kunden</li> <li>▪ Analyse der Kündigungsgründe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontaktaufnahme</li> <li>▪ Problembefhebung</li> <li>▪ Anreiz zur Rückkehr</li> <li>▪ Betreuung der zurückgewonnenen Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlling</li> </ul>
<b>Michalski</b> (2002)	<b>Basiskonzept:</b> ▪ Schaffung der internen Voraussetzungen	<b>Identifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Start des Informationsprozesses</li> </ul> <b>Segmentierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenwertanalyse (CLV)</li> <li>▪ Rückgewinnungsportfolio</li> </ul>	<b>Dialoginitiierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kündigungsgrundanalyse</li> <li>▪ Rückgewinnungsangebote</li> </ul> <b>Rückgewinnung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückgewinnungsgespräch</li> <li>▪ Interne Kommunikation</li> </ul>	<b>Erfolgskontrolle:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgsanalyse</li> <li>▪ Kosten-Nutzen-Analyse</li> </ul>
<b>Büttgen</b> (2003)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation der abwanderungsanfälligen und abgewanderten Kunden</li> <li>▪ Kundenwertanalyse</li> <li>▪ Ursachenanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reaktive und proaktive Recovery-Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlling</li> </ul>
<b>Diller</b> (2005)		<b>Abwanderungsbericht:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung von Abwanderungskriterien</li> <li>▪ Identifikation abgewandelter Kunden</li> <li>▪ Analyse von Abwanderungsgründen</li> <li>▪ Segmentierung abgewandelter Kunden</li> </ul>	<b>Rückgewinnungsversuch:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz von Rückgewinnungsinstrumenten auf Grundlage des Abwanderungsberichts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückgewinnungsprotokoll</li> </ul>

Tab. B-5: Ausgewählte Ansätze zum Rückgewinnungsmanagementprozess und ihre Bestandteile

Nach vergleichender Analyse lassen sich zusammenfassend folgende, wesentliche Prozessschritte<sup>705</sup> festlegen, die als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen:

**(1) Abwanderungsanalyse**

- a) Identifikation der abgewanderten Kunden durch Bestimmung der Kundenabwanderung
- b) Kündigungsgrundanalyse
- c) Kundenwertanalyse und -segmentierung

**(2) Rückgewinnungsaktivitäten**

- a) Rückgewinnungsdialog bzw. -kommunikation
- b) Rückgewinnungsmaßnahmen

**(3) Rückgewinnungscontrolling**

Erfolgs- bzw. Kosten-Nutzen-Analyse

Hinzu kommt als weiterer, wichtiger Bestandteil bzw. als Grundlage des Managementansatzes die **Schaffung interner Voraussetzungen** (informationstechnologisch, organisatorisch, personell) für die Umsetzung bzw. Anwendung dieses Prozesses.<sup>706</sup>

## **2.5.2 Prozessphasen**

Im Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit ist das Verständnis des Rückgewinnungsmanagementprozesses notwendig. Daher findet in den folgenden Kapiteln eine kurze Erläuterung der einzelnen Prozessphasen sowie der in diesem Zusammenhang wichtigsten konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse statt.

### **2.5.2.1 Abwanderungsanalyse**

Aufgabe der Abwanderungsanalyse ist es, die abgewanderten Kunden zu identifizieren, ihre Kündigungsgründe zu ermitteln und den Kundenwert zu bestimmen. Die Erkenntnisse aus der Analyse stellen die Grundlage für die Segmentierung der zurückzugewinnenden Kunden dar und bestimmen die Art und Intensität der Rückgewinnungsmaßnahmen.<sup>707</sup>

---

<sup>705</sup> Die einzelnen Prozessschritte finden in der Praxis nicht zwangsläufig in der dargestellten Reihenfolge statt, vielmehr kommt es zu Überschneidungen (z.B. wenn die Rückgewinnung des Kunden bereits im Rahmen der Abwanderungsanalyse erfolgt); vgl. **Michalski** (2002), S. 184.

<sup>706</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 65ff.

<sup>707</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 512.

Ebenso fördert die Analyse das Verständnis für die Abwanderungsprozesse, was im Hinblick auf die Vermeidung weiterer Abwanderungen von Bedeutung ist.<sup>708</sup> Im Folgenden werden die einzelnen Aufgaben kurz dargestellt:

### (1) Identifikation abgewanderter Kunden

Grundlage für die Analyse von Kundenabwanderungen stellt die personenspezifische Identifikation der Betroffenen dar, die gleichsam auch die erste Aufgabe im Rahmen des Managementprozesses darstellt.<sup>709</sup> Die Rückgewinnung eines abgewanderten Kunden kann nur dann erfolgen, wenn die Abwanderung auch erkannt bzw. richtig bewertet worden ist.<sup>710</sup> Dabei geht es aber vor allem darum, dass nur tatsächliche Abwanderer Berücksichtigung finden, weshalb die zentrale Aufgabe im Rahmen der Identifikation abgewanderter Theaterbesucher die Klärung der Frage beinhaltet, wann eine Abwanderung vorliegt, d.h. wann ein Kunde als „*verloren*“ bezeichnet werden kann.<sup>711</sup> Im Zusammenhang mit der Definition einer Kundenabwanderung ist bereits eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Abwanderungsformen erfolgt. Dabei wurde zudem darauf hingewiesen, dass die Bestimmung unternehmensspezifisch in Abhängigkeit von der jeweiligen Geschäftsbeziehung sowie der Art der ausgetauschten Leistung erfolgen sollte.<sup>712</sup> Eine falsche Einschätzung des Kundenverhaltens kann schwerwiegende Folgen haben, sofern eine tatsächliche Abwanderung nicht richtig und rechtzeitig erkannt wird. Andererseits bedeutet ein zu früher Einsatz von Rückgewinnungsaktivitäten auch eine Verschwendung wichtiger betrieblicher Ressourcen und in vielen Fällen zudem eine Verärgerung auf Seiten des Kunden. Je nach Art der Geschäftsbeziehung stellt die Identifikation unterschiedliche Herausforderungen an die Betriebe und spielt dadurch eine mehr oder weniger wichtige Rolle.<sup>713</sup>

Sofern die Bestimmung der Abwanderung und die Identifizierung der entsprechenden Kunden erfolgt sind, stellen die betreffenden Kunden potenzielle Rückgewinnungskandidaten dar.<sup>714</sup> Neben der individuellen Identifikation legt dieser Prozessschritt zudem den gesamten Umfang der Kundenfluktuation offen.<sup>715</sup> Die Gesamtzahl abgewanderter Kunden in einer Periode stellt die Grundlage für die **Abwanderungsquote** – auch Kündi-

<sup>708</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2003).

<sup>709</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 5.

<sup>710</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (2000), S. 147.

<sup>711</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 5; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60.

<sup>712</sup> Vgl. Kapitel 2.3.2.

<sup>713</sup> Vgl. **Büttgen** (2001), S. 398; **Rutsatz** (2004), S. 39; **Schöler** (2006), S. 610.

<sup>714</sup> Vgl. **Schöler** (2006), S. 611.

<sup>715</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 131.



gungsquote oder Churn-Rate genannt – dar, welche sich aus dem Verhältnis der Anzahl abgewanderter Kunden bzw. gekündigter Verträge zum bestehenden Kundenstamm innerhalb einer Periode ergibt.<sup>716</sup> Die Quote liefert einen umfassenden Überblick über das gesamte Ausmaß der Abwanderung sowie – im Zeitvergleich – über die Abwanderungsentwicklung. Sie lässt sich – vorausgesetzt die Abwanderungen beruhen größtenteils auf Unzufriedenheit der Kunden – gewissermaßen als Qualitätsindikator und in Bezug auf ihre Entwicklung als Erfolgsmaßstab vergangener Optimierungsanstrengungen des Unternehmens interpretieren.<sup>717</sup>

Bezogen auf den Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen zeigt die Höhe der Abwanderungsquote dabei weniger die generelle Erfordernis als vielmehr die Dringlichkeit an. In Anbetracht der Zielsetzungen des Rückgewinnungsmanagements sollten individuelle Wiedergewinnungsversuche im Falle von Abwanderungen immer angestellt werden. Je höher jedoch die Quote ausfällt, desto dringender ist der Handlungsbedarf. Entsprechend kommt dem Rückgewinnungsmanagement bei hohen Fluktuationsraten im Kundenstamm auch eine größere Bedeutung zu.<sup>718</sup>

Ab welcher Anzahl von Abwanderungen man von einer hohen Quote reden kann, hängt von den branchen- und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sowie dem zugrundeliegenden Betrachtungszeitraum ab. Vor allem in Branchen mit starkem Verdrängungswettbewerb und hoher Markttransparenz fallen die Abwanderungsraten vergleichsweise hoch aus.<sup>719</sup> Die bisherigen Forschungsbeiträge zur Ermittlung von Abwanderungsquoten liefern dabei verschiedene Ausmaße von Kundenabwanderungen.<sup>720</sup>

## (2) Analyse der Abwanderungsgründe

Nach Erfassung der verlorenen Kunden geht es darum, die Kündigungsgründe zu ermitteln.<sup>721</sup> Den Erkenntnissen aus der Analyse der Abwanderungsgründe kommt im Rahmen

<sup>716</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 12; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 268; **Krafft** (2007), S. 70.

<sup>717</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (2000), S. 139.

<sup>718</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 221; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 173.

<sup>719</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 12.

<sup>720</sup> Eine allgemeine Untersuchung von Dienstleistungssektoren in Deutschland zeigt je nach Branche Quoten von 5 - 30 %; vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 13. Eine andere Studie berichtet von branchenspezifischen Abwanderungsquoten zwischen 20 und 66 %; vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 5. Verschiedene Untersuchungen zur Finanzdienstleistungsbranche ergaben Abwanderungsquoten von 21 % (bezogen auf einen Bankwechsel innerhalb des vergangenen Jahres; vgl. **Rust/Zahorik** (1993)) und 17,8 % (bezogen auf Studenten; vgl. **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996)) sowie Unterschiede in Abhängigkeit vom betrachteten Land – 27 % der Befragten in Großbritannien, 43 % der Befragten in USA wiesen einen Wechsel ihrer Bank innerhalb der vergangenen fünf Jahre auf; vgl. **Lewis** (1991).

<sup>721</sup> Vgl. **Büttgen** (2001), S. 399.

des Rückgewinnungsmanagements eine zentrale Bedeutung zu. Denn die Ursache, warum ein Kunde eine Leistung nicht mehr oder weniger bzw. seltener nachfragt, bildet die Grundlage für jegliche weitere Aktivitäten in diesem Zusammenhang. Sie bestimmt den Einsatz und die Ausgestaltung von Rückgewinnungsmaßnahmen sowie deren Erfolg<sup>722</sup>, denn daraus lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit der Rückgewinnung ableiten.<sup>723</sup> Letztere ergibt sich aus der Beeinflussbarkeit der Abwanderung: „Je nachdem, welche Abwanderungsgründe vorliegen, bestehen mehr oder weniger Möglichkeiten [...] zur Kundenrückgewinnung.“<sup>724</sup>

„Die Kenntnis der Kündigungsgründe bildet die Voraussetzung sowohl für die Behebung des Problems, das den Kunden zur Abwanderung veranlasste, als auch für die Gestaltung kundenindividueller Anreize für die Rückgewinnung.“<sup>725</sup> Erstere trägt somit auch zur Verhinderung zukünftiger Abwanderungen bei.<sup>726</sup> Hinzu kommt, dass die quantitative Ursachenanalyse einen Gesamtüberblick über die Abwanderungssituation gewährt.<sup>727</sup>

Bei der Erfassung der Abwanderungsgründe handelt es sich um eine Marktforschungsaufgabe, der jedes Unternehmen im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements nachkommen sollte.<sup>728</sup> Denn i.d.R. gibt es zahlreiche verschiedene, individuelle und situationsbedingte Gründe, die eine differenzierte Bearbeitung erfordern.<sup>729</sup> Dazu existiert eine Vielzahl verschiedener Vorgehensweisen, sowohl quantitativer als auch qualitativer Art.<sup>730</sup>

Aufgrund ihrer Vielfalt und Heterogenität bedarf es einer Strukturierung und Systematisierung der Abwanderungsgründe nach Art und Ursprung sowie ihrer Bewertung in Bezug auf die Möglichkeit der Beeinflussung und Behebung der Abwanderung.<sup>731</sup> Dazu hat sich ein wesentlicher Kategorisierungsansatz herausgebildet, der die Gründe in **unterneh-**

<sup>722</sup> **Stauss** (2000a), S. 464; **Stauss/Friege** (1999), S. 353; **Bruhn/Michalski** (2001), S. 117; **Sieben** (2002), S. 35; **Tokman/Davis/Lemon** (2007), S. 58.

<sup>723</sup> Vgl. **Büttgen** (2001), S. 399; **Seidl** (2009), S. 16.

<sup>724</sup> **Bruhn** (2007), S. 166.

<sup>725</sup> **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 27.

<sup>726</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 132.

<sup>727</sup> Vgl. **Perrien/Paradis/Banting** (1995), S. 322; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 27. Unternehmen können in Verteilungskurven darstellen, wie viele Kunden aus welchem Grund abwandern; vgl. **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 61. Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Informations- bzw. Präventionsziel in Kapitel 2.4.

<sup>728</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60; **Sieben** (2002), S. 132.

<sup>729</sup> Vgl. **Stauss/Seidel** (2009), S. 145.

<sup>730</sup> Vgl. zur Übersicht über Methoden im Rahmen der Analyse von Kundenabwanderungen **Bruhn/Michalski** (2010), S. 304ff.

<sup>731</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 118; **Stauss** (2000a), S. 459; **Stauss** (2000c), S. 580; **Venohr/Zinke** (2000), S. 163; **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 60; **Stauss/Seidel** (2009), S. 145.

**mens-, kunden-, und wettbewerbsbezogen** unterteilt.<sup>732</sup> Im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung wird darauf ausführlich eingegangen.<sup>733</sup>

### (3) Ermittlung des Kundenwerts und Segmentierung der Kunden

Die Erreichung von Marketing- und Unternehmenszielen setzt die effiziente Gestaltung von Geschäftsbeziehungen voraus, was eine Konzentration der Marketingaktivitäten auf ausgewählte Kunden(segmente) erforderlich macht.<sup>734</sup> Denn es gilt: „not all customers are worth attracting and keeping“.<sup>735</sup> Auch im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements sollte der Fokus der Aktivitäten des Unternehmens auf den aus betrieblicher Perspektive „wichtigen“ und „richtigen“ Kunden liegen, denn die abgewanderten Kunden stellen eine in sich heterogene Gruppe dar, in der nicht jeder Einzelne im Hinblick auf seine Wiedergewinnung gleichermaßen attraktiv ist und damit der Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen nicht grundsätzlich eine lohnenswerte Investition bedeutet.<sup>736</sup> Nach Identifikation der abgewanderten Kunden und Ermittlung der Abwanderungsursachen sollte daher innerhalb der Rückgewinnungsanalyse geprüft werden, ob die verlorenen Kunden und vor allem welche zurückgewonnen werden sollen.<sup>737</sup> Zur Differenzierung hat sich ein zweidimensionaler Segmentierungsansatz durchgesetzt.<sup>738</sup> Als zentrale Parameter zur Kundenbewertung gelten dabei die **Wertigkeit des Kunden** (Kundenattraktivität bzw. Kundenwert im klassischen Sinne) sowie die **Erfolgswahrscheinlichkeit seiner Rückgewinnung**, die sich aus der Ursachenkategorie ableiten lässt. Ob die Wiedergewinnung eines verlorenen Kunden aus Unternehmenssicht sinnvoll ist, ergibt sich demnach aus dem erwarteten **Rückgewinnungsertrag**, d.h. dem Gesamtnutzen, den ein zurückgewonnener Kunde für das Unternehmen hervorbringt.<sup>739</sup>

<sup>732</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001); **Michalski** (2002).

<sup>733</sup> Vgl. Kapitel D.2.3.

<sup>734</sup> Vgl. **Cornelsen** (2000), S. 2f.; **Cornelsen** (2006), S. 186; **Freter** (2008), S. 358; **Freter/Hohl** (2010), S. 180.

<sup>735</sup> **Rust/Zeithaml/Lemon** (2000), S. 187; vgl. auch **Krafft/Albers** (2000), S. 534; **Freter** (2008), S. 396.

<sup>736</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 29; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62; **Büttgen** (2001), S. 399.

<sup>737</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 4; **Michalski** (2002), S. 191; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 62; **Stauss/Friege** (2006), S. 511.

<sup>738</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 191ff.

<sup>739</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 31f.; **Michalski** (2002), S. 197f.; **Sieben** (2002), S. 135f.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 62; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310f. Der *Rückgewinnungsertrag* gilt als feststehender Ausdruck in der relevanten Rückgewinnungsliteratur, um die beiden Segmentierungsdimensionen zu vereinen. Entsprechend findet dieser Begriff auch im Folgenden Verwendung.

Dieser Wert liefert einerseits die Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der zurückzugewinnenden Kunden, er bestimmt aber zugleich das Ausmaß der Rückgewinnungsmaßnahmen. Aus einem hohen Rückgewinnungsertrag folgen entsprechend hohe unternehmensseitige Investitionen in die Aktivitäten zur Wiedergewinnung.<sup>740</sup> Zudem geht es um die Verteilung knapper Ressourcen, denn der Wert gibt den Kostenrahmen vor, in dem sich diese Maßnahmen bewegen dürfen. So sollte das maximale Budget zur Rückgewinnung einzelner Kunden den jeweiligen Kundenwert nicht übersteigen.<sup>741</sup>

Die Kundenbewertung besitzt in zweifacher Hinsicht Bedeutung: sowohl bezogen auf den Beitrag eines Kunden zum Unternehmenserfolg als auch im Hinblick auf die Fragestellung, ob der Kunde im Hinblick auf die einzusetzenden Rückgewinnungsmaßnahmen investitionswürdig ist.<sup>742</sup> Während der erste Aspekt die **Informationsseite** des Marketing betrifft und ein methodisches Problem darstellt – Möglichkeiten zur Messung und Modellierung von Kundenwerten –, geht es bei der Investitionswürdigkeit um die **Aktionsseite** und die Lösung eines Managementproblems – Nutzung der ermittelten Werte vor dem Hintergrund eines effizienten Beziehungsmarketing.<sup>743</sup>

Zur Bewertung von Kunden existiert eine Vielzahl von sowohl quantitativen als auch qualitativen Vorgehensweisen: „[Das Instrumentarium] [...] reicht von umsatzorientierten ABC-Analysen über Kundendeckungsbeitragsrechnungen bis zu Life Time Value-Konzepten, die den langfristigen Wert eines Kunden als Barwert aller während der Dauer der Geschäftsbeziehung zu erwartenden Profite berechnen.“<sup>744</sup> Eine Darstellung dieser Methoden erfolgt im Zusammenhang mit der Analyse in Kapitel D.3.

### 2.5.2.2 Rückgewinnungsaktivitäten

Im Anschluss an die Analyse und Priorisierung der abgewanderten Kunden erfolgt die Umsetzung der Rückgewinnung.<sup>745</sup> In dieser Phase geht es um die Initiierung eines Dialogs mit dem Kunden sowie die Durchführung der Rückgewinnungsmaßnahmen<sup>746</sup>, wobei die im Rahmen der Abwanderungsanalyse gewonnenen Erkenntnisse dazu verhelfen, die

<sup>740</sup> Vgl. **Stauss** (2000c), S. 580; **Sieben** (2002), S. 135f; **Stauss/Friege** (2006), S. 511; **Bruhn** (2007), S. 267.

<sup>741</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 511; **Bruhn** (2007), S. 267; **Freter** (2008), S. 358.

<sup>742</sup> Vgl. **Link/Hildebrand** (1997), S. 160.

<sup>743</sup> Vgl. **Cornelsen** (2000), S. 6; **Freter** (2008), S. 358.

<sup>744</sup> **Stauss** (2000c), S. 580.

<sup>745</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 11; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 273.

<sup>746</sup> Vgl. **Stauss** (2000c), S. 581.

„*richtigen*“ Kunden mit geeigneten Maßnahmen und adäquatem Aufwand wiederzugewinnen.<sup>747</sup>

### (1) Rückgewinnungsdialog

„Nachdem unternehmensseitig feststeht, welche abgewanderten Kunden das Unternehmen zurückgewinnen will, muss mit diesen Kunden in Kontakt getreten werden.“<sup>748</sup> In der Phase der Rückgewinnungsaktivitäten erfolgt zunächst die Initiierung eines Dialogs mit dem Kunden, wobei die jeweiligen Dialogformen bzw. die Art der Rückgewinnungskommunikation zu klären sind.<sup>749</sup> Dabei lassen sich im Wesentlichen in Bezug auf die Art der Kontaktaufnahme die persönliche, die telefonische und die schriftliche Ansprache sowie in Bezug auf den Individualisierungsgrad die standardisierte und individualisierte Rückgewinnungskommunikation unterscheiden.<sup>750</sup> Das jeweilige Medium der Rückgewinnungsaktivität ergibt sich i.d.R. aus dem in der Abwanderungsanalyse ermittelten Wert des Kunden.<sup>751</sup> Grundsätzlich sollte die Bedeutung des Rückgewinnungsdialogs nicht unterschätzt werden. Empirische Untersuchungen bestätigen den positiven Einfluss der wahrgenommenen Qualität der Interaktion zwischen Unternehmen und abgewanderten Kunden auf den Erfolg der Rückgewinnung.<sup>752</sup>

### (2) Rückgewinnungsmaßnahmen

Neben der Auswahl adäquater Kommunikationswege geht es in der Aktivitätenphase vor allem um die Festlegung geeigneter Rückgewinnungsmaßnahmen. „Die Herausforderung des Rückgewinnungsmanagements besteht nun darin, dass das für den jeweiligen Kunden „richtige“ Rückgewinnungsangebot offeriert wird.“<sup>753</sup> Die Qualität des Rückgewinnungsangebots spielt daher in Bezug auf den Erfolg der Rückgewinnung eine entscheidende Rolle.<sup>754</sup>

<sup>747</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 69.

<sup>748</sup> **Michalski** (2002), S. 200.

<sup>749</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 200; **Pick** (2008), S. 57.

<sup>750</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 34; **Michalski** (2002), S. 198ff.; **Pick** (2008), S. 59ff.

<sup>751</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 9f.; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 35; **Michalski** (2002), S. 198f.

<sup>752</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse der kausalanalytischen Untersuchung bei **Sieben** (2002); **Homburg/Sieben/Stock** (2004); **Homburg/Hoyer/Stock** (2007).

<sup>753</sup> **Michalski** (2002), S. 203.

<sup>754</sup> Vgl. **Sieben** (2002); **Homburg/Sieben/Stock** (2004); **Homburg/Hoyer/Stock** (2007); neben der Qualität der Interaktion und des Angebots identifizieren die Autoren zudem die Prozessqualität als Erfolgsfaktor. In anderen Untersuchungen wurden hinsichtlich des Rückgewinnungsangebots v.a. der Preis sowie Zusatzleistungen als relevante Determinanten ermittelt; vgl. **Thomas/Blattberg/Fox** (2004); **Tokman/Davis/Lemon** (2007).

Die individuellen Maßnahmen zur Wiedergewinnung orientieren sich an der jeweiligen Rückgewinnungsstrategie, deren Umsetzung im Marketing-Mix-Instrumentarium erfolgt.<sup>755</sup> Die konkrete Ausgestaltung der Rückgewinnungsmaßnahmen, die Auswahl der Strategien und Instrumente, ergibt sich aus der Art der jeweiligen Abwanderungsursache.<sup>756</sup> Sie hängt somit davon ab, welche Rückgewinnungsziele angestrebt werden.<sup>757</sup> Prinzipiell geht es dabei um die Frage, ob die jeweiligen Gründe eine **faktische**, d.h. eine tatsächliche Rückgewinnung zulassen oder lediglich eine **emotionale bzw. symbolische** Rückgewinnung durch Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit in Frage kommt.<sup>758</sup>

Im Rahmen der Entscheidungen geht es nicht nur um die Art, sondern ebenso um die Intensität der Maßnahmen bzw. den Umfang des Rückgewinnungsangebots, die sich – wie der jeweilige Anspruchsweg – aus der Segmentierung des Kunden in Bezug auf seinen Rückgewinnertrag ergeben.<sup>759</sup> „Das Ertragspotenzial bestimmt die aus Unternehmenssicht sinnvolle Intensität, d.h. der zeitliche bzw. monetäre Aufwand, der für die Rückgewinnung betrieben wird.“<sup>760</sup> Generell beeinflusst das Ausmaß der Rückgewinnungsanstrengungen die Wiederkaufabsicht, die Wahrscheinlichkeit positiver Referenzen sowie die Zufriedenheit des Kunden, auch wenn ein hoher Aufwand nicht unter allen Umständen sinnvoll ist.<sup>761</sup>

Daneben spielt auch der Rückgewinnungszeitpunkt eine wichtige Rolle, wobei sich zwischen einer unmittelbaren und späten Rückgewinnung unterscheiden lässt.<sup>762</sup> Die Wahl des richtigen Zeitpunkts hängt dabei von der jeweiligen Branche, den individuellen Kundenlebenszyklen und den spezifischen Abwanderungsgründen ab.<sup>763</sup>

### 2.5.2.3 Rückgewinnungscontrolling

Die Gewährleistung des effizienten Einsatzes der eingesetzten Rückgewinnungsmaßnahmen – insbesondere im Hinblick auf die Profitabilität gegenüber anderen Mittelverwendungen – erfordert ein systematisches Rückgewinnungscontrolling, das durch Ge-

<sup>755</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 204f.; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 67; **Bruhn** (2009a), S. 201.

<sup>756</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 12ff.; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 13; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36ff.; **Schöler** (2006), S. 618; **Bruhn** (2007), S. 135f.

<sup>757</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188.

<sup>758</sup> Vgl. **Bruhn** (2007), S. 136.

<sup>759</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 9; **Bruhn** (2007), S. 136.

<sup>760</sup> **Bruhn** (2007), S. 136f.

<sup>761</sup> Vgl. **Maxham III** (2001).

<sup>762</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 33; **Michalski** (2002), S. 65.

<sup>763</sup> Vgl. **Mann** (2009), S. 175.

genüberstellung von Nutzen und Kosten Auskunft über den Erfolg von Rückgewinnungsaktivitäten gibt.<sup>764</sup> „Grundsätzlich kann der Rückgewinnungsgewinn (RG) definiert werden als Differenz zwischen Rückgewinnungsnutzen (RN) und Rückgewinnungskosten (RK).“<sup>765</sup>

Zur Ermittlung der ökonomischen Effekte bedarf es einer Berücksichtigung der einzelnen Nutzenkomponenten, die sich aus den Zielen des Rückgewinnungsmanagements ergeben. Dabei handelt es sich um den Wiederkaufnutzen sowie den Kommunikations- und Informationsnutzen des Kunden.<sup>766</sup> Diese Komponenten bestimmen den Kundenwert bzw. dessen Attraktivität und lassen sich sowohl kundenspezifisch als Grundlage der Segmentierung zurückzugewinnender Kunden – wie sie im Rahmen der Abwanderungsanalyse vor der eigentlichen Rückgewinnung stattfindet – sehen, als auch insgesamt in Bezug auf den Gesamterfolg des Rückgewinnungsmanagements.<sup>767</sup> Die Kosten der Rückgewinnung entstehen bei der Durchführung der Maßnahmen sowie bereits davor in der Analysephase.<sup>768</sup> Sie setzen sich sowohl aus variablen (z.B. Mailingkosten und Telefongebühren) als auch fixen Kosten (z.B. Kosten für spezielle Software) zusammen.<sup>769</sup>

Einen aggregierten Erfolgswert des Rückgewinnungsmanagements stellt der **Return on Regain Management (RoR)** bzw. **Return on Customer Recovery (RoCR)** dar, der die Rückgewinnungserlöse dem Kapitaleinsatz gegenüberstellt.<sup>770</sup> Als Maßgröße für den mengenmäßigen Rückgewinnungserfolg (relativ) lässt sich die **Rückgewinnungsquote** nennen, die sich aus dem Quotient aus wiedergewonnenen und insgesamt abgewanderten (bzw. kontaktierten) Kunden ergibt.<sup>771</sup> Das Erfolgspotenzial der Rückgewinnung sowie der tatsächliche Erfolg fallen sehr unterschiedlich aus. Verschiedene Studien zeigen in

<sup>764</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 14; **Stauss/Friege** (1999), S. 355; **Büttgen** (2001), S. 400; **Heun** (2002), S. 22.

<sup>765</sup> **Stauss/Friege** (2006), S. 519. Die Verwendung des Nutzenbegriffs beruht darauf, dass dieser über den eigentlichen Umsatz des Kunden, d.h. den Wiederkauf, hinausgeht.

<sup>766</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 15; **Stauss/Friege** (1999), S. 355; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 71f.

<sup>767</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 14; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 19; **Stauss** (2000c), S. 582. Die verschiedenen Verfahren zur Bestimmung des Kundenwerts werden ausführlich in Kapitel D.3. erläutert.

<sup>768</sup> Vgl. **Stauss** (2000c), S. 582.

<sup>769</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 72.

<sup>770</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (1999), S. 355f.; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 19; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 73f.

<sup>771</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 77; **Michalski** (2002), S. 208f.; **Pick/Krafft** (2009), S. 129; **Rauchut** (2009), S. 290.

Abhängigkeit von der Branche ein sehr differenziertes Bild im Hinblick auf Rückgewinnungsquoten und -renditen.<sup>772</sup>

Einen weiteren Erfolgsfaktor des Rückgewinnungsmanagements stellt die nachträgliche Bindungsintensität des Kunden an das Unternehmen dar.<sup>773</sup> Im Rahmen des Rückgewinnungscontrollings sollte deshalb ebenfalls die Überprüfung des Nachfrage- bzw. Abwanderungsverhaltens der zurückgewonnenen Kunden stattfinden.<sup>774</sup> Ein integratives Steuerungsinstrument zur Berücksichtigung verschiedener Erfolgsperspektiven stellt die Customer Recovery Scorecard dar.<sup>775</sup>

### 2.5.3 Interne Voraussetzungen für die Implementierung

Eine erfolgreiche Gestaltung und dauerhafte Implementierung eines Rückgewinnungsmanagements erfordert gewisse **personelle, strukturelle, kulturelle** sowie **informationstechnologische Rahmenbedingungen**.<sup>776</sup>

Dazu gehört zunächst, dass das Unternehmen über geschulte und motivierte Mitarbeiter verfügt, die vor allem das erforderliche Know-how, aber ebenso gewisses Geschick im Umgang mit verärgerten Kunden sowie eine kundenorientierte Einstellung aufweisen.<sup>777</sup>

Ein systematisches Rückgewinnungsmanagement bedarf zudem einer rückgewinnungsfördernden Unternehmensstruktur mit kurzen Entscheidungswegen und verantwortlichen Organisationseinheiten sowie einer Unternehmenskultur der Konfliktbewältigung, Problemlösung und Fehlertoleranz.<sup>778</sup> „[Das] [...] Unternehmen [muss] sowohl auf der „sichtbaren“ Ebene der Strukturen und Systeme als auch auf der Ebene von kulturellen Werten und Normen auf Kundenwiedergewinnung eingestellt werden.“<sup>779</sup> Entscheidend ist, dass ein Bewusstsein für die Bedeutung der Rückgewinnung existiert.<sup>780</sup> Für die Mitarbeiter

<sup>772</sup> Vgl. zu den einzelnen Ergebnissen Kapitel 2.6.

<sup>773</sup> Vgl. **Schulz-Klingauf** (2000), S. 49; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 70f.

<sup>774</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 39.

<sup>775</sup> Vgl. dazu ausführlich **Seidl** (2009), S. 19ff.

<sup>776</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 69; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 65f.; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 273; die Rahmenbedingungen werden daher auch im Rahmen des Managementprozesses berücksichtigt; vgl. Tabelle B-5 in Kapitel 2.5.1.

<sup>777</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 22; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 14f. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 66f.

<sup>778</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 218ff.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 66f.; **Büttgen** (2003), S. 69.

<sup>779</sup> **Homburg/Schäfer** (1999), S. 15; dazu bedarf es einer Anpassung der Steuerungs- und Führungssysteme an das Rückgewinnungsmanagement sowie eine Integration dessen in das CRM.

<sup>780</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 110f.



einschließlich dem Management heißt das nicht nur, die Abwanderungsquoten und -ursachen zu kennen, sondern ebenfalls, sich mit den durch die Analyse auftretenden Fehlern und Problemen aktiv auseinanderzusetzen.<sup>781</sup> Dies erfordert eine generelle Bereitschaft des Unternehmens, Misserfolge, die ursächlich für den Verlust des Kunden sind, als solche anzuerkennen und sie als Impulsgeber für Verbesserungen zu sehen.<sup>782</sup> Eine wichtige Rolle spielt dabei ebenfalls die Zusammenarbeit der betroffenen Bereiche.<sup>783</sup>

Einen entscheidenden Aspekt, wenn nicht eine notwendige Voraussetzung in Bezug auf die Durchführbarkeit einzelner Prozessschritte, stellt die informationstechnologische Infrastruktur, d.h. die Existenz einer kundenbezogenen Datenbasis sowie eines geeigneten EDV-Systems, dar.<sup>784</sup> Ohne diese Grundlage kann eine individualisierte und gezielte Ansprache und damit eine Identifikation, Segmentierung und Priorisierung der verlorenen Kunden sowie eine Analyse der Abwanderungsursachen nicht stattfinden.<sup>785</sup> Dabei sind vor allem die verhaltensbezogenen Merkmale des Kunden – auch Reaktionsdaten genannt – von Interesse. Hierzu gehören etwa der Zeitpunkt der Nachfrage, der Zeitpunkt des Beginns der Geschäftsbeziehung, der Kündigungs- bzw. Abwanderungszeitpunkt sowie die jeweiligen Abwanderungsursachen, aber auch Informationen über Beschwerden oder Lob an das Unternehmen oder über Spenden und Förderungen.<sup>786</sup>

Die Erfassung und Sammlung der Informationen allein reicht jedoch nicht aus, denn die Durchführung gezielter Aktivitäten setzt die Zugänglichkeit durch entsprechende Aufbereitung und Übermittlung der Daten voraus.<sup>787</sup> Diejenigen Mitarbeiter, die die Rückgewinnung durchführen, sollten die erforderlichen Daten zur Unterstützung der Gesprächsführung und zur Entscheidungsfindung nutzen dürfen, sie entsprechend anpassen und für alle anderen verfügbar machen können.<sup>788</sup> Dies erfordert ein geeignetes Database-

<sup>781</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 110f.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 66.

<sup>782</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 58.

<sup>783</sup> Vgl. **Friedrich** (1999), S. 252.

<sup>784</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 22; **Stauss** (2000a), S. 468; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 14f.; **Michalski** (2002), S. 219; **Büttgen** (2003), S. 69; **Klein** (2008a), S. 244.

<sup>785</sup> Vgl. **Schulz** (1995), S. 59; **Schlemm** (2003), S. 48f.; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 67; **Klein** (2008a), S. 252; **Gary** (2009), S. 190.

<sup>786</sup> Vgl. **Link/Hildebrand** (1993), S. 34ff.; **Klein** (2005a), S. 418; **Klein** (2008a), S. 256; **Gary** (2009), S. 191.

<sup>787</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 69; **Klein** (2008a), S. 254; **Gary** (2009), S. 190; **Hadwich/Munk** (2010), S. 396.

<sup>788</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 69; **Klein** (2008a), S. 257.

Management, in dessen Rahmen die Daten systematisch eingearbeitet und gepflegt werden.<sup>789</sup>

## 2.6 Status quo des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis

Zu Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik war die Rückgewinnung in Unternehmen kaum bis überhaupt nicht etabliert. Entsprechend ergab eine branchenübergreifende Untersuchung in den USA im Jahre 1999, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen weder ihre Abwanderungsrate oder Abwanderungsgründe kannte noch Rückgewinnungsstrategien und -programme geschweige denn Systeme zur Identifikation besaß.<sup>790</sup> Eine Erhebung im deutschsprachigen Raum mit Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche im gleichen Jahr fand heraus, dass noch vor 15 Jahren nur 20 % der befragten Unternehmen versuchten, ihre abgewanderten Kunden gezielt zurückzuholen.<sup>791</sup>

Nicht zuletzt aufgrund verschärfter Marktbedingungen erkennen jedoch inzwischen immer mehr Unternehmen die Bedeutung dieses Instruments, was dazu führt, dass zunehmend Erfahrungen mit der Kundenrückgewinnung gemacht werden, die größtenteils auch positive Resultate sowohl in Bezug auf die Anzahl wiedergewonnener Kunden (Rückgewinnungsquote)<sup>792</sup> als auch in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg (Rückgewinnungsrendite)<sup>793</sup> aufweisen.<sup>794</sup>

Dennoch wird das ökonomische Potenzial der Wiedergewinnung abgewandelter Kunden nicht ausgeschöpft.<sup>795</sup> So zeigen alle bisherigen empirischen Untersuchungen zum Status

<sup>789</sup> Vgl. **Klein** (2002), S. 15; **Reichart** (2006a), S. 118.

<sup>790</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 6f.

<sup>791</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001).

<sup>792</sup> In der Telekommunikationsbranche wurden beispielsweise Quoten zwischen 21 % und 40 %, (vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 13f.), in Höhe von 8,2 % (vgl. **Johnson** (1994), S. 37), 25 % (vgl. **Schäfer** (1999)) sowie zwischen 20 und 25 % (Netto-Quote) und ca. 10 % (Brutto-Quote) (vgl. **Rauchhut** (2009), S. 290) festgestellt. Andere Studien ergaben im Finanzdienstleistungsbereich Quoten von 1-10 % (vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 123), im Verlagswesen durchschnittlich 2,9 % sowie bei Verkehrsdienstleistungen zwischen 10 % und 15 % (vgl. **Pick** (2008)). Branchenübergreifend bestätigt **Heun** (2002) Quoten zwischen 11 % und 40 %.

<sup>793</sup> Laut einer Studie beträgt der durchschnittliche RoCR in der Automobilbranche 102 %, im Luftfahrsektor 81 %, im Einzelhandel 60 %, in der Telekommunikationsbranche 65 % sowie im Finanzdienstleistungssektor 41 %; vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 20. **Stauss/Friege** (1999) haben bei der Untersuchung von Kunden englischer Buchclubs Rückgewinnungsrenditen von 144 % und 272 % festgestellt.

<sup>794</sup> Siehe dazu auch die Praxisbeispiele bei **Sauerbrey/Henning** (2000) und **Link/Seidl** (2009).

<sup>795</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001); **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006); **Portmann** (2007).

quo des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis, dass in Unternehmen<sup>796</sup> noch kein systematisches Vorgehen bei der Rückgewinnung abgewanderter Kunden existiert.<sup>797</sup> „[...] customer defection is likely the least recognized and most misunderstood dynamic in any organization.“<sup>798</sup> Aktivitäten zur Rückgewinnung beruhen i.d.R. nicht auf zielgerichteten Konzepten, es existiert keine eigenständige funktionale Verankerung des Rückgewinnungsmanagements in Unternehmen, sondern vielmehr ein undifferenziertes Vorgehen.<sup>799</sup> Lediglich vereinzelte Schritte bzw. Aufgabenbereiche des Managementprozesses, wie z.B. die Ermittlung der Abwanderungsquoten und -ursachen<sup>800</sup>, finden – wenn auch unbewusst und intuitiv – statt.<sup>801</sup> Die systematische Bewertung und Segmentierung der Kunden gehören nur selten dazu.<sup>802</sup>

In Bezug auf die Umsetzung und das Vorgehen in Unternehmen existieren jedoch große Unterschiede, so dass ein einheitliches Bild zum Stand des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis kaum darstellbar ist. Jegliche Erhebungen zur Bestandsaufnahme berücksichtigen lediglich Unternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistung (Banken und Versicherungen), Telekommunikation, Medien und Verlagswesen.<sup>803</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Defizite in anderen Branchen, die bisher nicht bzw. kaum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen waren, noch größer ausfallen.<sup>804</sup> Dazu zählt ebenfalls der Theatersektor, zu dem bisher keinerlei Erkenntnisse zum Einsatz des Rückgewinnungsmanagements vorliegen. Diesbezüglich bestehen große Defizite nicht nur in der theoretischen Auseinandersetzung, sondern sehr wahrscheinlich vor allem in der praktischen Umsetzung. Lediglich eine Untersuchung bestätigt die Vernachlässigung der ehemaligen Kunden als Zielgruppe beim Theater.<sup>805</sup>

<sup>796</sup> Gegenstand der Untersuchungen waren in nahezu allen Beiträgen Dienstleistungsunternehmen, lediglich **Griffin/Lowenstein** (2001) haben zusätzlich Befragungen im B2B-Bereich durchgeführt.

<sup>797</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000); **Bruhn/Michalski** (2001); **Griffin/Lowenstein** (2001); **Sieben** (2002); **Heun** (2002); **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006).

<sup>798</sup> **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 5.

<sup>799</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001); **Sieben** (2002), S. 38f.; **Heun** (2002), S. 20.

<sup>800</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 116.

<sup>801</sup> Vgl. **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006).

<sup>802</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 38; **Heun** (2002), S. 20.

<sup>803</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 12; **Bruhn/Michalski** (2001); **Sieben** (2002), S. 38f.; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006). Unternehmen dieser Branche wird daher auch ein großes Potenzial der Rückgewinnung zugesprochen; vgl. dazu **Schnake** (2007), S. 30. Vgl. zu den entsprechenden Erhebungen auch Tabelle B-1 in Kapitel B.2.2.

<sup>804</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 59.

<sup>805</sup> Vgl. Kapitel A.1.3.

Die Vernachlässigung des Rückgewinnungsmanagements in der Praxis hängt nicht zuletzt mit Umsetzungsbarrieren, die in vielen Unternehmen vorherrschen, zusammen. Zu den wesentlichen Problemen gehören:<sup>806</sup>

- fehlende Kenntnisse in Bezug auf die Instrumente und Methoden (methodisches Problem),
- fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der Thematik, denn Abwanderungsanalysen decken betriebliche Schwachstellen, Fehler und Mißerfolge auf und die betreffenden Kunden sind nicht selten verärgert,
- mangelnde informationstechnologische Ausstattung, denn ohne Datengrundlage lassen sich weder Kundenbeziehungen, geschweige denn Abwanderungen und Wertigkeiten identifizieren,
- mangelnde Sensibilisierung für Profitabilitätsverluste von Abwanderungen bzw. Bedeutung der Rückgewinnung,
- mangelnde personelle Kapazitäten,
- mangelnde finanzielle Kapazitäten.

Zum Teil lassen sich die Defizite in der praktischen Umsetzung aber auch auf den unzureichenden Transfer der theoretischen und konzeptionellen Erkenntnisse in die Praxis zurückführen.<sup>807</sup>

### 3 Konzeptioneller Bezugsrahmen

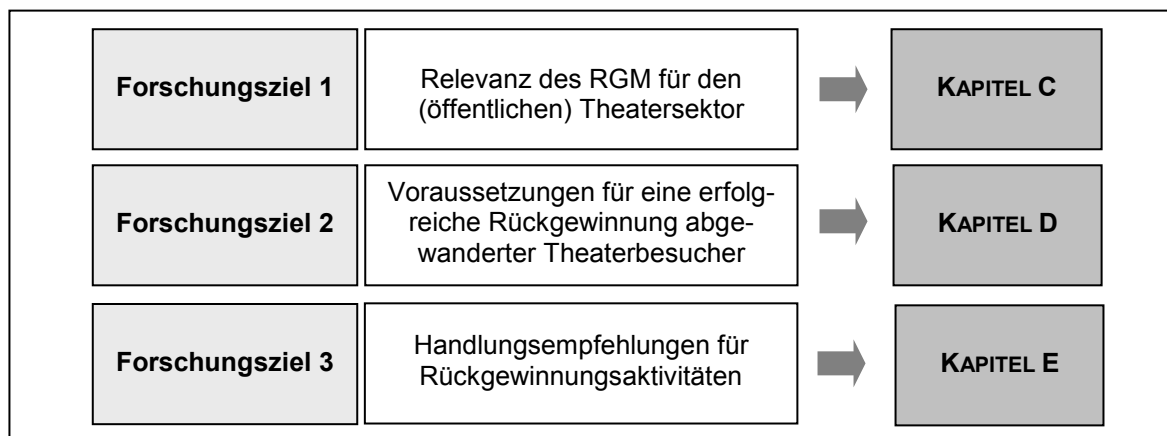
Das vorangegangene Kapitel hat einen umfassenden Überblick über das Rückgewinnungsmanagement, dessen Ziele und systematische Ausgestaltung gegeben. Die besonderen Rahmenbedingungen öffentlicher Theaterbetriebe<sup>808</sup> verdeutlichen die Notwendigkeit einer branchenspezifischen Betrachtung dieses Ansatzes. Auf Grundlage der Forschungsziele dieser Arbeit<sup>809</sup> ergeben sich folgende Ansatzpunkte für eine theoretische und empirische Untersuchung (vgl. Abbildung B-15):

<sup>806</sup> Vgl. **Reichheld** (1996), S. 56; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 3; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 58; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 58f.; **Schöler** (2006), S. 626; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 99.

<sup>807</sup> Vgl. **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 99.

<sup>808</sup> Vgl. ausführlich Kapitel B.1.

<sup>809</sup> Vgl. dazu Kapitel A.2.1.



**Abb. B-15:** Übersicht über Forschungsziele und ihre Bearbeitungsfolge

### (1) Forschungsziel 1

Ein Ziel der Arbeit stellt die Klärung bzw. Bestätigung – in der Literatur zum Kulturmarketing finden sich bereits diesbezügliche Annahmen<sup>810</sup> – einer generellen Relevanz dieses Ansatzes für öffentliche Theater dar.

Zwar sollten sich Unternehmen und Einrichtungen – unabhängig von der jeweiligen Branche – prinzipiell systematisch mit dem Verlust ihrer Kunden auseinandersetzen: „No matter what business you’re in, customers are the central mission of your enterprise. [...] And if for some reason you don’t manage to keep a customer, then by all means figure out how to get the customer back.“<sup>811</sup> Bei der Anwendung des Rückgewinnungsmanagements auf den öffentlichen Theatersektor stellt sich aber die Frage nach der Vereinbarkeit mit den Grundsätzen, welche sich aus dem öffentlichen Auftrag ergeben.<sup>812</sup>

Beim Rückgewinnungsmanagement geht es um den Prozess der Wiedergewinnung verlorener Kunden, d.h. um alle Maßnahmen des Unternehmens, die Kunden zur Wiederaufnahme ihrer Geschäftsbeziehung bewegen. Als Bestandteil des CRM stehen die Beziehung des Kunden sowie dessen Bedürfnisse im Mittelpunkt.<sup>813</sup> Marketing in öffentlichen Theaterbetrieben versteht sich als Instrument zur Erzielung von Aufmerksamkeit und zur Gestaltung der Austauschbeziehungen jedoch nicht im Sinne einer Ausrichtung an den Besucherwünschen.<sup>814</sup> In Anlehnung an die wesentlichen Funktionen öffentlicher Theater konnten entsprechend drei wesentliche Marketingziele (Zieltrias) abgeleitet werden: die Erfüllung des kulturellen bzw. künstlerischen Auftrags, die Erweiterung der Publikumsba-

<sup>810</sup> Siehe Kapitel A.1.3.

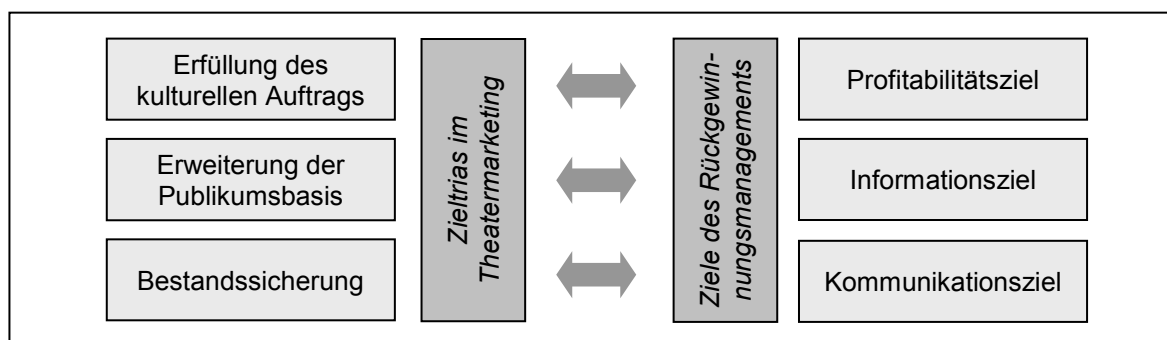
<sup>811</sup> **Griffin/Lowenstein** (2001), Vorwort.

<sup>812</sup> Vgl. Kapitel A.1.3.

<sup>813</sup> Siehe Kapitel A.1.2 und Kapitel 2.1.

<sup>814</sup> Vgl. Kapitel 1.5.1.

sis sowie die Bestandssicherung.<sup>815</sup> Um im Folgenden die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor aus **theoretischer Sicht** zu klären, erfolgt eine kritische Beurteilung der Rückgewinnungsziele<sup>816</sup>, aus denen sich letztlich das Erfordernis bzw. die Bedeutung dieses Ansatzes ergibt, anhand der o.a. Marketingziele des Theaters (vgl. Abbildung B-16).



**Abb. B-16:** Konzeptioneller Ansatz zur Bestimmung der generellen Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor aus theoretischer Perspektive

Für eine umfassende Beurteilung spielt es neben dieser theoretischen Perspektive zudem eine wichtige Rolle, welchen Stellenwert das Rückgewinnungsmanagement aus **praktischer Sicht** besitzt. Dabei geht es neben der tatsächlichen Umsetzung vor allem um die Beurteilung des Ansatzes aus Sicht der Verantwortlichen. Diese bietet Aufschluss über die Akzeptanz sowie über mögliche Barrieren, die die Anwendung in der Praxis verhindern könnten. Da diesbezüglich überwiegend Annahmen und Vermutungen existieren, empirische Ergebnisse zur Sichtweise der Praxis oder zum tatsächlichen Einsatz in Theatern aber nicht vorhanden sind<sup>817</sup>, bedarf es einer empirischen Untersuchung, bei der die Verantwortlichen der öffentlichen Theater ausführlich zu diesen Aspekten befragt werden.

Die beiden Perspektiven zur Beurteilung der Relevanz des Rückgewinnungsmanagements finden in **Kapitel C** Berücksichtigung.

## (2) Forschungsziel 2

Neben einer generellen Relevanz stellt sich weiterhin die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen die Rückgewinnung des einzelnen Kunden sinnvoll ist.

Zur Erreichung der Rückgewinnungsziele bedarf es einer systematischen Vorgehensweise auf Grundlage des vorgestellten Managementansatzes. Die Abwanderungsanalyse als dessen Bestandteil bildet die wesentliche Grundlage dafür: „Erst mit fundierten Kenntnis-

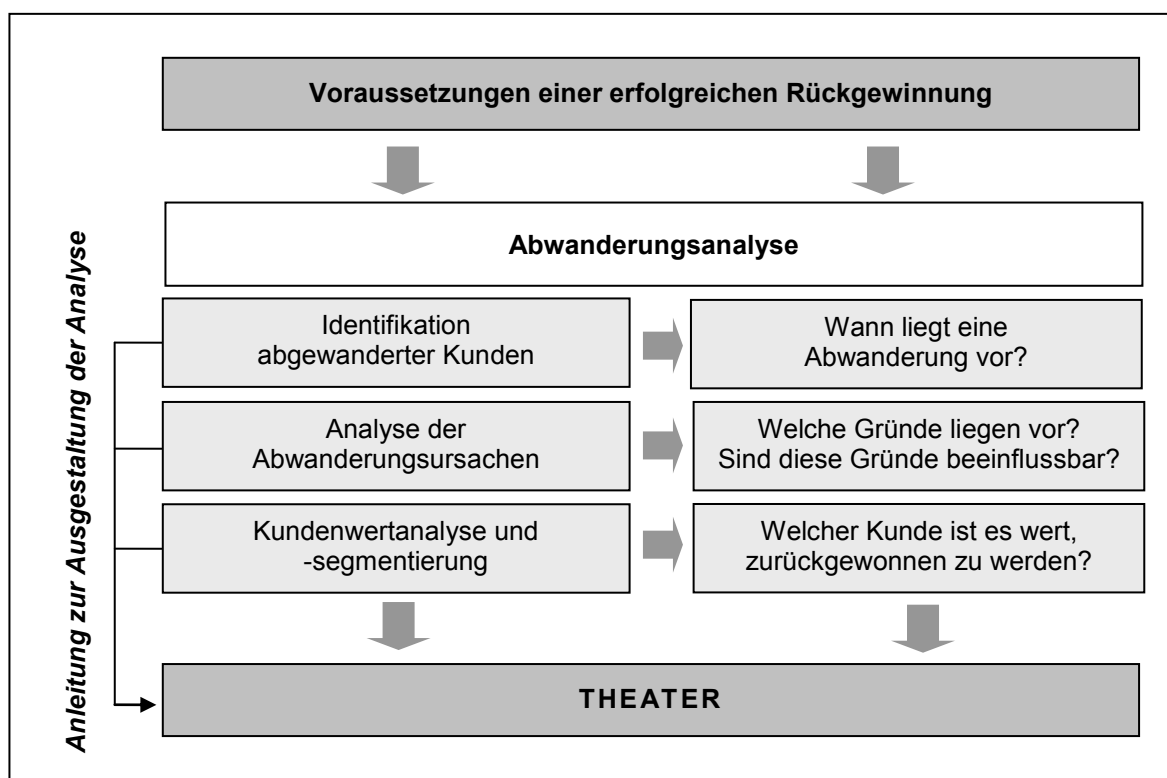
<sup>815</sup> Vgl. zur Zieltrias Abbildung B-8 in Kapitel 1.5.1.

<sup>816</sup> Vgl. Kapitel 2.5.

<sup>817</sup> Vgl. Kapitel 2.6.

sen über die Abwanderungsgründe und spezifischen Abwanderungsverläufe kann es einem Unternehmen gelingen, gezielte Rückgewinnungsmaßnahmen zu erarbeiten.<sup>818</sup> Das durch die genauen Analysen erworbene Verständnis von Ausmaß, Gründen sowie ökonomischer Bedeutung von Kundenabwanderungen stellt daher die entscheidende Voraussetzung für eine ertragreiche Strategie bzw. ein erfolgreiches Rückgewinnungsmanagement dar.<sup>819</sup> Ein (erfolgreicher) Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen im Theater erfordert, dass Kundenabwanderungen vorhanden und identifizierbar, die Gründe für die Abwanderung durch das Theater beeinflussbar sind und der zurückzugewinnende Kunde für das Theater wertvoll ist.<sup>820</sup>

Im Sinne des zweiten Forschungsziels gilt es somit, diese Voraussetzungen für den öffentlichen Theatersektor bzw. deren Besucher anhand der Aufgaben der Abwanderungsanalyse zu bestimmen. Dazu erfolgt in **Kapitel D** eine Anwendung der einzelnen Phasen auf Theaterbesucher. Diese soll gleichsam auch als Anleitung zur Umsetzung dieser Abwanderungsanalyse durch die Betriebe dienen. Abbildung B-17 stellt diesen konzeptionellen Ansatz in übersichtlicher Form dar.



**Abb. B-17:** Konzeptioneller Ansatz zur Bestimmung der Voraussetzungen einer erfolgreichen Rückgewinnung

<sup>818</sup> Bruhn/Michalski (2001), S. 117.

<sup>819</sup> Vgl. Page/Pitt/Berthon (1996), S. 822; Stauss (2000c), S. 582; Sieben (2002), S. 131.

<sup>820</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 221; Meffert/Bruhn (2009), S. 173.

### (3) Forschungsziel 3

Ein weiteres Ziel der Arbeit liegt darin, konkrete Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung der Theaterbesucher zu geben. Ausgangspunkt für jegliche Aktivitäten bilden die Erkenntnisse aus der Abwanderungsanalyse. Auf Grundlage der Ergebnisse der in Kapitel D durchgeführten Analyse beschäftigt sich **Teil E** daher mit konkreten Maßnahmenvorschlägen zur Rückgewinnung.

Basis dieser Empfehlungen bilden die konzeptionellen Erkenntnisse zur Phase der Rückgewinnungsaktivitäten. Entsprechend deren Aufgaben stehen folgende Aspekte im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen:

- Auf welchem Wege sollen die Theaterbesucher zurückgewonnen werden?  
→ **Form des Rückgewinnungsdialogs**
- Welche Maßnahmen existieren zur Rückgewinnung abgewanderter Theaterbesucher und für welche Besucher sind welche Mittel geeignet?  
→ **Rückgewinnungsstrategien und -instrumente**
- Welcher Aufwand sollte zur Rückgewinnung betrieben werden?  
→ **Intensität bzw. Umfang der Rückgewinnung**
- Wann sollen die Besucher zurückgewonnen werden?  
→ **Zeitpunkt der Rückgewinnung**

Als grundsätzliches Ziel dieser Arbeit gilt zudem der Anspruch, mögliche Barrieren, die eine Umsetzung des Rückgewinnungsmanagement verhindern können, zu begrenzen bzw. zu überwinden. Diese Barrieren ergeben sich – aus negativer Perspektive – aus bestimmten **innerbetrieblichen Rahmenbedingungen**.<sup>821</sup> Diese personellen, strukturellen und kulturellen sowie informationstechnologischen Voraussetzungen betreffen die einzelnen Teilbereiche des Prozesses. Sie werden daher im Rahmen der nachfolgenden Analysen und Konzeptionen in den drei Hauptteilen dieser Arbeit an den relevanten Stellen diskutiert.

---

<sup>821</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 215ff. und **Bruhn** (2009a), S. 137. Vgl. zu diesen Rahmenbedingungen Kapitel B.2.5.3.



## C Generelle Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem ersten Forschungsziel dieser Arbeit. Dabei geht es um die Frage, inwieweit Rückgewinnungsmanagement für den öffentlichen Theatersektor Relevanz besitzt. Dazu erfolgt in Kapitel 1 eine theoretische Auseinandersetzung mit diesem Aspekt, wobei die Ziele des Rückgewinnungsmanagements unter Berücksichtigung der Zielsetzungen öffentlicher Theater diskutiert werden. Mit der Beurteilung aus praktischer Sicht im Rahmen einer Befragung befasst sich Kapitel 2, bevor Kapitel 3 den Abschnitt mit einer kurzen Zusammenfassung abschließt.

### 1 Beurteilung aus theoretischer Sicht

#### 1.1 Profitabilitätsziel

Das Profitabilitätsziel einer Rückgewinnung resultiert aus der wirtschaftlichen Bedeutung bestehender bzw. langfristiger Kundenbeziehungen. Eine Kundenabwanderung bewirkt erhebliche Verluste, weshalb Unternehmen versuchen sollten, sich das Ertragspotenzial ihrer verlorenen Kunden durch die Rückgewinnung wieder zugänglich zu machen und damit ihre Profitabilität zu erhöhen. Dies geschieht sowohl auf der Erlösseite durch zusätzliche Umsätze als auch durch Vermeidung der vergleichsweise höheren Aufwendungen der Neukundengewinnung auf der Kostenseite.<sup>822</sup>

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Profitabilitätseffekte langfristiger Kundenbeziehungen auch für Theaterbetriebe gelten.<sup>823</sup> Angesichts ihres kulturellen Auftrags und der öffentlichen Förderung stellt sich jedoch die Frage, ob öffentliche Theaterbetriebe sich diese Effekte zu Nutze machen dürfen bzw. sollten.

Durch ihre Zugehörigkeit zum Nonprofit-Sektor nehmen öffentliche Theaterbetriebe eine finanzwirtschaftliche Sonderstellung ein, denn aufgrund der öffentlichen Subventionen hat das Gewinnziel eine untergeordnete Stellung. Die Theater brauchen bzw. dürfen sich deshalb auch nicht primär an erwerbswirtschaftlichen Zielen orientieren.<sup>824</sup> Dies bedeutet gleichsam, dass sie zunächst nicht auf eine Konzentration auf ökonomisch wertvollere Kunden angewiesen sind. In Anbetracht ihrer öffentlichen Förderung dürfen sie es genau

<sup>822</sup> Vgl. Kapitel B.2.4.

<sup>823</sup> Die Kosten, einen Abonnenten zur Verlängerung seines Abonnements zu veranlassen, stellen nur einen Bruchteil der Neugewinnungskosten eines Abonnenten dar, die wiederum weit unter den Kosten zur Gewinnung eines Erstbesuchers liegen; vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 272; **Johnson/Garbarino** (2001), S. 64.

<sup>824</sup> Vgl. Kapitel B.1.2.2.

genommen auch nicht. Denn ein wesentliches Ziel der Kulturpolitik ist es, mehr Menschen für kulturelle Teilhabe zu gewinnen.<sup>825</sup> Öffentlich geförderte Kulturbetriebe sind deshalb auch dazu angehalten, diejenigen Zielgruppen anzusprechen, die ihre Leistungen eher ablehnen.<sup>826</sup> „Auch (wirtschaftlich) unattraktive Segmente sind aufgrund des Anspruchs, allen Bevölkerungsschichten das Theater zugänglich zu machen, einzubeziehen, selbst wenn dies bedeutet, Abstriche an der Rentabilität hinzunehmen.“<sup>827</sup>

Eine verstärkte Fokussierung auf die Bindung bestehender Kunden sowie – im Falle einer Abwanderung – auf die Rückgewinnung dieser Kundensegmente wegen der im Vergleich zu neuen Kunden einfacheren Ansprache und besseren Empfänglichkeit ist für öffentliche Kulturbetriebe sicher kritisch zu sehen. Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Überalterung des Theaterpublikums wäre eine Rückgewinnung ehemaliger Kunden in Anbetracht des Ziels einer langfristigen Publikumsentwicklung mit einem größeren Anteil junger Menschen eher kontraproduktiv.<sup>828</sup>

Im Sinne der Bestandssicherung des Betriebs rückt das Wirtschaftlichkeitsprinzip aber zunehmend in den Fokus, so dass die Kostenvorteile langfristiger Kundenbeziehungen und damit einer Rückgewinnung abgewandelter Kunden nicht unbeachtet bleiben dürfen. Die Akquisition neuer Besucher ist immerhin mit erheblichem Aufwand und hohen Kosten verbunden, denn die Gewinnung neuer, kulturferner Besucherkreise für das Theaterangebot bedarf einer sehr ausdifferenzierten Angebotsgestaltung und aufwendiger Marketingaktivitäten. In Anbetracht schrumpfender Mittel können die Theater diese Ausdehnung ihres Angebots aber nicht optimal realisieren.<sup>829</sup> Hinzu kommt, dass gerade auf gesättigten und umkämpften Märkten, wie es beim Theaterangebot der Fall ist<sup>830</sup>, Umsatzeinbußen durch Kundenabwanderungen nicht mehr vollständig durch die Gewinnung neuer Kunden kompensiert werden können.<sup>831</sup> Um ihre Absatzmenge möglichst kostengünstig zu steigern und ihre Einnahmensituation auch kurzfristig zu verbessern, sollten öffentliche Theater im Falle rückläufiger Besucherzahlen daher im Sinne des Profitabilitätsziels der

---

<sup>825</sup> Vgl. **Sievers** (2005a), S. 51.

<sup>826</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 21. Diese Zielsetzung ist Bestandteil der Zieltrias; vgl. Abbildung B-8 in Kapitel B.1.5.1.

<sup>827</sup> **Martin** (1999), S. 33.

<sup>828</sup> Dies würde allerdings voraussetzen, dass ältere Theaterbesucher eher abwandern, was aber nicht unbedingt der Fall sein muss.

<sup>829</sup> Vgl. **Hampe/Bolwin** (2005), S. 132.

<sup>830</sup> Der potenzielle Markt für Theaterbesucher ist aufgrund des fehlenden Zugangs eines Großteils der Bevölkerung begrenzt und aufgrund der Vielzahl alternativer Freizeitangebote hart umkämpft; vgl. dazu Kapitel B.1.4.

<sup>831</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 5.

Rückgewinnung das Gewinnpotenzial ihrer ehemaligen Kunden unbedingt berücksichtigen.<sup>832</sup> In Anbetracht finanzieller Schwierigkeiten wäre eine Vernachlässigung derjenigen Theaterbesucher, die ein kulturelles Interesse aufweisen und sogar bereits in Kontakt mit der Einrichtung standen, nicht vertretbar. Gerade für solche Unternehmen, deren Geschäft zu einem großen Teil auf mitgliedschaftsähnlichen Kundenbeziehungen oder Abonnements basiert, wie es bei einer Vielzahl öffentlicher Theater der Fall ist, haben Abwanderungen besonders schädigende Auswirkungen, denn die Umsätze dieser Besucher stellen eine sichere Einnahmequelle dar.<sup>833</sup>

Die Relevanz des Profitabilitätsziels zeigt sich nicht zuletzt auch im Hinblick auf die ältere Generation. Dass es mehr ältere Zuschauer im Publikum gibt, sollte von Kulturbetrieben nicht immer als Problem, sondern vielmehr als Tatsache gesehen werden.<sup>834</sup> Die Generation „50plus“ zeichnet sich durch ihre Kultur- und Bildungsorientierung, Lebenslust und Genussfähigkeit sowie ihre Kaufkraft und Konsumfreude aus.<sup>835</sup> Vor allem Nicht-Berufstätige besitzen sehr hohe Erwartungen an ihr Kulturleben im Ruhestand und erhoffen sich eine aktive Teilnahme.<sup>836</sup> Dass man die „Alten“ nicht zurückzuholen braucht, beruht auf einem längst überholten Leitbild der älteren Generation, welches sich inzwischen – ausgehend von dem Anspruch, auch nach der Erwerbstätigkeit aktiv zu bleiben und das Leben zu genießen – verschoben hat.<sup>837</sup>

Letztlich geht es in Bezug auf die Strategien im Rahmen des CRM aber nicht um ein „Entweder-Oder“. Die Akquisition neuer Besucher bleibt ein wichtiges und notwendiges Ziel.<sup>838</sup> In Anbetracht der Forderung des öffentlichen Auftrags sowie der hohen Kosten sollten Besuchergewinnung und -bindung sowie – im Falle einer Abwanderung – auch -rückgewinnung aber gleichermaßen angestrebt werden.<sup>839</sup> „Innerhalb eines besucherorientierten Marketing-Management-Prozesses nehmen die Dimensionen des Besuchermanagements Besuchergewinnung, Besucherbindung und Besucherrückgewinnung zentrale Perspektiven ein. Die strategischen Schwerpunkte sollten im ganzheitlichen Kontext nicht

<sup>832</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 247.

<sup>833</sup> Vgl. **Keaveney/Parthasarathy** (2001), S. 375.

<sup>834</sup> Vgl. **Sievers** (2005b), S. 4; **Sievers** (2007), S. 30; **Opaschowski** (2008b), S. 422.

<sup>835</sup> Vgl. **Opaschowski** (2008a), S. 174. Bei der älteren Generation tritt die Kombination der Faktoren Zeit, Geld und Bildung überproportional häufig auf; vgl. **Kutzner** (2009), S. 32.

<sup>836</sup> Vgl. **Opaschowski** (1998), S. 136.

<sup>837</sup> Vgl. **Opaschowski** (2008a), S. 207.

<sup>838</sup> Vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 21.

<sup>839</sup> Vgl. **Rentschler et al.** (2002), S. 125; **Helm/Hausmann** (2006), S. 21.

allein auf eine Perspektive fokussiert sein.“<sup>840</sup> Während die Erreichung neuer Publikumschichten aber eher einen langfristig ausgerichteten Audience-Development-Ansatz erfordert – damit der Bevölkerungsrückgang nicht zu einem Rückgang des Theaterpublikums führt, betrifft dies insbesondere die Stärkung kultureller Bildung<sup>841</sup> –, geht es bei der Rückgewinnung ehemaliger Kunden um die auch kurzfristige Ausnutzung wichtiger sowie – angesichts der schwierigen Lage – notwendiger Gewinnpotenziale.

## 1.2 Kommunikationsziel

Das Kommunikations- bzw. Schadensminimierungsziel des Rückgewinnungsmanagements bezieht sich auf die Begrenzung des Marktschadens durch Vermeidung schlechter Mund-zu-Mund-Werbung des abgewanderten Kunden sowie ebenfalls auf die Vorteile, die die Erzeugung positiver Referenzen mit sich bringt. Dabei steht nicht das Umsatzpotenzial, sondern das Referenzpotenzial des Kunden im Vordergrund, welches im Falle von Unzufriedenheit zu konkreten Warnungen oder einem allgemeinen Imageschaden führen kann, im Falle von Zufriedenheit zu Weiterempfehlungsabsichten.<sup>842</sup>

Dieser Aspekt der Rückgewinnung besitzt für öffentliche Theaterbetriebe besonders große Relevanz, denn persönliche Empfehlungen durch Dritte spielen bei der Entscheidung zur Inanspruchnahme der Theaterleistung eine wesentliche Rolle. Bei der Nachfrage nach kulturellen Leistungen existiert auf Seiten des Konsumenten aufgrund der Intangibilität und Individualität der Leistung ein hoher Unsicherheitsfaktor – er weiß nicht, was ihn erwartet und kann das Angebot auch nicht vorher überprüfen.<sup>843</sup> In vielen Fällen wird der Konsument seinen Besuch deshalb vom Meinungsbild seines näheren Umfelds abhängig machen, welches ihn dazu motivieren und bestärken, genauso aber auch daran hindern kann.<sup>844</sup> Vor allem solche Kunden, die geringe Erfahrungen im Umgang mit kulturellen Leistungen besitzen, werden sich bei ihrer Entscheidung für einen Theaterbesuch an den Referenzen Dritter orientieren.<sup>845</sup> Aber auch die gemeinschaftlich ausgeübte Nachfrage,

---

<sup>840</sup> **Wiedmann et al.** (2007), S. 65. Ähnlich formulieren **Rentschler et al.** (2002), S. 125 ihre Forderung: „The appropriate balance needs to be struck between broadening the audience base and maintaining the existing audience.“

<sup>841</sup> Vgl. **Sievers** (2009), S. 64.

<sup>842</sup> Vgl. Kapitel B.2.4.

<sup>843</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>844</sup> **Wangenheim/Bayón** (2004) bestätigen, dass das wahrgenommene Risiko bei der Nachfrageentscheidung einen großen Einfluss auf die Abwanderung aufgrund negativer Mund-zu-Mund-Werbung hat.

<sup>845</sup> Vgl. Kapitel B.1.2.1.

wie sie beim Theaterbesuch häufig vorkommt, beruht bei der Entscheidungsfindung auf der Meinung aller Beteiligten.<sup>846</sup>

Auch Theaterbesucher werden im Falle von Unzufriedenheit anderen Personen von der Inanspruchnahme der spezifischen Leistung bzw. des gesamten Angebots des Anbieters abraten.<sup>847</sup> Aufgrund des hohen Stellenwerts von Referenzen bei der Theaterleistung sollten Theaterbetriebe deshalb im Falle von Kundenabwanderungen besonders dafür Sorge tragen, verärgerte Kunden zu beschwichtigen.

Eine ebenso wichtige Rolle spielt die Bekundung allgemeinen Interesses an seiner Meinung und seinen Wünschen – der Besucher sollte das Gefühl bekommen, dass dem Theater seine Zufriedenheit besonders „*am Herzen liegt*“.<sup>848</sup> Vielleicht überdenkt er seine Abwanderungsentscheidung noch einmal. Auf jeden Fall wird er das Theater eher in positiver Erinnerung behalten und diese Meinung auch an Dritte weitergeben. Unabhängig von der Wiedergewinnung des jeweiligen Kunden wirkt sich das Kommunikationsziel daher insofern auf die Profitabilität aus, als dass die Vermeidung negativer und die Förderung positiver Referenzen des Kunden weitere Abwanderungen verhindern kann sowie die Gewinnung neuer Theaterbesucher nicht erschwert.

### 1.3 Informationsziel

Das Informationsziel des Rückgewinnungsmanagements bezieht sich auf das Informationspotenzial abgewandelter Kunden, welches eine wertvolle Grundlage zur Reduzierung betrieblicher Schwächen und Fehler sowie zur Verbesserung des Leistungsangebots darstellt und nicht zuletzt dazu beiträgt, weitere Abwanderungen zu verhindern.<sup>849</sup> Bei dieser Zielsetzung handelt es sich primär um eine langfristige Ausrichtung des Rückgewinnungsmanagements, die die Kundenbindung stärken und im besten – wenn auch utopischen – Falle, Rückgewinnungsmaßnahmen langfristig überflüssig macht.<sup>850</sup>

Der Informationsaspekt des Rückgewinnungsmanagements spielt für Theaterbetriebe eine wichtige Rolle, was sich in erster Linie auf die allgemeine Bedeutung der Informationsgewinnung durch Publikumsforschung in diesem Sektor – insbesondere in Anbetracht der derzeitigen Situation – zurückführen lässt.<sup>851</sup> Theaterbetriebe wissen häufig viel zu

<sup>846</sup> Vgl. zum multipersonalen Entscheidungsprozess Kapitel D.2.4.2.2.

<sup>847</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 83.

<sup>848</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 28.

<sup>849</sup> Vgl. Kapitel B.2.4.

<sup>850</sup> Eine Abwanderungsquote von 0 % ist jedoch höchst unrealistisch, weshalb Rückgewinnungsmaßnahmen niemals überflüssig sind.

<sup>851</sup> Vgl. **Deutscher Städtetag** (1994), S. 90; **Duda/Hausmann** (2003), S. 18.

wenig über ihr Publikum. „Regelmäßige Erhebungen ermöglichen eine fruchtbare Auseinandersetzung um das Wirkungspotenzial des Theaters. Die Ergebnisse vermitteln gewisse Einblicke in die Bedingungen, die einen Theaterbesuch begünstigen oder eher einschränken bzw. ganz ausschließen.“<sup>852</sup> Gerade die abgewanderten Theaterbesucher bzw. die Abwanderungsprozesse und -gründe liefern wichtige Hinweise für das Aufdecken von Schwachstellen und Optimierungsbedarf, die damit einer Vorbeugung zukünftiger Abwanderungen dienen.<sup>853</sup> „Wenn man diese Personen direkt anspricht und nach den Gründen für ihr zurückgehendes Interesse befragt, kann das Theater wertvolle Verbesserungsvorschläge erhalten und dem Kunden gleichzeitig signalisieren, dass dem Theater die Zufriedenheit des Besuchers am Herzen liegt.“<sup>854</sup> Im Rahmen normaler Besucherbefragungen kämen diese wichtigen Anregungen meist nicht zu Tage, denn es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Besucher die Unzufriedenheit nicht in Form von Beschwerden offenbart, sondern indirekt durch Beendigung der Geschäftsbeziehung bzw. Rückgang der Besuchsintensität demonstriert.<sup>855</sup> Auch die relevante Theatermarketingliteratur betont die Aussagekraft der Informationen aus der Rückgewinnungsanalyse: „It is helpful for the organization to understand why its patrons cancel their subscriptions.“<sup>856</sup>

Aus Sicht des kulturpolitischen Auftrags der Theater ist der Beitrag der im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements gewonnenen Informationen aber nicht ganz unkritisch, denn das Ziel einer kundenorientierten Leistungsverbesserung gilt nicht ohne weiteres für die Kernleistung des Theaters. Entsprechend des Prinzips der Angebotsautonomie erfolgt die Gestaltung künstlerischer Darbietungen in öffentlichen Kulturinstitutionen zunächst unabhängig von den Wünschen und Bedürfnissen der Besucher, sondern auf Basis der künstlerisch-ästhetischen und bildungspolitischen Zielsetzungen.<sup>857</sup> Sofern die Angaben eines abgewanderten Kunden die Präsentation der Bühnenwerke betreffen, ist deren Berücksichtigung eher unwahrscheinlich, zumal sich die Theaterschaffenden auf ihre künstlerische Freiheit berufen können. Aufgrund der Schwierigkeit einer objektiven Messung der Qualität der Theaterleistung lässt sich auch nicht feststellen, inwieweit Veränderungswünsche der Zuschauer Berechtigung besitzen. Eine Abwanderung aufgrund von

<sup>852</sup> **Deutscher Städtetag** (1994), S. 90.

<sup>853</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 94.

<sup>854</sup> **Schlemm** (2003), S. 28.

<sup>855</sup> Nach **Hirschman** (1970,1974) reagiert der Kunde auf seine Unzufriedenheit entweder durch Beschwerde („Voice“) oder durch Abwanderung („Exit“); vgl. dazu auch Abbildung D-10 in Kapitel D.2.4.3.1.

<sup>856</sup> **Kotler/Scheff** (1997), S. 277. Vgl. auch **Günter** (1998), S. 16; **Klein** (2002), S. 18; **Schlemm** (2003), S. 28; **Klein** (2005a), S. 153; **Hausmann** (2005), S. 94; **Klein** (2008a), S. 244ff.

<sup>857</sup> Vgl. Abschnitt (7) in Kapitel B.1.2.2.

Unzufriedenheit mit bestimmten Darbietungen kann aber auch einen wichtigen Hinweis auf mangelnde Kenntnisse des Besuchers im Umgang mit der Leistung darstellen. Denn die Nachfrageentscheidung birgt aufgrund der Immaterialität der Theaterleistung einen hohen Unsicherheitsfaktor.<sup>858</sup>

Auf jeden Fall sollten die Informationen abgewandelter Kunden im Bereich der Zusatzleistungen des Theaters Berücksichtigung finden. Denn letztere spielen bei der Nachfrageentscheidung des Kunden keine unwesentliche Rolle und tragen daher häufig zur Differenzierung des Angebots gegenüber dem Wettbewerb bei.<sup>859</sup> Dabei handelt es sich hauptsächlich um Service- und Ausstattungsaspekte wie beispielsweise das gastronomische Angebot, die Bestuhlung oder Akustik des Theatersaals, die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft des Personals, die Benutzerfreundlichkeit bestimmter Anwendungen und Prozesse usw. In Bezug auf die Unternehmenskultur kommt es darauf an, dass das Theater den Informationen des Besuchers offen gegenüber steht und dazu bereit ist, die betreffenden Faktoren zu überdenken.

Vor allem in langfristiger, strategischer Hinsicht besitzt der Informationsaspekt einen erheblichen Stellenwert, denn aus der Abwanderungsanalyse ergeben sich wichtige Implikationen für notwendige, langfristige Veränderungen. Dies zeigt sich insbesondere dann, wenn bestimmte Abwanderungsursachen vermehrt auftreten. So können die Erkenntnisse über veränderte Bedürfnisse und Lebensumständen der Kunden Aufschluss geben. Auch die Abwanderung einer Vielzahl von Besuchern aufgrund ihrer Unzufriedenheit mit dem Kernangebot zwingt das Theater unmittelbar dazu, sich mit der Leistung auseinanderzusetzen bzw. diese zu rechtfertigen. „Und nur das Theater, das die Veränderungen in der Zusammensetzung des Publikums langfristig beobachtet hat und auch Gründe für ein eventuelles Abwandern des Publikums kennt, wird mit strategischen Mitteln die eigene Zukunft durch Zuschauerbindung sicher können.“<sup>860</sup> Das Rückgewinnungsmanagement sollte daher – vor allem aus dieser Zielperspektive – generell als ergänzendes Instrument zur Optimierung des gesamten Kundenbeziehungsmanagements verstanden werden.<sup>861</sup>

---

<sup>858</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>859</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>860</sup> **Heinrichs** (2006), S. 229.

<sup>861</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2003), S. 449.

## 2 Beurteilung aus Sicht der Praxis: Empirische Untersuchung

### 2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Inwieweit die Rückgewinnung verlorener Kunden als Strategie im (öffentlichen) Theatersektor überhaupt bekannt ist oder praktiziert wird und welche Einstellung die Verantwortlichen diesbezüglich haben, darüber gibt es keinerlei empirische Erkenntnisse. Dieser Aspekt spielt aber für die Beurteilung ihrer Bedeutung eine wichtige Rolle. Nur diese Kenntnisse ermöglichen ein Verständnis der tatsächlichen Situation und lassen Abweichungen zur theoretischen Beurteilung erkennen, die für die praktische Umsetzung entscheidend sind. Es bedarf daher einer empirischen Untersuchung.

In Anbetracht der geschilderten Situation ist es **Ziel dieser Untersuchung**, ein generelles Bild sowohl zur tatsächlichen Situation, d.h. zur bisherigen Umsetzung des Rückgewinnungsmanagements in der Theaterpraxis, als auch hinsichtlich der Einstellung der Theaterschaffenden zu dieser Thematik zu erhalten. Damit soll die Untersuchung Aufschluss über die Relevanz des Rückgewinnungsmanagements aus Sicht der Praxis geben.

### 2.2 Durchführung der Untersuchung

Vor diesem Hintergrund fand im Sommer 2008 eine allgemeine Bestandsaufnahme auf Basis einer empirischen Erhebung statt. Dabei wurde an alle öffentlichen Theaterbetriebe, die in der Theaterstatistik geführt werden und über ein Abonnementsystem verfügen<sup>862</sup>, ein Fragebogen verschickt. Dieser enthielt Fragestellungen zu folgenden Themen:<sup>863</sup>

- Existenz von Kundendaten im Betrieb,
- Anwendung eines systematischen Rückgewinnungsmanagements im Betrieb,
- Umgang mit Abwanderungen<sup>864</sup>,
- Annahme von Kündigungsgründen,
- Sinnhaftigkeit des Rückgewinnungsmanagements im Allgemeinen und speziell aus Sicht des jeweiligen Theaterbetriebs,

---

<sup>862</sup> Diese Anzahl belief sich zur Zeit der Befragung auf 116; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2007). Die bewusste Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands hängt mit den besucher-spezifischen Fragestellungen zusammen: Bei Abonnenten ist eine eindeutige Identifikation der Abwanderung möglich, weshalb davon auszugehen war, dass die erforderlichen Daten in den befragten Betrieben vorlagen; siehe zur Bestimmung von Kundenabwanderungen bei Theaterbesuchern Kapitel D.1.

<sup>863</sup> Das Anschreiben an die Theaterbetriebe sowie der Fragebogen sind in Anhang 3 und Anhang 4 aufgeführt.

<sup>864</sup> Mittels dieser Fragestellung sollte eine möglichst realistische Einschätzung der tatsächlichen Anwendung des Rückgewinnungsmanagements gewonnen werden. Dabei wurde die Kündigung des Abonnements als Kundenabwanderung vorausgesetzt; vgl. Kapitel D.1.3.2.



- Gründe gegen ein systematisches Rückgewinnungsmanagement im Betrieb,
- Anzahl der Neukunden, Anzahl der Kündigungen, Größe des Besucherstamms.

Die Fragen wurden standardisiert formuliert. Lediglich die Frage nach möglichen Ursachen gegen das Rückgewinnungsmanagement sollte offen beantwortet werden.<sup>865</sup> Die Rücklaufquote von 48 %<sup>866</sup> ergab eine Stichprobe, die eine Vielzahl sowohl größerer Opern- und Theaterhäuser als auch kleinerer Betriebe umfasst und somit ein weitestgehend repräsentatives Abbild der Bandbreite des öffentlichen Theatersektors darstellt.<sup>867</sup>

## 2.3 Ergebnisse

Nachfolgend werden die wesentlichen Untersuchungsergebnisse dargestellt.<sup>868</sup>

Die Frage danach, ob die Theaterbetriebe **systematische Rückgewinnung**<sup>869</sup> in ihrem Hause durchführen, verneinte mehr als die Hälfte der Befragten, wie Abbildung C-1 zeigt; rund ein Drittel bejahte dies hingegen. Dieses Ergebnis erscheint insofern verwunderlich, als dass die Frage danach, ob die Theater nach der Kündigung Kontakt zu ihren Abonnenten aufnehmen, von 44,6 % mit „*Nein*“ beantwortet wurde.<sup>870</sup> Eine Kontaktaufnahme zum Kündiger stellt aber eine notwendige Voraussetzung für jegliche Rückgewinnungsaktivitäten dar, weshalb davon auszugehen ist, dass einige Befragte ihr Haus in Bezug auf den Einsatz von Rückgewinnungsmanagement positiver dargestellt haben, als es der Wahrheit entspricht. Fast 95 % aller Befragten gaben weiterhin an, den Abonnenten eine Kündigungsbestätigung zu schicken, und ca. 60 % bestätigten den Versand von Informationen zum Leistungsangebot des Hauses.<sup>871</sup>

<sup>865</sup> Im Rahmen der Datenauswertung erfolgte eine Verdichtung der Aussagen zu fünf wesentlichen Ursachenkategorien (siehe Abbildung C-4) mittels einer Inhaltsanalyse; vgl. zu dieser Auswertungsmethodik der qualitativen Marktforschung Kapitel D.2.5.2 und D.2.5.3.

<sup>866</sup> Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen, wurden die Ansprechpartner nach Versand der Fragebögen jeweils zweimal telefonisch um ihre Teilnahme an der Umfrage gebeten.

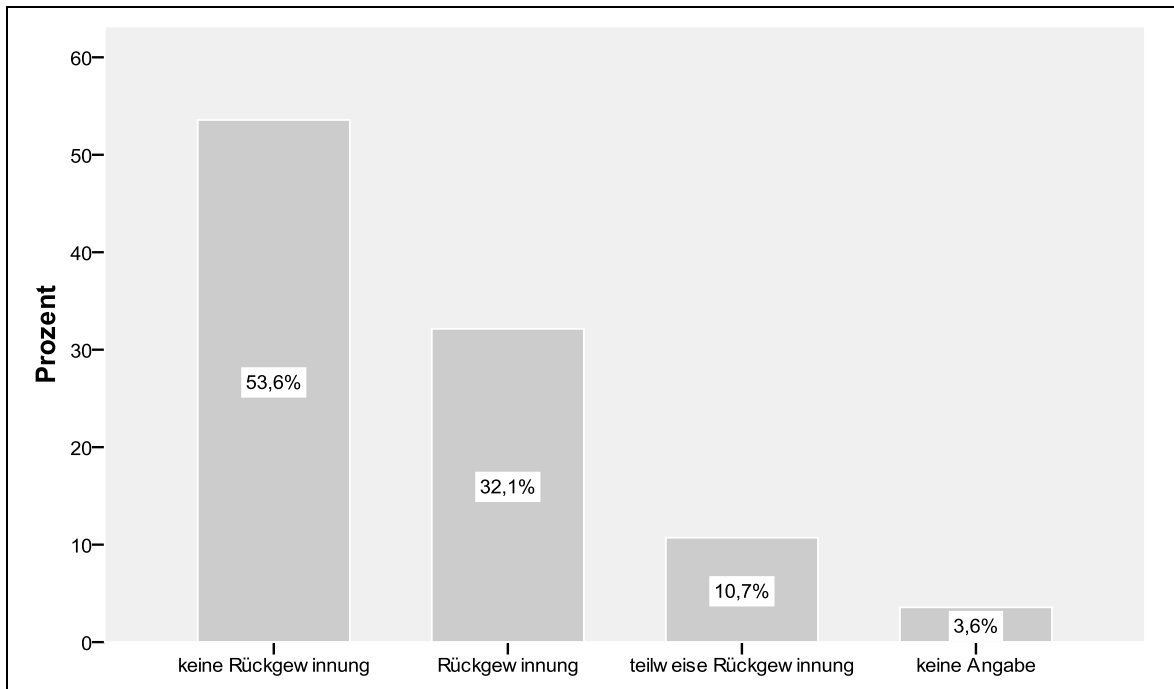
<sup>867</sup> Vgl. zu den Teilnehmern der Befragung Anhang 5.

<sup>868</sup> Auf die Ergebnisse zur Existenz von Kundendaten wird hier nicht näher eingegangen, aber an relevanter Stelle dieser Arbeit darauf verwiesen. Sie sind in Anhang 6 aufgeführt. Die Angaben zur Anzahl an bestehenden Kunden, an Neukunden sowie an Kündigungen bilden die Grundlage für eine Auswertung zur Analyse und Interpretation von Abwanderungsquoten, welche im späteren Verlauf der Arbeit erfolgt; vgl. dazu Kapitel D.1.4.

<sup>869</sup> Systematische Rückgewinnung wurde im Fragebogen mit den Bestandteilen des Managementprozesses definiert (Identifikation, Ursachenanalyse, Kundenbewertung, Einsatz zielgerichteter Maßnahmen, Kontrolle).

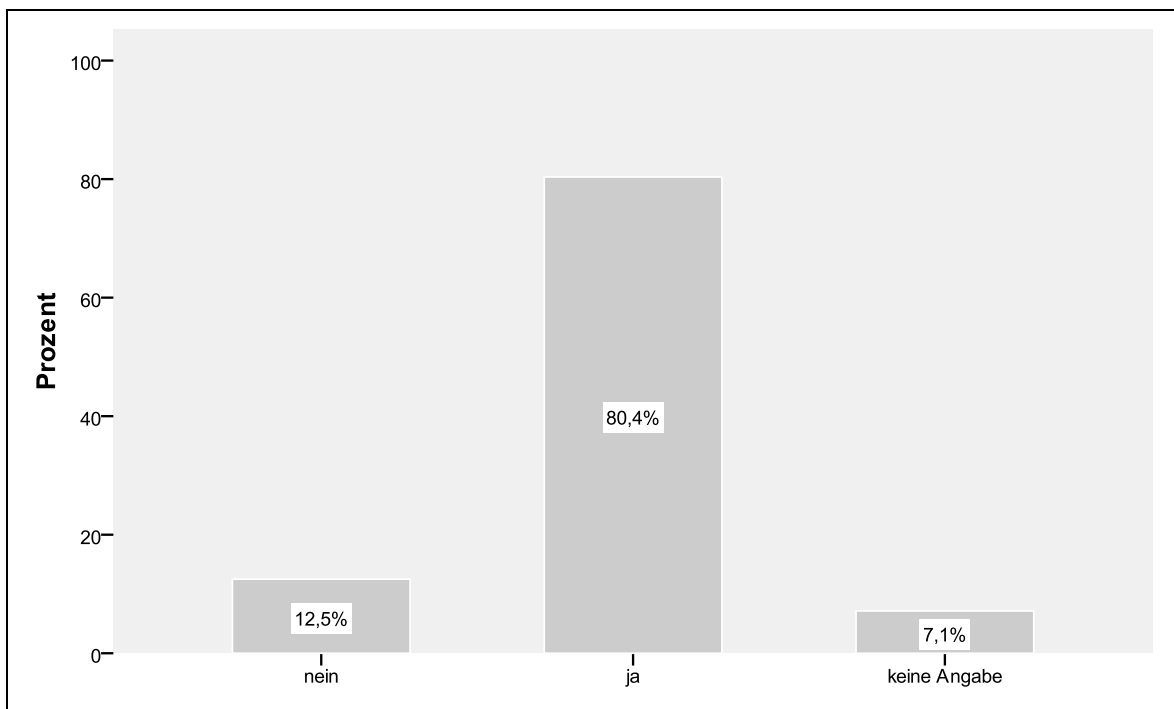
<sup>870</sup> Siehe Tabelle 7 in Anhang 6.

<sup>871</sup> Siehe dazu die Tabellen 8 und 9 in Anhang 6.

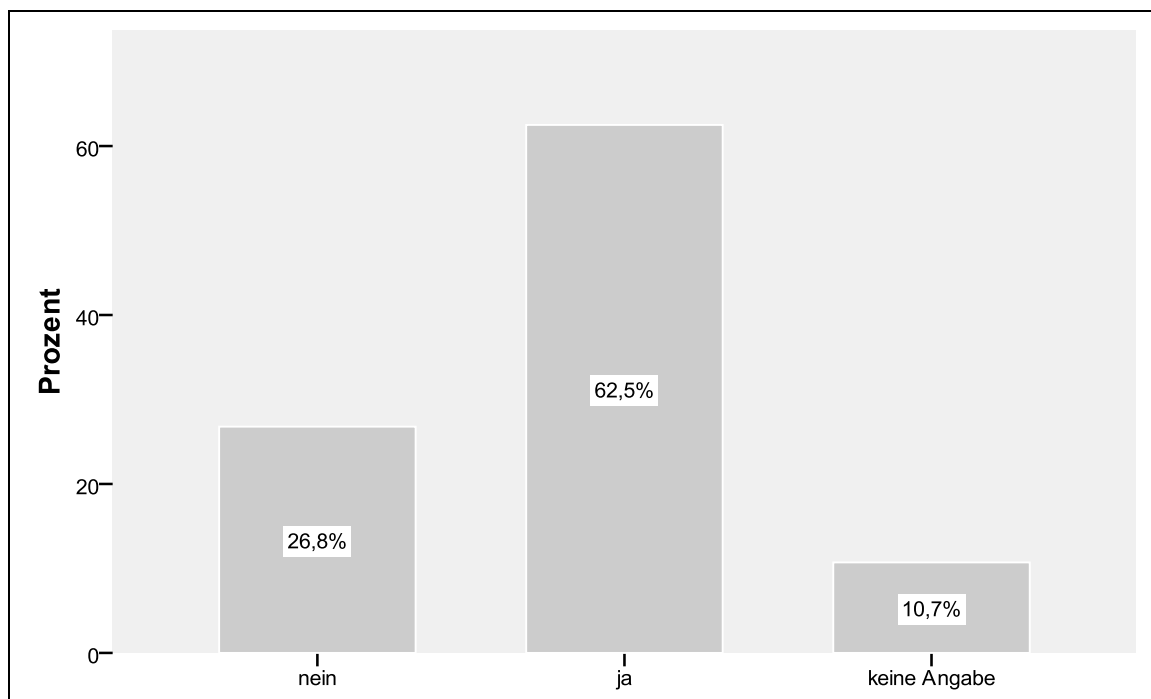


**Abb. C-1:** Einsatz systematischer Kundenrückgewinnung in Bezug auf Abonnenten

Während rund 80 % aller Befragten das Rückgewinnungsmanagement allgemein für ein **sinnvolles Instrument für Theaterbetriebe** halten, bestätigten etwas weniger als zwei Drittel der Befragten dies **in Bezug auf ihr eigenes Haus** (vgl. dazu Abbildungen C-2 und C-3).

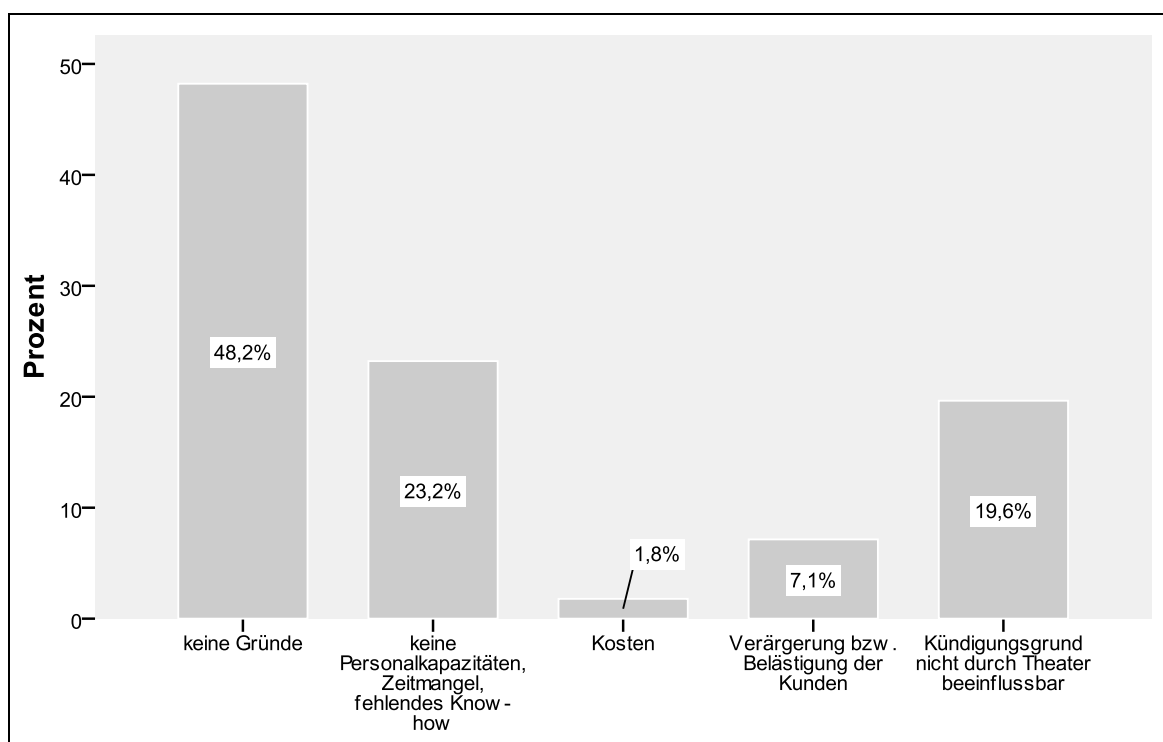


**Abb. C-2:** Sinnhaftigkeit des Rückgewinnungsmanagements allgemein für Theaterbetriebe



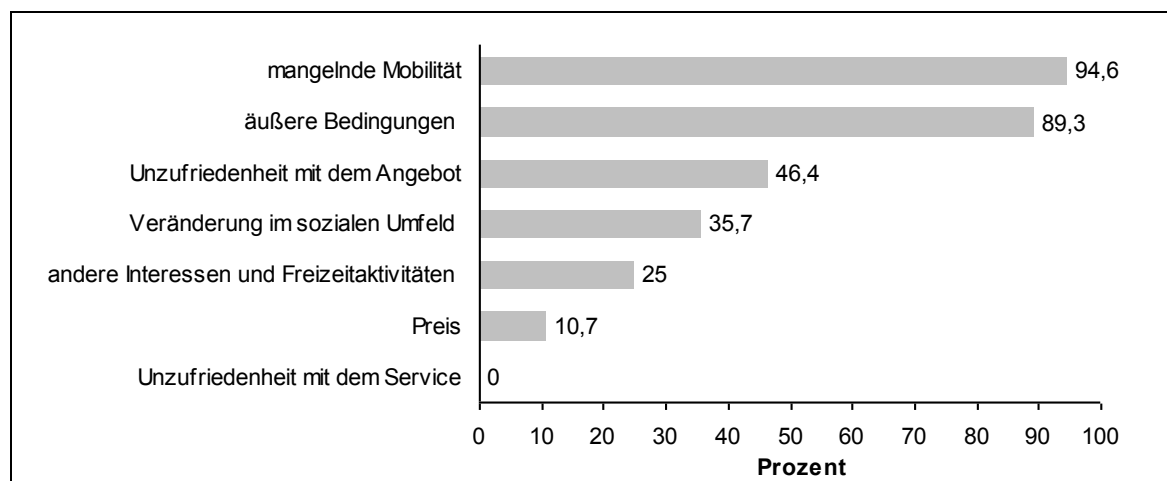
**Abb. C-3:** Sinnhaftigkeit des Rückgewinnungsmanagements speziell für das eigene Haus

Die generelle Einschätzung fällt somit sehr positiv aus. Auffallend ist, dass sie positiver als die Beurteilung in Bezug auf das eigene Haus ausfällt. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass im konkreten Fall, d.h. den eigenen Betrieb betreffend, zu viele Umsetzungsbarrieren gesehen werden. Dies bestätigen auch die angeführten **Gründe gegen den Einsatz des Rückgewinnungsmanagements im eigenen Haus**, die Abbildung C-4 darstellt.



**Abb. C-4:** Gründe gegen Rückgewinnungsmanagement im eigenen Haus

Zwar sah fast die Hälfte aller Befragten keine Argumente, die dagegen sprechen. Die Übrigen nannten als Ursachen vor allem mangelnde methodische Kenntnisse und fehlende personelle Kapazitäten (23,2 %) – was die allgemeinen Nennungen zu Problemen bestätigt<sup>872</sup> – sowie die fehlenden Möglichkeiten einer Einflussnahme durch die Theater aufgrund kundenbezogener Kündigungsgründe (19,6 %). Knapp 7 % gaben als Grund die Verärgerung bzw. Belästigung des Kunden durch die Rückgewinnungsaktivitäten an.<sup>873</sup> Lediglich 1,8 % erwähnten in diesem Zusammenhang die Kosten bzw. den finanziellen Aufwand. Die häufige Nennung der fehlenden Einflussmöglichkeiten als Ursache gegen die systematische Wiedergewinnung von Kunden bestätigt auch die Meinung bzw. **Vermutung der Theaterschaffenden zu den Kündigungsgründen** ihrer Abonnenten, die ebenfalls Bestandteil des Fragebogens war (siehe auch Abbildung C-5):



**Abb. C-5:** Vermutungen der Befragten zu den Kündigungsgründen von Abonnenten<sup>874</sup>

94,6 % der Befragten sahen mangelnde Mobilität, 89,3 % äußere Bedingungen als Ursache für die Kündigung der Abonnenten, 35,7 % Veränderungen im sozialen Umfeld. Immerhin 46,4 % gaben an, dass die Unzufriedenheit mit dem Angebot ursächlich für die Kündigung sein könnte. Dies zeigt, dass ein Bewusstsein für Fehler bzw. Anpassungsbedarf bei den Befragten zumindest latent existiert, auch wenn dieses nicht notwendigerweise eine Bereitschaft zur Änderung impliziert. Das Konkurrenzangebot (andere Interessen und Freizeitaktivitäten) wurde hingegen lediglich von einem Viertel der Befragten als Abwanderungsgrund gesehen, was die Tatsache bestätigt, dass viele öffentliche Theater den Wettbewerb lediglich in ihresgleichen sehen und das umfassende Konkurrenzange-

<sup>872</sup> Vgl. Kapitel B.2.6. Ebenfalls weist dies auf den chronischen Personalmangel in Theaterbetrieben hin.

<sup>873</sup> Diesen Grund benennt auch **Bruhn** (2009a), S. 137 als Barriere der Kundenrückgewinnung.

<sup>874</sup> Mehrfachnennungen (maximal drei) waren möglich.

bot damit unterschätzen.<sup>875</sup> Lediglich 10,7 % der befragten Theaterschaffenden sahen den Preis als Abwanderungsgrund ihrer Kunden, die Unzufriedenheit mit dem Service wurde von allen Befragten als mögliche Ursache sogar ausgeschlossen. Da Servicefehler bei Dienstleistungsbetrieben i.d.R. nicht vermeidbar sind, lässt sich ggf. daraus schließen, dass die Rolle der Zusatzleistungen im Theater von den Verantwortlichen unterschätzt bzw. der Theaterbesuch auf die eigentliche Aufführung reduziert wird.

### 3 Zusammenfassende Bewertung

Die theoretische Diskussion hat eine generelle Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor herausgearbeitet und dabei aufgezeigt, dass die Zielsetzungen des Rückgewinnungsmanagements für diese Betriebe gleichermaßen gelten, auch wenn dem Profitabilitätsaspekt aufgrund der untergeordneten Stellung des Gewinnziels eine abgeschwächte Bedeutung zukommt. In Anbetracht der finanziellen Lage sollte die Profitabilität von Geschäftsbeziehungen aber nicht unberücksichtigt bleiben. Unabhängig von den Möglichkeiten einer faktischen Rückgewinnung besitzt der emotionale Aspekt der Rückgewinnung, d.h. das Informationsziel unter Berücksichtigung der Autonomie der künstlerischen Darbietungen, sowie vor allem das Kommunikationsziel für Theater einen erheblichen Stellenwert. Die Rückgewinnung ist als Strategie daher grundsätzlich anzustreben. Öffentliche Theater sollten sich im Falle von Besucherverlusten unmittelbar die Frage nach dem „Warum?“ stellen und dieser auf den Grund gehen: „There is no need to guess why customers leave when you can ask them.“<sup>876</sup>

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung, die die Perspektive der Praxis wiedergeben, bestätigen die Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den Theatersektor. Ein Großteil der Befragten bewertet das Rückgewinnungsmanagement als sinnvolles Instrument. Gleichzeitig sehen die Theaterschaffenden jedoch z.T. erhebliche Barrieren und Hürden bei der Umsetzung, weshalb die Einschätzung der Bedeutung im konkreten Fall (d.h. in Bezug auf den eigenen Betrieb) auch geringer ausfällt. Zudem ist das Meinungsbild dadurch geprägt, dass die Abwanderungsentscheidungen größtenteils nicht im Einflussbereich der Theaterbetriebe liegen.<sup>877</sup> Eine Vielzahl anderer Faktoren, die eine Abwanderung verursachen können, wird nicht richtig eingeschätzt. Im Hinblick auf das Rückgewinnungsmanagement bedeutet dies, dass die Theater sich der möglichen positiven Effekte – vor allem auch der indirekten – größtenteils nicht bewusst sind bzw. sich damit nicht auseinandersetzen wollen, was vermutlich auch zu den bestätigten Defiziten

<sup>875</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Auffassungen zur Marktabgrenzung Kapitel B.1.4.

<sup>876</sup> **De Souza** (1992), S. 25.

<sup>877</sup> Dies bestätigt auch die relevante Kulturmarketingliteratur; vgl. dazu Kapitel A.1.3.

bei der Umsetzung bzw. der mangelnden Systematik beim Vorgehen mit abgewanderten Kunden führt.

Die Divergenz zwischen der grundsätzlichen Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für Theater und dessen Einschätzung und Umsetzung in der Praxis zeigt die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der zugrundeliegenden Thematik sowie insbesondere der Erarbeitung praktischer Umsetzungshilfen.

## D Voraussetzungen für eine erfolgreiche Rückgewinnung abgewanderter Theaterbesucher

Im Fokus dieses Kapitels steht das zweite Untersuchungsziel dieser Arbeit, d.h. die Beantwortung der Frage, ob und unter welchen Bedingungen die Rückgewinnung des einzelnen Kunden sinnvoll ist. Dazu erfolgt eine Anwendung der Abwanderungsanalyse auf Theaterbesucher. Dies beinhaltet die Bestimmung und Identifikation der abgewanderten Besucher (Kapitel 1), die Ermittlung der Ursachen für ihre Abwanderung sowie deren Klassifizierung (Kapitel 2) und die Bewertung der Kunden auf Grundlage des Rückgewinnungsertrags (Kapitel 3).<sup>878</sup> Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Abschnitts (Kapitel 4).

### 1 Identifikation der Abwanderung

#### 1.1 Ausgangslage

Der Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen erfordert die Identifikation der abgewanderten Kunden. Die Bestimmung der Kundenabwanderung spielt dahingehend eine wichtige Rolle, dass die richtigen, d.h. die tatsächlich abgewanderten Kunden, angesprochen werden.<sup>879</sup> Die zentrale Fragestellung bei der Identifikation abgewanderter Theaterbesucher lautet daher, wann eine Abwanderung dieser Kunden vorliegt, d.h. wann man generell in der Theaterbranche von einer Abwanderung ausgehen kann.

Da eine allgemeingültige Definition von Kundenabwanderungen nicht existiert, hängt die Interpretation der Abwanderung vom Einzelfall ab. Sie richtet sich nach dem jeweiligen Leistungsangebot sowie nach der Art der zugrundeliegenden Geschäftsbeziehungen, denn diese Gegebenheiten bestimmen die Ausprägungen von Kundenabwanderungen.<sup>880</sup> Um eine Kundenabwanderung bei Theaterbesuchern zu bestimmen, bedarf es daher einer Analyse der existierenden Geschäftsbeziehungen sowie des Leistungsaustauschs zwischen Theaterbetrieben und ihren Nachfragern unter Berücksichtigung der Kriterien zur Bestimmung einer Kundenabwanderung.<sup>881</sup> Gegenstand der Analyse sind die entsprechend ihrer Geschäftsbeziehungsform differenzierten Besuchersegmente der Theater („normale“ Theaterbesucher, Abonnenten und Mitglieder von Besucherorganisationen).<sup>882</sup>

<sup>878</sup> Siehe zur konzeptionellen Grundlage dieses Kapitels Abschnitt B.3, insbesondere Abbildung B-17.

<sup>879</sup> Vgl. Kapitel B.2.3.2.1.

<sup>880</sup> Vgl. Kapitel B.2.3.2.1.

<sup>881</sup> Diese Kriterien wurden in Kapitel B.2.3.2.2 ausführlich behandelt.

<sup>882</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.

Bei „normalen“ Theaterbesuchern sowie bei Abonnenten spielt die **Art der Geschäftsbeziehung** als Kriterium zur Bestimmung eine wichtige Rolle; während der „normale“ Theaterbesuch i.d.R. keine formelle Grundlage besitzt, beruht das Theaterabonnement auf einer vertraglichen Basis. Bei Mitgliedern von Besucherorganisationen erfolgt die Nachfrage indirekt über einen Absatzmittler, weshalb der **Vertriebsweg** zu berücksichtigen ist.

Bevor eine entsprechend der Besuchersegmente differenzierte Bestimmung der Abwanderung anhand der genannten Kriterien erfolgt (Kapitel 1.3), befasst sich Kapitel 1.2 zunächst mit dem Umfang der Abwanderung, der aus dem Leistungsaustausch im Theater resultiert und somit für alle Besuchersegmente gilt.<sup>883</sup>

## 1.2 Abwanderungsumfang

Der Umfang stellt ein wesentliches Kriterium bei der Bestimmung einer Kundenabwanderung dar. Es kann zu einer vollständigen Abwanderung kommen, wenn der Kunde die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen vollständig abbricht. Sofern eine Geschäftsbeziehung jedoch aus der mehrfachen Inanspruchnahme einer einzigen Leistung oder aber aus dem Austausch mehrerer Leistungen besteht, kommt es häufig nur zur Verlagerung eines Teils der Nachfrage, zur partiellen Abwanderung.<sup>884</sup>

Zum Umfang einer Kundenabwanderung bei Theaterbesuchern herrscht kein einheitliches Meinungsbild. KLEIN bezieht sich mit seiner Definition auf solche Kunden, die das Theater überhaupt nicht mehr bzw. seit längerer Zeit nicht mehr besuchen: „Unter Nicht-Mehr-Besuchern sollen all jene verstanden werden, die irgendwann einmal – sei es als Erstbesucher, sei es als sog. Laufkundschaft oder gar als Stammkunden – mit der Kultureinrichtung in Verbindung standen und deren Angebot in irgendeiner Form nachgefragt haben [...]“<sup>885</sup> In ähnlicher Weise definiert NGOBO die Abwanderung („*defect option*“) mit „stop patronising the theatre“<sup>886</sup>, was einen vollständigen Abbruch der Kundenbeziehung beinhaltet. REICHART unterscheidet hingegen beim Verhalten ehemaliger Theaterbesucher bzw. Abonnenten zwischen „[...] frequentieren generell das Theater/Konzerthaus nicht

<sup>883</sup> Neben dem Umfang der Abwanderung wurden in Kapitel B.2.3.2.2.3 weitere Charakteristika als Kriterien zur Abwanderungsbestimmung angeführt; das Kriterium „*Signalisierung der Abwanderungsentscheidung*“ findet im Zusammenhang mit der „*Art der Geschäftsbeziehung*“ Berücksichtigung. Der „*Auslöser der Beziehungsbeendigung*“ spielt im betrachteten Fall keine Rolle; vgl. Abschnitt (2) im betreffenden Kapitel. Auch das Kriterium „*Abwanderungsart*“ wird nicht näher betrachtet, da sich der Bedarf nach der Inanspruchnahme von Theateraufführungen im Gegensatz zu Leistungen, die existenzielle Bedürfnisse ansprechen, kaum nachvollziehen lässt.

<sup>884</sup> Vgl. Kapitel B.2.3.2.2.3, Abschnitt (1).

<sup>885</sup> Klein (2002), S. 15.

<sup>886</sup> Ngobo (2005), S. 185.



mehr“ und „besuchen noch (meist gelegentlich) einzelne Vorstellungen“. <sup>887</sup> Dieser Auffassung zufolge bezieht sich die Abwanderung nicht nur auf Kunden, die ihre Nachfrage vollständig eingestellt haben, sondern ebenfalls auch auf solche, die sie verringert haben. SCHEFF bezieht sich bei ihrer Abwanderungsbeschreibung gleichermaßen auf Kunden, „who are attending fewer performances than in the past or who were once subscribers and are no longer“ <sup>888</sup>.

**Gegenstand des Leistungsaustauschs** zwischen Theater und Kunde ist i.d.R. nicht nur ein Besuch. Auch wenn es im Einzelfall vorkommen kann, dass ein Kunde nur ein einziges Mal in ein bestimmtes Theater geht <sup>889</sup>, fragt ein Großteil aller Zuschauer jedoch mehrere Veranstaltungen innerhalb seines gesamten Beziehungslebenszyklus, der sich über eine Vielzahl von Spielzeiten des Theaters erstreckt, nach. Auch das Abonnement stellt keine einzelne Leistung dar, da es mehrere Veranstaltungen umfasst – i.d.R. liegen einem Abo in einer Spielzeit zwischen sechs und acht Vorstellungen zugrunde. <sup>890</sup> Hinzu kommt, dass Abonnenten im Rahmen ihrer Geschäftsbeziehung auch zusätzliche Veranstaltungen – unabhängig vom Abonnement – besuchen. Die Gesamtnachfrage eines Theaters ergibt sich entsprechend aus der Anzahl der Besuche (Anzahl insgesamt verkaufter Karten) und nicht aus der Anzahl der Besucher. <sup>891</sup> Bei einem Rückgang der Besuchszahlen kann man daher nicht ohne weiteres von einem entsprechenden Rückgang der Besucher ausgehen. Aus dieser notwendigen Differenzierung von Besuchern und Besuchen lässt sich schließen, dass auch in der Theaterbranche ein vollständiger Abbruch der Geschäftsbeziehung nicht als Voraussetzung für den Kundenverlust gesehen werden darf, da es meistens gar nicht zum kompletten Nachfrageverzicht kommt. Vielmehr verändert der Theaterbesucher seine Nachfrage, indem er sie reduziert oder – im positiven Sinne – intensiviert. <sup>892</sup> Nur selten kommt es zu gleichmäßigen Nachfragemustern.

Bezogen auf ihren unterschiedlichen Umfang ergeben sich in Theaterbetrieben demnach Kundenabwanderungen,

---

<sup>887</sup> Reichart (2006a), S. 111.

<sup>888</sup> Scheff (1999), S. 22.

<sup>889</sup> Dies trifft z.B. bei Touristen, die im Rahmen eines Städtebesuchs auch ins Theater gehen, zu oder bei kulturfernen Personen ohne entsprechendes Bedürfnis, deren Besuch eher zufällig durch bestimmte äußere Umstände (z.B. ein Besuch mit der Schulklasse) zustande gekommen ist.

<sup>890</sup> Dieser Umfang des Leistungsaustauschs wird unabhängig davon zugrunde gelegt, ob der Abonnent die Veranstaltungen auch tatsächlich besucht, denn er hat sie im Rahmen seines Abonnements im Voraus bezahlt.

<sup>891</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.1.

<sup>892</sup> Ngobo (2005), S. 184 nennt dies „up buying“ und „down buying“.

- wenn ein Kunde das Theater **gar nicht mehr** besucht und
- wenn ein Kunde das Theater **seltener** besucht.<sup>893</sup>

Die partielle Abwanderung durch Nachfragerückgang als Abwanderungsform spielt dabei eine wichtige Rolle.<sup>894</sup> Bei Theaterbesuchen kann man auch von Passivität sprechen.<sup>895</sup>

### 1.3 Besuchersegmentspezifische Abwanderungsbestimmung

#### 1.3.1 Nicht-formalisierte Geschäftsbeziehung: „normaler“ Theaterbesuch

Der Gelegenheitsbesuch im Theater beruht auf einer nicht-formalisierten Geschäftsbeziehung, d.h. es existiert keine vertragliche Grundlage.<sup>896</sup> Diese Geschäftsbeziehung beinhaltet entweder einen einmaligen Leistungsaustausch oder – wie eben dargestellt im Theater eher üblich – mehrere in regel- oder unregelmäßigen Zeitabständen erfolgende Theaterbesuche.<sup>897</sup> Aufgrund der nicht vorhandenen vertraglichen Grundlage bedarf es keiner expliziten Signalisierung einer Abwanderungsentscheidung in Form einer Kündigung von Seiten des Besuchers. Für den Theaterbetrieb bedeutet das, dass er lediglich indirekt über Intensitätsmaße des Leistungsaustauschs, d.h. über eine Veränderung der Nachfrage, auf eine Abwanderung des Besuchers schließen kann.<sup>898</sup> „[Es bedarf daher der Festlegung eines Indikators, welcher darauf hinweist], dass ein Besucher die Kultureinrichtung verlassen hat oder über einen längeren Zeitraum nicht aktiv war [...]“<sup>899</sup> Die Auswahl eines geeigneten Indikators sowie dessen Festlegung steht im Mittelpunkt der nachfolgenden Kapitel (1.3.1.1 und 1.3.1.2). Daran schließt sich in Kapitel 1.3.1.3 eine Diskussion um die Identifikation des Besuchers an. Denn die Feststellung einer Abwanderung setzt voraus, dass der Kunde dem Theater bekannt ist.

##### 1.3.1.1 Auswahl eines Indikators

In Abschnitt B wurden die wesentlichen Indikatoren für eine Abwanderung bei nicht-vertraglichen Geschäftsbeziehungen dargestellt. Tabelle D-1 zeigt die Ausprägungsfor-

<sup>893</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976).

<sup>894</sup> Dies bestätigen im Allgemeinen auch **Zollner** (1995), S. 176f.; **Reichheld** (1996), S. 60; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 6; **Michalski** (2004), S. 983; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 918f.

<sup>895</sup> Vgl. **Klein** (2008a), S. 244f.

<sup>896</sup> Vgl. dazu Kapitel B.2.3.2.2.1.

<sup>897</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 28f.

<sup>898</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 20 und Kapitel B.2.3.2.2.1.

<sup>899</sup> **Klein** (2008a), S. 244.

men dieser Indikatoren unter Berücksichtigung der speziellen Form des Leistungsaustauschs zwischen Kunde und Theater.

Indikatoren für eine Abwanderung in nicht-vertraglichen Geschäftsbeziehungen		
allgemein	⇒	in Bezug auf Theaterbetriebe
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absinken von Kaufwerten</li> <li>▪ Absinken von Kaufmengen</li> <li>▪ Erhöhung der Intervalle zwischen Transaktionen</li> <li>▪ Einstellen von Käufen bestimmter Produktgruppen</li> </ul>	⇒ ⇒ ⇒ ⇒	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wechsel der Preiskategorie</li> <li>▪ Rückgang der Nachfrageintensität = weniger Theaterbesuche (bzw. gekaufte Karten) pro Zeiteinheit</li> <li>▪ keine direkte Relevanz</li> </ul>

**Tab. D-1:** Indikatoren für eine Abwanderung in nicht-vertraglichen Geschäftsbeziehungen

Daraus ergibt sich die Frage, welche der Indikatoren speziell für Theaterbetriebe Relevanz besitzen und als Grundlage zur Bestimmung der Abwanderung herangezogen werden sollten.

Zum **Absinken von Kaufwerten** käme es bei Theaterbesuchen durch eine Veränderung der Nachfrage zugunsten niedrigerer Preiskategorien. Während ein Theaterbesucher beispielsweise immer die teuerste Kategorie gewählt hat, kauft er seit einiger Zeit Karten in niedrigeren Preiskategorien.

Das **Absinken von Kaufmengen** lässt sich in Bezug auf den Leistungsaustausch am Theater als Rückgang der Theaterbesuchshäufigkeit bzw. Verminderung der Nachfrageintensität interpretieren. Bezogen auf einen bestimmten Zeitraum ist es beim Theaterbesucher gleichzusetzen mit der **Vergrößerung der zeitlichen Abstände zwischen den Transaktionen**; die beiden Indikatoren entsprechen einander.<sup>900</sup> Dies hängt damit zusammen, dass sich die Nachfrageintensität aus der Anzahl der Theaterbesuche bzw. der Anzahl der nachgefragten Karten innerhalb eines bestimmten Zeitraums ergibt.<sup>901</sup> Ein Theaterstück kann nicht weniger nachgefragt werden, der Kunde kann aber seltener ins Theater gehen. Diese Größe lässt sich wiederum nur in zeitlicher Relation sehen. Beispielsweise hat ein Kunde in der ersten Betrachtungsperiode viermal das Theater be-

<sup>900</sup> Inwieweit eine Übereinstimmung vorliegt, hängt von der Definition des Leistungsaustauschs zwischen Nachfrager und Anbieter ab. Im Telekommunikationsbereich ist dies z.B. nicht der Fall, denn ein Kunde kann sowohl kürzer (Absinken der Kaufmengen) als auch seltener (Erhöhung der Transaktionsintervalle) telefonieren; vgl. zur Unterscheidung von Kaufhäufigkeit und Kaufvolumen z.B. **Freter** (2008), S. 159.

<sup>901</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.1.

sucht, in der zweiten Betrachtungsperiode aber kein einziges Mal. Je seltener er ins Theater geht, desto größer werden im Durchschnitt die Intervalle zwischen seinen Besuchen.

Bezogen auf die Relevanz für die Rückgewinnung kommt dem Kaufwert im Sinne des Kartenpreises aus Sicht des Theaters eine eher geringe Bedeutung zu. Einerseits handelt es sich bei dem Wechsel der Preiskategorien i.d.R. um einen geringfügigen Verlust, der aus Sicht des Theaters kaum ins Gewicht fällt. Hinzu kommt, dass sich dieses Verhalten auch aufgrund mangelnder Kartenverfügbarkeit in bestimmten Preiskategorien ergeben kann, vom Kunden aber nicht beabsichtigt war. Die Nachfrageintensität hingegen macht nicht nur den wesentlichen Umsatzanteil aus, sie weist zudem auf das Bindungsniveau des Kunden hin.<sup>902</sup> Darüber hinaus ergibt sich aus der Anzahl der Theaterbesuche<sup>903</sup> auch die Auslastung des Theaters, was aus Sicht der Rückgewinnung eine entscheidende Zielsetzung darstellt.<sup>904</sup> Die **Verminderung der Nachfrageintensität** durch weniger – oder anders formuliert – seltenere Theaterbesuche in einem bestimmten Zeitraum ist daher ein entscheidender Indikator für eine Abwanderung von Theaterbesuchern, deren Kundenbeziehung keine formelle Grundlage besitzt.

Das **Einstellen von Käufen bestimmter Produktgruppen**, das sich beim Theater als Wegfall der Nachfrage bestimmter künstlerischer Richtungen, wie z.B. Konzert, Komödie, Schauspiel etc. interpretieren lässt, besitzt insofern keine direkte Relevanz, als dass allein der Wechsel künstlerischer Sparten für das Theater keine negativen Auswirkungen hat. Er spielt nur in Verbindung mit einem Nachfragerückgang eine Rolle und findet somit in dem Zusammenhang bereits Berücksichtigung.

### 1.3.1.2 Bestimmung des Indikators

Neben der Auswahl eines geeigneten Indikators stellt sich weiterhin die Frage, wie dieser festgestellt werden kann.

Die Gesamtabwanderung, also der gesamte Nachfragerückgang einer Periode, lässt sich in Bezug auf „normale“ Theaterbesuche mittels der Differenz zwischen der Anzahl verkaufter Karten am Ende einer Periode und dem entsprechenden Vorjahreswert feststel-

<sup>902</sup> Vgl. zum Zusammenhang zwischen Besuchsintensität und Bindungsniveau Kapitel B.1.3.2.2.1.

<sup>903</sup> Streng genommen sollte nicht vom *Theaterbesuch* die Rede sein, sondern vielmehr von der *Anzahl der gekauften Karten*, denn entscheidend ist nicht, ob der Besucher tatsächlich kommt, sondern ob er die Karte erworben hat. In diesem Zusammenhang wird jedoch eine Übereinstimmung dieser beiden Handlungen vorausgesetzt. Ebenso wird angenommen, dass der Kunde nur eine Karte kauft, da er selbst ja nur einmal ins Theater gehen kann.

<sup>904</sup> Vgl. Kapitel C.1.1.

len.<sup>905</sup> Da Besuche und Besucher in ihrer Anzahl i.d.R. nicht übereinstimmen, liefert dieser Wert jedoch keine Auskunft über die eigentliche Abwanderungsquote, die sich im Unterschied dazu auf die Anzahl der abgewanderten Kunden bezieht.<sup>906</sup> Ebenso wenig wird dadurch der Nachfragerückgang einer einzelnen Person ermittelt. Ein sinnvoller und zielgerichteter Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen erfordert aber die individuelle Identifikation der einzelnen Kundenverluste. Der Fokus der Betrachtung sollte daher auf dem einzelnen Besucher liegen.

Generell kann man von einer Abwanderung ausgehen, wenn sich eine signifikante Abweichung zwischen dem Transaktionsmuster innerhalb eines bestimmten Zeitraums und dem normalerweise zu erwartenden Transaktionsmuster des Kunden erkennen lässt.<sup>907</sup> Es gilt daher, in Abhängigkeit vom vergangenen Besuchsverhalten ein **kritisches Intensitätsniveau** festzulegen, welches auf eine Abwanderung hinweist. Da die Nachfrage von Kunde zu Kunde variiert, bedarf es dabei einer differenzierten Analyse des Verhaltens jedes einzelnen Besuchers.

Eine Möglichkeit, den kritischen Punkt zu bestimmen, wäre z.B., den Mittelwert aus der Anzahl der Theaterbesuche vergangener Perioden zu bilden und diese mit der Anzahl der Besuche in der betrachteten Periode zu vergleichen. Abbildung D-1 stellt diese Bewertungsgrundlage mathematisch dar. Dabei stellt  $N_A$  das kritische Niveau, also die **Mindestanzahl der Theaterbesuche in der betrachteten Periode**, dar. Die Unterschreitung dieses Niveaus deutet auf eine Abwanderung hin.

$N_A = (x) \frac{\sum_{i=1}^j n_i}{j}$	<p><math>n_i</math> = Anzahl der Theaterbesuche in der Periode <math>i</math> mit <math>i = 1, \dots, j</math></p> <p><math>j</math> = Anzahl der betrachteten Perioden</p> <p><math>x</math> = Faktor zur Kalibrierung des Signifikanzniveaus der Abwanderung</p> <p><math>N_A</math> = minimale Anzahl der Theaterbesuche in der betrachteten Periode, unterhalb derer es sich um eine Abwanderung handelt</p>
--	--

**Abb. D-1:** Indikator zur Bestimmung einer Abwanderung von Theaterbesuchern auf Basis der Anzahl der Theaterbesuche

Dieser Bewertungsmaßstab ergibt sich aus dem Mittelwert der Theaterbesuche vergangener Perioden, der mit einem Prozentsatz  $x$  gewichtet wird. Bei  $x=0,5$  (50 %) beispiels-

<sup>905</sup> Dieser Wert lässt sich auch durch Vergleich zweier aufeinanderfolgender Jahreswerte aus der Theaterstatistik ermitteln.

<sup>906</sup> Vgl. dazu **Sieben** (2002), S. 45; vgl. dazu auch den Exkurs in Kapitel 1.4.

<sup>907</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 45.

weise hat die Anzahl der Theaterbesuche der betrachteten Periode weniger als die Hälfte des Durchschnitts der zurückliegenden Perioden zu betragen, damit eine Abwanderung vorliegt. Der prozentuale Wert stellt sozusagen den Spielraum dar, welcher dem Kunden – über den Mittelwert hinaus – zugemessen wird, ohne dass man bei ihm eine Abwanderung vermutet. Es obliegt jedem Theaterbetrieb, diesen Wert selbst zu bestimmen, ebenso wie die Anzahl der betrachteten Perioden, aus denen der Mittelwert gebildet wird.

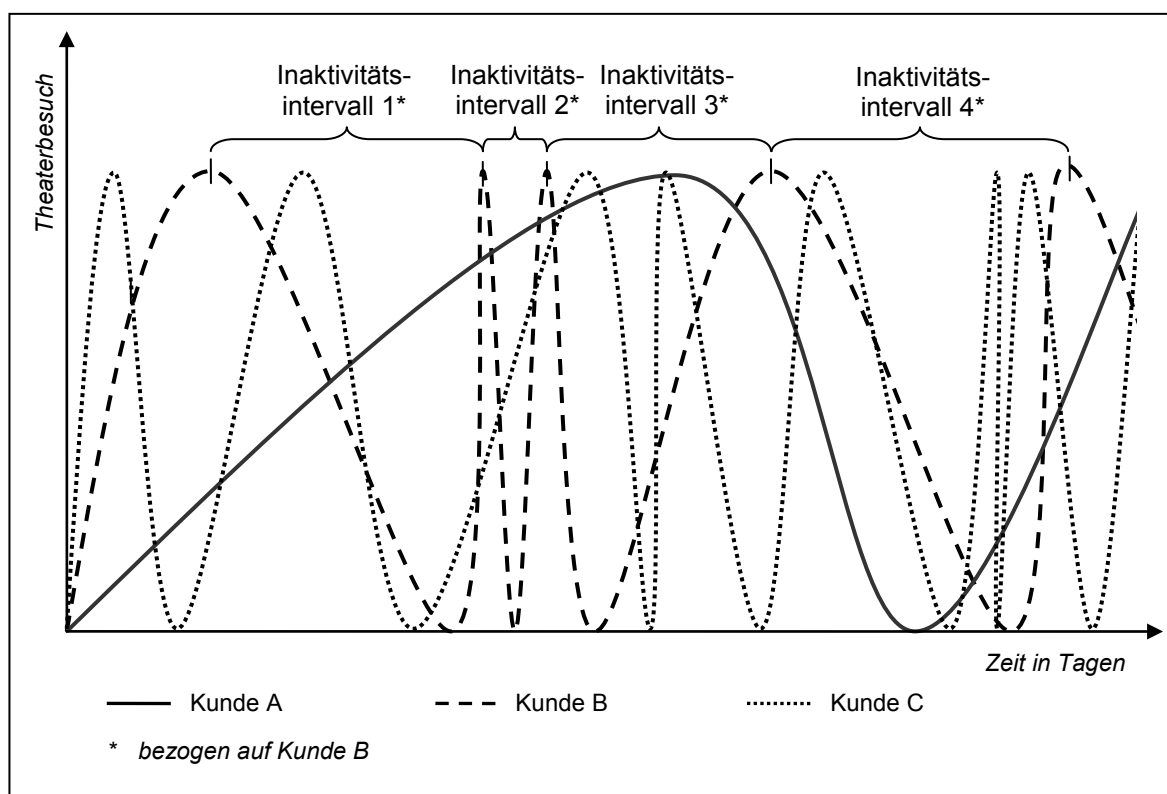
Vor allem die Festlegung eines Betrachtungszeitraums als Grundlage für ein üblicherweise zu erwartendes Verhaltensmuster des Kunden stellt jedoch ein wesentliches Problem dar. Der Indikator zur Abwanderung ergibt sich im Rahmen dieser Berechnung aus der Anzahl der Theaterbesuche in einem bestimmten Zeitfenster. Er gibt jedoch keinerlei Aufschluss über den Nachfragerhythmus des Kunden bzw. unterstellt ein konstantes Nachfragevolumen, was jedoch nur in den seltensten Fällen zutrifft. In der Regel kommt es zu schwankenden Kaufrhythmen, die das Erkennen einer Abwanderung erschweren. Denn die Inaktivität eines Kunden kann endgültig, aber auch temporär sein.<sup>908</sup> Gerade bei Theaterbesuchern kann es zu sehr großen Zeitintervallen zwischen den einzelnen Besuchen kommen, d.h. ein Kunde geht nach monatelanger Abstinenz wieder ins Theater. Von einer Gleichverteilung ist daher nicht auszugehen.

Hinzu kommt, dass die verschiedenen Besucher mit unterschiedlicher Intensität nachfragen. Sofern man einen bestimmten Betrachtungszeitraum festlegt und die Anzahl der stattgefundenen Theaterbesuche in diesem Zeitraum festhält und mit den vergangenen Perioden vergleicht, kann es sein, dass manche Kunden innerhalb dieses Zeitfensters überhaupt nicht gekommen sind, da ihre Besuchsintensität insgesamt sehr niedrig ausfällt. Legt man der Analyse einen größeren Betrachtungszeitraum zugrunde, um Aussagen über eine mögliche Abwanderung dieser Kunden machen zu können, so bestünde demgegenüber die Gefahr, dass eine Abwanderung bei Kunden mit einer hohen Nachfrageintensität höchstwahrscheinlich nicht rechtzeitig erkannt werden würde.<sup>909</sup> Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Bei einem zugrunde gelegten Betrachtungszeitraum von drei Jahren ( $t-1$ ;  $t-2$ ;  $t-3$ ), könnte das Theater zum Zeitpunkt  $t$  eine Abwanderung des *Kunden A* erkennen, der in der Regel maximal nur zwei Veranstaltungen im Jahr besucht. Bei dem *Kunden B* mit einer generell hohen Besuchsintensität (z.B. 8 Besuche pro Jahr), der aber nach den ersten beiden Jahren plötzlich nur noch halb so oft ins Theater kommt, käme zum Zeitpunkt  $t$  nach drei Jahren das Erkennen der Abwanderung viel zu spät. Abbildung

<sup>908</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 52.

<sup>909</sup> Siehe zur Problematik der Auswahl einer adäquaten Betrachtungsperspektive auch **Reuband** (2006), S. 265.

D-2 stellt die unterschiedlichen Nachfragerhythmen der Besucher sowie die unterschiedlichen Besuchsintensitäten grafisch dar.



**Abb. D-2:** Kundenindividuelle Besuchsrythmen und -intensitäten im Theater

Der Indikator  $N_A$  der in Abbildung D-1 dargestellten Berechnungsgrundlage gibt zwar die Anzahl der Mindestbesuche an, macht aber keine Aussage über den Zeitpunkt, bis wann diese Besuche erfolgt sein sollen. Dieser hängt aber von der individuellen Nachfrageintensität der Kunden ab. Das Niveau der Leistungsanspruchnahme stellt daher aus Sicht der Theaterbetriebe keinen signifikanten und praktikablen Maßstab zur Bestimmung einer Abwanderung dar. Denn entscheidend ist, die individuelle Abwanderung rechtzeitig zu erkennen:<sup>910</sup> „Nur wenn dieses Warnsystem zeitnah (und nicht am Jahresende!) reagiert, kann rechtzeitig nachgefasst werden und können verlorene Besucher ggf. zurückgewonnen werden.“<sup>911</sup>

Die Kernfrage in diesem Zusammenhang lautet demnach, wie groß der zeitliche Abstand zur letzten Nachfrage sein sollte, um von einer Abwanderung ausgehen zu können.<sup>912</sup> Um dies zu beantworten, bedarf es einer Betrachtung der kundenspezifischen Transaktions-

<sup>910</sup> Mit dem adäquaten Zeitpunkt von Rückgewinnungsmaßnahmen setzt sich Kapitel E.2.4 auseinander.

<sup>911</sup> Klein (2008a), S. 257.

<sup>912</sup> Vgl. Tokman/Davis/Lemon (2007), S. 60.

muster.<sup>913</sup> Die Bestimmung der Abwanderung erfordert es, die individuellen Nachfragerhythmen jedes Kunden, d.h. die Veränderungen im Besuchsverhalten jedes Einzelnen zu berücksichtigen. Grundlage der Berechnung stellt dazu das jeweilige **kundenindividuelle Intervall zwischen zwei Theaterbesuchen** ( $\Delta t_m$ ) dar, welches unabhängig von einem festen Zeitfenster ist. Dieser Faktor findet in der in Abbildung D-3 dargestellten Formel Berücksichtigung. Des Weiteren gibt der Faktor  $n$  das Bewertungsintervall, d.h. die Anzahl der zugrunde gelegten Besuche, an. Die Variable  $x$  stellt ebenso wie in der vorangegangenen Formel einen Inaktivitätsspielraum des Kunden durch Gewichtung des Mittelwerts dar. Aus der Perspektive des Theaters lässt sich dieser Spielraum auch als umgekehrte Reaktionsgeschwindigkeit interpretieren. Denn je kleiner  $x$  gewählt wird, desto schneller hat das Theater zu reagieren.

$T_A = (x) \frac{\sum_{m=1}^{n-1} \Delta t_m}{(n-1)}$	<p><math>T_A</math> = maximaler Zeitraum, nach dessen Ablauf von einer Kundenabwanderung ausgegangen werden kann</p> <p><math>x</math> = Faktor zur Kalibrierung des Signifikanzniveaus der Abwanderung</p> <p><math>\Delta t_m</math> = Zeitraum zwischen zwei Theaterbesuchen in Tagen</p> <p><math>m</math> = Betrachtungszeitraum, gemessen in Theaterbesuchen des Kunden (<math>m = 1, \dots, n</math>)</p> <p><math>n</math> = Anzahl der betrachteten Besuche</p>
---	--

**Abb. D-3:** Indikator zur Bestimmung einer Abwanderung von Theaterbesuchern auf Basis der Inaktivitätsintervalle

Mit  $T_A$  ergibt sich aus der Formel ein Indikator, der den Zeitraum in Tagen seit dem letzten Theaterbesuch aufzeigt, bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Kunde als abgewandert bezeichnet werden kann. Der Ablauf dieses Zeitfensters lässt sich aus Sicht des Theaters als Aktions- bzw. Meldezeitpunkt interpretieren, bei dessen Erreichung es agieren sollte. Eine entsprechende Software auf Basis der vorhandenen Kundendaten könnte die kritischen Kunden dabei automatisch anzeigen (sog. „*Dead-List*“).<sup>914</sup>

Die Bedeutung von  $T_A$  soll anhand eines Berechnungsbeispiels (Abbildung D-4) verdeutlicht werden:

Das Theater wählt als Berechnungsgrundlage die fünftletzten Theaterbesuche, d.h. der Ausgangspunkt der Betrachtung liegt nach dem fünften Theaterbesuch. Die Inaktivitätsintervalle zwischen den Theaterbesuchen werden in Tagen angegeben. Der Kalibrierungsfaktor  $x$  soll beispielsweise 2 betragen, d.h. das Theater gewährt dem Kunden einen Inak-

<sup>913</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 455; **Stauss** (2006), S. 440.

<sup>914</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 28.



tivitätsspielraum, der doppelt so hoch ist wie der berechnete Mittelwert der Intervalle. Die Berechnung ergibt einen Wert von  $T_A = 49$ , d.h. sofern 49 Tage nach dem letzten Theaterbesuch vergangen sind, sollte von einer Abwanderung des Kunden ausgegangen werden oder – anders formuliert –, der Kunde hat einen Spielraum von 49 Tagen ohne Nachfrage, bevor er als abgewandert eingestuft wird und das Theater reagieren sollte.

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">1. Theaterbesuch → <math>t_0</math>: Tag 0</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 45%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2. Theaterbesuch → <math>t_1</math>: Tag 20</td> <td style="font-size: 2em;">}</td> <td style="padding: 5px;"><math>\Delta t_1 = 20</math></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3. Theaterbesuch → <math>t_2</math>: Tag 35</td> <td style="font-size: 2em;">}</td> <td style="padding: 5px;"><math>\Delta t_2 = 15</math></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4. Theaterbesuch → <math>t_3</math>: Tag 75</td> <td style="font-size: 2em;">}</td> <td style="padding: 5px;"><math>\Delta t_3 = 40</math></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5. Theaterbesuch → <math>t_4</math>: Tag 98</td> <td style="font-size: 2em;">}</td> <td style="padding: 5px;"><math>\Delta t_4 = 23</math></td> </tr> </table>	1. Theaterbesuch → $t_0$ : Tag 0			2. Theaterbesuch → $t_1$ : Tag 20	}	$\Delta t_1 = 20$	3. Theaterbesuch → $t_2$ : Tag 35	}	$\Delta t_2 = 15$	4. Theaterbesuch → $t_3$ : Tag 75	}	$\Delta t_3 = 40$	5. Theaterbesuch → $t_4$ : Tag 98	}	$\Delta t_4 = 23$	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <math display="block">T_A = 2 \frac{(20+15+40+23)}{4}</math> <math display="block">= (2) \frac{98}{4} = 49</math> </div>
1. Theaterbesuch → $t_0$ : Tag 0																
2. Theaterbesuch → $t_1$ : Tag 20	}	$\Delta t_1 = 20$														
3. Theaterbesuch → $t_2$ : Tag 35	}	$\Delta t_2 = 15$														
4. Theaterbesuch → $t_3$ : Tag 75	}	$\Delta t_3 = 40$														
5. Theaterbesuch → $t_4$ : Tag 98	}	$\Delta t_4 = 23$														

**Abb. D-4:** Berechnungsbeispiel zum Abwanderungsindikator  $T_A$

Für einen sinnvollen Einsatz der Formel stellt sich vor allem die Frage nach dem richtigen Betrachtungszeitraum  $m$ , d.h. die Anzahl der zurückliegenden Besuche, sowie einem adäquaten Kalibrierungsfaktor  $x$ . Um einen der Realität möglichst entsprechenden Mittelwert zu bilden und Verzerrungseffekte auszuschließen, bedarf es in Anbetracht schwankender Kaufrhythmen einer gewissen Mindestanzahl betrachteter Besuche. In Anlehnung an das o.a. Beispiel sollten für die Berechnung daher mindestens fünf Besuche als Grundlage dienen.

In Bezug auf den Kalibrierungsfaktor ist eine Entscheidung des Theaters erforderlich, wie schnell es bei einer Inaktivität eingreifen will und Rückgewinnungsmaßnahmen ergreift. In Anbetracht schwankender Kaufrhythmen – einige Besucher machen vielleicht nur eine längere „Pause“, oder die Theaterveranstaltungen, die sie in einer Spielzeit besuchen möchten, sind ungleichmäßig verteilt – empfiehlt es sich, die Varianz bei der Bestimmung des Faktors einfließen zu lassen. Sie gibt die Streuung der jeweiligen Intervalle an, d.h. wie stark die einzelnen Zeiträume zwischen den Theaterbesuchen vom gebildeten Mittelwert abweichen.<sup>915</sup> Je mehr die Nachfrage schwankt, desto größer fällt die Streuung aus. Je größer demnach die Streuung ist, desto größer sollte der Faktor  $x$  gewählt werden. So kann gewährleistet werden, dass die natürlichen Inaktivitätsfenster der Besucher Berücksichtigung finden und die Maßnahmen des Theaters nicht zu früh erfolgen.<sup>916</sup>

<sup>915</sup> Vgl. **Pfanzagl** (1983), S. 26.

<sup>916</sup> Dabei sollte ebenfalls ein Augenmerk auf der Besuchsintensität des einzelnen Kunden liegen; je kürzer die Intervalle zwischen den Theaterbesuchen ausfallen – beispielsweise sechs Besuche innerhalb von zwei Monaten –, desto größer ist die Gefahr, dass einmalige und unvor-

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass vor dem Hintergrund der vorab geäußerten Kritik  $T_A$  einen sinnvollen Indikator zur Bestimmung der Kundenabwanderung darstellt, da er keinen festgelegten Betrachtungszeitraum benötigt und der Verlust des Kunden in Abhängigkeit von seinem individuellen Transaktionsmuster ermittelt sowie die tatsächliche Veränderung des Kundenverhaltens aufgedeckt wird.

### 1.3.1.3 Identifikation des Besuchers

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass die Abwanderung eines „normalen“ Theaterbesuchers anhand des Rückgangs seiner Nachfrageintensität identifiziert wird. Dies geschieht mit Hilfe des empfohlenen Indikators  $T_A$ . Die Erfassung dieser Veränderung – und damit auch der Einsatz des Indikators – setzt jedoch voraus, dass das Theater über entsprechende Kenntnisse in Bezug auf das Nachfrageverhalten des Besuchers – sowohl das gegenwärtige als auch das vergangene – verfügt. Dies erfordert die Dokumentation der Transaktionen in einer Kundendatenbank.<sup>917</sup>

Um diese Besuchsdaten überhaupt erfassen zu können, bedarf es einer **Identifikation des einzelnen Besuchers**.<sup>918</sup> Dies stellt sich jedoch bei vielen Geschäftsbeziehungen ohne vertragliche Grundlage, wie es auch beim „normalen“ Theaterbesuch der Fall ist, als problematisch dar.<sup>919</sup> Sofern der Besucher seine Karte im Vorverkauf oder an der Abendkasse erwirbt, bleibt er i.d.R. anonym. Die Nachfrage der Leistung erfordert keine Preisgabe seiner persönlichen Daten. In einem solchen Fall lässt sich der Kunde nicht erfassen, weshalb somit auch nicht die Möglichkeit besteht, eine Abwanderung zu identifizieren.<sup>920</sup> Zwar legt die Anzahl der insgesamt verkauften Karten am Ende einer Spielzeit unter Berücksichtigung der Vorjahresdaten die Gesamtverluste an Besuchen offen. Sie erlaubt jedoch weder Rückschlüsse auf die Gesamtzahl verlorener Besucher noch auf den Verlust des einzelnen Kunden, so dass sich kein Ansatz für Rückgewinnungsmaßnahmen ergibt. Es ist deshalb erforderlich, den Kunden zur Identifikation zu bewegen.<sup>921</sup>

---

hergesehene Ereignisse, die zu einer Unterbrechung des üblichen Transaktionsmusters führen (z.B. Geschäftsreisen, Urlaube, Krankheiten), fälschlicherweise als Abwanderung identifiziert werden.

<sup>917</sup> Vgl. dazu die Implementierungsvoraussetzungen des Rückgewinnungsmanagements in Kapitel B.2.5.3; vgl. auch **Klein** (2008a), S. 254.

<sup>918</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 41.

<sup>919</sup> Vgl. Kapitel B.2.3.2.2.1. **Tokman/Davis/Lemon** (2007), S. 60 behaupten: „One criticism related to reacquisition efforts is the service firm’s ability to identify lost customers.“

<sup>920</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 64; **Schlemm** (2003), S. 41.

<sup>921</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 41.

In vielen Fällen – vor allem bei regelmäßigen Besuchern – erfolgt im Vorfeld der Veranstaltung eine **Buchung bzw. Reservierung** der gewünschten Theaterkarten.<sup>922</sup> Dazu hinterlässt der Kunde zumindest seinen Namen und seine Telefonnummer, bei Online-Reservierungen seine E-mail-Adresse.<sup>923</sup> „Werden [...] unter dem Namen des Besuchers mehrere Buchungen erfasst und systematisch ausgewertet, so ergeben sich ganz bestimmte Buchungsmuster, die sich für ein entsprechendes Kulturmarketing nutzen lassen.“<sup>924</sup>

Auch der **Einsatz von Kundenkarten** ermöglicht eine Identifikation, denn im Rahmen des Erwerbs erhält das Theater relevante Daten des Kunden. Die Nutzung der Kundenkarte beim Theaterbesuch lässt wiederum auf sein Nachfrageverhalten schließen.<sup>925</sup> In vielen Theaterbetrieben hat sich eine derartige „*Theater-Card*“ bereits etabliert.<sup>926</sup> Sie kann auch als flexible Form des Abonnements verstanden werden.<sup>927</sup> Neben den Kundenkarten können auch **Kundenbefragungen** zur Informationsbeschaffung dienen.<sup>928</sup>

Auch wenn eine Identifikation des Besuchers theoretisch möglich ist, werden die erforderlichen Informationen zum Besuchsverhalten in der Praxis eher selten festgehalten.<sup>929</sup> „Die hierfür aufzubauende Datenbank geht dabei in Inhalt und Umfang allerdings weit über die in den meisten Kultureinrichtungen vorhandene, mehr oder weniger gut gepflegte bloße Adresskartei hinaus.“<sup>930</sup> Zwar verfügen die Theater i.d.R. über Adress- und Telefondaten

<sup>922</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 415f.; **Föhl/Lutz** (2010), S. 59. Siehe zum Einsatz von Kartenreservierungen per Telefon, Fax und Email die Ergebnisse von **Mayer** (1999), S. 153.

<sup>923</sup> Eine ausführliche Darstellung von Besucherdaten, die ein Theater durch die Vorabbestellung von Karten erhält, findet sich bei **Klein** (2005a), S. 416.

<sup>924</sup> **Klein** (2008a), S. 254.

<sup>925</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 41; **Büttgen** (2003), S. 64; **Bruhn** (2007), S. 139f.; **Kramm** (2009), S. 340; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 908; **Tomczak/Reinecke/Dittrich** (2010), S. 389.

<sup>926</sup> Zur Häufigkeit der Inanspruchnahme einer Theater-Card durch Theaterbesucher existieren keine genauen Auswertungen, da die Nutzung in der Theaterstatistik nicht explizit aufgeführt wird. Ihre Verfügbarkeit bestätigen aber die entsprechenden Angebote zahlreicher Theaterbetriebe auf ihren Internetseiten.

<sup>927</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 134f.; **Klein** (2008a), S. 156f. Der Unterschied zum Abonnement besteht jedoch darin, dass sich der Kunde nicht zum Absatz einer bestimmten Anzahl von Veranstaltungen verpflichtet, auch wenn eine gewisse ökonomische Gebundenheit existiert, denn der Karteninhaber versucht, die einmaligen Kosten für die Karte durch eine möglichst große Anzahl von Theaterbesuchen zu amortisieren. Darüber hinaus entgehen dem Theater viele Vorteile eines Abonnements (u.a. die Ausübung künstlerischer Freiheit).

<sup>928</sup> Vgl. **Gary** (2009), S. 192; vgl. z.B. die Gewinnung von Besucherdaten anhand einer sog. „*Service Card*“ bei **Reichart** (2006b).

<sup>929</sup> Zwar sind die meisten informationstechnologischen Rahmenbedingungen i.d.R. gegeben, sie werden oftmals aber nicht entsprechend genutzt; vgl. **Tauchnitz** (1999), S. 50; **Wiedmann et al.** (2007), S. 65.

<sup>930</sup> **Klein** (2008a), S. 254.

ihrer Besucher sowie häufig auch über Informationen zu deren Status (Abonnent, Förderer, Interessent etc.).<sup>931</sup> Transaktionsdaten werden hingegen nur selten erfasst.<sup>932</sup>

### 1.3.2 Formalisierte Geschäftsbeziehung: Abonnement

Grundlage jeder formalisierten Geschäftsbeziehung bildet ein Vertragsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager, dessen Auflösung einer expliziten Entscheidung des Kunden in Form einer Kündigung bedarf. Diese aktive Handlung bietet einen wesentlichen Anhaltspunkt für die Identifikation der Abwanderung.<sup>933</sup> Bei Theaterbesuchern existiert eine auf vertraglicher Basis beruhende Geschäftsbeziehung in Form eines Abonnements. Der Abonnent schließt dabei mit dem Theater i.d.R. einen Vertrag über die mehrmalige Inanspruchnahme des Leistungsangebots.<sup>934</sup> Es stellt sich nun die Frage, inwiefern eine Kündigung des Abonnements einen geeigneten Indikator für die Abwanderung des Besuchers darstellt.

Es ist bereits deutlich geworden, dass eine Abwanderung bei Theaterbesuchern sowohl vollständig durch Beendigung der Geschäftsbeziehung als auch teilweise durch Verminderung der Besuchsintensität erfolgen kann.<sup>935</sup> Welcher Fall bei der Kündigung eines Abonnements vorliegt, ist nicht eindeutig feststellbar. So kann es vorkommen, dass nach der Abonnementkündigung kein weiterer Theaterbesuch stattfindet. Die Auflösung eines vertraglichen Verhältnisses – in diesem Falle durch die Kündigung des Abonnements – stellt i.d.R. aber nur eine **partielle Abwanderung** dar. Denn die Geschäftsbeziehung zwischen dem Theater und dem ehemaligen Abonnenten gilt dadurch nicht zwangsläufig als beendet. Viel wahrscheinlicher ist es, dass der Kunde nach seiner Kündigung weiterhin das Theater besucht.<sup>936</sup> Man kann aber davon ausgehen, dass mit der Kündigung eine Verminderung der zukünftigen Besuchsintensität einhergeht, was einen Rückgang der Kaufmenge bedeutet und somit eine Abwanderung darstellt. Auch in der Literatur wird der

---

<sup>931</sup> Vgl. dazu die Ergebnisse der empirischen Erhebung bei **Wiedmann et al.** (2007), S. 42 sowie der Befragung bei **Schlemm** (2003), S. 89.

<sup>932</sup> Bei der Befragung von **Wiedmann et al.** (2007) gaben lediglich ein Drittel der befragten Theaterbetriebe an, Informationen zur Kaufstatistik bzw. Kontakthistorie zu speichern.

<sup>933</sup> Vgl. dazu Kapitel B.2.3.2.2.1.

<sup>934</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>935</sup> Vgl. Kapitel 1.2.

<sup>936</sup> Aufgrund der Tatsache, dass der Großteil der Abonnenten ein hohes, kulturelles Interesse aufweist, erscheint es wahrscheinlich, dass lediglich äußere Umstände weitere Theaterbesuche verhindern. Dagegen spricht allerdings das Ergebnis einer empirischen Studie von **Ngobo** (2005), S. 190, die besagt, dass lediglich ein Drittel aller Abokündiger das Theater weiterhin besuchten.

Übergang vom Abonnement zum Einzelkartenkauf mit einer Reduktion der Besuchshäufigkeit gleichgesetzt und als Abwanderung angesehen.<sup>937</sup>

Insbesondere in Anbetracht des „freiwilligen Zwangs“ bzw. der Verpflichtung zum Theaterbesuch durch ein Abonnement ist es unwahrscheinlich, dass ein ehemaliger Abonnent weiterhin genauso häufig ins Theater geht. Vielmehr handelt es sich dabei um einen guten Vorsatz, der selten in die Tat umgesetzt wird. Dafür spricht auch, dass das Abonnement bestimmte Vorteile (Kostensparnis, Platzgarantie) mit sich bringt, die einen zusätzlichen Nutzen bedeuten und vormals zur Entscheidung für die Inanspruchnahme eines Abonnements beigetragen haben.<sup>938</sup> Es ist also davon auszugehen, dass der Abonnent seine Nachfrage in Zukunft nicht aufrechterhält, sondern eher – wenn nicht sogar deutlich – reduziert.<sup>939</sup>

Auch wenn die Kündigung des Abonnements ein Absinken der Kaufmenge bewirkt, weil die Anzahl der Theaterbesuche zurückgeht, kommt es nicht notwendigerweise zum Rückgang von Kaufwerten. Letztere können sogar steigen, da die normalen Kartenpreise im Vergleich zum Einzelkartenpreis im Abo teurer sind. Sofern der Abonnent seine Nachfrage nach der Kündigung nur geringfügig vermindern würde, käme es unter Berücksichtigung der höheren Kaufwerte streng genommen nicht zum Profitabilitätsverlust.<sup>940</sup>

Einen wesentlichen Aspekt in Bezug auf die Relevanz der Kündigung als Abwanderungsindikator stellt die dadurch entstandene Veränderung des Kundenbindungsstatus dar. Der Abonnent hat sich aus dem vertraglichen Verhältnis befreit, was seine Bindung zum Theater erheblich schwächt.<sup>941</sup> Unter Berücksichtigung der Bedeutung des Abonnements als Kundenbindungsinstrument für den Anbieter sollte die Auflösung der formellen Grundlage aus Sicht des Theaters daher in jedem Falle als Hinweis auf eine Abwanderung verstanden werden. Als Besucherstamm bilden Abonnenten eine wichtige Grundlage für das Theater, sowohl in erwerbswirtschaftlicher Hinsicht als auch in Bezug auf die künstlerische und inhaltliche Leistungsgestaltung. Eine Kündigung sollte bereits aus diesem Gesichtspunkt als wichtiges Alarmsignal angesehen werden.

---

<sup>937</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 277; **Scheff** (1999), S. 22; **Ngobo** (2005), S. 184, der in diesem Falle von „downward migration“ spricht.

<sup>938</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>939</sup> Dennoch handelt es sich bei dieser Aussage um eine Vermutung, die einer empirischen Bestätigung bedarf. Diese Fragestellung fließt daher als Untersuchungsziel in die empirische Untersuchung mit ein; vgl. dazu Kapitel 2.2.

<sup>940</sup> Es ist bereits deutlich geworden, dass sich angesichts des Stellenwerts der Auslastung des Theaters Kaufwerte als Abwanderungsindikatoren jedoch nicht eignen; vgl. Kapitel 1.3.1.1.

<sup>941</sup> In Bezug auf die Kundenbindung ist hier vor allem der Aspekt der Gebundenheit gemeint, welcher durch die vertragliche Bindung entsteht.

Folglich bleibt festzuhalten, dass die **Kündigung eines Abonnements** vom Theater prinzipiell als Indikator für eine Kundenabwanderung gesehen bzw. als solche interpretiert werden sollte. Der eigentliche Abwanderungsumfang spielt dabei eine geringere Rolle.

Die explizite Kündigung des Vertragsverhältnisses erleichtert die Identifikation der Abwanderung im Vergleich zum „normalen“ Theaterbesuch erheblich. Zudem führt die vertragliche Basis des Leistungsaustauschs auch dazu, dass das Unternehmen eine umfangreiche kundenbezogene Datenbasis besitzt, die Aufschluss über die in diesem Zusammenhang relevante Nachfragehistorie gibt und eine direkte Ansprache der Kunden im Rahmen von Rückgewinnungsaktivitäten sehr vereinfacht.<sup>942</sup> Im Vergleich zum „normalen“ Theaterbesucher können Theaterbetriebe ihre Abonnenten i.d.R. problemlos identifizieren. Sie besitzen mindestens die dazu erforderlichen Stammdaten wie Name, Anschrift, Inhalt und (Teil-)Umfang der Nachfrage (Art des Abonnements und Anzahl der Stücke).<sup>943</sup> Sofern die Nachfrage also lediglich im Rahmen der vertraglichen Grundlage stattgefunden hat, kann sie genau nachverfolgt werden.<sup>944</sup>

### 1.3.3 Indirekter Vertrieb: Mitgliedschaft in Besucherorganisationen

Eine Abwanderung bei Theaterbesuchern, die ihre Karten über Besucherorganisationen beziehen, zeigt sich für Theaterbetriebe durch einen Rückgang der Nachfrage, indem diese Institutionen als Absatzmittler geringere Kartenkontingente abnehmen. Dieser Nachfragerückgang lässt sich mittels verschiedener Abwanderungsformen, die im indirekten Vertrieb auftreten können, erklären:<sup>945</sup>

- (1) die B2B-Beziehung zwischen Absatzmittler und Anbieter bricht ab,
- (2) der Kunde bleibt beim Absatzmittler, wechselt aber den Anbieter,
- (3) der Kunde beendet die Beziehung zum Absatzmittler, bleibt aber beim Anbieter.

Aus Sicht der Theaterbetriebe lässt sich dies folgendermaßen interpretieren:

#### Zu (1)

Eine Abwanderung auf B2B-Ebene bedeutet, dass die Besucherorganisation entweder keine Karten des betreffenden Theaters mehr nachfragt oder die Nachfrage einschränkt und in ihrem Portfolio stattdessen Veranstaltungen anderer Kultur- bzw. Theaterbetriebe

<sup>942</sup> Vgl. **Ambrosius** (1992), S. 36.

<sup>943</sup> Vgl. zu den entsprechenden Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Abschnitt C.2) die Tabellen 1 - 6 in Anhang 6.

<sup>944</sup> Zweifellos kann ein Abonnent Veranstaltungen außerhalb seines Abonnements nachfragen. Sofern er dies anonym tut, kann das Theater dies nicht nachvollziehen.

<sup>945</sup> Vgl. Kapitel B.2.3.2.2.2.

aufnimmt. Bei diesem Fall kommen aus Sicht des Theaters weniger klassische Maßnahmen der Rückgewinnung zum Tragen, sondern es geht primär um Verhandlungen zwischen den beteiligten Parteien.

### **Zu (2)**

Anders als im indirekten Vertrieb üblich, existieren in Bezug auf die Geschäftsbeziehung zwischen Theaterbetrieben und Besucherorganisationen bzw. dessen Mitgliedern besondere Umstände, was sich unmittelbar auf die Abwanderung bzw. Rückgewinnung auswirkt. Die entscheidende Fragestellung ist dabei, inwieweit die Mitglieder der Besucherorganisation ihre Nachfrageentscheidung selbst treffen oder nicht, sich also bewusst für das Angebot eines bestimmten Theaters entscheiden können, oder die Besucherorganisation durch Zuteilung der Stücke diese Auswahl vornimmt, was bei der Mehrheit der Organisationen in Deutschland üblich ist.<sup>946</sup> Während im erstgenannten Fall die Abwanderung durch Nachfragerückgang bewusst durch die Endkunden, d.h. die Theaterbesucher erfolgt, entspricht bei einer verbindlichen Zuteilung von Karten – und zwar unabhängig davon, wer die Leistung letztendlich in Anspruch nimmt – der Nachfragerückgang einer Abwanderung im Rahmen einer B2B-Beziehung, da die Besucherorganisation die eigentliche Nachfrageentscheidung trifft, was Fall (1) abdeckt.

Sofern aber der Theaterbesucher selbst über seine Nachfrage entscheiden kann, stellt er die Zielperson dar. Die Schwierigkeit liegt in diesem Falle jedoch in dessen Erreichbarkeit. Denn zwischen dem Besucher und dem einzelnen Theater existiert keine direkte Geschäftsbeziehung, er ist lediglich dem Absatzmittler bekannt.<sup>947</sup> Aus Sicht des Theaters lässt sich daher nur der gesamte Umfang des Nachfragerückgangs, d.h. Art und Anzahl der insgesamt an die Besucherorganisation verkauften Karten, identifizieren. Die Bestimmung einer individuellen Abwanderung ist von Seiten des Theaters ohne die Informationen des jeweiligen Absatzmittlers nicht möglich, denn die Theaterbetriebe haben keinen Zugang zu den Mitgliederdaten.<sup>948</sup> Da die Besucherorganisationen aber i.d.R. andere Ziele als das Theater verfolgen (wie z.B. ein breites Angebotsspektrum zu gewährleisten)<sup>949</sup>, erscheint die Weitergabe der relevanten Daten eher unwahrscheinlich. Nicht zuletzt spielen dabei auch datenschutzrechtliche Aspekte eine Rolle. Die Bestimmung einer Abwanderung ist in diesem Falle somit nahezu unmöglich.

---

<sup>946</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.4.

<sup>947</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.4.

<sup>948</sup> Vgl. **Hänseroth** (1976), S. 227.

<sup>949</sup> Vgl. dazu die Erläuterungen in Kapitel B.1.3.2.2.4.

**Zu (3)**

Man kann i.d.R. davon ausgehen, dass die Kündigung einer Mitgliedschaft bei der Besucherorganisation gleichzeitig auch einen Rückgang der Besuchsintensität des Kunden im betreffenden Theater mit sich bringt.<sup>950</sup> Die in der Theaterstatistik veröffentlichten Summentabellen, die die Besucherzahlen aller Theaterbetriebe in Deutschland zusammenfassen, bestätigen diese Annahme. Die stark rückläufige Anzahl der Mitglieder von Besucherorganisationen in den letzten Jahren beweist, dass es sich nicht um eine Umverteilung, sondern insgesamt um einen Verlust handelt, der auch die Vereine selbst betrifft, und zwar stärker als das einzelne Theater.<sup>951</sup> Denn das Portfolio einer Besucherorganisation enthält zwei, höchstens drei Stücke eines bestimmten Theaters, so dass sich der Verlust eines Kunden für die Theaterbetriebe weniger stark auswirkt als für den Absatzmittler, weshalb Abwanderungsanalysen und Rückgewinnungsaktivitäten in diesem Fall eher eine Angelegenheit der Besucherorganisationen sind, und die Theaterbetriebe wenn, dann eher indirekt davon profitieren.

Aus Sicht des Theaters bedeutet die Kündigung der Mitgliedschaft in einer Besucherorganisation nicht unbedingt die Abwanderung dieses Kunden, denn er kann trotz Abbruch der Beziehung zur Besucherorganisation weiterhin Veranstaltungen des Theaters – z.B. über den direkten Vertriebsweg – mit gleich bleibender oder sogar steigender Intensität nachfragen. Es wäre sogar ein systematischer Fehler, bei einem Rückgang der Nachfrage durch die Besucherorganisation prinzipiell von einer Kundenabwanderung auszugehen.<sup>952</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass die korrekte Bestimmung einer Kundenabwanderung von Theaterbesuchern, die ihre Karten über Besucherorganisationen beziehen, aufgrund des grundlegenden Informationsdefizits nicht möglich ist bzw. die Beschaffung der notwendigen Kundendaten erhebliche Schwierigkeiten mit sich bringt. Hinzu kommt, dass die Abwanderung überwiegend auf B2B-Ebene erfolgt und der Kunde keinen Einfluss auf seine Nachfrageentscheidung nehmen kann. Es können daher auch keine individuelle Abwanderungsanalyse und kein zielgerichteter Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen erfol-

---

<sup>950</sup> Die vertragliche Grundlage bedeutet einen gewissen „freiwilligen Zwang“ zum Theaterbesuch; vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>951</sup> Vgl. dazu Anhang 2.

<sup>952</sup> Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Eine Besucherorganisation entscheidet sich dazu, in der aktuellen Spielzeit weniger Veranstaltungen eines Theaters im Portfolio aufzunehmen, (Abwanderungsfall (1)). Weil dem Kunden die Veranstaltungen des jeweiligen Theaters aber gut gefallen haben, ärgert er sich über die Entscheidung des Vereins und kündigt seine Mitgliedschaft (Abwanderungsfall (3)). Er möchte das Theater aber in Zukunft weiterhin besuchen und fragt die Karten fortan über den direkten Weg nach. Das Theater müsste prinzipiell von einer Abwanderung ausgehen, obwohl der betreffende Kunde nun mehr Aufführungen als vorher besucht. Das wesentliche Problem liegt dabei in der fehlenden Verknüpfung der Besuche dieses Kunden, da dieser dem Theater persönlich nicht bekannt ist.



gen, weshalb dieses Besuchersegment in den nachfolgenden Analysen keine weitere Berücksichtigung findet.

#### 1.3.4 Zusammenfassung

Bei Theaterbesuchern kann man von einer Abwanderung sprechen, wenn sie entweder vollständig aufhören, Veranstaltungen des betreffenden Hauses zu besuchen – betrifft im Hinblick auf die Gesamtnachfrage sowohl den Rückgang von Besuchen als auch von Besuchern –, oder das Theater weiterhin besuchen, aber ihre Besuchshäufigkeit verringern – betrifft lediglich den Rückgang der Besuche.

Die Festlegung, wann ein Kunde als abgewandert gilt, spielt eine entscheidende Rolle in dem Bestreben, weder Abwanderungen zu übergehen noch – im entgegengesetzten Fall – Kunden zu früh als abgewandert einzustufen. Da sich eine Abwanderung je nach Geschäftsbeziehungsform auf unterschiedliche Weise vollzieht, sind unterschiedliche Indikatoren zur Abwanderungskennzeichnung bestimmt worden.

Beim „*normalen*“ **Theaterbesuch** ohne vertragliche Grundlage ist lediglich über einen signifikanten Nachfragerückgang, d.h. über die Verminderung der Besuchshäufigkeit, auf eine Abwanderung zu schließen.  $T_A$  stellt dazu einen geeigneten Indikator dar.

Eine Abwanderung bei **Abonnenten** lässt sich eindeutig aus der Kündigung des Abonnements ableiten, da sie im überwiegenden Fall mit einer Verringerung der Besuchsisintensität bzw. mit dem vollständigen Abbruch der Geschäftsbeziehung einhergeht. In Bezug auf die Signalisierung der Abwanderungsentscheidung kann eine Abwanderung im Theater folglich sowohl explizit – im Falle einer Kündigung – geäußert werden als auch durch implizites Verhalten erfolgen, indem der Besucher seltener kommt oder dem Theater ganz fernbleibt.

Bei **Mitgliedern von Besucherorganisationen** findet die Abwanderung ebenfalls über einen Nachfragerückgang statt, kann jedoch aufgrund des indirekten Vertriebswegs nicht korrekt bestimmt werden, weshalb diese Besucher im Folgenden unberücksichtigt bleiben.

Eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung der Kundenabwanderung spielt die in den Theaterbetrieben vorhandene Datengrundlage.<sup>953</sup> Denn nur wenn die erforderlichen Informationen zum Nachfrageverhalten und zur Besuchshistorie des Kunden vorhanden sind und ausgewertet werden können, lässt sich das Verhalten des Kunden erkennen und korrekt interpretieren. Vor allem bei den impliziten Abwanderungen im Rahmen nichtvertraglicher Beziehungen ergeben sich diesbezüglich aber erhebliche Schwierigkeiten.

---

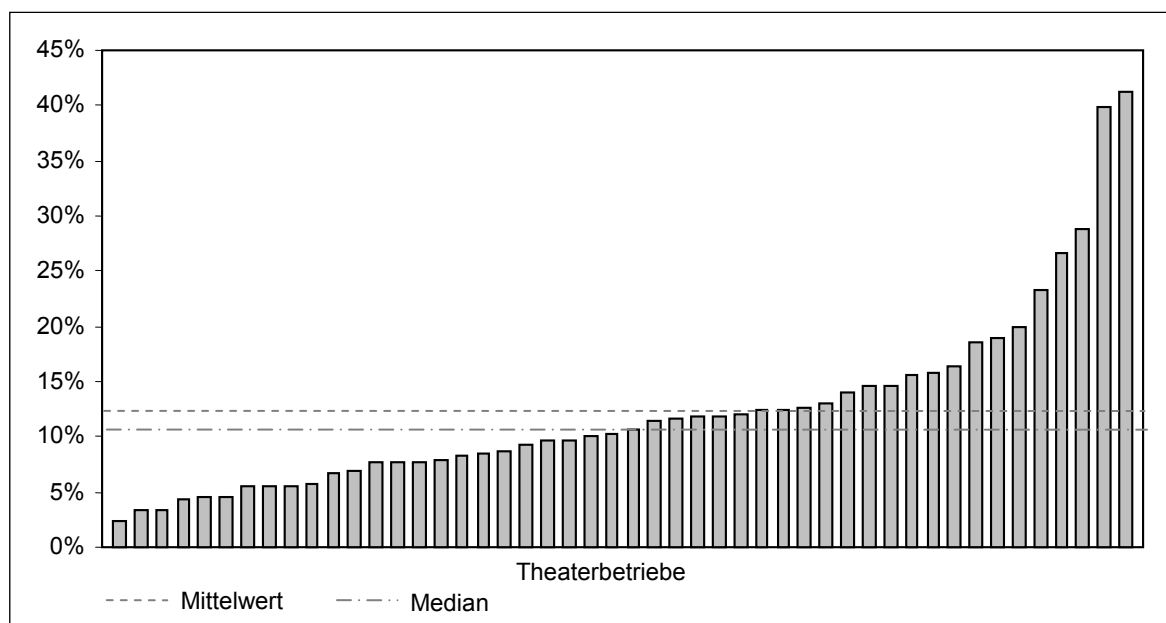
<sup>953</sup> Vgl. **Trubik/Smith** (2000), S. 206.

Bei den formalisierten Geschäftsbeziehungen, d.h. im Besuchersegment der Abonnenten, gestaltet sich die Identifikation der Abwanderung problemlos und sollte in allen Theaterbetrieben möglich sein.

#### 1.4 Exkurs: Empirische Studie zu Kündigungsquoten von Abonnements an öffentlichen Theaterbetrieben

Kapitel B.2.5.2.1 hat die Bedeutung hoher Abwanderungsquoten aufgezeigt, die auf die Dringlichkeit des Einsatzes von Rückgewinnungsmaßnahmen hinweisen. Zwar wurde in Abschnitt C eine generelle Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für den öffentlichen Theatersektor bestätigt. Darüber hinaus gilt für den einzelnen Theaterbetrieb: Je höher die Abwanderungszahlen ausfallen, desto größer ist der Handlungsbedarf.

Um einen generellen Eindruck von der gegenwärtigen Abwanderungssituation in der betrachteten Branche zu erhalten, erfolgte im Rahmen der empirischen Befragung (siehe Abschnitt C.2) ebenfalls eine Abfrage der Abonnementzahlen der Theater.<sup>954</sup> Auf Grundlage der angegebenen Zahlen zu Kündigungen, Neuzugängen und Abonnentstamm wurden die Kündigungs- und Neukundenquote sowie – als Differenz dieser beiden Größen – die Veränderung des Abonnentstamms ermittelt.<sup>955</sup> Die Auswertung lieferte folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung D-5 und D-6):



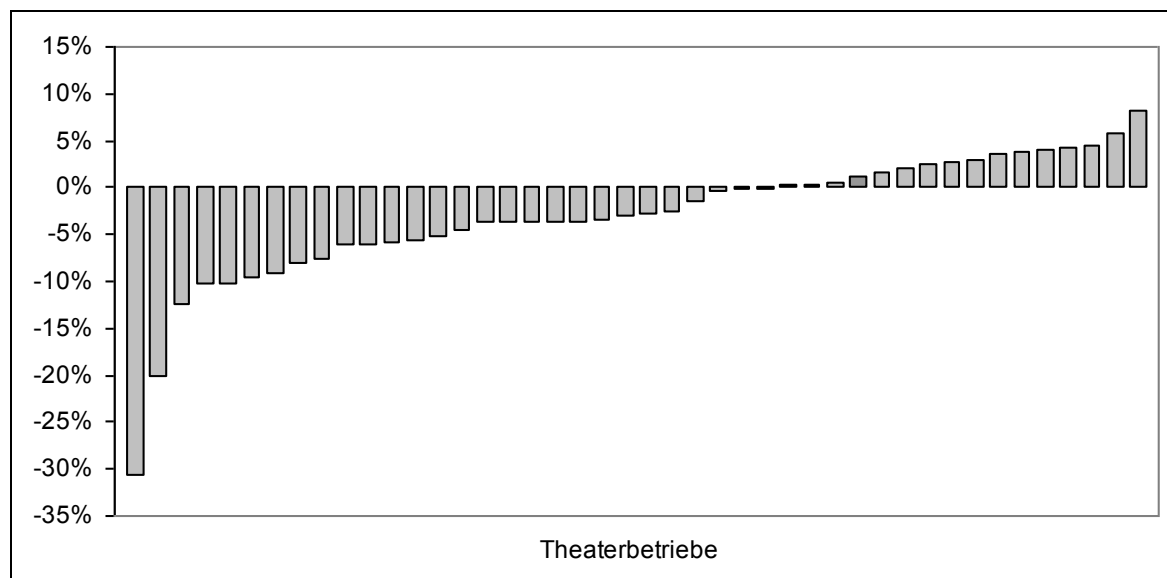
**Abb. D-5:** Verteilung der Kündigungsquoten befragter Theaterbetriebe (in %) nach der Spielzeit 2006/07

<sup>954</sup> Die Auswahl beruht auf der Möglichkeit, dieses Besuchersegment eindeutig zu identifizieren.

<sup>955</sup> Nicht alle befragten Theaterbetriebe (N=56) haben Angaben zu diesen Zahlen gemacht. Die Auswertungen basieren daher auf einer geringeren Stichprobe (N=48 bei Kündigungsquoten und N=44 bei Veränderung des Abostamms).

Bezogen auf die Kündigungsquote (Abbildung D-5) liegt die Mehrheit der Theater (knapp 80 %) unter 15 %. Darüber hinaus gibt es vereinzelt starke Ausreißer (5 Befragte) mit Quoten von 20 % bis knapp über 40 %. Der Mittelwert liegt bei 12,11 %, der Median bei 10,17 %.

Setzt man die Kündigungsquoten zu den Neukundenquoten ins Verhältnis, so zeigt sich ein deutlicheres Bild, wie Abbildung D-6 offenbart:



**Abb. D-6:** Verteilung der Entwicklung des Abostamms befragter Theaterbetriebe (in %) nach der Spielzeit 2006/07

Die Veränderung im Abonnementstamm ist bei der Mehrzahl der befragten Häuser – knapp zwei Drittel – negativ, auch wenn sie in der Regel unter 10 % liegt. Dies bestätigen auch die Angaben der Theaterstatistik.<sup>956</sup> Darüber hinaus lassen sich wiederum deutliche Ausreißer feststellen, bei denen die Gesamtzahl der Abonnenten erheblich geschrumpft ist (10 % bis 30 %). Demgegenüber weisen einige Häuser auch positive Entwicklungen des Abonnementstamms auf, d.h. die Neukundenquoten gleichen die negativen Abwanderungsquoten wieder aus. Im Vergleich der Betriebe werden vor allem die unterschiedlichen Entwicklungen der Besuchszahlen deutlich. Dies bestätigen wiederum die Angaben in der Theaterstatistik.<sup>957</sup>

Bei welchen Werten man von einer normalen Fluktuation sprechen kann und welche Quoten eine Aktivität des Theaters unerlässlich machen, lässt sich nicht eindeutig sagen. Sofern Kundenabwanderungen – wie bei fast allen dargestellten Betrieben – vorliegen, sollten prinzipiell Versuche zur Rückgewinnung dieser Besucher unternommen werden, denn

<sup>956</sup> Vgl. zur Entwicklung der Abonnementzahlen in Deutschland Anhang 2.

<sup>957</sup> Vgl. dazu Kapitel A.1.1.

jede Abwanderung bedeutet bereits „eine zuviel“. Sofern die Abwanderungsquoten jedoch so hoch ausfallen, dass die Gewinnung neuer Kunden diese nicht mehr kompensieren können und somit zur Verminderung des Kundenstamms führen, ist ein systematisches Rückgewinnungsmanagement unerlässlich. Dies gilt jedoch nicht nur unter Berücksichtigung der Neukundenquote<sup>958</sup>, sondern ebenfalls für Betriebe mit Abwanderungsquoten über 10 %. Beläuft sich der Kundenverlust auf fast ein Drittel bis auf die Hälfte des Besucherstamms, so spielt die systematische Rückgewinnung für diese Betriebe sogar eine existenzielle Rolle.

Es sollten jedoch nicht nur die Zahlen einer Spielzeit, sondern auch die langfristige Entwicklung Berücksichtigung finden. Vergleichsweise geringe Abwanderungsquoten, die aber über einen längeren Zeitraum – z.B. mehrere Spielzeiten hinweg – konstant sind bzw. leicht ansteigen, bedeuten insgesamt einen ebenso schädigenden Kundenverlust wie einmalige, sehr hohe Abwanderungszahlen. Als Beurteilungsbasis ihrer Besucherzahlen sollten die einzelnen Theater zudem die Daten anderer Häuser – bezogen auf Einzeldaten sowie auf Durchschnittswerte – zum Vergleich heranziehen. Die Theaterstatistik liefert dazu eine geeignete Informationsgrundlage.

Insgesamt betrachtet, bestätigen die empirischen Daten die sowohl theoretisch als auch von den Verantwortlichen bestätigte Relevanz des Rückgewinnungsmanagements für öffentliche Theater und – darüber hinaus – in einigen Fällen sogar dringenden Handlungsbedarf.

## 2 Analyse der Abwanderungsgründe: Empirische Untersuchung

Die Bedeutung, die der Ermittlung von Abwanderungsgründen im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements beigemessen wird, gilt gleichermaßen für Theaterbetriebe: „[...] die Kultureinrichtungen müssen dem Phänomen des verlorenen Kunden keineswegs passiv bzw. resignativ gegenüberstehen. [...] Viel aussagekräftiger sind die von den verlorenen Besuchern selbst vorgebrachten Gründe! Deshalb sind diese auch die allerwichtigste und von daher allererste Adresse der eigenen Nachforschungen. Bei ihnen sollte nach den Gründen geforscht werden, die zur Abwanderung bzw. Passivität führten.“<sup>959</sup>

Die Ermittlung der Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern erfolgt auf Grundlage einer empirischen Untersuchung. Nachfolgend werden diesbezüglich zunächst die allge-

<sup>958</sup> Betrachtet man nur die Entwicklung des Kundenstamms, besteht die Gefahr, dass die Kompensation der verlorenen Besucher durch die neuen Besucher die tatsächliche Abwanderungssituation nicht eindeutig offenbart; vgl. **Schöler** (2006), S. 607.

<sup>959</sup> **Klein** (2008a), S. 244. Auch **Kotler/Scheff** (1997), S. 277 betonen die Bedeutung für Kulturbetriebe, die Gründe für die Kundenverluste regelmäßig zu ermitteln.

meine Ausgangslage und das Erfordernis eines empirischen Ansatzes (Kapitel 2.1) sowie die Zielsetzung der Untersuchung geschildert (Kapitel 2.2). Anschließend findet eine Aufstellung von Annahmen zu Abwanderungsgründen von Theaterbesuchern unter Berücksichtigung der generellen Nachfrageentscheidung sowie ihrer Klassifizierung (Kapitel 2.3) statt, bevor Kapitel 2.4 das Untersuchungsdesign erläutert. In Kapitel 2.5 erfolgt eine Darstellung und Bewertung der Untersuchungsergebnisse, bevor sich Kapitel 2.6 abschließend mit weiteren Erkenntnissen und Implikationen für den praktischen Einsatz befasst.

## **2.1 Allgemeine Ausgangslage der Untersuchung**

Um Aussagen zur Existenz und Verteilung von Gründen im eigenen Unternehmen treffen und konkrete Rückgewinnungsmaßnahmen ergreifen zu können, ist es Aufgabe der Theaterbetriebe, die Abwanderungsursachen ihrer Kunden durch Marktforschung selbst zu ermitteln. Denn zur Rückgewinnung einzelner Besucher kommt es zunächst darauf an, ihre konkreten Ursachen zu kennen.<sup>960</sup> In Anbetracht der zugrundeliegenden Themenstellung stellt sich jedoch nicht die Frage nach den individuellen Abwanderungsgründen einzelner Kunden. Ziel ist es, grundsätzliche und allgemeingültige Aussagen über generelle Beeinflussungs- und Handlungsmöglichkeiten öffentlicher Theater in Bezug auf ihre abgewanderten Kunden machen zu können. Es bedarf deshalb einer Auflistung und Klassifizierung aller möglichen Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern in Form eines Ursachenkatalogs, der sowohl eine wissenschaftliche Grundlage darstellt als auch den Theaterbetrieben eine Unterstützung bei der praktischen Umsetzung bietet.

Die Auseinandersetzung mit den Abwanderungsgründen der Theaterbesucher erfolgt bisher wenig systematisch. In der Praxis existiert zwar ein klares Meinungsbild zu Handlungsmöglichkeiten und Erfolgswahrscheinlichkeiten der Rückgewinnung, es besitzt jedoch keinerlei wissenschaftliche Fundierung. Viele Theaterschaffende behaupten, dass die Abwanderung ihrer Besucher nicht in ihrem Einflussbereich läge und es sich angesichts des zunehmenden Wettbewerbs und der demografischen Entwicklungen um eine unaufhaltbare, natürliche Fluktuation handle.<sup>961</sup> Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Befragung öffentlicher Theaterbetriebe in Deutschland zu den vermuteten Kündigungsgründen und zu den Gründen, die gegen einen Einsatz eines systematischen Rückgewinnungsmanagements im Hause sprechen.<sup>962</sup> Auch in der relevanten Literatur zum Theatermarketing wird diese Auffassung zum Teil vertreten. „Migration ist not totally under the company’s control. It has to do with changes in the customers’ lives [...] and probably with

---

<sup>960</sup> Vgl. Kapitel B.2.5.2.1.

<sup>961</sup> Vgl. Kapitel A.1.3.

<sup>962</sup> Vgl. Kapitel C.2.3.

the competitors' offers. Finally, our results indicate that even if the company can influence upward migration, downward migration seems to be totally out of its control, as it is primarily predicted by the consumers' socio-demographic and past behavioural characteristics.<sup>963</sup>

Inwieweit diese Meinung tatsächlich zutrifft bzw. unter welchen Umständen Abwanderungen beeinflussbar sind oder nicht, ist unklar. Denn eine systematische Aufbereitung von Abwanderungsgründen speziell für öffentliche Theaterbetriebe fehlt bisher. Zwar existiert in der wissenschaftlichen Literatur zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen eine Vielzahl von Ansätzen, die sich mit den Ursachen von Abwanderungen und deren Kategorisierung auseinandersetzen. Die Mehrheit der Untersuchungen beschränkt sich jedoch auf bestimmte Branchen<sup>964</sup>, deren Ergebnisse nicht ohne weiteres auf die Theaterbranche angewandt werden können, da sich die Abwanderungsgründe in Abhängigkeit von der Art der ausgetauschten Leistung sowie der Form der Geschäftsbeziehung erheblich unterscheiden. Ebenso kommt es darauf an, welche Bedürfnisse die Leistung befriedigt und inwiefern sie austauschbar ist. Branchenübergreifende Untersuchungen<sup>965</sup> hingegen bieten durch ihre geringere Spezifität zwar einen allgemeingültigeren Ansatz, der gleichzeitig jedoch in Bezug auf den konkreten Fall zum Detailverlust führt. Je undifferenzierter der Untersuchungsgegenstand ist, d.h. je mehr Branchen Berücksichtigung finden, desto weniger spezifisch und genau lassen sich die Gründe darstellen.

Dennoch können zwei wesentliche Beiträge angeführt werden, die dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand nahezu entsprechen bzw. große Ähnlichkeit aufweisen. SCHEFF (1999) hat in ihrer Studie im Rahmen einer Analyse von Einflussfaktoren des Theaterbesuchs Gründe für einen Rückgang der Besuchshäufigkeit ermittelt. HAWES/BLACKWELL/

<sup>963</sup> **Ngobo** (2005), S. 199f.; mit „*downward migration*“ ist jedoch lediglich die partielle Abwanderung durch Verminderung der Besuchsintensität gemeint.

<sup>964</sup> Mit Abwanderungsursachen im Banken- und Versicherungssektor befassen sich **Crosby/Stephens** (1987); **Rust/Zahorik** (1993); **Zollner** (1995); **Perrien/Paradis/Banting** (1995); **Stewart** (1996, 1998); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996); **Chakravarty/Feinberg/Widdows** (1997); **Dubs** (1998); **Athanassopoulos** (2000); **Michalski** (2002, 2004); **Gerrard/Cunningham** (2004); **Nordman** (2004); **Akerlund** (2005). Zu den Ursachen, die sich im Handel ergeben, siehe **Kelley/Hoffman/Davis** (1993); **Roos** (1999) (klassischer Handel) sowie **Ahmad** (2002); **Forbes/Kelley/Hoffman** (2005) (Online-Handel). Vgl. zu den Abwanderungsursachen speziell bei Energieanbietern **Walsh/Groth/Wiedmann** (2005) und **Wieringa/Verhoef** (2007).

<sup>965</sup> Vgl. dazu vor allem **Keaveney** (1995), deren Arbeit in diesem Forschungsgebiet auch als Vorreiter bezeichnet werden kann; die Autorin hat die Abwanderungsgründe von 45 verschiedenen Branchen untersucht. **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004) stellen die Abwanderungsgründe aus fünf verschiedenen Branchen (Banken-, Versicherungs-, Telekommunikationssektor, Handel, öffentliches Sozialversicherungssystem) einander gegenüber. **Higie/Price/Fitzmaurice** (1993) vergleichen die Abwanderungsgründe aus unterschiedlichen Branchen in Bezug auf ihre charakteristische Einordnung als Dienstleistung (tangibel vs. intangibel; auf den Menschen gerichtet vs. objektorientiert).

TALARZYK (1976) beschäftigen sich mit den Ursachen für die Beendigung bzw. die Reduzierung von Freizeitaktivitäten. Die Erkenntnisse dieser Beiträge bieten zwar wichtige Hinweise in Bezug auf die zu treffenden Annahmen, sie gewährleisten jedoch aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit bzw. lassen sich nur begrenzt anwenden.<sup>966</sup> Zur Erstellung eines gültigen Ursachenkatalogs, der als Grundlage für die Ableitung grundsätzlicher Handlungsempfehlungen dient, bedarf es daher eines empirischen Ansatzes.

## 2.2 Zielsetzung der Untersuchung

Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die tatsächlichen Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern zu ermitteln und diese im Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit zu systematisieren, um gezielte Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Auswahl der Kunden und die Art der Maßnahmen ableiten zu können und somit die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Rückgewinnung in öffentlichen Theaterbetrieben darzustellen. Daraus ergeben sich die folgenden, konkreten Forschungsfragen:

- Welches sind die tatsächlichen Gründe für die Abwanderung von Theaterbesuchern?
- Wann eröffnen sich für die Theaterbetriebe Handlungsmöglichkeiten, d.h. unter welchen Umständen ist eine Kündigung beeinflussbar?
- Spielen bei der Abwanderung eines Kunden lediglich eine oder mehrere Ursachen gleichzeitig eine Rolle?

Im Rahmen der Befragung soll ggf. zudem die Annahme bestätigt werden, dass es sich bei der Kündigung eines Abonnements um eine Abwanderung handelt, d.h. ein Nachfragerückgang vorliegt.<sup>967</sup> Darüber hinaus soll die Erhebung Aufschluss darüber geben, inwieweit sich die ausgewählte Methodik zur Erhebung und Auswertung der relevanten Daten für den praktischen Einsatz in den Theatern eignet.

## 2.3 Klassifizierungsansatz als Ausgangspunkt

Die Auswahl eines geeigneten Rückgewinnungsangebots erfordert eine detaillierte Auflistung von Abwanderungsgründen. Bezugnehmend auf die Einflussnahme der Unterneh-

<sup>966</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976) und **Scheff** (1999). Beide Studien stammen aus den USA und verwenden standardisierte Befragungsmethodiken – die Befragten mussten vorgegebene Gründe bewerten bzw. aus einer vorgegebenen Liste auswählen –, weshalb davon auszugehen ist, dass wichtige Ursachen einer Abwanderung unentdeckt bleiben; vgl. dazu die Wahl der eigenen Vorgehensweise zur Datenerhebung und -auswertung in den Kapiteln 2.5.2 und 2.5.3. Bei **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976) findet der Theaterbesuch als Freizeitbeschäftigung keine explizite Berücksichtigung, auch wenn sich einige Parallelen zu anderen Formen (z.B. der Kinobesuch) ziehen lassen.

<sup>967</sup> Dies wurde in Kapitel 1.3.2 vorausgesetzt.

men auf die Abwanderung steht jedoch weniger der spezifische Grund, als vielmehr die jeweilige Kategorie im Vordergrund.<sup>968</sup> Bevor bestimmte Annahmen zu detaillierten Abwanderungsgründen von Theaterbesuchern getroffen werden, erfolgt daher zunächst eine Darstellung der Ursachenkategorien, denen die einzelnen Gründe später zugeordnet werden können. Dabei kann auf die Systematisierungsansätze der relevanten Literatur zurückgegriffen werden, die eine Differenzierung in **unternehmens-**, **kunden-** und **wettbewerbsinduzierte Abwanderungen** vornehmen.<sup>969</sup> Tabelle D-2 führt die entsprechenden Beiträge mit ihren Kategorienbezeichnungen und -definitionen auf.<sup>970</sup>

	<b>Bruhn/Michalski (2001); Michalski (2002)</b>	<b>Stauss (1997); Stauss/Friege (1999)</b>		<b>Sauerbrey/Henning (2000)</b>
<i>Kategorie</i>	<i>unternehmensbezogene Gründe</i>	<i>unintentionally-pushed-away-customers</i>		<i>pushed-away-reasons</i>
<i>Definition</i>	Abwanderung basiert auf Fehlern bzw. Mängeln im Leistungsangebot oder bei der Interaktion mit dem Kunden	Leistung entspricht nicht den Kundenerwartungen, so dass Unzufriedenheit mit dem Angebot auftritt		Gründe, die aus subjektiver Sicht des Kunden Mängel der Unternehmensleistung darstellen und Unzufriedenheit erzeugen
<i>Kategorie</i>	<i>kundenbezogene Gründe</i>	<i>moved-away-customers</i>	<i>unwillingly going-away-customers</i>	<i>broken-away-reasons</i>
<i>Definition</i>	Abwanderung basiert auf persönlichen Gründen bzw. Veränderungen im Umfeld oder der persönlichen Bedürfnisstruktur des Kunden	Kunden kommen aufgrund bestimmter Lebensumstände nicht mehr für die Geschäftsbeziehung in Frage	Kunden geben Geschäftsbeziehung auf, weil sie sie nicht mehr aufrechterhalten können	Gründe, bei denen die Notwendigkeit der Geschäftsbeziehung entfällt

<sup>968</sup> Inwiefern ein Unternehmen Einfluss nehmen kann, ergibt sich aus der Art des jeweiligen Abwanderungsgrunds; vgl. Kapitel B.2.5.2.1.

<sup>969</sup> Vgl. **Stauss (1997)**; **Stauss/Friege (1999)**; **Sauerbrey/Henning (2000)**; **Bruhn/Michalski (2001)**; **Michalski (2002)**. Andere Kategorisierungsansätze vernachlässigen entweder die Wettbewerbsebene (vgl. **Page/Pitt/Berthon (1996)**, S. 822f.; **Dubs (1998)**, S. 70; **Sieben (2002)**, S. 132) oder nehmen lediglich inhaltsbezogene oder branchenspezifische Kategorisierungsvorschläge vor, die im Hinblick auf die Indikation von Einflussmöglichkeiten der Theater jedoch nicht zweckmäßig sind (vgl. z.B. **Keaveney (1995)**; **Coulter/Ligas (2000)**; **De Souza (1992)**).

<sup>970</sup> **Stauss (1997)** und **Stauss/Friege (1999)** nennen darüber hinaus die Kategorie „*intentionally pushed-away-customers*“. Da jedoch ausschließlich kundenseitig beendete Geschäftsbeziehungen Berücksichtigung finden, ist sie in der Tabelle nicht aufgeführt.

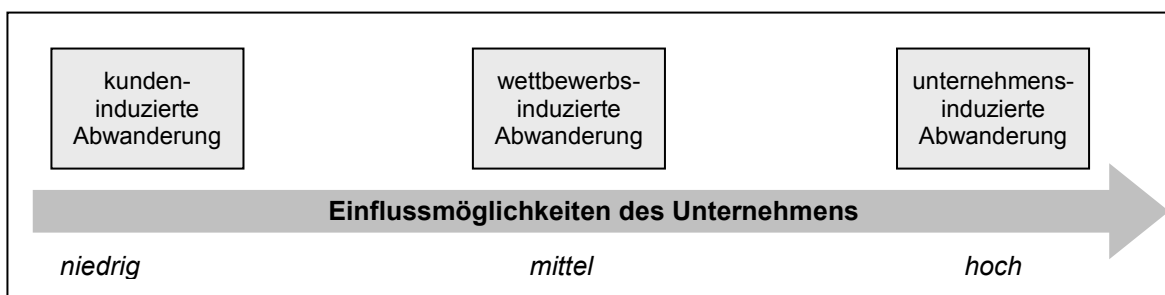


Kategorie	wettbewerbs- bezogene Gründe	pulled-away-customers	pulled-away- reasons
Definition	Abwanderung erfolgt reaktiv aufgrund allgemeiner Maßnahmen der Wettbewerber zur Profilierung im Markt oder aufgrund eines direkten Wechselangebots an den Kunden	Angebot des Wettbewerbs ist qualitativ überlegen und zieht Kunden von bisheriger Geschäftsbeziehung weg	Gründe, die unabhängig von der Zufriedenheit des Kunden in der Attraktivität der Wettbewerbsangebote begründet liegen

**Tab. D-2:** Übersicht über relevante Ansätze zur Systematisierung von Abwanderungsgründen

Die verschiedenen Kategorien lassen sich hinsichtlich der Beeinflussbarkeit der Abwanderungen in eine Reihenfolge bringen. Abbildung D-7 stellt dies grafisch dar.<sup>971</sup>

Die Gründe für unternehmensinduzierte Abwanderungen liegen beim Anbieter, weshalb diese Abwanderungen auch als beeinflussbar gelten.<sup>972</sup> Kundenbezogene Abwanderungen liegen hingegen in der Person des Kunden begründet und sind aus Unternehmenssicht nicht kontrollierbar. Wettbewerbsbezogenen Abwanderungen wird aufgrund ihres Zusammenhangs mit dem Leistungsangebot des Anbieters zumindest eine teilweise Beeinflussbarkeit zugesprochen.<sup>973</sup>



**Abb. D-7:** Möglichkeiten der Einflussnahme von Unternehmen in Abhängigkeit von der Ursachenkategorie

Bezogen auf den Kulturbereich führt KLEIN einen vierstufigen Klassifizierungsansatz von Abwanderungsmotiven an. Zu den Ursachenkategorien zählen:<sup>974</sup>

<sup>971</sup> Die Darstellung erfolgt mittels einer Ordinalskala, da eine Operationalisierung der Einflussnahme nicht möglich ist; vgl. dazu ausführlich die Bestimmung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit in Kapitel 3.2.1.

<sup>972</sup> Vgl. **Page/Pitt/Berthon** (1996), S. 823.

<sup>973</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 62.

<sup>974</sup> Vgl. **Klein** (2002), S. 16ff.; **Klein** (2005a), S. 152ff.; **Klein** (2008a), S. 73ff.

- **äußere Bedingungen**, d.h. die Besucher können das Angebot aufgrund von äußeren Umständen nicht mehr nachfragen (Tod, Krankheit, Wohnortwechsel etc.),
- **explizite organisatorische Bedingungen**, d.h. die Besucher würden das Angebot gerne nachfragen, dürfen bzw. können es aber nicht mehr, weil es z.B. zeitlich begrenzt war,
- **negative Erfahrungen mit der Kultureinrichtung**, d.h. die Besucher sind mit der Qualität und/oder den Inhalten des Angebots (Kern- und Zusatzleistungen) einer Einrichtung unzufrieden,
- **veränderte Lebensbedingungen**, d.h. die Besucher haben sich im „Guten“ von der Kultureinrichtung getrennt, weil sich ihre Bedürfnisse verändert haben oder veränderte Lebensbedingungen die Nachfrage nicht ermöglichen.

Diese Kategorien lassen sich prinzipiell in den Systematisierungsvorschlag zum Rückgewinnungsmanagement (kunden-, unternehmens- und wettbewerbsinduziert) einordnen.<sup>975</sup> Lediglich die wettbewerbsbezogenen Gründe finden bei KLEIN keine Berücksichtigung, was vermutlich daran liegt, dass eine Abwerbung durch den Wettbewerb prinzipiell in Zusammenhang mit den Leistungen des betreffenden Anbieters steht. Sie sollten aufgrund ihrer geringeren Beeinflussbarkeit und ihren individuellen Handlungsimplicationen dennoch als eigenständige Kategorie für Theaterbetriebe gelten. Entsprechend lassen sich die drei Ursachenkategorien aus Tabelle D-2 für Theater folgendermaßen interpretieren:

### **(1) Unternehmenbezogene Gründe**

Es handelt sich um Fehler bzw. Mängel des Theaterangebots (aus Kundensicht), die zur Unzufriedenheit des Theaterbesuchers und damit zur Abwanderung geführt haben. Die Unzufriedenheit kann sich dabei sowohl auf die Qualität und/oder Inhalte des Kernangebots – die eigentliche Aufführung – als auch auf die Zusatzleistungen beziehen. Im Fokus stehen alle Aspekte, die das Gesamterlebnis „*Theaterbesuch*“ ausmachen. Aus Sicht des Theaters ergeben sich bei diesen denkbaren Ursachen für Abwanderungsgedanken die größten Beeinflussungsmöglichkeiten.

### **(2) Kundenbezogene Gründe**

Dazu zählen persönliche, äußere Umstände sowie veränderte Lebensbedingungen, die dazu führen, dass die Besucher das Theaterangebot nicht mehr wahrnehmen können – obwohl das Bedürfnis weiterhin besteht – oder nicht mehr bzw. nur vermindert nachfra-

<sup>975</sup> Die äußeren Bedingungen sowie die veränderten Lebensbedingungen entsprechen den kundenbezogenen, die negativen Erfahrungen den unternehmensbezogenen Ursachen. Die expliziten organisatorischen Bestimmungen besitzen für Theaterbetriebe keine Relevanz und kommen daher als Ursachenkategorie nicht in Frage.

gen wollen, weil sich ihre Bedürfnisse verändert haben. Diese Abwanderung lässt sich aus Sicht des Theaters nicht bzw. kaum beeinflussen.

### **(3) Wettbewerbsbezogene Gründe**

Diese Kategorie bezieht sich auf – aus Sicht des Besuchers – im Vergleich zur Leistung des betreffenden Theaters attraktivere Konkurrenzangebote. Vor dem Hintergrund einer teilweisen Beeinflussbarkeit stellt sich für Theaterbetriebe die Frage nach einer im Hinblick auf die Zielsetzung adäquaten Abgrenzung des Wettbewerbsumfelds. Im Rahmen der Ursachenermittlung findet im nachfolgenden Kapitel eine genauere Auseinandersetzung damit statt.

## **2.4 Annahmen zu Abwanderungsgründen von Theaterbesuchern**

### **2.4.1 Vorüberlegung zur Vorgehensweise**

Auch wenn die in Kapitel 2.1 erwähnten empirischen Erkenntnisse zu Abwanderungsgründen – insbesondere die Studien von SCHEFF (1999) und HAWES/BLACKWELL/TALARYK (1976) – eine wichtige Grundlage für die zugrundeliegende Untersuchung darstellen, da sie sowohl die Herangehensweise an die Thematik als auch die Datenerhebung und -auswertung erleichtern sowie wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die zu treffenden Annahmen bieten, bedarf es für eine vollständige Auflistung theaterspezifischer Abwanderungsursachen einer systematischen und theoretisch fundierten Vorgehensweise.

Als Ausgangspunkt sollte deshalb die generelle **Nachfrageentscheidung bei Theaterbesuchern** dienen. Denn es ist anzunehmen, dass die Gründe gegen einen Theaterbesuch in enger Verbindung zur Nachfrageentscheidung stehen bzw. sich daraus ableiten lassen. So ist es wahrscheinlich, dass einige Ursachen und Faktoren, die zum Theaterbesuch führen, gleichermaßen eine Rolle beim Rückgang bzw. Verzicht auf die Nachfrage spielen.<sup>976</sup> Vor der Erstellung eines Ursachenkatalogs (Kapitel 2.4.3) bedarf es daher zunächst einer Auseinandersetzung mit der Entscheidung für einen Theaterbesuch.

### **2.4.2 Nachfrageentscheidung bei Theaterbesuchern als Grundlage**

In den nachfolgenden Kapiteln erfolgen eine Erläuterung der Motive und Einflussfaktoren eines Theaterbesuchs und deren Zusammenwirken im Entscheidungsprozess sowie eine Darstellung der Wiederholung der Nachfrageentscheidung.

---

<sup>976</sup> Dieser Zusammenhang gilt nicht ausschließlich.

### 2.4.2.1 *Motive für den Theaterbesuch*

Die Nachfrage – insbesondere die mehrmalige – nach künstlerischen Leistungen erfolgt aufgrund eines Nutzens, den der Konsument dadurch erhält.<sup>977</sup> Ein Leistungsaustausch kommt daher nur zustande, wenn der Nachfrager diesen Nutzen auch wahrnimmt.<sup>978</sup> Dies geschieht, sofern das Theaterangebot seine Bedürfnisse befriedigt. Ausgangspunkt der Überlegungen zum Besuch eines Theaters bildet daher das zugrundeliegende, zu befriedigende Bedürfnis bzw. das jeweilige Motiv.<sup>979</sup> Motive richten das menschliche Verhalten als Antriebskräfte auf bestimmte Ziele aus, sie stellen Beweggründe des Handelns dar.<sup>980</sup> Sie lassen sich durch zwei wesentliche Merkmale kennzeichnen, die **Aktivierung** sowie die **Handlungssteuerung des Konsumenten**.<sup>981</sup>

Zur Ermittlung von Theaterbesuchsmotiven existieren einige Untersuchungen, bei denen sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungsmethoden Verwendung finden.<sup>982</sup> Letztere erheben aufgrund ihres zugrundeliegenden Untersuchungsdesigns – sie basieren auf psychologischen Tiefeninterviews anstatt auf standardisierten Fragestellungen – den Anspruch auf nahezu vollständige Erfassung der jeweiligen Antriebskräfte, da sie ebenfalls die unbewussten Motivationsvorgänge der Nachfrager aufdecken.<sup>983</sup> Zu diesen Untersuchungen gehören vor allem die in diesem Zusammenhang wegweisende Studie der MARPLAN-FORSCHUNGSGESELLSCHAFT (1965) sowie die Erhebungen von SÁGI (1986) und COOPER/TOWER (1992). Letztere empfiehlt sich für eine umfassende und differenzierte Übersicht, da sie auch die Ergebnisse der anderen Untersuchungen weitestgehend abdeckt. Die Autoren gliedern die Motive für den Theaterbesuch in fünf wesentliche Gruppen (siehe Tabelle D-3):<sup>984</sup>

<sup>977</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 102.

<sup>978</sup> Vgl. **Andreasen/Belk** (1980), S. 118; **Hausmann** (2005), S. 22; **Klein** (2007), S. 108.

<sup>979</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 123. Die Begriffe „*Bedürfnis*“ und „*Motiv*“ finden oftmals analog Verwendung. Motive liegen bestimmten Bedürfnissen zugrunde; vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 32. Für einen wissenschaftlichen Einsatz bedarf es prinzipiell einer Operationalisierung dieser Konstrukte; vgl. **Freter** (2008), S. 71; dies wäre jedoch für die zugrundeliegende Arbeit zu umfangreich und nicht zweckmäßig, weshalb an dieser Stelle darauf verzichtet wird.

<sup>980</sup> Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 168f.

<sup>981</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 70.

<sup>982</sup> Vgl. dazu die umfangreiche Übersicht bei **Martin** (1999), S. 84.

<sup>983</sup> Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 183.

<sup>984</sup> Vgl. **Cooper/Tower** (1992); Tabelle D-3 umfasst ebenfalls die bei **Sági** (1986); **Marplan** (1965); **Brauerhoch** (2004); **Wickert** (2006) ermittelten Ursachen, die sich in die Gruppen eingliedern lassen. Als zusätzliche, nicht zuzuordnende Motive ergaben sich lediglich die „*Gewohnheit des Theaterbesuchs*“ und die „*Verlebendigung der Vergangenheit*“ (vgl. **Marplan** (1965); **Wickert** (2006)) sowie die „*Weiterführung der Familientradition*“ (**Sági** (1986)). Diese Gründe beruhen jedoch eher auf habituiertem bzw. gelerntem Verhalten, welches kei-

Motivgruppen	Bedürfnisse/Motive
<b>ideell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wunsch nach ästhetischem bzw. schönem Erlebnis</li> <li>▪ Wunsch nach Kreativität</li> </ul>
<b>emotional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wunsch nach Erholung oder Stimulierung</li> <li>▪ Füllung emotionaler Lücken</li> <li>▪ grundlegende mentale Motivation</li> <li>▪ Wunsch nach emotionalem Miterleben</li> </ul>
<b>persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interesse an Bildung und geistiger Entwicklung</li> <li>▪ „Wissens- und Informationsdurst“</li> <li>▪ Bedürfnis nach einer Orientierungshilfe fürs Leben</li> </ul>
<b>sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wunsch nach Interaktion und Kontakt</li> <li>▪ soziale Entfaltung (Zur-Schau-Stellung)</li> <li>▪ Prestige (gesellschaftlicher Ehrgeiz)</li> <li>▪ sozialer Einfluss der Umwelt</li> <li>▪ Unterhaltung</li> </ul>
<b>grundlegende Bedürfnisse<sup>985</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neue Erfahrungen/Abwechslung</li> <li>▪ Vermeidung von Langeweile</li> <li>▪ Entspannung</li> </ul>

**Tab. D-3:** Motive für den Theaterbesuch  
(Quelle: in Anlehnung an **Martin** (1999), S. 84)

Die Motive des Theaterbesuchs lassen sich auch aus angebotsorientierter Sicht betrachten, indem der Nutzen, den der Konsument durch die Nachfrage erhält, in den Mittelpunkt gestellt wird. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Perspektive des Besuchers und dessen Wahrnehmung bei der Leistungserbringung durch das Theater.<sup>986</sup> „Nicht der Anbieter, sondern der Nachfrager bestimmt, welcher Aspekt für ihn im Vordergrund der Nutzung steht.“<sup>987</sup> Dies spielt im Hinblick auf die Abgrenzung des relevanten Markts eine wichtige Rolle.<sup>988</sup>

---

ner aktiven Bewusstseinskontrolle unterliegt. Man sollte daher weniger von einer Motivation sprechen; vgl. **Weinberg** (1981), S. 14; **Babrow** (1988), S. 472.

<sup>985</sup> Diese Kategorie lässt sich von den anderen abdecken; vgl. **Martin** (1999), S. 80f.

<sup>986</sup> Vgl. **Günter** (2001a), S. 342; **Klein** (2007), S. 108.

<sup>987</sup> **Glogner/Klein** (2006), S. 52.

<sup>988</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 123f.; vgl. zur Wettbewerbssituation der Theaterbetriebe Kapitel B.1.4.

Diese Perspektive erscheint vor allem insofern plausibel, als dass es sich bei den in Tabelle D-3 aufgeführten Bedürfnissen streng genommen nicht um aktivierende und handlungssteuernde Variablen im Sinne der aufgeführten Motivdefinition handelt, sondern vielmehr um bestimmte Interessenlagen und Wünsche, die nicht zwangsläufig auf Kunst und Kultur ausgerichtet sind – oftmals geht es einfach nur darum, etwas Schönes zu unternehmen, sich zu entspannen oder Freunde zu treffen. Bei der Nachfrage nach Kunst und Kultur existieren im Prinzip keine differenzierten Kunst- bzw. Kulturmotive.<sup>989</sup> „[Ihr primärer Nutzen besteht zunächst] in der unmittelbaren, quasi konsumtiven Verwertung eines eingebrachten Zeitbudgets, also in der Attraktivität der Verwendung der Zeit.“<sup>990</sup> Der kulturelle Bedarf lässt sich erst mit Kenntnis des Kulturangebots bewerten. Der Konsument besitzt keine zielgerichteten Bedürfnisse, die ihn zum Theaterbesuch antreiben, erst das Angebot motiviert ihn zur Nachfrage. Sofern kein entsprechendes Angebot bzw. diesbezügliche Erfahrungen vorliegen, existiert folglich auch kein Bedürfnis danach.<sup>991</sup> Das Angebot eines Theaters stellt also eine notwendige Voraussetzung dafür dar, dass sich überhaupt ein Bedürfnis nach kulturellem bzw. künstlerischem Konsum entwickeln kann.<sup>992</sup>

In diesem Zusammenhang ergeben sich vier grundsätzliche Nutzenkomponenten, in denen sich die o.a. Motive ebenfalls wiederfinden.<sup>993</sup>

### **(1) Kernnutzen**

Beim Kernnutzen handelt es sich um den direkten Nutzen, den die künstlerische Leistung erbringt. Er entspricht dem eigentlichen Auftrag. Im Falle der Theaterleistung bedeutet das aus Sicht des Besuchers vor allem kulturelle Bildung, Wissenszuwachs, Reflexionsmöglichkeit und Unterhaltung.<sup>994</sup>

### **(2) Sozialer Nutzen**

Die Nachfrage kultureller Leistungen erfolgt i.d.R. nicht individuell, sondern in einem bestimmten sozialen Kontext. Sozialer Nutzen bedeutet, dass die Nachfrageintention oftmals auch darin besteht, andere Menschen zu treffen bzw. mit Freunden, Bekannten etc. Zeit

<sup>989</sup> Vgl. **Fuchs** (1988), S. 84f.; **Klein** (2005a), S. 123f.

<sup>990</sup> **Blümelhuber** (1998), S. 1755f.

<sup>991</sup> Vgl. **Fohrbeck/Wiesand** (1980), S. 12ff.

<sup>992</sup> Auch wenn dieser Zusammenhang prinzipiell gilt, kann man aufgrund des nahezu flächendeckenden Theaterangebots in Deutschland sowie der Mobilität der Konsumenten von einer grundsätzlichen Verfügbarkeit und damit entsprechenden Kenntnissen der Konsumenten ausgehen.

<sup>993</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 18ff.; **Glogner/Klein** (2006), S. 52; **Klein** (2008a), S. 87ff.

<sup>994</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.2.2, Abschnitt (1).

zu verbringen. „*Sehen und Gesehen werden*“ spielt gerade im Zusammenhang mit dem Theaterbesuch eine wesentliche Rolle. Vor allem in Partnerschaften besitzt der Aspekt des Theaterbesuchs als gemeinschaftlicher Zeitvertreib einen erheblichen Stellenwert.

### (3) Symbolischer Nutzen

Ein Theaterbesuch besitzt häufig auch einen symbolischen Nutzen bzw. einen affektierten Wert; der Konsum der kulturellen Leistung dient dazu, ein bestimmtes Bild bzw. Image zu kreieren, welches der Besucher von sich selbst haben möchte oder nach außen darstellen will. I.d.R. geht es dabei vor allem um die Demonstration der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gesellschaft oder der generellen Einstellung. Der Theaterbesuch kann daher auch als Ausdruck eines Lebensstils aufgefasst werden.<sup>995</sup>

### (4) Servicenutzen

Der Servicenutzen bedeutet schließlich die Erfüllung von Ansprüchen in Bezug auf die Rahmengestaltung und Organisation des Theaterbesuchs. Dabei geht es letztlich um die möglichst reibungslose Wahrnehmung des Kernnutzens. Dies bedeutet die Art und Weise der Besucherbetreuung – angefangen bei der Kartenreservierung über das gastronomische Angebot bis hin zur Freundlichkeit des Personals. Dieser Nutzen ergibt sich aus den bereits erwähnten Zusatzleistungen und spielt im Zusammenhang mit der Gesamtbewertung des Theaters eine entscheidende Rolle.<sup>996</sup>

Die Motivation, ein Theater zu besuchen, stellt ein sehr komplexes Gefüge dar. Selten spielt nur ein einzelnes Motiv eine Rolle, vielmehr wirkt eine **Vielzahl von Antriebskräften** zusammen.<sup>997</sup> Wie die Erläuterungen gezeigt haben, wird ein bestimmtes Kulturangebot nicht zwangsläufig aufgrund inhaltlicher, sondern ebenso oder vor allem aufgrund anderer Faktoren nachgefragt.<sup>998</sup> „Kultur ist heute für viele Menschen und in vielen Situationen ein Freizeitvergnügen wie jedes andere, bei dem nicht selten das Erlebnis des Außergewöhnlichen und Einmaligen von deutlich höherem Stellenwert ist als die ästhetische Rezeption oder gar die kontemplative Verinnerlichung.“<sup>999</sup> In jedem Fall erwartet der Konsument einen Nutzen, der über die inhaltliche bzw. sachliche Qualität der Leistung hin-

<sup>995</sup> Vgl. **Bendixen** (2001); **Wickert** (2006), S. 253.

<sup>996</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 23.

<sup>997</sup> Vgl. dazu die Vielzahl zusammenwirkender Motive, welche eine Untersuchung im Auftrag der Zeitschrift *Theater heute* ergeben hat; vgl. **o.V.** (1965a,b). Welchen Nutzen die Besucher jeweils aus der Nachfrage ziehen, ist sehr unterschiedlich, weshalb alle Komponenten Berücksichtigung finden müssen; vgl. **Helm/Hausmann** (2006), S. 21.

<sup>998</sup> Vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 27; **Keuchel** (2005), S. 119; **Hausmann** (2005), S. 22f. Siehe dazu die Ergebnisse der empirischen Studie von **Brauerhoch** (2004), S. 145.

<sup>999</sup> **Heinrichs** (2006), S. 18.

ausgeht – im Mittelpunkt steht das Gesamterlebnis.<sup>1000</sup> Die eigentliche Aufführung bildet aus Sicht des Nachfragers nur ein Element dieses Erlebnisses.<sup>1001</sup>

#### **2.4.2.2 Einflussfaktoren des Theaterbesuchs**

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Motive führen zu einer generellen Bereitschaft zum Theaterbesuch, die sich in verschiedenen Bedürfnissen, die ein Theaterbesuch befriedigen kann, niederschlägt. Diese generellen Bedürfnisse reichen jedoch für eine tatsächliche Nachfrage nicht aus. Um die „*ruhende*“ Bereitschaft zu aktivieren, bedarf es bestimmter Einflussfaktoren, die letztlich für das Zustandekommen des Theaterbesuchs verantwortlich sind. Dabei lässt sich zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterscheiden.<sup>1002</sup>

##### **(1) Interne Faktoren**

Zu den internen Faktoren zählen solche, die sich aus Erziehung und Sozialisation, eigenen Werten und Einstellungen ergeben. Sie sind folglich von der jeweiligen Person abhängig und weisen i.d.R. eine hohe Stabilität auf.<sup>1003</sup> Diese Faktoren bestimmen, ob die allgemeinen Bedürfnisse in Richtung Theaterbesuch gelenkt werden, d.h. ob eine Person den Theaterbesuch zur Befriedigung dieser Bedürfnisse überhaupt in Erwägung zieht. Es ist bereits deutlich geworden, dass eine wesentliche Voraussetzung für ein Bedürfnis nach Kulturkonsum die ästhetische Erfahrung und die Vertrautheit mit dem entsprechenden Angebot darstellen. Die Nutzenwahrnehmung und somit auch die Nachfrageentscheidung hängen davon ab, ob ein Mensch bestimmte Vorkenntnisse besitzt und bereits in Kontakt mit kulturellen Angeboten gekommen ist. Denn daraus entstehen erst allge-

<sup>1000</sup> Vgl. **Tauchnitz** (1999), S. 53; **Garber et al.** (2000); **Weiermair/Brunner-Sperdin** (2007), S. 388.

<sup>1001</sup> Vgl. **Bauer/Herrmann/Huber** (1995), S. 397. Diese Tatsache wird von Kulturanbietern jedoch nur ungern akzeptiert. Sie haben in der Regel bestimmte Vorstellungen von der Verwendung bzw. Wirkung ihres Angebots – für sie steht vor allem der Kernnutzen, welcher ihrem Sachziel entspricht, im Mittelpunkt des Theaterbesuchs –, was aber nicht notwendigerweise den tatsächlichen Nachfrage- und Rezeptionsprozessen der Besucher entspricht; vgl. **Damas** (1995), S. 100; **Tauchnitz** (1999), S. 53; **Günter** (2001a), S. 342; **Glogner/Klein** (2006), S. 51. Dies bestätigt auch die fehlende Nennung der Servicedienstleistungen als Abwanderungsursache in der empirischen Befragung; vgl. Kapitel C.2.3. **Sievers** (2005a), S. 47 bewertet diese Divergenz folgendermaßen: „Offenbar klafft zwischen der Rationalität der Nachfrageseite (Unterhaltung, Vergnügen, Erlebnis) und der vorgeblichen Rationalität der Anbieter (kulturelle Bildung, künstlerischer Anspruch, ästhetischer Eigensinn, Aufklärung) eine Lücke, die sich zu einer legitimatorischen Belastung für die Kulturpolitik auswachsen kann, [...]“

<sup>1002</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 124.

<sup>1003</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 124; vgl. zum Einfluss von Sozialisation und Bildung ausführlich **Harth** (1982), S. 148ff.



meines kulturelles Interesse sowie eine positive Einstellung zur Institution.<sup>1004</sup> Als wichtigster Einflussfaktor für den Theaterbesuch lässt sich deshalb die **Vertrautheit im Umgang mit dem Theater bzw. dessen Angebot** anführen, die aus einer entsprechenden **Bildung und Sozialisation** resultiert.<sup>1005</sup> Sie kann auch als Affinität bezeichnet werden.<sup>1006</sup> Dabei geht es nicht um das konkrete Angebot eines Anbieters, sondern vielmehr um die Theaterleistung an sich. Sofern ein Konsument weiß, was ihn im Theater erwartet, zieht er diese Leistung zur Befriedigung seiner allgemeinen Bedürfnisse in Erwägung. Dies geht einher mit der Tatsache, dass Bedürfnisse erst dann konsumdeterminierend und zielgerichtet sein können, wenn das Angebot vorhanden ist bzw. der Konsument dieses Angebot einschätzen kann.<sup>1007</sup>

## (2) Externe Faktoren

Externe Einflussfaktoren ergeben sich aus bestimmten situativen Rahmenbedingungen, weshalb sie zunächst vom Handelnden unabhängig sind.<sup>1008</sup> Sie geben letztlich den Ausschlag, ob es zum Theaterbesuch kommt oder nicht. Dabei können sie sich entweder positiv auswirken und das Motiv verstärken oder aber eine Barriere darstellen, indem sie davon ablenken bzw. die Bedürfnisse an andere Objekte richten. Man hat also prinzipiell nichts gegen den Theaterbesuch, sondern es kommt auf die aktuellen situativen Bedingungen an.<sup>1009</sup>

Als wichtigster Einflussfaktor lässt sich das jeweilige **Theaterangebot** nennen.<sup>1010</sup> Im Mittelpunkt steht vor allem die **Zusammenstellung des Spielplans**, also die angebotenen Stücke.<sup>1011</sup> Eine bedeutende Rolle spielen aber auch die **Interpreten**. Denn die Nachfrage hängt nicht unwesentlich von deren Popularität und Image ab.<sup>1012</sup> Ein bekannter und wegen seiner künstlerischen Fähigkeiten geschätzter Schauspieler oder Pianist kann den

<sup>1004</sup> Vgl. zur Bedeutung von Sozialisation, Erziehung und Bildung im Zusammenhang mit der Legitimation staatlicher Transferleistungen ausführlich Kapitel B.1.2.1.

<sup>1005</sup> Vgl. **Damas** (1995), S. 94; **Peterson/Malhotra** (1999); **Colbert** (2003), S. 296; **Reuband** (2006), S. 279.

<sup>1006</sup> Vgl. **Günter** (2000), S. 72f.; **Günter** (2002), S. 11.

<sup>1007</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel.

<sup>1008</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 124.

<sup>1009</sup> Vgl. zu den externen Einflussfaktoren ausführlich **Hänseroth** (1976), S. 217f. und **Harth** (1982), S. 160ff.

<sup>1010</sup> Vgl. **Throsby** (1994), S. 7; **Zieba** (2009), S. 104.

<sup>1011</sup> Vgl. **Marplan** (1965), S. 52ff.; **Harth** (1982), S. 128; **Scheff** (1999), S. 20; **Boyle** (2007), S. 132.

<sup>1012</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 20; **Fischer** (2006), S. 177f.

Anreiz zum Theater- bzw. Konzertbesuch erheblich verstärken. Insbesondere im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten kann dieser Faktor von Bedeutung sein.<sup>1013</sup>

Dem **Preis** kommt als Einflussfaktor des Nachfrageverhaltens weniger Gewicht zu. Er wirkt sich vergleichsweise – weder positiv im Sinne eines Qualitätsindikators, noch negativ aufgrund der erforderlichen Aufwendungen für einen Theaterbesuch – gering aus.<sup>1014</sup> Denn man kann davon ausgehen, dass prinzipiell genügend Geld für die Nachfrage vorhanden ist.<sup>1015</sup> Ein Theaterbesuch kostet im Vergleich zu anderen Freizeitbeschäftigungen nicht wesentlich mehr.<sup>1016</sup> In vielen Fällen handelt es sich folglich vielmehr um ein Imageproblem, d.h. es existiert die Vermutung, dass der Besuch kultureller Veranstaltungen teuer ist.<sup>1017</sup>

Einen weiteren Gesichtspunkt in Bezug auf die Nachfrageentscheidung stellt das **Konkurrenzangebot** dar. Dabei geht es in erster Linie nicht nur um den direkten Wettbewerb durch andere kulturelle Angebote, sondern vor allem um die Vielzahl alternativer Freizeitbeschäftigungen, die dem Theaterbesuch gegenüberstehen.<sup>1018</sup>

Dies steht wiederum in engem Zusammenhang mit der generell **verfügbaren Zeit** eines Konsumenten. Denn die Freizeit stellt eine entscheidende Rahmenbedingung für kulturelle Aktivitäten dar.<sup>1019</sup> Theaterveranstaltungen sind gewissermaßen Zeitvertreibangebote, bei denen der eigentliche Prozess der Leistungserbringung im Vordergrund steht.<sup>1020</sup> Es existiert deshalb auch das allgemeine Problem der alternativen Verwendung des komplementären und knappen Faktors Zeit. Sofern bestimmte Aktivitäten die freie Zeit bereits in Anspruch nehmen, können andere Aktivitäten unabhängig von dem Bedürfnis danach nicht mehr nachgefragt werden.<sup>1021</sup> Der Umfang der Freizeit wird wesentlich durch die **Arbeit(szeit)** determiniert. Je mehr man arbeitet, desto weniger Zeit bleibt für Freizeitakti-

<sup>1013</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 179.

<sup>1014</sup> Vgl. **Baumol/Bowen** (1966), S. 272ff.; **Harth** (1982), S. 142ff.; **Scheff** (1999), S. 26; **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 103; **Zieba** (2009).

<sup>1015</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 148. Lediglich bei Personen mit sehr geringem Einkommen, wie es z.B. bei Arbeitssuchenden oder jungen Menschen in der Ausbildung der Fall ist, lässt sich eine erhöhte Preissensibilität erkennen; vgl. **Baumol/Bowen** (1966), S. 283f.; **Kolb** (1997); **Fischer** (2006), S. 193.

<sup>1016</sup> Vergleicht man beispielsweise die Preise für Theaterkarten mit den Eintrittspreisen für Kino, Parties oder diverse Sportveranstaltungen, so lässt sich kein erheblicher Unterschied erkennen.

<sup>1017</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 146.

<sup>1018</sup> Siehe dazu die Erläuterung der Wettbewerbssituation in Kapitel B.1.4.

<sup>1019</sup> Vgl. **Frank/Maletzke/Müller-Sachse** (1991), S. 85; **Throsby** (1994), S. 7; **Zieba** (2009), S.104.

<sup>1020</sup> Vgl. **Blümelhuber** (1998), S. 1755.

<sup>1021</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 184f.; **Fischer** (2006), S. 172.

vitäten. Arbeit kann sich aber vor allem auch wegen der damit verbundenen Belastungen negativ auf den Theaterbesuch auswirken.<sup>1022</sup> Müdigkeit und Abgespanntheit verstärken das Bedürfnis nach Entspannung und Ruhe zu Hause und bilden somit eine Barriere.<sup>1023</sup>

Im Hinblick auf die Freizeit spielt insbesondere der individuelle Lebenszyklus eines Konsumenten eine wichtige Rolle, der in enger Verbindung zur Familiensituation steht.<sup>1024</sup> Je nachdem, ob jemand alleinstehend ist, in einer kinderlosen Beziehung lebt, eine Familie mit kleinen Kindern hat oder sich im Ruhestand (mit erwachsenen Kindern) befindet, hat er mehr oder weniger Zeit sowie unterschiedliche Prioritäten.<sup>1025</sup> Nicht der faktische Zeitmangel, sondern das Gefühl, angesichts beruflicher und familiärer Auslastung keine Zeit aufbringen zu können bzw. zu wollen, verhindert damit den Theaterbesuch.<sup>1026</sup>

Weshalb die Zeit aber ein wesentliches Hemmnis für den Theaterbesuch darstellen kann, stellt weniger eine Frage des Freizeitumfangs als vielmehr der **Terminierung von Veranstaltungen** dar.<sup>1027</sup> Der Besuch des Theaters ist auf einen bestimmten Zeitraum festgelegt. Auch wenn der Konsument zu einem anderen Zeitpunkt frei hat, macht dies in Bezug auf seinen Theaterbesuch keinen Unterschied.<sup>1028</sup>

Der Theaterbesuch erfordert zudem aufgrund der Nichttransportfähigkeit der Leistung die physische Präsenz des Kunden.<sup>1029</sup> Der **Standort eines Theaters** und somit die **Erreichbarkeit** sind daher für das Zustandekommen der Nachfrage relevant, wobei die Entscheidung für einen Theaterbesuch letztlich in Abhängigkeit der jeweiligen Möglichkeiten des Kunden erfolgt.<sup>1030</sup>

Die Entscheidung für eine Aktivität macht es zunächst erforderlich, dass der Konsument die Angebote kennt. Die Grundlage einer Nachfrageentscheidung stellt daher das Wissen des Konsumenten in Bezug auf die o.a. Faktoren dar.<sup>1031</sup> Er benötigt ein bestimmtes Maß an **Informationen zum Angebot** eines Theaters sowie zu den alternativen Freizeitmög-

<sup>1022</sup> Vgl. Harth (1982), S. 179.

<sup>1023</sup> Vgl. Marplan (1965), S. 52ff.; Martin (1999), S. 159.

<sup>1024</sup> Vgl. Kotler/Scheff (1997), S. 80.

<sup>1025</sup> Vgl. dazu Belk/Andreasen (1982); die Autoren haben den Einfluss des Familienlebenszyklus auf die Nachfrage nach kulturellen Produkten untersucht.

<sup>1026</sup> Vgl. Marplan (1965), S. 32; Robinson (1986), S. 69.

<sup>1027</sup> Vgl. Harth (1982), S. 206f.

<sup>1028</sup> Vgl. Harth (1982), S. 188.

<sup>1029</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>1030</sup> Vgl. Klein (2005a), S. 124f.

<sup>1031</sup> Siehe eine theoretische Erklärung des Einflussfaktors „Kundenwissen“ in Bezug auf die Nachfrageentscheidung bei Pick (2008), S. 116ff.

lichkeiten hinsichtlich Inhalt, Preis und Zeit.<sup>1032</sup> Für einen Theaterbetrieb bedeutet dies in erster Linie, für die Verfügbarkeit und Präsenz der notwendigen Informationen zu sorgen.<sup>1033</sup> Die Entscheidung des Konsumenten hängt letztlich auch davon ab, ob er Unterschiede zwischen den konkurrierenden Angeboten wahrnimmt.<sup>1034</sup> Da die Nachfrage nach kulturellen Leistungen aus Sicht des Konsumenten mit einem hohen Unsicherheitsfaktor verbunden ist, greift er bei seiner Entscheidung zudem auf andere Meinungen zurück.<sup>1035</sup> Das **Urteil anderer Personen** stellt deshalb ebenfalls einen Einflussfaktor dar. Es kann als ausschlaggebender Anreiz wirken, den Konsumenten in seiner Entscheidung zu bestärken, aber auch zu verunsichern.<sup>1036</sup> Eine Studie ergab, dass die Zufriedenheit des Besuchers mit einer Inszenierung stark mit den zuvor erhaltenen positiven Bewertungen korreliert.<sup>1037</sup> Dies zeigt wiederum den erheblichen Stellenwert von positiver Mund-zu-Mund-Werbung im Zusammenhang mit der Nachfrageentscheidung. Auch **Theaterkritiken** kommen bei der Kaufentscheidung zum Tragen.<sup>1038</sup>

Der soziale Aspekt stellt ein wichtiges Motiv in Bezug auf die Nachfrage kultureller Leistungen dar. Dabei geht es einerseits um den sozialen Austausch, aber vor allem auch um das gemeinschaftliche Theatererlebnis.<sup>1039</sup> Denn der Theaterbesuch findet i.d.R. gemeinsam mit anderen Personen statt, insbesondere mit dem Lebenspartner, aber auch mit Freunden oder Arbeitskollegen, in Kulturkreisen etc.<sup>1040</sup> Im Vorfeld findet daher ein **multi-personaler Entscheidungsprozess** statt.<sup>1041</sup> Das Zustandekommen der Nachfrage hängt somit davon ab, ob der/die anderen Person(en) gleiche Interessen und Bedürfnisse haben. Geschmackliche Präferenzen sind aber in hohem Maße individuell und subjektiv.<sup>1042</sup> Nicht selten kommt es daher zum Konflikt, wobei es i.d.R. aber einen Initiator und Ent-

---

<sup>1032</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 160f.

<sup>1033</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 130.

<sup>1034</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 170.

<sup>1035</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>1036</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 86; **Kolb** (2001); **Klein** (2005a), S. 132; **Boyle** (2007), S. 132.

<sup>1037</sup> Vgl. **Reuband** (2005a), S. 261.

<sup>1038</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 20. Die Informationssuche des Kunden über neutrale, unpersönliche Medien wird auch als objektives Kundenwissen bezeichnet; vgl. **Mattila/Wirtz** (2002), S. 224f.

<sup>1039</sup> Vgl. Tabelle D-3.

<sup>1040</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 80. Abonnements werden beispielsweise häufig von Paaren nachgefragt (sog. Partner-Abonnements), wobei lediglich ein Partner gegenüber dem Theater als Kunde in Erscheinung tritt.

<sup>1041</sup> Vgl. **Gainer** (1995); **Fischer** (2006), S. 171.

<sup>1042</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

scheider gibt.<sup>1043</sup> Gerade bei Theaterbesuchen spielen oftmals Frauen die aktive Rolle bei der Initiierung.<sup>1044</sup>

Bei gemeinschaftlichen Theaterbesuchen kommt es ebenso auf die **Pässlichkeit bzw. Verfügbarkeit einer Begleitperson** an. Dies kann sich als problematisch erweisen, da die gemeinsame Freizeit als Schnittmenge der individuellen Freizeiten generell geringer ausfällt.<sup>1045</sup>

Als weitere externe Einflussfaktoren lassen sich **unterschiedliche Reize** anführen. So können sowohl emotionale, kognitive als auch physische Reizwirkungen zum Theaterbesuch anregen. Dabei geht es vor allem um Signale bestimmter kommunikationspolitischer Instrumente, die das Theater einsetzt (z.B. Werbeplakate, Radiowerbung).<sup>1046</sup> Auch können andere Personen Auslöser dieser Reize sein.

Zahlreiche Studien haben einen positiven Einfluss der Variablen **Geschlecht** und **Alter** auf die kulturelle Nachfrage festgestellt.<sup>1047</sup> Dabei handelt es sich allerdings nicht um einen direkten kausalen Zusammenhang. Vielmehr lässt sich diese Tatsache auf die Existenz bestimmter interner als auch externer Einflussfaktoren zurückführen.<sup>1048</sup>

<sup>1043</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 88.

<sup>1044</sup> Vgl. **Keuchel** (2009), S. 155.

<sup>1045</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 173.

<sup>1046</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 87; **Günter** (2001b), S. 23; **Klein** (2005a), S. 124f.

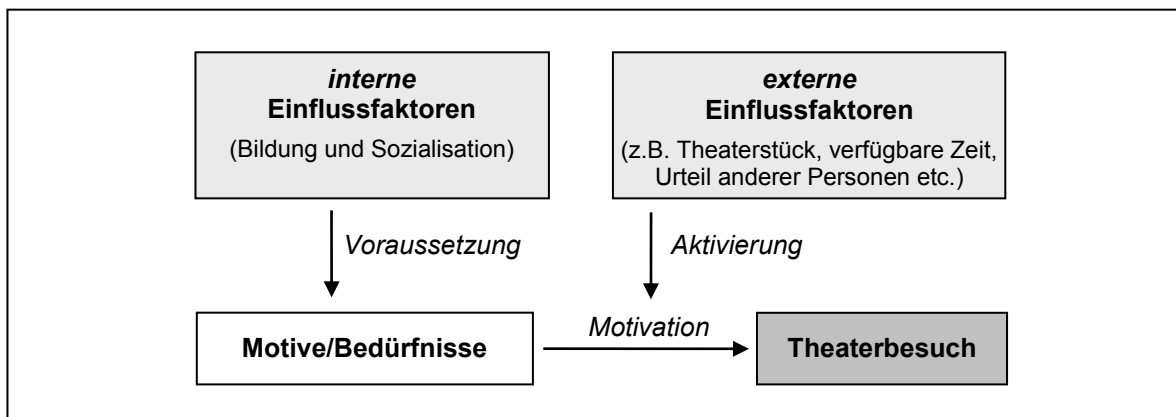
<sup>1047</sup> Vgl. zum positiven Einfluss des Alters z.B. **Nielsen/McQueen** (1974) und **Colbert/Nantel** (1989) sowie zur erhöhten Dominanz der weiblichen Zuschauer am Theaterpublikum u.a. **Kaali-Nagy/Garrison** (1972); **Colbert/Nantel** (1989); **Keuchel/ZfKf** (2003).

<sup>1048</sup> Ansteigender Kulturkonsum im Alter lässt sich beispielsweise dadurch erklären, dass auch die Erfahrung sowie das kulturelle Wissen und somit das kulturelle Interesse bzw. das zielgerichtete Bedürfnis zunehmen; vgl. **Reuband** (2006), S. 281. Hinzu kommt, dass die ältere Generation die im Vergleich zu anderen Generationen wohlhabendste – sowohl in Bezug auf Zeit- und Geldwohlstand – darstellt; vgl. **Opaschowski** (2008a), S. 174. Dieser positive Zusammenhang gilt jedoch nur bis zu einer bestimmten Altersgrenze. In hohem Alter verhindern die damit einhergehenden Umstände (z.B. fehlende Mobilität, Verlust des Seh- und Hörvermögens) oftmals den Theaterbesuch, obwohl das Bedürfnis bestehen bleibt; vgl. **Ngobo** (2005), S. 187f.; **Sieben** (2005), S. 277. Die meisten Publikumsbefragungen im Kultursektor haben dennoch gezeigt, dass das Alter der Besucher kultureller Veranstaltungen – vor allem klassischer Konzerte und Opernaufführungen – i.d.R. über dem Durchschnitt der Gesamtbevölkerung liegt. Nicht selten wird deshalb von einer „*Überalterung des Publikums*“ gesprochen.

In Bezug auf das Geschlecht zeigt sich eine erhöhte Nachfrageintensität bei Frauen, d.h. Frauen sind im Kulturpublikum leicht überrepräsentiert; vgl. **Rössel/Hackenbroch/Goellnitz** (2002); **Reuband/Mishkis** (2005), S. 240. Dies lässt sich einerseits auf bestimmte geschlechtsspezifische Eigenschaften (Passivität und Emotionalität) sowie zum anderen auf die Erziehung und Einstellung der Eltern zurückführen; vgl. **Gainer** (1993, 1997); diese indirekten Einflüsse bewirken generell ein höheres Involvement. Die Dominanz weiblicher Zuschauer am Theaterpublikum zeigt sich vor allem bei der jungen Generation. So hat eine Umfrage ergeben, dass innerhalb der sehr Kulturinteressierten unter 25 Jahre lediglich 27 % männlich sind; vgl. **Keuchel/ZfKf** (2003), S. 125.

### 2.4.2.3 Entscheidungsprozess

Abbildung D-8 stellt die Elemente des Entscheidungsprozesses beim Theaterbesuch dar.



**Abb. D-8:** Wirkung interner und externer Einflussfaktoren auf die Motivation und das Zustandekommen des Theaterbesuchs

Die internen Einflussfaktoren (Sozialisation, Bildungsniveau) bilden die Basis für die Nachfrage. Erst wenn sie eine entsprechende Motivlage in einem bestimmten Maß hervorgebracht haben sind, kommen i.d.R. externe Einflüsse zum Tragen.<sup>1049</sup> Sie stellen daher die notwendige, jedoch nicht die hinreichende Voraussetzung für einen Theaterbesuch dar. „Kulturelle Bildung führt nicht automatisch zu mehr Besuchen in den Kultureinrichtungen.“<sup>1050</sup> Die Existenz zielgerichteter Bedürfnisse bedeutet folglich noch keine Garantie für einen tatsächlichen Besuch. Die Partizipation an Freizeitaktivitäten, die die darstellenden Künste betreffen, wird neben der Persönlichkeit und der Motivation auch durch den Affekt bestimmt.<sup>1051</sup> Es bedarf eines initialen Signals.<sup>1052</sup> Hier kommen die externen Einflussfaktoren ins Spiel.

„Das Zusammenspiel von externen und internen Faktoren bestimmt das sog. **Involvement**, d.h. den Grad der Motivation bzw. des Interesses, das Bedürfnis tatsächlich entsprechend zu befriedigen.“<sup>1053</sup> Denn nicht nur die Art der Motive, sondern zudem das Ausmaß ihrer Aktivierung, d.h. die Motivation, spielen eine entscheidende Rolle bei der

<sup>1049</sup> Vgl. **Harth** (1982), S. 206; in Einzelfällen kommen natürlich auch Theaterbesuche ohne ein spezifisches kulturelles Interesse bzw. das Bedürfnis danach, dieses zu befriedigen, zustande. Das trifft z.B. zu, wenn Konsumenten zur Nachfrage überredet oder dazu verpflichtet werden, wie es oftmals bei gemeinsamen Theaterbesuchen mit dem Partner oder z.B. bei Besuchen im Rahmen des Schulunterrichts vorkommt.

<sup>1050</sup> **Sievers** (2009), S. 64.

<sup>1051</sup> Vgl. **Barnett** (2006), S. 462.

<sup>1052</sup> Vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2002), S. 14.

<sup>1053</sup> **Klein** (2005a), S. 125.

Nachfrageentscheidung.<sup>1054</sup> Das Involvement bestimmt die **subjektive Wichtigkeit der Leistung aus Sicht des Nachfragers**.<sup>1055</sup> Diesbezüglich existieren große Unterschiede bei Theaterbesuchern.<sup>1056</sup> Im Zusammenhang mit dem Nutzen, den der Nachfrager durch die Inanspruchnahme einer Theaterleistung erhält, wurde bereits darauf eingegangen.<sup>1057</sup>

#### **2.4.2.4 Wiederholung der Nachfrage**

Die vorangegangenen Kapitel haben sich mit der generellen Nachfragenscheidung befasst. Sofern ein Theaterbesuch zustande gekommen ist, stellt sich anschließend die Frage, ob und aus welchen Gründen es zu einer Wiederholung kommt und der Konsument einen weiteren Theaterbesuch beabsichtigt.

Einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung unterschiedlicher Theaterbesuchshäufigkeit leistet die **Intensität der Theaterbesuchsmotivation**, d.h. das Involvement. Je stärker die zielgerichtete Ausprägung des Motivs, desto häufiger kommt es zum Theaterbesuch.<sup>1058</sup>

Das Wissen bzw. die kulturelle Vorbildung der Konsumenten stellt die Voraussetzung für die Existenz eines grundsätzlichen kulturellen Interesses und damit eines Bedarfs dar, dieses zu befriedigen.<sup>1059</sup> Je öfter ein Konsument das Theater besucht, desto mehr Erfahrungen sammelt er in Bezug auf die Theaterleistung. Diese verstärken wiederum seinen theaterspezifischen Bedarf. Eine erhöhte Besuchsintensität lässt sich folglich auf einen aus entsprechenden Erfahrungen und Präferenzen resultierenden gesteigerten Bedarf zurückführen.<sup>1060</sup> Dies bestätigt auch eine Untersuchung, die eine höhere Besuchshäufigkeit bei gebildeten Personen festgestellt hat.<sup>1061</sup> Abbildung D-9 stellt diese Zusammenhänge grafisch dar.

<sup>1054</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 89.

<sup>1055</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 114; **Freter** (2008), S. 155.

<sup>1056</sup> Vgl. **Kotler/Scheff** (1997), S. 88; im Rahmen einer Umfrage bei **Wickert** (2006), S. 254 äußerte sich eine Theaterbesucherin dazu wie folgt: „Es gibt durchaus zwei Theatergänger. Es gibt die, die gerne ins Theater gehen aus Leidenschaft. Und es gibt solche, die einfach aus gesellschaftlichen Gründen, um mitreden zu können, ins Theater gehen.“

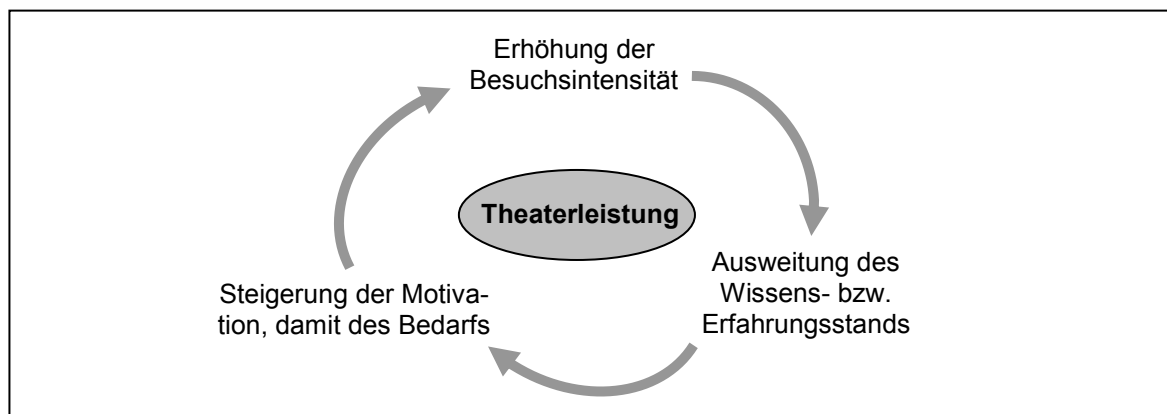
<sup>1057</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.1.

<sup>1058</sup> Vgl. **Robinson** (1986); vgl. dazu auch **Martin** (1999), S. 162f.; **Günter** (2000), S. 72. Eine amerikanische Studie hat gezeigt, dass Theaterbesucher mit hoher Besuchsintensität ein ausgeprägteres Kulturinteresse aufweisen als solche mit niedriger Besuchsintensität; vgl. **Kaaly-Nagy/Garrison** (1980), S. 140.

<sup>1059</sup> Vgl. Kapitel D.2.4.2.2.

<sup>1060</sup> Vgl. **Throsby** (1994), S. 8; **Fischer** (2006), S. 202.

<sup>1061</sup> Vgl. **Rössel/Hackenbroch/Goellnitz** (2002).



**Abb. D-9:** Zusammenhang von Erfahrungen, Motivation/Bedarf und Besuchsintensität in Bezug auf die Theaterleistung

Der Kreislauf verdeutlicht, dass viele Faktoren nicht nur als Ursache, sondern vor allem auch als Konsequenz der Besuchsintensität zu sehen sind<sup>1062</sup>, vorausgesetzt, dem Konsumenten hat die Theaterleistung gefallen. Denn erst mit Übereinstimmung von wahrgenommener Leistung und eigenen Erwartungen, die vor der Inanspruchnahme existierten, stellt sich beim Konsumenten Zufriedenheit ein, die eine Wiederholung der Nachfrage wahrscheinlich macht.<sup>1063</sup> „Das Publikum stellt seine Erwartungen an die Theaterleistungen (Soll-Wert) den subjektiv wahrgenommenen Leistungen (Ist-Wert) gegenüber. Ein Theaterbesucher wird immer dann zufrieden sein, wenn das Haus beziehungsweise dessen Angebot seine Erwartungen erfüllen oder sogar übertreffen konnte.“<sup>1064</sup> Den größten Einflussfaktor in Bezug auf die Wiederkaufabsicht bei künstlerischen Leistungen stellt deshalb die **wahrgenommene Dienstleistungsqualität** dar.<sup>1065</sup> Dabei kommt es sowohl auf die wahrgenommene Qualität hinsichtlich der Kernleistung als auch auf die der Zusatzleistungen an.<sup>1066</sup>

<sup>1062</sup> Vgl. **Fischer** (2006), S. 203. **Becker/Murphy** (1988) bezeichnen diese Beziehung sogar als „*addiction*“, d.h. je umfangreicher der Konsum kultureller Leistungen ausfällt, desto größer wird das Bedürfnis nach einer erneuten Nachfrage.

<sup>1063</sup> Vgl. **Swan/Combs** (1976); **Churchill/Surprenant** (1984), S. 493; **Kotler/Scheff** (1997), S. 89; **Helm/Klar** (1997), S. 13f.; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 268; **Bruhn** (2007), S. 114; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 127; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 92.

<sup>1064</sup> **Hausmann** (2005), S. 28f.

<sup>1065</sup> Vgl. **Ngobo** (2005); vgl. in Bezug auf kulturelle Leistungen **Hume** (2008). Siehe allgemein zu den Auswirkungen von Qualitätswahrnehmungen über die (Un-)Zufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten **Cronin/Taylor** (1992); **Kelley/Davis** (1994); **Zeithaml/Berry/Parasuraman** (1996); **Zeithaml/Bitner/Gremler** (2008). Mit dem Einfluss von Zufriedenheit auf Wiederkauf und Kundenbindung setzen sich **Homburg/Becker/Hentschel** (2010), S. 120ff. ausführlich auseinander.

<sup>1066</sup> Vgl. **Helm/Klar** (1997), S. 22; **Hume** (2008); **Meffert/Bruhn** (2009), S. 91. **Martin** (1999), S. 154f. kommt in ihrer Untersuchung jedoch zu dem Ergebnis, dass den Zusatzleistungen eine geringere Bedeutung vom Besucher beigemessen wird als den primären künstlerischen Leistungen.



Darüber hinaus haben auch die externen Einflussfaktoren, die ein generelles Zustandekommen des Theaterbesuchs bewirken oder verhindern, zwangsläufig einen Einfluss auf die Wiederkaufabsicht und damit die Besuchsintensität.<sup>1067</sup>

### 2.4.3 Ursachenkatalog für die Abwanderung

Die nachfolgenden Kapitel setzen sich mit möglichen Abwanderungsgründen auseinander. Dabei erfolgt eine Unterscheidung nach Gründen, die sich auf alle Theaterbesucher beziehen, sowie Gründen, die lediglich für das Segment der Abonnenten zutreffen.

Eine Übersicht über alle Abwanderungsgründe liefern die **Tabellen D-5 bis D-7 in Kapitel 2.5.3** im Rahmen der Datenerhebung, da in diesem Zusammenhang eine Kategorisierung der einzelnen Gründe erfolgt, die ebenfalls eine Einordnung in die drei Klassen unternehmensinduziert, kundeninduziert und wettbewerbsinduziert umfasst.<sup>1068</sup>

#### 2.4.3.1 Allgemeine Gründe

Aus Sicht des Kunden existieren zwei grundsätzliche Abwanderungsmotive: Entweder er benötigt die Leistung nicht mehr bzw. hat kein Bedürfnis mehr danach, oder er fragt bei Fortbestand des Bedürfnisses eine ähnliche Leistung bzw. die Leistung eines anderen Anbieters nach.<sup>1069</sup> In der Tat kann es bei einigen Dienstleistungen dazu kommen, dass das Bedürfnis nach einer Leistung nach ein- oder mehrmaliger Inanspruchnahme befriedigt ist bzw. wegen veränderter Lebensumstände nicht fortbesteht.<sup>1070</sup> Bei einer Abwanderung in Bezug auf Theaterbesuche vom Wegfall der grundsätzlichen Motive bzw. des Bedarfs auszugehen, ist unwahrscheinlich. So wird sich der Wunsch nach ästhetischem Erlebnis, Interaktion und Kontakt oder das Interesse an geistiger Entwicklung und Bildung oder Unterhaltung<sup>1071</sup> nicht auf einmal vollständig einstellen. Zudem ist deutlich geworden, dass es sich bei den Motiven zum Theaterbesuch nicht grundsätzlich um diesbezüglich spezifische Antriebskräfte handelt, sondern vielmehr um allgemeinere Interessenlagen und Wünsche, die sich nicht auf den Konsum kultureller Leistungen beschränken. Der Nutzen besteht zunächst in einer konsumtiven Verwertung der verfügbaren Zeit.<sup>1072</sup>

<sup>1067</sup> Vgl. **Martin** (1999), S. 155 und S. 162f. (Ergebnisse einer entsprechenden Untersuchung).

<sup>1068</sup> Vgl. zu den Ursachenkategorien Kapitel 2.3.

<sup>1069</sup> Vgl. **Page/Pitt/Berthon** (1996), S. 822; Diese Differenzierung berücksichtigt allerdings nicht die Existenz äußerer Umstände, die die Bedürfnisbefriedigung verhindern.

<sup>1070</sup> Dies kann z.B. bei Reparaturarbeiten, Arztbesuchen oder der Inanspruchnahme von Rechtsbeistand der Fall sein; vgl. dazu **Higie/Price/Fitzmaurice** (1993).

<sup>1071</sup> Siehe Tabelle D-3.

<sup>1072</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.1.

Es kann aber zu einer – im Verhältnis zu anderen – schwächeren Ausprägung bestimmter Bedürfnisse kommen, die sich analog zum positiven Einfluss der Intensivierung der Besuchsmotive auf den Wiederbesuch bzw. die Theaterbesuchshäufigkeit<sup>1073</sup> in selteneren Theaterbesuchen niederschlagen würde. Beispielsweise können sich die Bedürfnisse durch den Eintritt in eine neue Lebensphase verändert haben<sup>1074</sup>, so dass der Kunde andere Erwartungen und andere Interessenlagen hat. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der generelle **Wunsch nach mehr freier Zeit**, denn die Bedürfnisse Erholung, Entspannung und Ruhe nehmen an Bedeutung zu.<sup>1075</sup> Sofern aber konkrete, alternative Freizeitbeschäftigungen für eine Abwanderung verantwortlich sind, sollten diese vom Theater als direktes Konkurrenzangebot wahrgenommen werden.<sup>1076</sup>

Die Darstellung der Theaterbesuchsmotive in Tabelle D-3 berücksichtigt zudem das generelle Bedürfnis nach **Abwechslung** (in der Wissenschaft als *variety seeking* bezeichnet). Dieses Bedürfnis kann sich sowohl positiv – wenn das eigene Theater davon profitiert – als auch negativ auf den Theaterbesuch bzw. die Besuchsintensität auswirken. Mehrere empirische Studien zeigen eine negative Wirkungsbeziehung zwischen *Variety Seeking* und Kundenbindung auf.<sup>1077</sup> Auch die Abwanderungsliteratur bestätigt den Wunsch nach Abwechslung als Abwanderungsursache.<sup>1078</sup> *Variety Seeking* beruht auf einer intrinsischen Motivation, denn der Anbieterwechsel erfolgt unabhängig von der Zufriedenheit eines Kunden mit einer Leistung nur aufgrund der damit in Aussicht gestellten Abwechslung, d.h. wegen der vom neuen Angebot ausgehenden Reize.<sup>1079</sup>

In den meisten Fällen existieren gar keine expliziten Gründe gegen den Theaterbesuch, vielmehr reicht die zielgerichtete Motivation einfach nicht aus. Bereits geringe Widerstände – i.d.R. im Bereich der **externen Einflussfaktoren** – führen dazu, dass kein Besuch stattfindet, indem sie Besuchsbarrieren aufbauen.<sup>1080</sup> Interne Einflussfaktoren wirken sich

<sup>1073</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.4.2.4.

<sup>1074</sup> **Scheff** (1999) hat diese Ursache identifiziert („*lost interest in this type of performance*“). Auch **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976) bestätigen „*verändertes Interesse*“ bzw. „*veränderte Bedürfnisse*“ als Ursache im Zusammenhang mit der Beendigung bzw. Reduzierung von Freizeitaktivitäten.

<sup>1075</sup> Vgl. **Marplan** (1965); **Scheff** (1999), S. 22 („*less recreational time*“).

<sup>1076</sup> Vgl. dazu die Ursachen im Zusammenhang mit dem Konkurrenzangebot.

<sup>1077</sup> Vgl. **Sheth/Parvatiyar** (1995), S. 286; **Chintagunta** (1999); **Homburg/Giering** (2001), S. 57.

<sup>1078</sup> Vgl. **Sheth/Parvatiyar** (1995); **Bennett** (1996); **Stewart** (1996, 1998); **Roos** (1999); **Bruhn/Michalski** (2001).

<sup>1079</sup> **Steenkamp/Baumgartner** (1992); vgl. dazu ausführlich z.B. **Kahn** (1995).

<sup>1080</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2. Inwieweit diese äußeren Umstände eine Abwanderung bewirken können, hängt auch von der subjektiven Wichtigkeit der Leistung aus Sicht des Besuchers, dem *Involvement*, ab. Ob die Freizeit durch einen Theaterbesuch oder alternative Freizeitmöglichkeiten

demgegenüber – sofern vorhanden – ausschließlich positiv auf den Theaterbesuch aus. Aufgrund ihrer Stabilität spielen sie bei der Abwanderung keine Rolle und lassen sich zur Erklärung der Ursachen daher nicht heranziehen.

Im Folgenden findet eine eingehende Analyse statt, inwieweit die externen Faktoren als Abwanderungsgründe in Frage kommen und ob es noch weitere Faktoren gibt, die es darüber hinaus zu berücksichtigen gilt.

Als wesentliche externe Einflussfaktoren konnten festgehalten werden:<sup>1081</sup>

- Leistungsangebot des Anbieters (Inhalt, Zusammenstellung, Interpreten, Preis, Terminierung),
- Angebotsinformationen,
- Konkurrenzangebote,
- verfügbare (Frei-)Zeit des Konsumenten,
- Standorterreichbarkeit,
- Urteil anderer Personen/Kritiken,
- Pässlichkeit/Verfügbarkeit einer Begleitperson,
- emotionale, kognitive und physische Reize.

### **(1) Leistungsangebot des Anbieters**

Das spezifische Leistungsangebot des Anbieters spielt eine entscheidende Rolle bei der Nachfrageentscheidung, insbesondere beim mehrmaligen Theaterbesuch. Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und die daraus resultierende Zufriedenheit üben einen sehr großen Einfluss auf die Wiederkaufabsicht bzw. das Wiederkaufverhalten aus. Nach dem Besuch bewertet der Kunde die Theateraufführung in Bezug auf seine Erwartungen. Erst bei Übereinstimmung von Erwartungen und wahrgenommener Leistung ist der Kunde

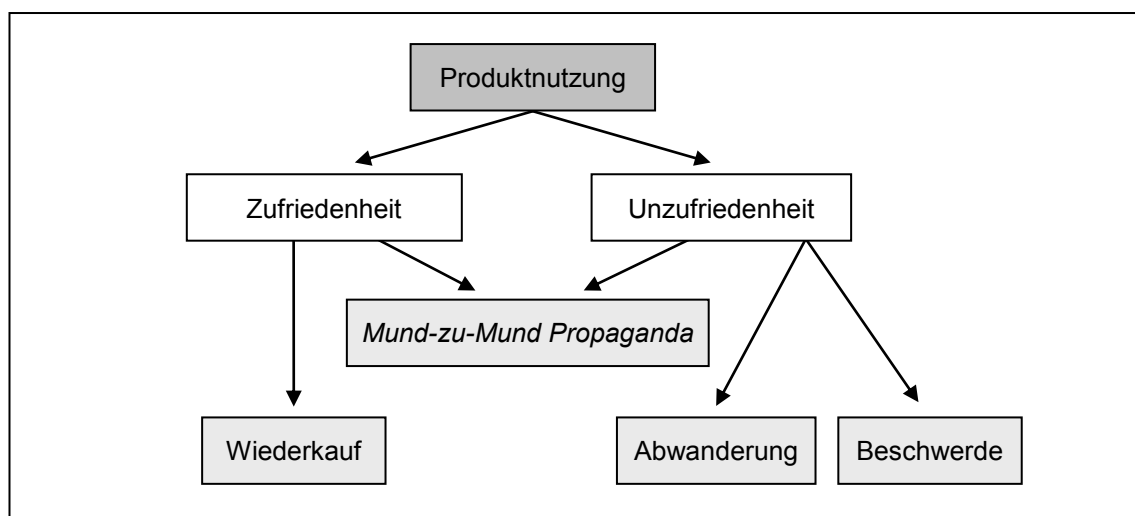
---

gestaltet wird, hängt von der Intensität der Motivation ab, die sich im Wesentlichen aus den internen Einflussfaktoren ergibt; vgl. **Harth** (1982), S. 207; **Ngobo** (2005), S. 198. Diese aus Bildung und Sozialisation resultierenden Faktoren weisen eine erhebliche Stabilität auf. Sie nehmen deshalb auf die Abwanderungsentscheidung keinen direkten Einfluss, beeinflussen aber die Stärke und Zielgerichtetheit der Bedürfnisse im Hinblick auf den Theaterbesuch und damit die Wirksamkeit der externen Barrieren; vgl. Kapitel 2.4.2.3. Es ist davon auszugehen, dass, je geringer das Involvement eines Theaterbesuchers ausgeprägt ist, desto stärkeren Einfluss die externen Faktoren auf die Besuchsentscheidung nehmen können. **Kotler/Scheff** (1997), S. 165 behaupten diesbezüglich: „[For] [...] infrequent users [...] the product is relatively unimportant and [...] alternatives may be highly attractive.“ **Semenik/Young** (1980), S. 116 bestätigen dies im Hinblick auf „normale“ Theaterbesucher: „The non-subscriber group, however, shows a broader range of activities and influences significantly associated with their attendance behaviors.“

<sup>1081</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

zufrieden und es kommt zur Wiederholung der Nachfrage.<sup>1082</sup> Im Rückschluss bedeutet dies, dass eine empfundene Divergenz **Unzufriedenheit** verursacht<sup>1083</sup>, die wiederum bewirkt, dass kein weiterer Theaterbesuch stattfindet.<sup>1084</sup>

Abbildung D-10 zeigt zunächst ganz allgemein die Wirkungen von (Un-)Zufriedenheit mit bzw. nach der Produktnutzung. Die dargestellten Zusammenhänge beruhen auf der Theorie von HIRSCHMAN, der die drei Verhaltensweisen „*Exit, Voice, and Loyalty*“ von Kunden in seinem gleichnamigen Beitrag identifiziert.<sup>1085</sup> Demnach stellt die Abwanderung eines Kunden eine mögliche Reaktion des Kunden auf seine Unzufriedenheit dar.<sup>1086</sup>



**Abb. D-10:** Mögliche Reaktionen einzelner Kunden auf Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit  
(Quelle: **Homburg/Becker/Hentschel** (2010), S. 117)

Zahlreiche empirische Untersuchungen der relevanten Literatur zu Kundenabwanderungen bestätigen die Unzufriedenheit mit der Leistung bzw. deren Qualität als Abwanderungsursache.<sup>1087</sup> Über die Rolle der Unzufriedenheit bei der Abwanderung von Theaterbesuchern existieren unterschiedliche Auffassungen. Die Erhebung von SCHEFF bestätigt die Bedeutung der Qualitätswahrnehmung des künstlerischen Angebots bzw. der daraus resultierenden Unzufriedenheit in Bezug auf die Abwanderung und identifiziert sie als Ab-

<sup>1082</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.4.2.4.

<sup>1083</sup> Vgl. **Churchill/Surprenant** (1982), S. 492; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 127.

<sup>1084</sup> Ob ein Besucher Gefallen an einer Aufführung findet, hängt von seinen persönlichen geschmacklichen Präferenzen und Bewertungsmaßstäben ab, die seine Erwartungen prägen. Jede Theaterleistung kann daher bei bestimmten Personen Unzufriedenheit erzeugen.

<sup>1085</sup> Vgl. **Hirschman** (1970,1974).

<sup>1086</sup> Im Vergleich zur Beschwerde spielt die Abwanderung als „*stille*“ Ausdrucksform eine bedeutendere Rolle; vgl. **Andreasen** (1985), S. 138; **Harari** (1992).

<sup>1087</sup> Vgl. **Andreasen** (1985); **Singh** (1990); **Ping** (1993); **Bearden/Teal** (1993); **Zollner** (1995); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996); **Stewart** (1996, 1998); **Athanassopoulos** (2000); **Walsh/Groth/Wiedmann** (2005).

wanderungsursache: „Dissatisfaction with programs offered received a strong response [...]“<sup>1088</sup> NGOBO hingegen widerspricht mit seiner Studie zur Ermittlung von Faktoren, die das Nachfrageverhalten von Theaterbesuchern beeinflussen, einem grundsätzlichen Zusammenhang: „We find that downward migration has no relationship with either service quality/satisfaction or pricing policy. [...] Customers migrating downward are probably individuals with favourable evaluations of the services, thus not desiring to stop patronising the theatre, but who lack the time or who are not motivated as the other theatregoers. Therefore, the quality of the service experience does not prevent downward migration.“<sup>1089</sup> Der Autor nennt im Zusammenhang mit der Abwanderung vor allem die fehlende Motivation<sup>1090</sup> und den Zeitfaktor. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass er sich mit „downward migration“ lediglich auf eine Verminderung der Besuchsintensität, d.h. eine partielle Abwanderung bezieht.<sup>1091</sup>

Generell entsprechen die Erkenntnisse von NGOBO aber insofern der allgemeinen Auffassung, dass Zufriedenheit zwar eine wesentliche Voraussetzung, aber dennoch keine Garantie für die Loyalität eines Kunden darstellt<sup>1092</sup>, und damit auch die Abwanderung nicht zwangsläufig durch Unzufriedenheit bedingt ist. Auch bei zufriedenen Kunden kann es deshalb zu Abwanderungen kommen.<sup>1093</sup> Weder dürfen mangelhafte Servicequalität oder Unzufriedenheit grundsätzlich als Ursache für Kundenabwanderungen gesehen werden – auch wenn dies in einer Vielzahl von Fällen sicherlich zutrifft<sup>1094</sup> –, noch stellt Kundenunzufriedenheit eines Theaterbesuchers einen im Vorfeld eindeutigen und ausreichenden Indikator für eine drohende Abwanderung dar.<sup>1095</sup> Dennoch ist es sehr wahrscheinlich, dass eine einzelne Theaterleistung nicht den Erwartungen aller Besucher entspricht und die entstandene Unzufriedenheit dazu führen kann, dass weniger oder gar keine Besuche mehr stattfinden. Sie sollte deshalb in jedem Fall als möglicher Abwanderungsgrund bei Theaterbesuchern Berücksichtigung finden. Dies gilt vor allem unter Berücksichtigung, dass sich (Un-)Zufriedenheit auf verschiedenste Aspekte der Leistung beziehen kann.

<sup>1088</sup> **Scheff** (1999), S. 23.

<sup>1089</sup> **Ngobo** (2005), S. 198.

<sup>1090</sup> Siehe zur Rolle der Motivation die Ausführungen im ersten Abschnitt dieses Kapitels.

<sup>1091</sup> Die vollständige Abwanderung („*defect option*“) grenzt der Autor davon ab; vgl. zur Definition des Abwanderungsbegriffs in Bezug auf Theaterbesucher Kapitel 1.2.

<sup>1092</sup> Vgl. **Burmann** (1991), S. 249; **Jones/Sasser** (1995), S. 89; **O'Malley** (1998); **Walsh/Groth/Wiedmann** (2005), S. 433. In der Wissenschaft wird ein generell positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung postuliert; vgl. dazu **Homburg/Becker/Hentschel** (2010).

<sup>1093</sup> Vgl. **Bolton/Bronkhorst** (1995); **Sheth/Parvatyar** (1995); **Stewart** (1998).

<sup>1094</sup> Vgl. **Keaveney** (1995), S. 72.

<sup>1095</sup> Vgl. **Michalski** (2002).

Empirische Untersuchungen haben dabei bestimmte, von Kunden als ursächlich für ihre Abwanderung bezeichnete Leistungsbestandteile identifiziert. Als Ursachen(-bereiche) ergaben sich v.a. Mängel bzw. Fehler in der Leistung und/oder im Service<sup>1096</sup>, Produktpalette bzw. -mix<sup>1097</sup>, Preis der Leistung bzw. Preispolitik des Anbieters<sup>1098</sup>, Personal(-verhalten)<sup>1099</sup> sowie mangelhaftes Beschwerdemanagement<sup>1100</sup>. Insbesondere die kulturelle Leistung zeichnet sich durch ihr vielfältiges Angebot aus, zur eigentlichen Kernleistung kommt ein breites Spektrum an zahlreichen Zusatzleistungen, deren Qualitätsempfinden ebenfalls – wenn auch einen vergleichsweise geringeren – Einfluss auf die Wiederkaufabsicht nimmt.<sup>1101</sup>

Unzufriedenheit bei Theaterbesuchern kann sich demzufolge zunächst auf die Kernleistung, d.h. die **eigentliche Theateraufführung** beziehen. Dies betrifft sowohl die **darstellerischen Qualitäten** als auch das **Stück** selbst, indem sich verschiedene Leistungsaspekte manifestieren (Dramaturgie, Inszenierung, Bühnenbild, Kostüme etc.).<sup>1102</sup> Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass die mangelnde Qualität einer einzelnen Aufführung zur Abwanderung, d.h. zu einem signifikanten Nachfragerückgang oder einer Abonnementkündigung führt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Unzufriedenheit über einen längeren Zeitraum hinweg sowie durch mehrfache, schlechte Erfahrungen entsteht. Sie bezieht sich damit auf eine Summe der vom Zuschauer nachgefragten Stücke. Zu differenzieren ist davon die **Unzufriedenheit mit der gesamten Produktpalette** – beim Theater der Spielplan –, die sich weniger auf die Qualität als vielmehr auf das Portfolio, d.h. die Auswahl der Stücke und Regisseure bezieht und durchaus auch im Vorhinein beurteilt werden kann.<sup>1103</sup> In Zusammenhang mit der Kernleistung entscheiden auch bestimmte **technische** und **logistische Rahmenbedingungen**, wie z.B. die Akustik und Beleuchtung des Saals, über die (Un-)Zufriedenheit des Theaterbesuchers. Ebenso gehören dazu

<sup>1096</sup> Vgl. dazu **Zeithaml/Berry/Parasuraman** (1996); **Gerrard/Cunningham** (2004); **Keaveney** (1995); **Kelley/Hoffman/Davis** (1993); **Colgate/Hedge** (2001); **Michalski** (2002); **Wirtz/Mattila** (2004); **Chakravarty/Feinberg/Widdows** (1997); **Trubik/Smith** (2000); **Athanasopoulos** (2000); **Akerlund** (2005); **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004).

<sup>1097</sup> Vgl. **Roos** (1999); **Michalski** (2002); **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004).

<sup>1098</sup> Vgl. **Gerrard/Cunningham** (2004); **Keaveney** (1995); **Roos** (1999); **Colgate/Hedge** (2001); **Michalski** (2002); **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004); **Zollner** (1995); **Athanasopoulos** (2000).

<sup>1099</sup> Vgl. **Roos** (1999); **Trubik/Smith** (2000); **Roos/Edvardsson/Gustafsson** (2004).

<sup>1100</sup> Vgl. **Bitner/Booms/Stanfield Tetreault** (1990); **Bruhn/Michalski** (2001); **Ahmad** (2002); **Forbes/Kelley/Hoffman** (2005); **Stewart** (1996).

<sup>1101</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.4.

<sup>1102</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>1103</sup> Dies hängt mit der grundsätzlichen künstlerischen Ausrichtung eines Theaters zusammen, die wesentlich durch den Intendanten geprägt ist; vgl. Kapitel B.1.3.1.1.

die **Ausstattung des Hauses** (Bestuhlung, Toiletten, Wartebereiche) sowie das **gastro-nomische Angebot**.<sup>1104</sup> Auch Umbaumaßnahmen des Hauses lassen sich in diesem Zusammenhang anführen. Ebenso kommt es vor, dass Theater teilweise oder vollständig renoviert werden, was Einschränkungen im künstlerischen Angebot mit sich bringen kann (Auslagerung von Veranstaltungen in andere Spielstätten, provisorische Räumlichkeiten oder Ausstattungen, zeitliche Begrenzungen). In vielen Fällen kommt es deshalb zur Verminderung der Nachfrage.

Zum Leistungsbündel zählen ebenfalls die Zusatzleistungen im Servicebereich. Sie betreffen die Beratung und Betreuung durch die Mitarbeiter des Theaters.<sup>1105</sup> In Anlehnung an die empirischen Erkenntnisse ergeben sich als Abwanderungsgründe daraus das **Verhalten des Personals** im Allgemeinen – dies beinhaltet ebenfalls die **Personal- bzw. Servicepolitik** eines Anbieters – sowie die **Reaktion auf** bzw. die **Bearbeitung von Beschwerden**.<sup>1106</sup> Darüber hinaus sollten konkrete organisatorische und distributive Aspekte wie die **Karten- bzw. Sitzplatzvergabe** Berücksichtigung finden.

Betrachtet man das „*Gesamterlebnis Theater*“, so zählt im erweiterten Sinne zum Leistungsangebot auch die Wahrnehmung des Umfelds durch den Theaterbesucher, also die Atmosphäre des Hauses, das **Ambiente**. Einen wesentlichen Indikator zur Qualitätsbeurteilung des Hauses stellt weiterhin das **Image** dar.<sup>1107</sup> „[Dabei handelt es sich um die] [...] aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter.“<sup>1108</sup> Diese Einstellungen des Besuchers können ebenfalls eine Abwanderung bewirken.<sup>1109</sup>

Der **Preis** lässt sich im Zusammenhang mit der Leistung als Abwanderungsursache anführen, sofern er in Relation dazu gesehen wird und in Bezug auf das Angebot subjektiv als zu hoch empfunden wird, was Unzufriedenheit erzeugt.<sup>1110</sup> Denn Preis und Qualität der Leistung stehen in unmittelbarem Zusammenhang. Sofern die Qualität steigt, ist der Kunde auch bereit, für die Leistung einen höheren Preis zu zahlen.<sup>1111</sup> Die Rolle des Prei-

<sup>1104</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 246f.; der Autor beschreibt auf bildhafte Weise, welchen Einfluss diese Faktoren auf das „*Gesamterlebnis*“ Theaterbesuch ausüben können.

<sup>1105</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>1106</sup> Vgl. zu den Auswirkungen von Beschwerde(un)zufriedenheit auf die Kundenbindung **Smith/Bolton** (1998); **Hennig-Thurau** (1999); **Stauss** (2010), S. 430f.

<sup>1107</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2009), S. 93.

<sup>1108</sup> **Meffert/Bruhn** (2009), S. 93.

<sup>1109</sup> Das Image als Abwanderungsgrund bestätigen u.a. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 118.

<sup>1110</sup> Vgl. zur Unterscheidung der objektiven und subjektiven Preiskomponente **Salvador et al.** (2007), S. 9ff.

<sup>1111</sup> Vgl. **Parasuraman/Berry/Zeithaml** (1985, 1988); **Heskett/Sasser/Schlesinger** (1997).

ses als Abwanderungsursache, d.h. nach Inanspruchnahme der Leistung, unterscheidet sich somit von der bei der generellen Nachfrageentscheidung, die als preisunelastisch angesehen wird.<sup>1112</sup> Dennoch bezieht sich die Unzufriedenheit mit einer Leistung nicht zwangsläufig immer auch auf den Preis. So zeigt ein Großteil der Studien bei den Kundenabwanderungen entweder einen Bezug zum Preis oder zur Qualität des Leistungsangebots. Man spricht im Hinblick auf die Abwanderer daher auch von *Preiskündigern* oder *Qualitätskündigern*.<sup>1113</sup> SCHEFF unterscheidet in Bezug auf die Theaterleistung diesbezüglich zwei Aussagen:<sup>1114</sup> „*unwilling to pay ticket prices*“ und „*inadequate value for the money*“. Grundsätzlich betreffen beide Äußerungen die Unzufriedenheit mit dem Preis, d.h. der Kunde ist nicht bereit, den Preis zu zahlen, unabhängig davon, ob er es könnte. Letztgenannte Aussage nimmt stärker zur Qualität der Leistung Bezug, im erstgenannten Fall geht es eher um den generell zu erbringenden Aufwand für diese Form der Freizeitbeschäftigung. Letztlich bedarf es aber keiner expliziten Trennung, weshalb das Preis-Leistungs-Verhältnis als eine Abwanderungsursache zu nennen ist.

Neben dem Preis können auch die **Termine der angebotenen Leistung** einen Grund für eine Abwanderung darstellen. Denn aufgrund des für die Theaterleistung geltenden „*uno-actu-Prinzips*“ können zeitliche Konflikte entstehen.<sup>1115</sup> Dies kann einerseits auf eine objektiv schlechte Termingestaltung zurückgeführt werden, wenn der Kunde sich die Termine nicht selbst aussuchen kann<sup>1116</sup> oder – unbeeinflussbar – auf persönlichen Zeitmangel bzw. persönliche Terminprobleme.<sup>1117</sup>

## (2) Informationen zum Leistungsangebot

Informationen zum Leistungsangebot können sich je nach Verfügbarkeit sowohl positiv als auch negativ auf die Nachfrage auswirken, was sich auf den Unsicherheitsfaktor bei der Nachfrageentscheidung zurückführen lässt.<sup>1118</sup> Dass ein Mangel an Informationen einen signifikanten Nachfragerückgang bewirkt und somit zur Abwanderung führt, erscheint jedoch fraglich. Im Extremfall findet keine Nachfrage statt, wenn der Konsument diesbezüglich keinerlei Informationen besitzt. Im Allgemeinen kann man aber von einer gewissen Informationsgrundlage ausgehen (Spielplan, Plakate etc.). Die Wirkung dieses Einflussfaktors auf die Nachfrageentscheidung hängt letztlich wiederum vom Involvement des

<sup>1112</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

<sup>1113</sup> Vgl. **Stauss/Seidel** (2009), S. 147.

<sup>1114</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 22.

<sup>1115</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>1116</sup> Vgl. dazu die speziellen Abwanderungsgründe von Abonnenten im nachfolgenden Kapitel.

<sup>1117</sup> Vgl. dazu die kundenbezogenen Abwanderungsgründe im vorliegenden Kapitel.

<sup>1118</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.3.1.2.



Kunden ab: Je stärker das kulturelle Interesse, desto größer ist sein Kenntnisstand und desto geringer fällt somit der zusätzliche Informationsbedarf aus.<sup>1119</sup> Als Abwanderungsgrund spielen die vorhandenen Informationen lediglich dann eine Rolle, wenn es für den Kunden darum geht, sich für einen längeren Zeitraum festzulegen, oder wenn außerordentliche Umstände eintreten, die das Leistungsangebot direkt betreffen (Intendantenwechsel, bauliche Veränderungen).<sup>1120</sup>

### (3) Konkurrenzangebot

In engem Zusammenhang mit der Unzufriedenheit hinsichtlich des Leistungsangebots des Anbieters steht das Konkurrenzangebot, welches ebenfalls zahlreich als Abwanderungsursache identifiziert worden ist.<sup>1121</sup> In Bezug auf seinen Nutzengewinn bewertet der Kunde das Leistungsangebot und vergleicht es mit dem des Wettbewerbers. Wenn letzteres vorteilhaft erscheint, wechselt er den Anbieter. Auch für Theaterbesucher kann das Angebot des Wettbewerbers eine Abwanderungsursache darstellen. Im Hinblick auf die verschiedenen Wettbewerbsebenen der Theaterleistung<sup>1122</sup> stellt sich jedoch die Frage, welche Angebote als wettbewerbsbezogene Ursachen interpretiert werden können.

Bei der Abgrenzung des Wettbewerbs spielt das Involvement der Besucher eine wichtige Rolle. Je stärker das kulturelle Interesse des Einzelnen bzw. seine auf die Nachfrage nach der Theaterleistung gerichtete Motivation ausgeprägt ist, desto weniger wird er alternative Freizeitbeschäftigungen in seine Überlegungen mit einbeziehen. Seine Nachfrageentscheidung bewegt sich lediglich auf der Ebene der Sparten- bzw. Kulturkonkurrenz, was dafür spricht, nur bei Anbietern ähnlicher Leistungen von einer wettbewerbsbezogenen Abwanderung zu sprechen. Umgekehrt bedeutet ein niedrigeres Involvement – d.h. je unwichtiger die Theaterleistung aus der Sicht des Besuchers ist –, dass der Besucher auch andere Freizeitbeschäftigungen als Alternativen bei seiner Entscheidung berücksichtigt, weshalb man bereits auf der Freizeit- bzw. Bedürfnisebene von einer wettbewerbsinduzierten Abwanderung ausgehen kann.

Da in Bezug auf die subjektive Wichtigkeit der Theaterleistung große Unterschiede bei den Konsumenten existieren, sollte das Konkurrenzangebot jedoch nicht zu stark eingegrenzt werden.<sup>1123</sup> Als wettbewerbsbezogene Ursachen kommen daher sowohl **andere**

<sup>1119</sup> Vgl. **Semenik/Young** (1980), S. 115; **Mattila/Wirtz** (2002), S. 214.

<sup>1120</sup> Vgl. ebenfalls die Abwanderungsgründe von Abonnenten.

<sup>1121</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976); **Ping** (1993, 1995); **Keaveney** (1995); **Zollner** (1995); **Colgate/Stewart/Kinsella** (1996); **Michalski** (2002); **Gerrard/Cunningham** (2004).

<sup>1122</sup> Vgl. dazu Abbildung B-7, Kapitel B.1.4.

<sup>1123</sup> Das Bedürfnis nach Abwechslung sowie der Wunsch nach mehr freier Zeit gehören entsprechend nicht dazu.

**Formen der Freizeitbeschäftigung** („*took up other activities, which prevent me from doing both*“<sup>1124</sup>) als auch die Inanspruchnahme anderer kultureller Leistungen in Frage. Aus Sicht des Theaters bedarf es bezogen auf den letztgenannten Grund einer weiteren, wichtigen Unterscheidung. Denn der Theaterbesucher kann sowohl **Veranstaltungen anderer Kulturbetriebe** nachfragen als auch einen anderen Anbieter bzw. Vertriebsweg wählen, indem er zu einer **Besucherorganisation** wechselt.

#### (4) Verfügbare Zeit

Die verfügbare Zeit – sofern sie begrenzt ist – bedeutet eine wesentliche Barriere für den Theaterbesuch bzw. insbesondere seiner Wiederholung und stellt damit einen wesentlichen Abwanderungsgrund dar.<sup>1125</sup> Sie zeigt sich entweder durch einen generellen Zeitmangel aufgrund verschiedener Umstände („*don't have enough time anymore*“; „*my present family situation makes it difficult to engage in the activity*“<sup>1126</sup>) oder durch terminliche Konflikte („*preferred dates sold out*“<sup>1127</sup>). Letztere ergeben sich aus den Besonderheiten der Dienstleistung, dem „*uno-actu-Prinzip*“ sowie der Integration des externen Faktors, denn die Inanspruchnahme der Leistung hat unmittelbar zu erfolgen und verlangt die Anwesenheit des Kunden.<sup>1128</sup>

#### (5) Standorterreichbarkeit und weitere Barrieren

Das Erfordernis physischer Präsenz und unmittelbarer Inanspruchnahme erweist sich nicht nur im Zusammenhang mit der Zeit als hinderlich, sondern stellt ebenso eine Barriere in Bezug auf andere Aspekte dar. Empirische Studien haben diesbezüglich verschiedene private Umstände als Abwanderungsgründe identifiziert.<sup>1129</sup> Dazu gehören zunächst räumliche Barrieren. So kann die Anreise aufgrund **langer Anfahrtswege** oder **schlechter Verkehrsanbindungen**<sup>1130</sup> zu beschwerlich sein oder aufgrund eines **Umzugs**<sup>1131</sup> vollständig verhindert werden. Veränderte Lebensumstände können ferner dazu führen,

<sup>1124</sup> Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976), S. 107; siehe auch Marplan (1965).

<sup>1125</sup> Dies bestätigen Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976); Martin (1999), S. 160; Scheff (1999); Ngobo (2005), S. 198.

<sup>1126</sup> Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976), S. 107; vgl. auch Scheff (1999), S. 22 („*presence of small children in household*“).

<sup>1127</sup> Scheff (1999), S. 22.

<sup>1128</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>1129</sup> Vgl. Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976); Stewart (1996, 1998); Michalski (2002).

<sup>1130</sup> Vgl. Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976), S. 107 („*it's too far to travel*“); Scheff (1999), S. 22 („*travel time/hassle*“; „*inconvenient location of performances*“).

<sup>1131</sup> Vgl. Hawes/Blackwell/Talarzyk (1976), S. 107 („*moved away from the area of facilities*“); vgl. dazu auch Bruhn/Michalski (2001).

dass der Besucher die **Kosten** für den Theaterbesuch nicht mehr aufbringen kann.<sup>1132</sup> Auch **körperliche Beschwerden**, das **Alter** im Allgemeinen sowie im Extremfall der **Tod des Kunden** können weitere Theaterbesuche verhindern:<sup>1133</sup> „As some people age, they find the seats less comfortable and the acoustics less vivid.“<sup>1134</sup> Bezogen auf diese äußeren Umstände ist zu erwarten, dass sie nicht nur zur Verminderung der Besuchshäufigkeit führen, sondern eine vollständige Abwanderung zur Folge haben, weil sie den Theaterbesuch insgesamt verhindern.

## (6) Urteil anderer Personen

In Bezug auf die Entscheidung zum Theaterbesuch kommt dem Urteil anderer Personen aufgrund des Unsicherheitsfaktors und des daraus resultierenden Besuchsrisikos im Vorfeld der Entscheidung eine große Bedeutung zu. Nach Inanspruchnahme hingegen kann der Besucher sich in Bezug auf die Theaterleistung ein eigenes Urteil bilden und das Angebot mit seinen Erwartungen vergleichen. Es ist daher anzunehmen, dass die eigene Qualitätswahrnehmung bei seiner Entscheidung für einen Wiederbesuch einen zunehmenden Stellenwert besitzt und der Einfluss anderer Personen mit jedem zusätzlichen Theaterbesuch abnimmt.<sup>1135</sup> Dennoch entsteht aufgrund der Individualität der Theaterleistung – jedes Stück ist durch seine Einzigartigkeit gekennzeichnet – vor jedem Wiederbesuch ein erneutes Besuchsrisiko. Da die meisten Stücke an öffentlichen Theatern mehrfach aufgeführt werden<sup>1136</sup>, können schlechte Kritiken und Beurteilungen anderer Personen, die eine bestimmte Aufführung bereits besucht haben, den Besuch einer bestimmten Veranstaltung vereiteln. Man kann jedoch davon ausgehen, dass es sich dabei eher um einen Einzelfall handelt, als dass die Meinungen Dritter das Transaktionsmuster eines bestehenden Kunden signifikant verändern und damit eine Abwanderung herbeiführen.<sup>1137</sup> Denn der Besucher bildet sich im Zuge seiner Erfahrungen ein eigenes Meinungsbild. So wurde das Urteil anderer Personen bisher auch in keiner empirischen Untersuchung als

<sup>1132</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976), S. 107 („became too expensive“); **Scheff** (1999), S. 22 („unable to pay ticket prices“); **Kotler/Scheff** (1997), S. 277f.; **Martin** (1999), S. 159.

<sup>1133</sup> Vgl. **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976), S. 107 („my general physical condition prevents me from doing the activity now“; „became too tiring and exhausting“); **Scheff** (1999), S. 22 („age/illness“); vgl. auch **Bruhn/Michalski** (2001).

<sup>1134</sup> **Kotler/Scheff** (1997), S. 277.

<sup>1135</sup> Vgl. **Semenik/Young** (1980), S. 115; **Bruhn** (2009a), S. 205.

<sup>1136</sup> Dies entspricht dem *En Bloc-Prinzip*; vgl. Kapitel B.1.1.

<sup>1137</sup> Sofern es sich jedoch um schwerwiegende und langfristig konstante Urteile handelt, ist von einer Auswirkung auf das Image des Theaters auszugehen, was letztlich zur Abwanderung führen kann.

ausschlaggebender Abwanderungsgrund identifiziert. Es findet nachfolgend daher als Abwanderungsursache keine Berücksichtigung.<sup>1138</sup>

### **(7) Pässlichkeit bzw. Verfügbarkeit und Interesse der Begleitperson(en)**

Die Pässlichkeit bzw. Verfügbarkeit sowie die Interessen der Begleitperson(en) spielen in der Abwanderungsthematik bei Theaterbesuchern hingegen eine wichtige Rolle.<sup>1139</sup> Da der Theaterbesuch häufig gemeinschaftlich stattfindet<sup>1140</sup>, liegt es nahe, dass keine weiteren Besuche stattfinden, wenn der Partner verhindert ist. Dies betrifft ebenfalls den **Todesfall**. Ebenso können bei diesem multipersonalen Entscheidungsprozess **unterschiedliche Interessenlagen und Vorlieben**, die in Bezug auf das Leistungsangebot vorliegen können, aufgrund mangelnder Einigung zur Abwanderung führen.<sup>1141</sup>

### **(8) Emotionale, kognitive und physische Reize**

Die verschiedenen Reize können einen Theaterbesuch anregen. Im Hinblick auf die Verhinderung von Theaterbesuchen besitzen sie aber keine Relevanz, weshalb sie auch nicht als Abwanderungsgrund in Frage kommen.

#### **2.4.3.2 Spezielle Gründe bei Abonnements**

Die bisherigen Annahmen zu Abwanderungsgründen sind zunächst unabhängig von der Art der Geschäftsbeziehung, d.h. sie besitzen für Gelegenheitsbesucher und Abonnenten gleichermaßen Gültigkeit. Auch SCHEFF (1999) macht in ihrer Untersuchung keine Unterscheidung und identifiziert für beide Abwanderungsformen dieselben Ursachen.<sup>1142</sup>

Dass die Ursachen je nach Geschäftsbeziehungsform mit unterschiedlichen Häufigkeiten auftreten können<sup>1143</sup>, spielt in Bezug auf den vorliegenden Ursachenkatalog keine Rolle. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Art der Abwanderungsgründe, nicht deren quantitative Verteilung. Dennoch bringt die vertragliche Grundlage des Abonnements ei-

<sup>1138</sup> Sofern diese empirische Untersuchung die Ursache dennoch identifiziert, erfolgt eine entsprechende Erweiterung des Ursachenkatalogs; vgl. zur induktiven Vorgehensweise der empirischen Untersuchung Kapitel 2.5.2.2 und 2.5.3.

<sup>1139</sup> **Hawes/Blackwell/Talarzyk** (1976), S. 107 bestätigen diese Aspekte als Abwanderungsgrund im Zusammenhang mit Freizeitaktivitäten („*People I used to do the activity with have moved away or lost interest*“).

<sup>1140</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

<sup>1141</sup> Beispielsweise hat der Eine eine Vorliebe für das Ballett, der Andere für das Schauspiel.

<sup>1142</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 22. Eine Begründung dafür liefert auch die Tatsache, dass sich die Motive und Einflussfaktoren für einen Theaterbesuch von „normalen“ Besuchern und Abonnenten nicht unterscheiden. Der Grund für die Inanspruchnahme eines Abonnements lässt sich auf andere Faktoren, wie z.B. die Verpflichtung zum Theaterbesuch, zurückführen; vgl. **Kolb** (2001); **Boyle** (2007).

<sup>1143</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 22.

nige Besonderheiten mit sich, die es in Bezug auf die Abwanderungsursachen zu berücksichtigen gilt:<sup>1144</sup>

Durch die Inanspruchnahme eines Abonnements verpflichtet sich ein Theaterbesucher zur Abnahme bestimmter Leistungen, wodurch eine Art ökonomischer Gebundenheit entsteht. Zudem hat er keinen Einfluss auf seine Nachfrage, denn i.d.R. erfolgt die Zuteilung der Stücke durch das Theater.<sup>1145</sup> Die **inhaltliche Festlegung** durch Zuteilung der Stücke kann eine gewisse Unzufriedenheit – man möchte sich die Stücke lieber selbst aussuchen – sowie ein Gefühl fehlender Abwechslung in Anbetracht der Vielfalt anderer Freizeitaktivitäten erzeugen, während die **zeitliche Festlegung** zu Terminkonflikten und allgemein empfundendem Freizeitmangel führen kann.<sup>1146</sup>

Die durch die fehlende Flexibilität und die zeitliche Festlegung des Abonnements verursachte Unzufriedenheit lässt sich zusätzlich als Abwanderungsursache anführen.<sup>1147</sup> Dabei bedarf es jedoch einer genauen Unterscheidung in Bezug auf die Ursachenkategorie. Denn eine Abwanderung aufgrund fehlender Flexibilität oder schlechter Termine im Abonnement sollte nur dann als Mängel der Unternehmensleistung aufgefasst werden (unternehmensbezogener Grund, der beeinflusst werden kann), wenn diese objektiv vorliegen, d.h. die Termine offensichtlich schlecht liegen und keinerlei Ausweich- oder Umtauschmöglichkeiten existieren. Beispielsweise wäre dies der Fall, wenn die Terminierung der Veranstaltungen im Abonnement einige Bevölkerungsgruppen aufgrund ihrer Arbeitszeiten wesentlich benachteiligt.<sup>1148</sup> Sofern es aber um den **generellen Wunsch des Kunden geht, sich nicht mehr festlegen zu wollen bzw. zu können** („*difficulty scheduling in advance*“) und das Programm lieber selber bestimmen zu wollen („*prefer to select own programs to attend rather than a series*“<sup>1149</sup>), handelt es sich um einen kundenbezogenen Abwanderungsgrund. Insbesondere in Anbetracht der Beeinflussungsmöglichkeiten durch das Theater bedarf es im Ursachenkatalog einer expliziten Trennung dieser Gründe.

Hinzu kommt, dass der Preis für die gesamten Veranstaltungen im Voraus zu entrichten ist.<sup>1150</sup> Diese finanzielle Einmalbelastung kann einen Kündigungsgrund darstellen. Sie

<sup>1144</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1145</sup> Eine Ausnahme bilden Wahl- und Gutschein-Abonnements; vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1146</sup> Vgl. **Hänseroth** (1976), S. 216; **Klein** (2008a), S. 150.

<sup>1147</sup> **Johnson/Garbarino** (2001) identifizieren die fehlende Flexibilität als Grund, kein Abonnement in Anspruch zu nehmen.

<sup>1148</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 294f.

<sup>1149</sup> **Scheff** (1999), S. 22.

<sup>1150</sup> Vgl. **Scheff** (1999), S. 22; **Klein** (2008a), S. 150.

kann sich aber auch beim „normalen“ Theaterbesuch ergeben, wenn auch bedeutend seltener.

Die Verfügbarkeit von Informationen als Abwanderungsgrund trifft lediglich unter bestimmten Umständen zu.<sup>1151</sup> Abonnenten legen sich im Voraus in Bezug auf ihre Nachfrage für eine gesamte Spielzeit fest. Ihre Nachfrageentscheidung beruht üblicherweise auf den vorab vom Theater veröffentlichten Informationen zum Spielplan. Sofern sie diese Informationen nicht im gewünschten Maße erhalten, kann die dadurch entstandene **Unsicherheit** zur Kündigung führen. Dies gilt ebenfalls im Falle einer wesentlichen Veränderung des Angebots, was insbesondere beim Intendantenwechsel eintritt.<sup>1152</sup> Angesichts der starken Prägung eines Hauses durch den Intendanten birgt dessen Neubesetzung einen großen Unsicherheitsfaktor in sich.<sup>1153</sup> Der Besucher befindet sich in einer Lage, die sich mit der Entscheidung zum Erstbesuch vergleichen lässt. Es besteht ein hohes Risiko, dass das zukünftige Angebot im Abonnement nicht seinen Erwartungen entsprechen könnte. Um sicherzugehen, dass ihm bei Missfallen kein ökonomischer Verlust entsteht<sup>1154</sup>, entscheidet sich der Kunde vorher zur Kündigung.<sup>1155</sup>

#### 2.4.4 Auftreten kombinierter Abwanderungsursachen

Die Literatur betont die Bedeutung des Zusammenspiels verschiedener Ursachen bei der Kundenabwanderung – die Mehrzahl der Kundenabwanderung ist mehrfaktoriell begründet.<sup>1156</sup> Die verantwortlichen Abwanderungsgründe brauchen dabei noch nicht einmal aus einer Hauptkategorie stammen. Vielmehr kann sich die Abwanderung auch aus einem

<sup>1151</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel.

<sup>1152</sup> Entsprechend behauptet ein ehemaliger Intendant des Thalia Theaters in Hamburg, dass „ein Intendantenwechsel in der Regel von einer „Abonnentenflucht“ begleitet [sei].“; vgl. **Nellissen** (2008). Bei einer Erhebung zum Einfluss des Intendantenwechsels auf die Nachfrage der Theaterbesucher zeigten sich allerdings große Unterschiede bei der Nachfragereaktion. Auch wenn sich der Intendantenwechsel i.d.R. negativ auswirkt, schlägt er sich bei solchen Theaterbesuchern, die ein optimistisches Verhalten aufweisen, eher in einer positiven Reaktion nieder. Zusammenfassend lässt sich aber feststellen, dass Spielzeiten, in denen Intendantenwechsel stattgefunden haben, heftigere Reaktionen beim Besuchsverhalten hervorrufen, als solche ohne Intendantenwechsel; vgl. **Lange** (2006), S. 103ff. Unsicherheit mit der zukünftigen Leistung kann ebenfalls im Falle von umfangreichen – meist baulichen – Veränderungen entstehen. Viele Abonnenten sind sich vielleicht nicht sicher, ob die veränderten Rahmenbedingungen eine Veränderung der Theaterleistung mit sich bringen, weshalb sie ihr Abonnement lieber kündigen und die tatsächliche Situation zunächst abwarten.

<sup>1153</sup> Vgl. zu den Konsequenzen eines Intendantenwechsels Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>1154</sup> Der Verlust ergibt sich aus der Verpflichtung zur Inanspruchnahme der Veranstaltungen im Abo; vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1155</sup> Man kann davon ausgehen, dass die Besucher von der Neubesetzung der Stelle erfahren, da dies üblicherweise frühzeitig vom Theater sowie in der örtlichen – bei größeren Häusern auch in der überregionalen – Presse kommuniziert wird; vgl. **Lange** (2006), S. 103.

<sup>1156</sup> Vgl. **Keaveney** (1995); **Gerrard/Cunningham** (2004).

übergreifenden Zusammenwirken unternehmens-, wettbewerbs- sowie kundenbezogener Faktoren ergeben.<sup>1157</sup> Auch diese Tatsache findet bei der nachfolgenden Untersuchung Berücksichtigung, sowohl in Bezug auf die Vorgehensweise der Erhebung – es sind mehrere Nennungen möglich – als auch in Bezug auf die Interpretation der Ergebnisse.

## 2.5 Untersuchungsdesign

Im Fokus der folgenden Kapitel stehen die Auswahl der Stichprobe als Grundlage der Untersuchung (Kapitel 2.5.1), die Vorgehensweise und Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse (Kapitel 2.5.2 und 2.5.3) sowie deren Gütebeurteilung (Kapitel 2.5.4).

### 2.5.1 Grundlage der Datenerhebung: Auswahl der Stichprobe

Die empirische Untersuchung erfolgte in Zusammenarbeit mit einem in der Theaterstatistik geführten öffentlichen Theaterbetrieb<sup>1158</sup>, welcher bereits an der ersten Erhebung im Rahmen dieses Forschungsprojektes teilgenommen hatte.<sup>1159</sup> Als Untersuchungsgegenstand wurden diejenigen Abonnenten<sup>1160</sup> des Theaters ausgewählt, die ihr Abonnement zum Ende der Spielzeit 2008/09 gekündigt hatten. Dies geschah unter der Annahme, dass es sich bei diesen Kündigungen<sup>1161</sup> auch um tatsächliche Kundenverluste handelt, also zumindest von einer partiellen Abwanderung in Form eines Rückgangs der Besuchshäufigkeit ausgegangen werden kann.<sup>1162</sup> Tabelle D-4 liefert eine Gesamtübersicht über die der empirischen Untersuchung zugrundeliegenden Daten.

Aus der Anzahl identifizierter Abonnementkündigungen in der betreffenden Spielzeit – insgesamt 400<sup>1163</sup> – wurde mittels einer **geschichteten Zufallsauswahl** (stratified

---

<sup>1157</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 70.

<sup>1158</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.1.

<sup>1159</sup> Vgl. zur Erhebung Kapitel C.2.

<sup>1160</sup> Die Entscheidung für das Segment der Abonnenten als Gegenstand der Untersuchung lässt sich vor allem auf die eindeutigen Identifikationsmöglichkeiten dieses Besuchersegments zurückführen; nahezu alle Theaterbetriebe besitzen demnach eine Übersicht über die Abonnementkündigungen einer Spielzeit und verfügen über die erforderlichen Adressdaten; vgl. dazu Kapitel 1.3.2.

<sup>1161</sup> Aufgrund der Übereinstimmung von Abwanderung und Kündigung bei Abonnenten werden beide Begriffe im Folgenden synonym verwendet.

<sup>1162</sup> Die empirische Bestätigung der Abwanderung stellt ein Untersuchungsziel im Rahmen der Erhebung dar.

<sup>1163</sup> Die Anzahl aller gekündigten Abonnementplätze lag demgegenüber bei 682, d.h. jedes Abonnement umfasste im Durchschnitt 1,7 Plätze. Im Verhältnis zur Gesamtzahl der Plätze am ausgewählten Theater (6736) ergibt sich eine durchschnittliche Kündigungsquote von 11 % (arithmetisches Mittel).

sampling)<sup>1164</sup> ein Teil zu befragender Kunden ausgewählt. Diese Vorgehensweise erschien im Hinblick auf eine möglichst gleich verteilte Stichprobe und damit eine Verminderung des Stichprobenfehlers notwendig<sup>1165</sup>, da es sich nicht um identische Abonnements handelte, sondern verschiedene Abonnementreihen bzw. -arten existierten.<sup>1166</sup> Die Tatsache, dass für das ausgewählte Theater zudem eine quantitative Analyse der Abwanderungsursachen vorgenommen wurde<sup>1167</sup>, machte zudem eine möglichst gleichverteilte Stichprobe erforderlich (siehe „Verteilung der Stichprobe“ in Tabelle D-4).<sup>1168</sup>

Aboreihe	Anzahl gekündigter Abos	Stichprobe	Befragungsquote	Verteilung der Stichprobe
1	39	14	36 %	8,3 %
2	30	12	40 %	7,1 %
3	21	13	62 %	7,7 %
4	39	15	38 %	8,9 %
5	34	12	35 %	7,1 %
6	31	9	29 %	5,4 %
7	12	5	42 %	3,0 %
8	32	13	41 %	7,7 %
9	33	11	33 %	6,5 %
10	22	7	32 %	4,2 %
11	17	11	65 %	6,5 %
12	20	10	50 %	6,0 %
13	16	10	63 %	6,0 %
14	39	17	44 %	10,1 %
15	15	9	60 %	5,4 %
<b>Σ</b>	<b>400</b>	<b>168</b>	<b>42 %</b>	

**Tab. D-4:** Übersicht zu Kündigungs- und Befragungsdaten in den einzelnen Abonnementreihen

Eine zusätzlich nach Besucherreihen differenzierte Auswertung, die wichtige Rückschlüsse in Bezug auf die Programmgestaltung erlaubt, setzte außerdem einen bestimmten Mindestrücklauf pro Ausprägung voraus.<sup>1169</sup> Während der relative Anteil der Befragten an

<sup>1164</sup> Bei diesem Auswahlverfahren findet eine Aufteilung in *in sich homogene* und *untereinander heterogene* Teilgesamtheiten statt, aus denen wiederum Zufallsstichproben gebildet werden; vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 53; **Homburg/Krohmer** (2008), S. 42.

<sup>1165</sup> Vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 53; vgl. dazu ausführlich die Repräsentativitätsbeurteilung in Kapitel 2.5.4.4.

<sup>1166</sup> Bei fast allen Theatern existiert eine Auswahl mehrerer Abonnementreihen, d.h. die Abonnements variieren im Hinblick auf die Zusammensetzung ihrer Stücke – meist nach Sparten differenziert – oder in Bezug auf die Aufführungszeiten. Beim ausgewählten Theaterbetrieb wurden die existierenden Abonnementreihen zur Vereinfachung nummeriert.

<sup>1167</sup> Vgl. dazu einige ausgewählte Auswertungen in Anhang 9.

<sup>1168</sup> Vgl. **Deutscher Städtetag** (1994), S. 103; **Duda/Hausmann** (2003), S. 21. Dies ließ sich jedoch nicht vollständig realisieren, da die Anzahl gekündigter Plätze in einigen Abonnementreihen insgesamt zu gering war (Reihen 7,13 und 15), aber zahlenmäßig nicht mehr Abonnenten befragt werden konnten.

<sup>1169</sup> Vgl. **Beutin** (2006), S. 134.



der Gesamtzahl der Kündigungen einer Abonnementreihe diese Anforderung erfüllte (siehe „*Befragungsquote*“ in Tabelle D-4), führte die geringe absolute Anzahl von Kündigungen in einigen Abonnementreihen dazu, dass für diese Ausprägungen keine repräsentativen Rückschlüsse möglich waren.<sup>1170</sup>

Innerhalb der einzelnen Abonnementreihen erfolgte die Auswahl der Befragten zufällig, wobei deren Erreichbarkeit Einfluss auf die tatsächliche Stichprobe nahm. Um eine diesbezügliche Verfälschung weitestgehend zu verhindern, fanden die Interviews während des gesamten Tags, d.h. von 10 Uhr morgens bis 21 Uhr abends statt.<sup>1171</sup> Insgesamt kamen mit 168 Abonnenten Telefonkontakte zustande, für jeden Telefonkontakt wurden maximal drei Anrufversuche unternommen.<sup>1172</sup> Diejenigen, die darüber hinaus nicht zu erreichen waren oder deren Anschluss nicht funktionierte, fielen automatisch aus der Stichprobe heraus. Nach Ausschluss unbrauchbarer Kontakte ergab sich schließlich eine effektive Stichprobe von 163 Interviews.<sup>1173</sup>

## 2.5.2 Vorgehensweise und Methodik der Datenerhebung

### 2.5.2.1 Grundlegender Ansatz

Zur Ermittlung von Abwanderungsgründen liefert die wissenschaftliche Literatur eine Vielzahl von Vorgehensweisen.<sup>1174</sup> In der Praxis werden abgewanderte Kunden in den meisten Fällen mit Hilfe eines standardisierten Instrumentariums mittels vorgegebenen Antwortkategorien befragt.<sup>1175</sup> Diese herkömmliche, merkmalsorientierte Befragungsmethodik

<sup>1170</sup> Siehe dazu die Spalte „*Stichprobe*“ in Tabelle D-4.

<sup>1171</sup> Da die Durchführung der Befragung mittels Telefoninterviews erfolgte (vgl. auch Kapitel 2.5.2.2), hing die Erreichbarkeit davon ab, dass die betreffenden Personen zu Hause anzutreffen waren. Eine ausschließlich tagsüber stattfindende Befragung hätte vermutlich zu einer Verzerrung der Stichprobe geführt, weil berufstätige Abonnenten, die tagsüber i.d.R. nicht zu Hause sind, nicht berücksichtigt worden wären. Entsprechend erfolgte bei Befragten, die vormittags nicht zu erreichen waren, am Abend ein wiederholter Anruf.

<sup>1172</sup> Durch die Wiederholungsmöglichkeit der Kontaktversuche ließ sich eine ausreichende Stichprobengröße ohne großen Aufwand realisieren; vgl. **Kuß** (2007), S. 115.

<sup>1173</sup> Während der Befragung zeigte sich, dass sich innerhalb der ausgewählten Stichprobe auch Abonnementinhaber befanden, die das Abonnement für eine Spielzeit verschenkt hatten. Nach Ablauf dieses zeitlich begrenzten Abos erfolgt eine automatische Kündigung, wobei keine Informationen darüber existieren, ob der tatsächliche Abonnementnutzer das Abonnement auf seinen Namen erneuert bzw. übertragen lassen hat. Der Fall „*Abonnement als Geschenk*“, der bei der Befragung dreimal auftauchte, fiel damit aus der Stichprobe raus. Die weiteren zwei fehlenden Datensätze ergaben sich aus einer kurzfristigen Erneuerung eines Abos nach der Kündigung sowie einer Übertragung des Abos auf einen anderen Namen.

<sup>1174</sup> Eine wesentliche Systematisierung in *merkmals-*, *ereignis-* und *prozessorientierte* Methoden bzw. Untersuchungen nimmt **Michalski** (2002), S. 18ff. vor. Für eine detaillierte Übersicht der entsprechenden Untersuchungen sowie der verwendeten Methoden siehe **Michalski** (2002), S. 22ff.

<sup>1175</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2010), S. 304; **Bruhn** (2009d), S.101.

hat den Vorteil der Einfachheit, Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit, indem sie die Ableitung quantitativer Aussagen ermöglicht.<sup>1176</sup> Aufgrund vorliegender operationaler Maßstäbe stellen die Messungen i.d.R. kein Problem dar.<sup>1177</sup> Ein großer Nachteil liegt jedoch darin, dass die „wahren“ Abwanderungsgründe durch die vorgegebenen Antwortkategorien nicht offenbart werden.<sup>1178</sup> Die Erfassung der Gründe erfolgt aus subjektiver Sicht des Kunden, d.h. der Kunde übernimmt die Interpretation seiner Angaben selbst.<sup>1179</sup> Zudem bindet ein quantitatives Verfahren den Befragten an die sprachlichen und inhaltlichen Vorgaben der Erhebung.<sup>1180</sup> „Die Ergebnisse [...] bleiben [somit] sehr allgemein und konkrete Maßnahmen lassen sich kaum ableiten.“<sup>1181</sup>

Gerade bei fokussierten Fragestellungen wie der Ermittlung von Ursachen einer Abwanderung bzw. Kündigung ist es aber vor allem von Bedeutung, die tatsächlichen Einstellungen, Meinungen und Motive der Befragten zu ergründen. Nur dadurch lässt sich ein umfassender und tiefergehender Einblick in die Problemdimensionen gewinnen, um daraus richtige Schlussfolgerungen ziehen zu können.<sup>1182</sup> Obschon im Vorhinein Annahmen zu Abwanderungsgründen getroffen wurden, sollten die Befragten hingegen die Möglichkeit haben, frei erzählen zu können und nicht gezwungen sein, aus einer vorgegeben Anzahl von Gründen auszusuchen. Die herkömmlichen Methoden der Datenerhebung wie beispielsweise die schriftliche Befragung eignen sich für dieses Untersuchungsziel daher nicht.<sup>1183</sup> Qualitative Ansätze der Marktforschung hingegen ermöglichen diese Offenheit, mit der Themen vollständig und detailliert erfasst werden können.<sup>1184</sup> „[Sie] [...] sind kommunikativ durch ihre konsequente Ausrichtung an den Auskunftspersonen und deren kommunikativen Fähigkeiten.“<sup>1185</sup> Die Schaffung einer möglichst natürlichen Kommunikationssituation und vertrauensvollen Atmosphäre sowie der Verzicht auf vorgegebene Ant-

<sup>1176</sup> Vgl. **Homburg/Krohmer** (2008), S. 26f.

<sup>1177</sup> Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 147.

<sup>1178</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 26; **Michalski** (2006), S. 591; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 304.

<sup>1179</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 132.

<sup>1180</sup> Vgl. **Cannie** (1994), S. 59; **Kepper** (2008), S. 177; **Klein** (2008a), S. 52.

<sup>1181</sup> **Meffert/Bruhn** (2006), S. 339.

<sup>1182</sup> Aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität der Nutzendimensionen und Einflussfaktoren bei der kulturellen Nachfrage besteht ein besonderer Bedarf nach qualitativen Ansätzen; vgl. **Glogner/Klein** (2006), S. 56.

<sup>1183</sup> Vgl. **Cannie** (1994), S. 59; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 26; **Michalski** (2002), S. 19; **Meffert/Bruhn** (2006), S. 339.

<sup>1184</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 17f.; **Michalski** (2002), S. 127; **Weis/Steinmetz** (2005), S. 30; **Bruhn** (2009d), S. 101; **Föhl/Lutz** (2010), S. 57f.

<sup>1185</sup> **Kepper** (2008), S. 177.

worten erlauben es, die Befragten in ihrer Auskunftsbereitschaft möglichst wenig einzuschränken und ihre spontane Aussagewilligkeit zu erhöhen, indem sie sich ernst genommen fühlen.<sup>1186</sup> Durch die eigene Wortwahl der Auskunftsperson bleibt das Ergebnis vergleichsweise nah an der Wahrheit: Der Befragte antwortet meist genauer, reflektiver und ehrlicher als bei geschlossenen Umfragetechniken, weshalb ein Informationsverlust weitestgehend vermieden werden kann.<sup>1187</sup> Darüber hinaus erlaubt es diese Vorgehensweise, das Gesagte aus Sicht der Befragten heraus nachvollziehbar zu machen und die Interpretationsbasis zu erweitern.<sup>1188</sup> Die vorliegende Untersuchung basiert auf dem Grundgedanken dieses **qualitativen Untersuchungsdesigns**, was die Gewinnung umfassender Informationen zu den tatsächlichen Ursachen von Abonnementkündigungen garantiert.<sup>1189</sup>

### 2.5.2.2 Konkrete Erhebungsmethodik und Befragungsform

Als Erhebungsmethodik wurde in diesem Zusammenhang das **problemzentrierte Interview** ausgewählt.<sup>1190</sup> Bei dieser qualitativen Interviewtechnik handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, bei der zunächst das Erzählprinzip im Mittelpunkt steht, d.h. die interviewte Person kann und soll möglichst frei zu Wort kommen. Der Fokus des Interviews liegt jedoch auf einer bestimmten Problemstellung, mit der sich der Interviewer im Vorhinein bereits beschäftigt hat und zu der er im Laufe des Interviews immer wieder hinlenkt.<sup>1191</sup> Er orientiert sich an einem Interviewleitfaden, welcher wichtige Anhaltspunkte seiner Analyse enthält.<sup>1192</sup> Dabei handelt es sich jedoch um vorläufige Annahmen, die die befragten Personen im Interview hinsichtlich ihrer Aussage keinesfalls beeinflussen sollen, weshalb der Interviewer sie im Gespräch auch nicht mitteilt.<sup>1193</sup> „Die Vorgehensweise ist theoriegeleitet, aber zugleich offen, denn es wird darauf geachtet, dass die Befragten selbst zu Wort kommen und man ist sensitiv in Bezug auf theoretische Widersprüche und Ungereimtheiten.“<sup>1194</sup> Die Annahmen dienen letztlich dazu, kausale Zusammenhänge zu erfassen, ohne den Erzählfluss zu unterbrechen, und erleichtern somit die anschließende

<sup>1186</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 69; **Klein** (2008a), S. 52; **Kepper** (2008), S. 177; **Homburg/Krohmer** (2008), S. 26.

<sup>1187</sup> Vgl. **Cannie** (1994), S. 60; **Mayring** (2002), S. 69; **Kepper** (2008), S. 177; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 160.

<sup>1188</sup> Vgl. **Kuß** (2007), S. 128; **Kepper** (2008), S. 179.

<sup>1189</sup> Vgl. **Stewart** (1996), S. 267f.

<sup>1190</sup> Vgl. vor allem **Witzel** (1982, 1985, 2000), der diese Interviewform wesentlich geprägt hat.

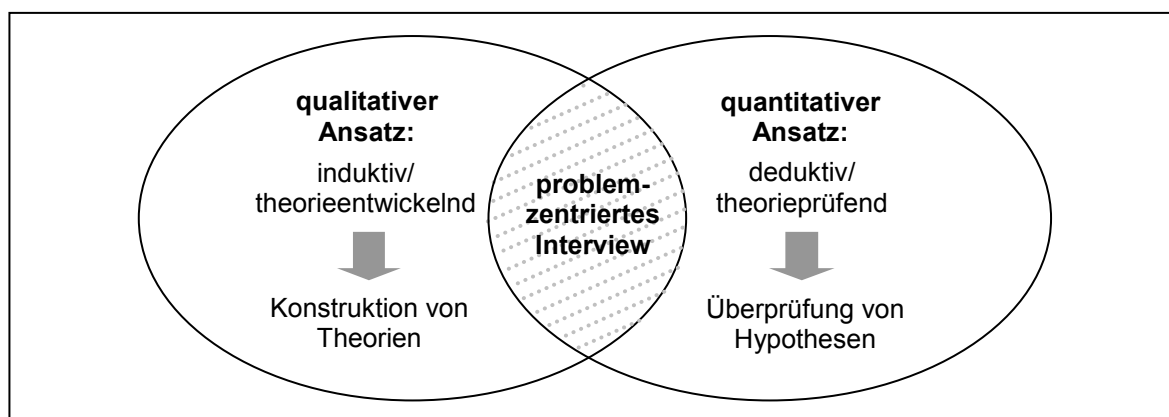
<sup>1191</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 45f.; **Mayring** (2000), S. 67; **Lamnek** (2005), S. 364.

<sup>1192</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 67.

<sup>1193</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 368.

<sup>1194</sup> **Kuckartz** (2007), S. 85.

Interpretation der Daten.<sup>1195</sup> Aufgrund des Vorwissens durch die vorrangige Analyse, welche Eingang in das Interview findet, bildet das problemzentrierte Interview die Schnittstelle zwischen einer induktiven und deduktiven Vorgehensweise.<sup>1196</sup> „[Denn] [...] die Konzeptgenerierung durch den Befragten [steht] zwar immer noch im Vordergrund, doch wird ein bereits bestehendes wissenschaftliches Konzept durch die Äußerungen des Erzählenden eventuell modifiziert.“<sup>1197</sup> Abbildung D-11 stellt diese wissenschaftliche Einordnung grafisch dar.



**Abb. D-11:** Wissenschaftliche Einordnung der empirischen Untersuchung

Das problemzentrierte Interview bietet sich im Hinblick auf die zugrundeliegende Zielsetzung insofern an, als dass es sich bei den Ursachen einer Kundenabwanderung von Theaterbesuchern um eine bestimmte, spezifische Fragestellung handelt, für die bereits Vorkenntnisse aus anderen empirischen und theoretischen Arbeiten bestehen.<sup>1198</sup> Entsprechend des qualitativen Ansatzes stehen aber dennoch die Äußerungen der Kunden im Vordergrund. Der Ursachenkatalog besitzt Hypothesencharakter und dient letztlich der Interpretation der Daten, weshalb er auch streng genommen als Bestandteil der Datenanalyse aufzufassen ist.<sup>1199</sup> Folglich beschränkt sich die eigentliche Datenerhebung auf den narrativen Aspekt des Interviews, d.h. die Aussagen der Befragten.

Die Befragungstechnik im Rahmen des Interviews beruhte auf den grundlegenden Prinzipien der sog. **Root-Cause-Methode**<sup>1200</sup>. Diese Vorgehensweise wird zur Ermittlung von

<sup>1195</sup> Vgl. **Witzel** (1982), S. 49f.

<sup>1196</sup> Vgl. **Witzel** (2000); **Kurz et al.** (2009), S. 465.

<sup>1197</sup> **Lamnek** (2005), S. 364.

<sup>1198</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 70.

<sup>1199</sup> Siehe dazu Abbildung D-12 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.5.3.

<sup>1200</sup> Vgl. ausführlich zur Root-Cause-Analyse **Wilson/Dell/Anderson** (1993); **Ammerman** (1998); **Venohr/Zinke** (2000).

Abwanderungsgründen vielfach empfohlen<sup>1201</sup>, da sie dem vorgenannten Anspruch gerecht wird, „die wirklichen Situationen und Gründe herauszuarbeiten, die zu der Abwanderung geführt haben“.<sup>1202</sup> Ausgangspunkt der Root-Cause-Analyse bilden – entsprechend den Grundsätzen des problemzentrierten Interviews – mögliche Ursachen der Abwanderung bzw. Hypothesen<sup>1203</sup>, wobei es vor allem darum geht, in einem mehrstufigen Ansatz die ausschlaggebenden Ursachen durch gezieltes Hinterfragen der vom Kunden genannten Gründe herauszuarbeiten.<sup>1204</sup>

Der Begriff „*Interview*“ impliziert, dass es sich um eine mündliche Befragung handelt,<sup>1205</sup> wobei zwischen persönlich-mündlichen<sup>1206</sup> und telefonischen Interviews unterschieden werden kann.<sup>1207</sup> Die vorliegende Untersuchung zur Ermittlung der Abwanderungsgründe erfolgte **telefonisch**. Auch telefonische Befragungen bieten die Möglichkeit, auf die spezifischen Probleme und Anmerkungen des Kunden einzugehen.<sup>1208</sup> Sie zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie sich mit vergleichsweise geringem logistischen und zeitlichen Aufwand relativ kostengünstig und ohne größere Schwierigkeiten durchführen lassen.<sup>1209</sup> Die meisten telefonischen Befragungen erfolgen heutzutage computergestützt mittels bestimmter Softwareprogramme (Computer Assisted Telephone Interviewing – CATI).<sup>1210</sup> Auch wenn dies eine Vereinfachung der Interviewdurchführung sowie eine verbesserte Datenqualität mit sich bringt, bedeutet es erhebliche Aufwendungen hinsichtlich Datentechnik und Programmierung,<sup>1211</sup> die i.d.R. nur von professionellen Marktforschungsinstitu-

<sup>1201</sup> Vgl. **Reichheld** (1996), S. 64ff.; **Venohr/Zinke** (2000), S. 162; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 60; **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 272.

<sup>1202</sup> **Venohr/Zinke** (2000), S. 162.

<sup>1203</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2006), S. 341.

<sup>1204</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 8; **Friedrich** (1999), S. 250; **Venohr/Zinke** (2000), S. 162f.; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 26.

<sup>1205</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 346.

<sup>1206</sup> Diese klassische, durch das persönliche Gegenüber von Interviewer und befragter Person gekennzeichnete Befragungsform wird auch als Face-to-Face-Interview bezeichnet; vgl. dazu **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 104; **Kuß** (2007), S. 109.

<sup>1207</sup> Vgl. **Kaase** (1999), S. 46.

<sup>1208</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 65.

<sup>1209</sup> Vgl. **Beutin** (2006), S. 136; **Kuß** (2007), S. 115; **Atteslander** (2008), S. 148; **Bruhn** (2009d), S. 99. Vgl. zu den Kosten einer Face-to-Face-Befragung **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 106.

<sup>1210</sup> Nach Angabe des Arbeitskreises Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute hat sich die Zahl der vorhandenen CATI-Plätze in Marktforschungsinstituten zwischen 1995 und 2009 mehr als verdoppelt, ebenso wie der prozentuale Anteil der in der Praxis telefonisch durchgeführten Interviews in diesem Zeitraum; vgl. **ADM** (2010); siehe ebenfalls **Homburg/Krohmer** (2008), S. 28; **Beutin** (2006), S. 150.

<sup>1211</sup> Vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 110; **Homburg/Krohmer** (2008), S. 28.

ten erbracht werden. Aufgrund der für die Durchführung der Untersuchung als wesentlich erachteten Zeit- und Kostengesichtspunkte wurden die Interviews der vorliegenden Erhebung ohne jegliche Unterstützung spezifischer Software durchgeführt.<sup>1212</sup>

Eine erhöhte Erreichbarkeit der Befragten, ein vergleichsweise schneller Ersatz für Ausfälle sowie eine zügige Datenverarbeitung stellen weitere positive Aspekte der telefonischen Befragung dar, mit der somit in relativ kurzer Zeit Ergebnisse hervorgebracht werden können.<sup>1213</sup> Demgegenüber lassen sich als Nachteile anführen, dass der Interviewer die Situation nur schwer beeinflussen und kontrollieren kann, sich auf relativ einfache Fragen beschränken sollte und die Teilnahmebereitschaft im Vergleich zu persönlichen Befragungen üblicherweise geringer ausfällt.<sup>1214</sup> Letztere spielt aber in Bezug auf die Validität der Ergebnisse eine wichtige Rolle.<sup>1215</sup>

Im Hinblick auf die zugrundeliegende Befragung stellt die fehlende Möglichkeit der Kontrolle und Einflussnahme des Interviewers keine Schwachstelle dar. Vielmehr bedeutet die Distanz für die befragten Personen mehr Kommunikationsfreiheit und Uneingeschränktheit, was dem Wesen des qualitativen Forschungsansatzes dieser Erhebung entspricht. Der vergleichsweise geringere Einfluss des Interviewers führt damit c.p. zu objektiveren Ergebnissen.<sup>1216</sup> Der Verzicht auf komplexe Fragen schließlich bedeutet insofern keine Einschränkung, als dass bei der zugrundeliegenden Methodik das Erzählen des Befragten im Vordergrund steht, er also weniger zuhören als aktiv berichten sollte.

Die Teilnahmebereitschaft der Abonnenten erwies sich ebenfalls nicht als Problem, da die Legitimation des Interviewers gewährleistet war. Die Befragung erfolgte im Namen des Theaters, worauf direkt zu Beginn des Gesprächs hingewiesen wurde.<sup>1217</sup> Ebenso gelang es, die Befragten von der Neutralität des Interviews und dem Interesse an ihrer ehrlichen Meinung zu überzeugen. Dadurch war die notwendige Vertrauensbasis gegeben, und eventuelle Unsicherheiten in Bezug auf datenschutzrechtliche Aspekte waren aus dem Weg geräumt. Das Thema bzw. der Inhalt der Befragung, was einen wesentlichen Einfluss auf die Ausschöpfungsquote, d.h. den Umfang der tatsächlichen Stichprobe abzüg-

---

<sup>1212</sup> Dieser Aspekt besitzt vor allem im Hinblick auf die konkrete Anwendung dieser Analyse in der Theaterpraxis eine große Bedeutung.

<sup>1213</sup> Vgl. **Kuß** (2007), S. 115; **Atteslander** (2008), S. 148.

<sup>1214</sup> Vgl. **Struebbe/Kernan/Grogan** (1986); **Beutin** (2006), S. 136; **Atteslander** (2008), S. 148.

<sup>1215</sup> Vgl. **Hornik/Zaig/Shadmon** (1991), S. 49.

<sup>1216</sup> Auch Bruhn sieht diesen Aspekt als Vorteil der telefonischen Befragung; vgl. **Bruhn** (2009d), S. 99.

<sup>1217</sup> Siehe dazu den Telefonleitfaden im Anhang 7. Die Mehrheit der befragten Abonnenten zweifelte dies aufgrund der Kenntnisse der Interviewerin in Bezug auf wesentliche Kundendaten (Name, Adresse, Telefonnummer, Abonnementreihe, Kündigung) nicht an.

lich der Interview-Verweigerer nimmt<sup>1218</sup>, wirkte sich im vorliegenden Fall äußerst positiv aus. So zeigten sich die meisten Abonnenten sehr aufgeschlossen und waren über das Interesse des Theaters an ihrer Meinung und den Ursachen für ihre Kündigung sehr erfreut.

### 2.5.2.3 Durchführung der Erhebung

Die Befragung fand in der Zeit vom 22. Juni bis zum 3. Juli 2009, d.h. über einen relativ eng gefassten Zeitraum, statt. Dies führte zu einer gewissen Routine und damit Gleichmäßigkeit in der Interviewführung sowie in Bezug auf die Datenauswertung zu unmittelbaren Vergleichsmöglichkeiten, die eine ausgewogene Interpretation der Daten unterstützen sollte. Die zeitliche Nähe der Interviews zum Eingang der Kündigungen<sup>1219</sup> sollte gewährleisten, dass die Erinnerung der Abonnenten im Hinblick auf die Abwanderung, insbesondere die persönlichen Empfindungen und Gefühle betreffend, noch relativ „frisch“ und gegenwärtig war.

Je nach Situation und Auskunftsbereitschaft der Befragten<sup>1220</sup> betrug die Dauer eines Interviews zwischen 5 und 15 Minuten. Telefonische Interviews sollten im Gegensatz zu persönlichen Interviews generell nicht mehr Zeit in Anspruch nehmen.<sup>1221</sup> Zudem erforderte weder die der Erhebung zugrundeliegende, fokussierte Fragestellung eine umfangreichere und detailliertere Befragung, noch wäre sie in Bezug auf die Durchführbarkeit realistisch und wirtschaftlich gewesen.<sup>1222</sup>

Die Interviews wurden unter Zurhilfenahme der Kundendatenliste des Theaters entweder mit dem/der Abonnementinhaber/in durchgeführt oder im Falle von Partner-Abonnements mit einem der Partner. Tatsache ist, dass es sich beim Theaterbesuch in vielen Fällen um ein Nachfragekollektiv und damit auch bei der Kündigung eines Abonnements um

<sup>1218</sup> Vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 109.

<sup>1219</sup> Der Kündigungszeitraum für die Abonnements endete am 15. Juni 2009.

<sup>1220</sup> Bei sehr eindeutigen Kündigungsgründen, die keiner weiteren Erklärung oder Nachfrage bedurften wie „Todesfall“ oder „Krankheit“ waren die Telefonate in der Regel sehr schnell beendet, wohingegen umfassende Ursachenerläuterungen erheblich mehr Zeit in Anspruch nahmen.

<sup>1221</sup> Vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 109; **Kuß** (2007), S. 115. Streng genommen entspricht dieses Vorgehen nicht unbedingt dem qualitativer Interviews bzw. einer Root-Cause-Analyse, die in der Regel eine längere Gesprächsdauer – mindestens eine Stunde pro Interview – vorsehen; vgl. dazu **Venohr/Zinke** (2000), S. 163; **Kuß** (2007), S. 128.

<sup>1222</sup> **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 26 beurteilen die Root-Cause-Methode im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit durchaus kritisch und sehen diese detaillierte Art der Befragung vielmehr als Richtschnur für Interviews mit abgewanderten Kunden.

eine Kollektiventscheidung handelt.<sup>1223</sup> Somit ist davon auszugehen, dass der von der interviewten Person genannte Kündigungsgrund für beide Partner zutrifft. Sofern dies nicht der Fall war, erfolgte ein entsprechender Vermerk.

Die Abonnenten wurden von der Interviewerin über den allgemeinen Sachverhalt sowie Anlass und Ziel der Befragung informiert und gleichsam dazu aufgefordert, frei und offen über ihre Kündigungsentscheidung zu berichten. Dabei wurde vor allem darauf Wert gelegt, dass diese Aufforderung bzw. Frage aus Sicht des Befragten nicht vorwurfsvoll erschien, sondern diesem das Gefühl ernsthaften Interesses vermittelt wurde.<sup>1224</sup> Sofern der Abonnent in Bezug auf seine Aussagen eher zurückhaltend oder gehemmt erschien, wurde er von der Interviewerin nochmals ermutigt, die wahren Gründe zu benennen und ausführlich zu berichten. Während des Gesprächs wurden dessen Inhalte sowie weitere Anmerkungen und Auffälligkeiten in Postskripten festgehalten.<sup>1225</sup>

#### **2.5.2.4 Exkurs: Standardisierte Fragestellungen**

Qualitative Interviews enthalten oftmals vereinzelte, standardisierte Fragen, die sich im Wesentlichen auf soziodemografische Merkmale beziehen.<sup>1226</sup> Auch bei der vorliegenden Befragung kamen neben den offenen Interviews einige solcher Fragen zum Einsatz. In Anlehnung an das Untersuchungsziel, die Annahme des Nachfragerückgangs im Falle einer Abonnementkündigung zu bestätigen<sup>1227</sup>, ist die zukünftige Besuchsintensität der Abonnenten nach der Kündigung von Interesse. Dazu dienten folgende, geschlossene Fragestellungen bzw. Antwortmöglichkeiten:

(1) „Werden Sie denn trotzdem weiterhin auch ohne ihr Abo ins Theater gehen?“

ja, sicherlich       nein, nicht mehr

(2) „Wie oft werden Sie denn in Zukunft ins Theater gehen?“

genauso oft       eher seltener       häufiger

<sup>1223</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2 und 2.4.3.1. Die Geschäftsbeziehung existiert lediglich zwischen einem der Partner und dem Theater.

<sup>1224</sup> Damit sollte vor allem vermieden werden, dass der Kunde die wahren Gründe aus Rücksicht, Angst oder Respekt vor dem Theater verschweigt.

<sup>1225</sup> Vgl. **Witzel** (1982), S. 91f.; **Lamnek** (2005), S. 367. Eine Übersicht über ausgewählte Interviewaussagen findet sich in Anhang 8.

<sup>1226</sup> Vgl. **Kuß** (2007), S. 127.

<sup>1227</sup> Vgl. zu den Zielsetzungen der Untersuchung Kapitel 2.2.



Als quantitative Auswertungen für das Theater erfolgten darüber hinaus eine Abfrage der Dauer des Abonnements sowie der Altersklasse der Befragten.<sup>1228</sup>

### 2.5.3 Vorgehensweise und Methodik der Datenanalyse

Die verwendete Methodik der Datenerhebung steht an der Schnittstelle zwischen einer deduktiven und induktiven Vorgehensweise bei einer Befragung.<sup>1229</sup> Auf der einen Seite bilden damit bestimmte Annahmen zu den Abwanderungsgründen die Ausgangslage der Untersuchung, die es deduktiv zu überprüfen gilt. Auf der anderen Seite handelt es sich bei der Datenerhebung gleichzeitig um eine offene Befragung mit dem Ziel der Informationsgewinnung, die induktiv neue Erkenntnisse hervorbringen kann.<sup>1230</sup> Abbildung D-12 stellt die Vorgehensweise der Datenerhebung und -auswertung schematisch dar.

Als Basis für die Datenauswertung diene die im Vorfeld der Erhebung vorgenommene Zusammenstellung der möglichen Abwanderungsgründe. Diese Vorgehensweise beruht auf dem Prinzip der **deduktiven Kategorienbildung** aus der qualitativen Sozialforschung.<sup>1231</sup> „Eine deduktive Kategoriendefinition bestimmt das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen. Aus Voruntersuchungen, aus dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theoriekonzepten werden die Kategorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt.“<sup>1232</sup> Dabei gibt es keine festgelegte, einheitliche Vorgehensweise, die Kategorienbildung hat vielmehr in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand zu erfolgen.<sup>1233</sup> Die Kategorien

<sup>1228</sup> Auf eine Darstellung dieser Fragen wird an dieser Stelle verzichtet, da sie für die zugrundeliegende Untersuchung keine Relevanz besitzen. Die Fragestellungen (im Telefonleitfaden) sowie die Auswertung zur Altersverteilung der Befragten sind in Anhang 7 bzw. 10 aufgeführt. Für das Theater erfolgte zudem eine Auswertung der Abwanderungsgründe in Abhängigkeit der Altersklassen. Auf Auswertungen zur Dauer des Abonnements wurde verzichtet, da die meisten Abonnenten keine präzisen Angaben dazu machen konnten, weshalb die Validität der Ergebnisse nicht gewährleistet werden konnte. Viele Theater verfügen auch selbst über die entsprechende Information; vgl. dazu Tabelle 5 in Anhang 6.

<sup>1229</sup> Vgl. Kapitel 2.5.2.2.

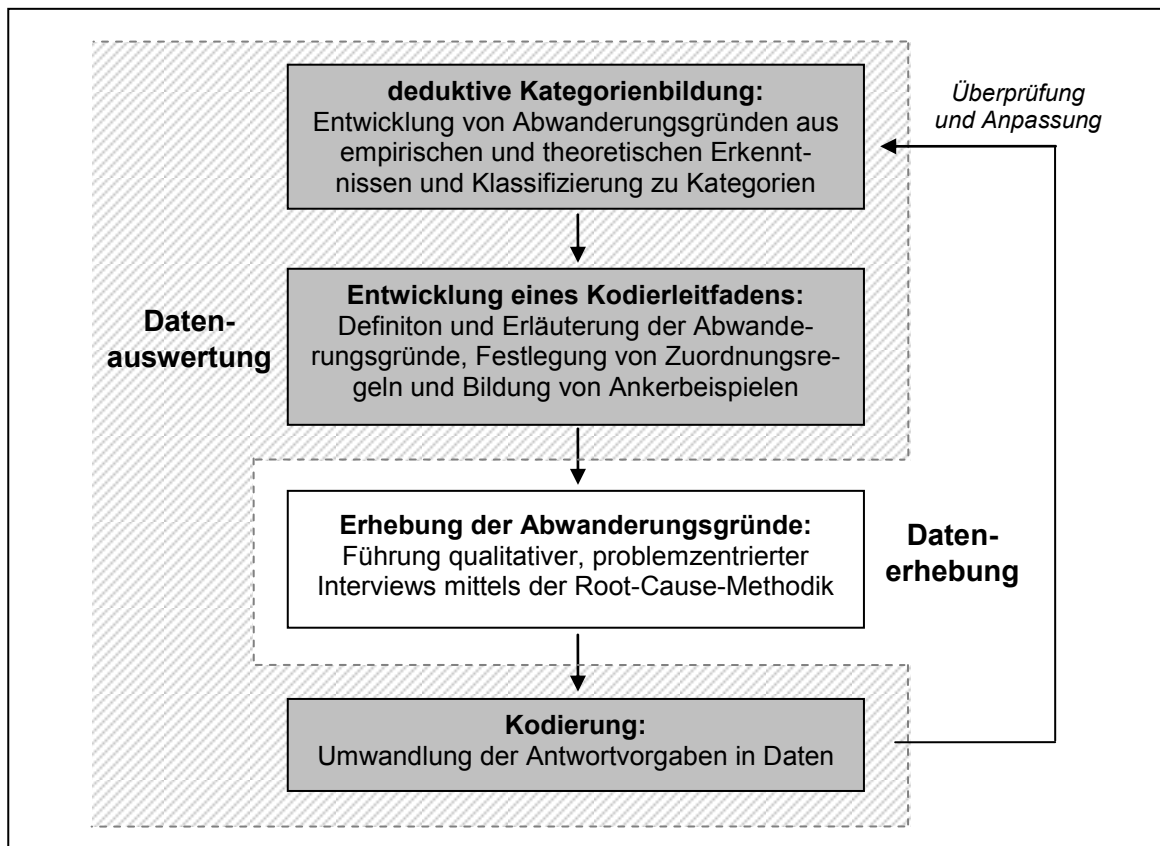
<sup>1230</sup> Vgl. **Kuckartz** (2007), S. 85.

<sup>1231</sup> Die deduktive Vorgehensweise ist eine Variante zur induktiven Kategorienbildung im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse. Letztere führt mittels einer Zusammenfassung und Strukturierung des Datenmaterials (Verallgemeinerungsprozess) ohne vorab formulierte Theorien zu den Kategorien; vgl. **Mayring** (2008); **Schmidt** (2010), S. 473f.; siehe auch **Butzer-Strothmann/Günter/Degen** (2001), S. 73; **Mayr-Birklbauer** (2009), S. 811ff. Eine induktive Kategorisierung zur Ermittlung von Attributen, die für den Besuch eines Kunstmuseums ursächlich sind, findet sich bei **Rohde** (2007), S. 171ff; der Autor hat die Nutzenkomponenten mittels eines Laddering-Interviews ermittelt und anschließend im Sinne der Inhaltsanalyse zusammengefasst.

<sup>1232</sup> **Mayring** (2008), S. 74f.; vgl. auch **Gläser/Laudel** (2006), S. 193ff.

<sup>1233</sup> Vgl. **Kriz/Lisch** (1988), S. 134.

können generell als eine Zusammenfassung bzw. Reduktion des vorhandenen Materials zur Systematisierung der jeweiligen Untersuchungsthematik verstanden werden.<sup>1234</sup>



**Abb. D-12:** Vorgehensweise der Datenerhebung und -auswertung im Rahmen der empirischen Untersuchung

Im Hinblick auf die Beeinflussbarkeit von Abwanderungen ist es erforderlich, die zusammengetragenen allgemeinen und speziellen Abwanderungsursachen<sup>1235</sup> – die eigentliche Kategorienbildung im sozialwissenschaftlichen Sinne – weitergehend zu den drei Klassen unternehmens-, kunden- und wettbewerbsinduziert zusammen zu fassen.<sup>1236</sup> Eine inhaltliche Verdichtung der 28 Ursachen (1. Kategorisierungsebene) ergab zunächst 8 sog. Subkategorien (2. Ebene), deren weitere Zusammenfassung letztlich zu den drei (Haupt-)kategorien (3. Ebene) führte.<sup>1237</sup> Abbildung D-13 stellt diese mehrstufige Vorgehensweise beispielhaft dar.<sup>1238</sup>

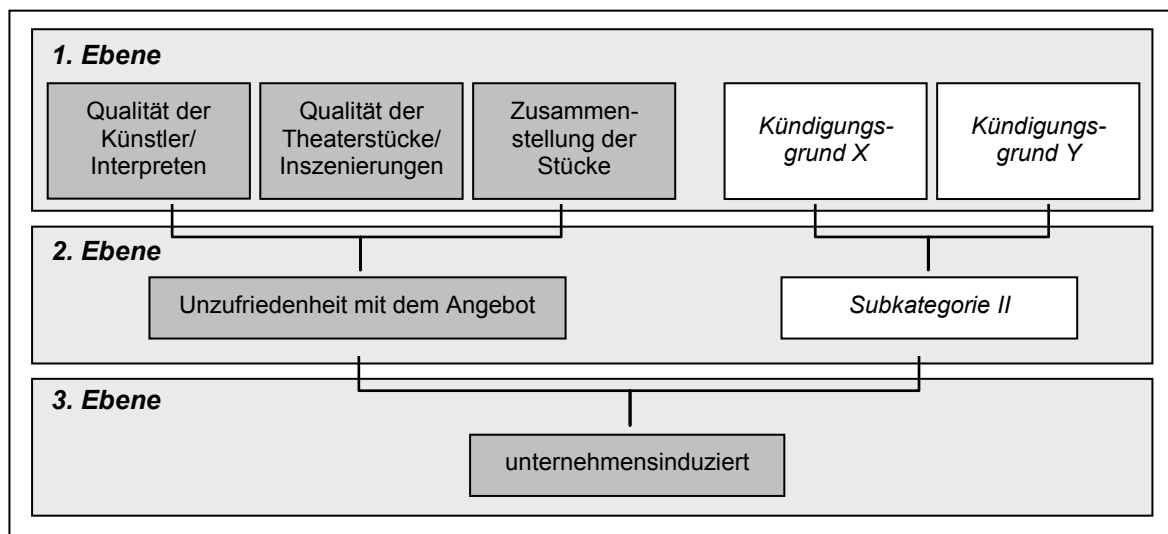
<sup>1234</sup> Vgl. **Mayring** (2008), S. 64ff.

<sup>1235</sup> Vgl. Kapitel 2.4.3.

<sup>1236</sup> Die Zusammenfassung der Gründe dient der Ableitung von Handlungsempfehlungen; vgl. dazu Kapitel E.2.2.2. Vgl. zum Klassifizierungsansatz Kapitel 2.3.

<sup>1237</sup> Vgl. zur Bildung von Hauptkategorien **Mayring** (2008), S. 76.

<sup>1238</sup> Eine Übersicht über alle Ursachen und die entsprechenden Kategorien liefern die Tabellen D-5 bis D-7.



**Abb. D-13:** Kategorisierung der Abwanderungsgründe im Rahmen der deduktiven Kategorienbildung

Die Zusammenstellung der Abwanderungsgründe stellt die Grundlage für die Zuordnung konkreter Textpassagen aus den Telefoninterviews dar. Eine derartige **Kodierung** bedeutet die Umwandlung der Antwortvorgaben in Daten, die weiterverarbeitet werden können. Das Ergebnis der Interviews mit den befragten Personen sind die jeweiligen Postskripte mit Gesprächsinhalten, Anmerkungen und besonderen Auffälligkeiten. Diese aus den verbalen Äußerungen bestehenden „*Rohdaten*“ lassen sich jedoch nicht auswerten. Um Erkenntnisse aus den empirisch gewonnenen Daten ableiten, im Einzelfall Vergleiche ermöglichen und Aussagen über Häufigkeiten oder quantitativ bezifferbare Unterschiede machen zu können, bedarf es einer Standardisierung durch Verdichtung und Strukturierung des Materials.<sup>1239</sup> Sie erfolgte mittels eines **Auswertungs- bzw. Kodierleitfadens**.<sup>1240</sup> Dieser Leitfaden bestimmt die Art und Weise der Zuordnung, d.h. wann ein Textbestandteil unter eine bestimmte Kategorie fällt und dient sozusagen als Handanweisung für die Auswertung.<sup>1241</sup> Er umfasst sowohl detaillierte Beschreibungen der Kategorien – im vorliegenden Fall der Abwanderungsursachen – als auch deren mögliche Ausprägungsformen. Diese sog. Ankerbeispiele erleichtern die Zuordnung. Ebenfalls enthält der Leitfaden eindeutige Kodier- bzw. Zuordnungsregeln für den Fall möglicher Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Kategorien.<sup>1242</sup> Auf Basis des Kodierleitfadens wurden die Textbestandteile der Interviews im Hinblick auf ihre Zugehörigkeit zu den jeweili-

<sup>1239</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 241; **Butzer-Strothmann/Günter/Degen** (2001), S. 73; **Homburg/Krohmer** (2008), S. 26f.

<sup>1240</sup> Vgl. **Butzer-Strothmann/Günter/Degen** (2001), S. 71; **Schmidt** (2009), S. 451. Die am besten zur Textpassage passende Kategorie wurde ausgewählt.

<sup>1241</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 119; **Schmidt** (2010), S. 476.

<sup>1242</sup> Vgl. **Schmidt** (2009), S. 451; **Mayring** (2008), S. 83.

gen Abwanderungsgründen herausgefiltert, eingeschätzt und kategorisiert.<sup>1243</sup> Da vor allem bei nicht beobachtbaren qualitativen Variablen wie Einstellungen und Motiven keine allgemeingültigen Maßstäbe oder Indikatoren zur Quantifizierung existieren<sup>1244</sup>, ist die Zuordnung der Aussagen nicht unkritisch zu sehen, weshalb sie einer Validitätsprüfung unterzogen wurde.<sup>1245</sup> Die Auswertung der Daten erfolgte mittels des statistischen Datenverarbeitungsprogramms SPSS 17.0 sowie Microsoft Excel.

Da die Verknüpfung von deduktiver und induktiver Vorgehensweise im Rahmen der empirischen Untersuchung eine Adaption der theoretischen Grundlage an neue Erkenntnisse aus der Erhebung ermöglicht, kann während der Interviews in einem Zug eine Überprüfung einzelner Abwanderungsgründe stattfinden. Sofern sich neue Aspekte ergeben, erfolgt eine Anpassung an die ermittelten Daten und im Einzelfall sogar eine vollständige Streichung oder Hinzufügung von bisher nicht betrachteten Kategorien.<sup>1246</sup> Aufgrund dieser eher induktiven Vorgehensweise erübrigt sich auch eine Durchführung von Pretests im Vorfeld der Befragung.

Die drei Tabellen D-5 bis D-7 stellen jeweils für die drei Hauptkategorien **unternehmens-**, **kunden-** und **wettbewerbsinduziert** die angenommenen Kündigungsgründe aus Kapitel 2.3.2, die entsprechenden Subkategorien sowie die Beschreibungen und Definitionen mit Ankerbeispielen im Sinne der Zuordnungsregeln dar.<sup>1247</sup>

Ursache	Definition	Ankerbeispiel	Subkategorie (inkl. Definition)
<b>QUALITÄT KÜNSTLER/ INTERPRETEN</b>	die darstellerische Leistung von Künstlern/Interpreten entspricht nicht den Erwartungen	<i>„Die Sänger/Schauspieler waren sehr schlecht.“</i>	<b>Unzufriedenheit mit dem Angebot des Theaters in Form seiner Kernleistung mit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inszenierungen</li> <li>▪ schauspielerischer Leistung</li> </ul>
<b>QUALITÄT STÜCKE/ INSZENIERUNGEN</b>	die Stücke bzw. deren Inszenierung entspricht nicht den Erwartungen	<i>„Viele Stücke bzw. Inszenierungen im letzten Jahr haben mir nicht wirklich gefallen, sind mir einfach zu modern.“</i>	

<sup>1243</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 102; Mayring (2008), S. 83; Schmidt (2009), S. 452; Homburg/Krohmer (2009), S. 306.

<sup>1244</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 147f.

<sup>1245</sup> Vgl. dazu das nachfolgende Kapitel.

<sup>1246</sup> Vgl. Kurz et al. (2009), S. 466; Schmidt (2009), S. 452.

<sup>1247</sup> Diese Aufstellungen zeigen die Ausgangslage der Befragung, d.h. auch solche Abwanderungsgründe, die durch die Interviews nicht bestätigt werden konnten, sind Bestandteil der Kataloge.

<b>ZUSAMMENSTELLUNG STÜCKE</b>	die Auswahl der Stücke entspricht nicht den Erwartungen	„Wir hatten in unserem Abo in der letzten/kommenden Spielzeit wenige Stücke, die uns gefallen haben.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität der Sänger</li> <li>▪ Bühnenbild</li> <li>▪ Programm</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
<b>IMAGE</b>	die Außendarstellung des Theaters erzeugt Distanz	„Das Theater ist einfach nicht mehr das, was es einmal war. Früher war alles viel besser.“	<b>Unzufriedenheit mit dem Theater im Allgemeinen im Sinne seines Gesamtbildes wie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Image</li> <li>▪ Ambiente</li> <li>▪ Technik</li> <li>▪ Logistik</li> <li>▪ Gastronomie</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	es herrscht fehlendes Wohlfühlen beim Theaterbesuch	„Wir fühlen uns hier einfach nicht mehr wohl.“	
<b>TECHNIK/ ZUGANG</b>	es existieren Mängel in Bezug auf bestimmte technische und logistische Rahmenbedingungen	„Die Akustik ist so schlecht, man versteht einfach nichts.“	
<b>AUSSTATTUNG/ GASTRONOMIE</b>	es existieren Mängel/Fehler in der Ausstattung des Hauses sowie beim gastronomischen Angebot	„Der Saal ist so heruntergekommen.“ oder „Die Sitze sind so unbequem.“	
<b>FLEXIBILITÄT ABO*</b>	die objektiv fehlende Flexibilität durch das Abonnement ist unbefriedigend	„Das Abonnement ist mir einfach zu unflexibel, man kann auch so schlecht umtauschen.“	
<b>PLATZ-ZUWEISUNG</b>	die Platzzuweisung entspricht nicht den Erwartungen	„Wir haben im Abo so schlechte Plätze.“	<b>Unzufriedenheit mit der Servicekultur des Theaters im Sinne von:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ticketzuteilung</li> <li>▪ Terminvergabe</li> <li>▪ Personalauftritt</li> <li>▪ Beschwerdeverhalten</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
<b>PERSONAL/ SERVICE-POLITIK</b>	das Verhalten des Personals sowie die Vorgehensweise des Hauses in Serviceangelegenheiten weist Mängel auf	„Das Personal war so unfreundlich zu mir.“ „Ich habe falsche Auskunft bekommen.“	
<b>BESCHWERDE-HANDHABUNG</b>	die Reaktion des Theaters im Falle einer Beschwerde entspricht nicht den Erwartungen	„Als ich mich beschwert habe, hat man das nicht ernst genommen, darauf nicht reagiert.“	
<b>TERMINE ABO*</b>	objektiv ungünstig liegende Termine der Aboveranstaltungen werfen zeitliche Probleme auf	„Ich habe im letzten Jahr ganz oft nicht gekonnt, die Termine liegen so schlecht.“	

<b>PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNIS</b>	der Preis des Theaterbesuchs wird im Verhältnis zur Qualität der angebotenen Leistung als zu hoch empfunden	<i>„Das Abo ist mir für das, was geboten wird, zu teuer. So viel Geld will ich dafür nicht mehr ausgeben.“</i>	<b>Unzufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis des Theaterangebots</b>
<b>ZUKÜNFTIGES PROGRAMM</b>	die unzureichenden Informationen in Bezug auf das zukünftige Programm verunsichern	<i>„Ich will erstmal das neue Programm abwarten.“</i>	<b>Unsicherheit wg. Qualität des zukünftigen Theaterangebots</b>

\* bezogen auf Abonnements

**Tab. D-5:** Katalog unternehmensbezogener Abwanderungsursachen mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen

<b>Ursache</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Subkategorie (inkl. Definition)</b>
<b>UMZUG</b>	Wegzug des Besuchers mit kritischer Entfernung zum Theater	<i>„Wir sind umgezogen.“</i>	<b>veränderte äußere Umstände und/oder Lebensumstände des Theaterbesuchers</b>  (bei grundsätzlich gleich hohem Bedürfnis an Theaterbesuchen)
<b>TOD</b>	<i>Tod des Kunden</i>		
<b>TOD PARTNER</b>	der Partner des Theaterbesuchs (insb. der Lebenspartner) ist gestorben	<i>„Mein Mann ist gestorben, und alleine will ich nicht mehr ins Theater gehen.“</i>	
<b>KRANKHEIT/ ALTER</b>	Altersbeschwerden oder gesundheitliche Beeinträchtigungen verhindern (einen Teil der) Theaterbesuche	<i>„Ich bin zu krank, ich kann nicht mehr kommen.“ „Ich bin jetzt 80, das ist immer so mühsam und beschwerlich.“</i>	
<b>SCHLECHTE VERKEHRS-VERBINDUNG/ ENTFERNUNG</b>	die Erreichbarkeit des Theaters ist aufgrund schlechter Verkehrsverbindungen sowie größerer Entfernungen problematisch	<i>„Ich komme nur so schlecht dorthin, die Verkehrsverbindungen sind nicht gut.“ „Der Weg ist einfach zu weit. Das ist gerade im Winter so beschwerlich.“</i>	
<b>PERSÖNLICHER ZEITMANGEL/ TERMIN-KONFLIKTE</b>	persönlicher Zeitmangel in Verbindung mit Terminkonflikten führt zu Ausfällen	<i>„Ich schaffe es zeitlich einfach nicht mehr.“ „Ich konnte zu so vielen Terminen nicht.“</i>	

<b>KONFLIKT MIT THEATERPARTNER</b>	Desinteresse, andere Präferenzen oder Krankheit seitens des Theaterpartners werfen Probleme auf	„Meine Freundin will nicht mehr und alleine hab ich auch keine Lust.“	
<b>HOHE KOSTEN</b>	die Kosten des Theaterbesuchs übersteigen die finanziellen Möglichkeiten des Besuchers	„Ich kann mir das Abo im Moment einfach nicht mehr leisten. Es sind zu hohe Kosten, die da immer auf einmal auf mich zukommen.“	
<b>ABWECHSLUNG</b>	der Theaterbesucher hegt den Wunsch nach mehr Abwechslung	„Ich will auch mal wieder was anderes machen.“	
<b>MEHR FREIZEIT</b>	der Theaterbesucher wünscht sich einen größeren Anteil an frei verfügbarer Zeit	„Ich will wieder mehr Freizeit haben. Das wird mir alles einfach zu viel.“	
<b>FESTLEGUNG*</b>	fehlende Flexibilität durch das Abonnement	„Ich will mich nicht mehr so lange im Voraus festlegen, sondern etwas flexibler sein.“	

\* bezogen auf Abonnements

**Tab. D-6:** Katalog kundenbezogener Abwanderungsgründe mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen

<b>Ursache</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Subkategorie (inkl. Definition)</b>
<b>ANDERE FREIZEITBESCHÄFTIGUNGEN/ AKTIVITÄTEN</b>	andere Freizeitaktivitäten werden dem Theaterbesuch vorgezogen	„Ich will einfach mal wieder mehr Sport machen.“ „Ich will auch mal was anderes erleben.“	<b>höhere Attraktivität konkurrierender Angebote</b>
<b>ANDERE KULTURANGEBOTE</b>	der Theaterbesucher findet das Angebot einer anderen Kulturinstitution attraktiver	„Das Theater XYZ hat so gute Kritiken. Ich möchte lieber mal dort hingehen.“	
<b>BESUCHERORGANISATIONEN</b>	der Theaterbesucher verspricht sich von der Mitgliedschaft in einer Besucherorganisation Vorteile	„Ich möchte lieber ein Abo bei der Theatergemeinde haben. Da habe ich viel mehr Abwechslung.“	

**Tab. D-7:** Katalog wettbewerbsbezogener Abwanderungsursachen mit Kategorien, Definitionen und Ankerbeispielen

Dieses System aus Kategorien sowie die im Interview erhobenen und entsprechend zugeordneten Inhalte bilden die Grundlage für Interpretationen im Sinne der qualitativen Fragestellungen sowie ausgewählter quantitativer Analysen.<sup>1248</sup> Auch sollten für die Durchführung etwaiger Einzelfallanalysen wesentliche Aussagen aller Interviews festgehalten werden.<sup>1249</sup> Sie spielen zwar in Bezug auf die Fragestellungen der empirischen Untersuchung keine Rolle, können aber für die jeweiligen Theater – aktuell oder zukünftig – eine wichtige Informationsgrundlage darstellen. „Denn nicht selten geben sie authentisch, illustrativ und prägnant wieder, was wenige sagen, aber viele denken.“<sup>1250</sup>

## 2.5.4 Überprüfung der Vorgehensweise anhand von Gütekriterien

### 2.5.4.1 Vorbemerkung

Inwieweit eine empirische Untersuchung verlässliche Ergebnisse hervorbringt und damit einen aussagekräftigen Ausschnitt aus der Realität abbildet, der die richtigen Schlussfolgerungen zulässt, lässt sich anhand verschiedener Gütekriterien überprüfen.<sup>1251</sup> Zu den klassischen Kriterien zählen die Validität, die Realibilität sowie die Objektivität von Erhebungsmethoden.<sup>1252</sup>

Die **Validität** – auch Gültigkeit genannt – gibt Auskunft über den Grad der materiellen Genauigkeit von Testergebnissen, d.h. sie zeigt auf, inwieweit ein Untersuchungsergebnis den eigentlich interessierenden und zu ermittelnden Sachverhalt tatsächlich wiedergibt, also genau das misst, was auch gemessen werden sollte.<sup>1253</sup> Ein Marktforschungsansatz lässt sich dann als valide bezeichnen, wenn er frei von systematischen Fehlern ist.<sup>1254</sup>

„Als **Reliabilität** bezeichnet man die Unabhängigkeit eines Untersuchungsergebnisses von einem einmaligen Untersuchungsvorgang und den jeweiligen situativen (zufälligen) Einflüssen.“<sup>1255</sup> Diese Forderung nach Zuverlässigkeit bedeutet, dass die Ergebnisse der

<sup>1248</sup> Vgl. **Mayring** (2008), S. 76.

<sup>1249</sup> Vgl. **Hopf/Schmidt** (1993), S. 63.

<sup>1250</sup> **Butzer-Strothmann/Günter/Degen** (2001), S. 73.

<sup>1251</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 192; **Kuß** (2007), S. 32.

<sup>1252</sup> Vgl. **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006) S. 87; **Hermann/Homburg/Klarmann** (2008), S.10. Siehe zu den klassischen Gütekriterien **Lienert/Raatz** (1998), S. 7.

<sup>1253</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 150; **Weis/Steinmetz** (2005), S. 28; **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 89; **Kuß** (2007), S. 31; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 146.

<sup>1254</sup> Vgl. **Hermann/Homburg/Klarmann** (2008), S. 10.

<sup>1255</sup> **Kuß** (2007), S. 31.



Messung unter konstanten Bedingungen, d.h. geringen situativen Einflüssen, präzise und stabil und damit bei wiederholter Messung reproduzierbar sein sollten.<sup>1256</sup>

Ergebnisse von Marktforschungsaktivitäten gelten dann als **objektiv**, wenn sie nicht von der durchführenden Person abhängig und somit frei von subjektiven Einflüssen sind. Das ist der Fall, wenn verschiedene Personen bei wiederholter Messung zum gleichen Ergebnis kommen.<sup>1257</sup> Gemäß dem Ablauf einer empirischen Untersuchung lassen sich als Formen die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterscheiden.<sup>1258</sup>

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, inwieweit diese klassischen Gütekriterien, die sich in erster Linie auf quantitative Marktforschungsmethoden beziehen, auch bei qualitativen Untersuchungen Anwendung finden können.<sup>1259</sup> Dabei wird vor allem die Meinung vertreten, dass die Prinzipien quantitativer Forschungsansätze wie Standardisierbarkeit und Vergleichbarkeit im Widerspruch zur qualitativen Forschungsausrichtung stehen, die sich durch ihre Offenheit und Flexibilität auszeichnet.<sup>1260</sup>

Grundsätzlich sollten jedoch auch qualitative Forschungsansätze einer Qualitätsprüfung unterzogen werden, weil der Untersuchungserfolg sowie die Aussagefähigkeit der Ergebnisse wesentlich davon abhängen.<sup>1261</sup> Die Bewertungsmaßstäbe quantitativer Erhebungen lassen sich jedoch nicht ohne weiteres übertragen. Es kommt eher darauf an, die Eignung bestimmter qualitativer Methoden in Abhängigkeit von den Zielen und Annahmen der qualitativen Untersuchung zu betrachten und die Qualität der Marktforschung vor diesem Hintergrund zu beurteilen.<sup>1262</sup> In diesem Zusammenhang wurden sowohl die klassischen Messkriterien an die qualitative Forschung angepasst bzw. neu interpretiert als auch spezifische Bewertungsmaßstäbe entwickelt.<sup>1263</sup>

<sup>1256</sup> Vgl. **Weis/Steinmetz** (2005), S. 28; **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 89; **Hermann/Homburg/Klarmann** (2008), S. 11.

<sup>1257</sup> Vgl. **Lienert/Raatz** (1998), S.7; **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 87; **Hermann/Homburg/Klarmann** (2008), S. 10; **Homburg/Krohmer** (2009), S. 246.

<sup>1258</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 195; **Lienert/Raatz** (1998), S. 8; **Berekoven/Eckert/Ellenrieder** (2006), S. 87; **Hermann/Homburg/Klarmann** (2008), S.10.

<sup>1259</sup> Vgl. dazu vor allem **Kepper** (1996), S. 200ff.; **Steinke** (1999), S. 131ff. sowie die dort aufgeführte Literatur.

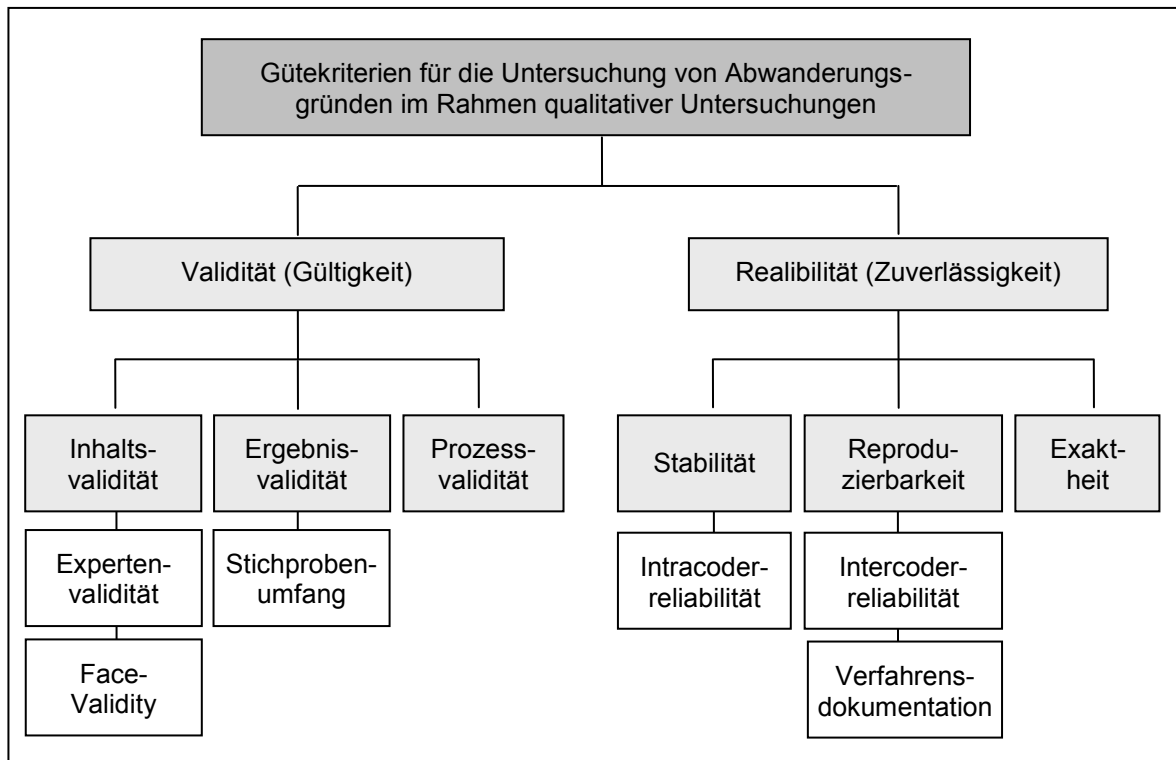
<sup>1260</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 201; **Lamnek** (2005), S. 143; **Steinke** (2009a), S. 264.

<sup>1261</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 140; **Atteslander** (2008), S. 278.

<sup>1262</sup> Vgl. **Kiefl/Lamnek** (1984), S. 476; **Flick** (1987); **Steinke** (2009a), S. 266.

<sup>1263</sup> Vgl. **Flick** (1987); **Steinke** (1999, 2009a, b); **Mayring** (2002), S. 144ff.; **Lamnek** (2005), S. 148ff.; **Kepper** (1996), S. 200ff.

Auf Grundlage der inhaltsanalytischen Gütekriterien nach KRIPPENDORFF (1980) lassen sich Maßstäbe für die Untersuchung von Kundenabwanderungen im Rahmen qualitativer Untersuchungen ableiten.<sup>1264</sup> Die Gütebeurteilung beschränkt sich dabei auf die für die qualitative Marktforschung als wesentlich erachteten Kriterien Validität und Reliabilität. Abbildung D-14 zeigt die einzelnen Bewertungsansätze dieser Kriterien. Aufgrund ihrer thematischen und methodischen Nähe orientiert sich die Qualitätsbeurteilung der vorliegenden Untersuchung daran.<sup>1265</sup>



**Abb. D-14:** Gütekriterien im Rahmen qualitativer Untersuchungen

(Quelle: in Anlehnung an **Michalski** (2002), S. 105 und **Krippendorff** (1980), S. 158)

Die **Objektivität** der Untersuchung hingegen bedarf keiner expliziten Berücksichtigung, was vor allem an dem unterschiedlichen Verständnis dieses Gütekriteriums in der qualitativen Forschung liegt. Während die Objektivität in der quantitativen Forschung unmittelbar an eine Kontrolle und Standardisierung der Untersuchung geknüpft ist<sup>1266</sup>, stellen im Unterschied dazu bei qualitativen Untersuchungen Kommunikations- und Interaktionsvor-

<sup>1264</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 105.

<sup>1265</sup> Die Inhaltsanalyse unterscheidet sich methodisch nur insofern von der eigenen Vorgehensweise, als dass die Kategorienbildung induktiv, d.h. nur aus dem erhobenen Material erfolgt; vgl. dazu **Kuckartz** (2007), S. 92. Dieser Unterschied besitzt jedoch in Bezug auf die Gütebeurteilung der Kategorienbildung und Kodierung keine Bedeutung, weshalb die theoretischen und konzeptionellen Annahmen der Inhaltsanalyse an dieser Stelle als Grundlage dienen können.

<sup>1266</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 203f.

gänge zwischen den Beteiligten keine zu minimierenden Störfaktoren, sondern vielmehr konstitutive Elemente des Forschungsprozesses dar.<sup>1267</sup> Gerade durch Berücksichtigung der spezifischen Untersuchungssituation, die bei quantitativen Methoden vereinheitlicht bzw. konstant gehalten werden soll, will der qualitative Ansatz der Forderung nach Objektivität nachkommen.<sup>1268</sup> Objektivität kann in diesem Sinne als Objektivierung des Verfahrens verstanden werden, d.h. die Vorgehensweise ist nachvollziehbar und überprüfbar aufgrund ausdrücklich formulierter Regeln.<sup>1269</sup> Im Mittelpunkt steht deshalb vor allem die Transparenz durch Offenlegung der Vorgehensweise.<sup>1270</sup> Dieser Aspekt findet als Reliabilitätskriterium im Zusammenhang mit der Reproduzierbarkeit der Untersuchung Berücksichtigung.

Als weiteres Gütekriterium zur Beurteilung von Marktforschungsmethoden dient die **Repräsentativität** als Ausdruck dafür, inwieweit Untersuchungsergebnisse generalisierbar sind.<sup>1271</sup> In der qualitativen Marktforschung geht es nicht um eine Standardisierung und Vergleichbarkeit von Untersuchungsergebnissen. Aufgrund ihres individuellen Charakters lassen sich qualitative Ergebnisse nicht verallgemeinern, weshalb die Repräsentativität als Beurteilungskriterium im Grunde genommen ebenfalls keine explizite Rolle spielt.<sup>1272</sup> Auch bei der vorliegenden Untersuchung trifft dies insofern zu, als dass die möglichst vollständige und detaillierte Erfassung der Abwanderungsursachen im Fokus steht. Dennoch hat die Auswahl der Stichprobe eine Repräsentativität im qualitativen Sinne<sup>1273</sup> zu erfüllen. Das bedeutet, dass sie in Bezug auf den Forschungszweck Relevanz besitzt, d.h. alle relevanten Fälle erfassen sollte.<sup>1274</sup> Unterstützt wird dies dadurch, dass durch Kodierung der Interviewtexte eine Standardisierung erfolgt, weshalb sich in Bezug auf die Ergebnisse die Frage nach der Generalisierbarkeit stellt.

In den folgenden Kapiteln findet eine Beurteilung der empirischen Untersuchung anhand der Kriterien Validität, Reliabilität sowie Repräsentativität statt.

---

<sup>1267</sup> Vgl. **Kepper** (2008), S. 177; **Steinke** (2009a), S. 264f.

<sup>1268</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 174.

<sup>1269</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 322ff.

<sup>1270</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 180.

<sup>1271</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 224.

<sup>1272</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2003), S. 449; **Lamnek** (2005), S. 183.

<sup>1273</sup> Anstelle der statistisch abzusichernden Repräsentativität wählt **Lamnek** (2005), S. 185 den Begriff des „*Typischen*“.

<sup>1274</sup> Vgl. **Böhler** (2004), S. 94; **Lamnek** (2005), S. 189f.

### 2.5.4.2 Beurteilung der Validität

Während sich die Beurteilung der Gültigkeit bei quantitativen Untersuchungen primär auf die Phase der Datenerhebung bezieht, spielt in der qualitativen Marktforschung die Validitätsprüfung der Datenauswertung die wichtigere Rolle.<sup>1275</sup> Dies erscheint insofern einleuchtend, als dass der hohe Standardisierungsgrad quantitativer Erhebungen kaum Auswertungs- und Interpretationsspielraum zulässt. Umgekehrt besitzen qualitative Untersuchungsmethoden wie das problemzentrierte Interview grundsätzlich den Anspruch einer wahrheitsgemäßerer Erfassung der Daten durch die Offenheit und Natürlichkeit der Situation.<sup>1276</sup> Hinsichtlich der Validität gilt die Erhebungsmethodik deshalb bei qualitativen Ansätzen nicht als gefährdet, während die Auswertung der Daten in dem Zusammenhang größere Schwierigkeiten mit sich bringt.<sup>1277</sup> Die nachfolgende Gültigkeitsprüfung bezieht sich daher in erster Linie auf die Konstruktion der Kategorien sowie die Anwendung der Kategorien auf das Material, d.h. die Kodierung. Dazu eignen sich vor allem die inhaltsanalytischen Gütekriterien, weshalb sie die Grundlage für die Beurteilung darstellen.<sup>1278</sup> Entsprechend ergibt sich die Validität aus den drei Kriterien Inhaltsvalidität, Ergebnisvalidität und Prozessvalidität (vgl. Abbildung D-14):

#### (1) Inhaltsvalidität

„[Im Hinblick auf die Auswertung von Daten bezieht sich die Inhaltsvalidität<sup>1279</sup>] [...] auf die Richtigkeit der Bedeutungsrekonstruktion des Materials. Sie drückt sich in der Angemessenheit der Kategoriendefinitionen (Definitionen, Ankerbeispiele, Kodierregeln) aus.“<sup>1280</sup> Es stellt sich demnach die Frage nach der Eignung der gebildeten Kategorien zur Abbildung der Textinhalte sowie der Zuordnung dieser Passagen. Was die Gültigkeit der Kategorienbildung anbelangt, so besteht das generelle Problem darin, dass die Vielfalt der Äußerungen aus den Interviews auf eine begrenzte Anzahl von Kategorien (und Hauptkategorien) verdichtet wird.<sup>1281</sup> Gerade deshalb kommt der Überprüfung der Validität dieser Materialreduktion eine erhebliche Bedeutung zu.

<sup>1275</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 148f.; **Kromrey** (2006), S. 342.

<sup>1276</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 68f.; **Lamnek** (2005), S. 149; **Kepper** (2008), S. 177; vgl. auch Kapitel 2.5.2.1.

<sup>1277</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 149.

<sup>1278</sup> Vgl. **Mayring** (2008), S. 111.

<sup>1279</sup> Die Inhaltsvalidität wird auch als semantische Gültigkeit bezeichnet, da sie sich auf die inhaltlich-semantische Übereinstimmung von Messinstrument und Sachverhalt bezieht; vgl. **Kepper** (1996), S. 217; **Mayring** (2008), S. 111.

<sup>1280</sup> **Mayring** (2008), S. 111.

<sup>1281</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 401.

Insbesondere unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse, die als Grundlage für den Ursachenkatalog gedient haben<sup>1282</sup>, erscheint es schnell plausibel, dass sich die für die Untersuchung entwickelten Abwanderungsgründe dazu eignen, die Aussagen der Befragten abzubilden. Diese Gültigkeitsprüfung wird auch als sog. **Face-Validity** oder Augenscheinvalidität bezeichnet.<sup>1283</sup> Eine im Vorfeld der Erhebung stattgefundene Überprüfung der Gründe durch die Verantwortlichen des Theaters in Form einer **Expertenvalidierung**<sup>1284</sup> unterstützt weiter das Gütekriterium der Gültigkeit.

Bereits die Grundsätze der verwendeten Datenerhebungsmethodik, nämlich die Anpassung der deduktiv gebildeten Kategorien an die tatsächlichen Daten und die eventuelle Erweiterung des Ursachenkatalogs<sup>1285</sup>, leisten einen grundlegenden Beitrag zur Erfüllung des Gültigkeitsanspruchs der gebildeten Kategorien.<sup>1286</sup>

Bei der Validitätsprüfung hinsichtlich der Zuordnung der Interviewtexte zu den gebildeten Kategorien wurde ebenfalls auf die Meinung von Experten zurückgegriffen. Dazu sollten einige nicht im Projekt tätige Personen<sup>1287</sup> unabhängig voneinander ausgewählte Textpassagen der Interviews<sup>1288</sup> den einzelnen Abwanderungsgründen auf Basis der zugehörigen Definitionen und Ankerbeispielen zuordnen.<sup>1289</sup> Auch diese Überprüfung bestätigt die semantische Gültigkeit; sofern unterschiedliche Auffassungen vorlagen, wurden diese diskutiert und die vorgenommene Zuordnung ggf. entsprechend angepasst.

## (2) Ergebnisvalidität

Die Validität des Untersuchungsergebnisses kann am Grad des Forschungsaufwands überprüft werden. Als Kriterium dafür eignet sich der **Umfang der Stichprobe**, wobei eine größere Stichprobe aufgrund der zusätzlichen Berücksichtigung situativer Einflussfaktoren

<sup>1282</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.

<sup>1283</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 151.

<sup>1284</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 217; **Lienert/Raatz** (1998), S. 11; **Mayring** (2008), S. 111; **Atteslander** (2008), S. 214.

<sup>1285</sup> Vgl. zum Hintergrund des problemzentrierten Interviews Kapitel 2.5.2.2.

<sup>1286</sup> Vgl. dazu **Kromrey** (2006), S. 342.

<sup>1287</sup> Bei diesem Personenkreis handelt es sich insofern um Experten, als dass sie sich mit wissenschaftlichen Forschungsmethoden auseinandersetzen bzw. auseinandergesetzt haben.

<sup>1288</sup> Aufgrund des Stichprobenumfangs und der Ähnlichkeit vieler Interviewtexte wurde das Prüfmaterial auf ausgewählte Textpassagen begrenzt, wobei aber alle Abwanderungsgründe Berücksichtigung fanden.

<sup>1289</sup> Vgl. **Kurz et al.** (2009), S. 473.

generell zu einer erhöhten Validität führt.<sup>1290</sup> Die vorliegende Stichprobengröße lässt auf eine vergleichsweise hohe Ergebnisvalidität schließen.

### **(3) Prozessvalidität**

Zur Überprüfung der prozessorientierten Validierung dienen bisherige Erfolge mit ähnlichen Konstrukten oder etablierten Theorien und Modellen. Bezugnehmend auf den zugrundeliegenden Untersuchungsgegenstand existieren bisher keine Untersuchungen, welche die Gültigkeit der Vorgehensweise bei Datenerhebung und -auswertung bestätigen könnten. Die Eignung des Untersuchungsvorgangs im Hinblick auf die Forschungsfrage, die Ermittlung der tatsächlichen Abwanderungsgründe, ist in Zusammenhang mit ihrer Auswahl bereits dargelegt worden. Zudem haben sich sowohl die Erhebungs- als auch die Analysemethodik bei anderen, vom Wesen her ähnlichen Fragestellungen etabliert.<sup>1291</sup>

#### **2.5.4.3 Beurteilung der Reliabilität**

Die Zuverlässigkeit einer Stichprobe ergibt sich aus den drei Kriterien Stabilität, Reproduzierbarkeit und Exaktheit.<sup>1292</sup>

##### **(1) Stabilität**

Als Stabilität bezeichnet man den Grad, inwieweit ein Prozess im Zeitablauf konstant und unverändert bleibt.<sup>1293</sup> Dieses Kriterium lässt sich durch Wiederholung der Untersuchung und Messung der entsprechenden Abweichungen überprüfen.<sup>1294</sup>

Aufgrund des Offenheits- und Flexibilitätsanspruchs qualitativer Interviews kann sich das Interview situationsabhängig unterschiedlich entwickeln. Eine identische Wiederholung der Untersuchung, die exakt die gleichen Ergebnisse erzielt, scheint daher kaum möglich.<sup>1295</sup> In Bezug auf die vorliegende Untersuchung kann man dennoch davon ausgehen, dass die Mehrheit der Abonnenten auch nach einiger Zeit noch die gleichen Ursachen für ihre Kündigung anführen werden. Zwar wäre der Wortlaut nicht identisch, der eigentliche Kerninhalt, also die ermittelten Abwanderungsgründe nach Reduktion des Textmaterials, würde aber höchstwahrscheinlich übereinstimmen. In Anbetracht dessen und unter Be-

<sup>1290</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 106; der Stichprobenumfang als Validitätskriterium sollte nicht im Sinne der Repräsentativität der Stichprobe missverstanden werden.

<sup>1291</sup> **Michalski** (2002), S. 94ff. konnte Abwanderungsgründe mittels qualitativer Interviews und anschließender Inhaltsanalyse erfolgreich ermitteln.

<sup>1292</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 130.

<sup>1293</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 130.

<sup>1294</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 130f.; **Lamnek** (2005), S. 167.

<sup>1295</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 405; **Steinke** (2009b), S. 324.

rücksichtigung von Zeit- und Kostengesichtspunkten kommt eine derartige Prüfung in diesem Falle nicht in Betracht. Im Unterschied dazu hat eine solche Zuverlässigkeitsprüfung aber im Hinblick auf die Kodierung des Materials zu erfolgen. Eine Übereinstimmung von Kodierungen derselben Inhalte, die von einer Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorgenommen werden, wird auch als **Intracoder-Reliabilität** bezeichnet.<sup>1296</sup>

Zur Sicherstellung der Stabilität und Vermeidung von Lern- und Ermüdungseffekten<sup>1297</sup> erfolgte während des gesamten Kodierungsprozesses eine stichprobenartige Überprüfung der anfänglichen Zuordnungen, d.h. die Kodierung dieses Materials wurde wiederholt. Dabei ergaben sich keine wesentlichen Abweichungen, was sich auch darauf zurückführen lässt, dass die Durchführung der Interviews sowie die Kodierung der Textinhalte in einem relativ kurzen Zeitraum erfolgten. Diese Tatsache führt generell zu einer Konstanz bei den Auswertungen und verringert die Gefahr mangelnder Stabilität, die insbesondere bei einer langen Projektdauer besteht.<sup>1298</sup>

## (2) Reproduzierbarkeit

Die Reproduzierbarkeit betrifft die Frage, inwieweit ein Prozess unter veränderten Einflüssen, beispielsweise mit anderen Analytikern wiederholbar ist, also die gleichen Ergebnisse hervorbringt.<sup>1299</sup> Im Sinne einer **Intercoder-Reliabilität** wird die Übereinstimmung der Kodierungen verschiedener Personen am Textmaterial überprüft.<sup>1300</sup> Diese Zuverlässigkeitsprüfung besitzt folglich bei Einsatz mehrerer Kodierer aufgrund unterschiedlicher Interpretationsauffassungen die größte Relevanz<sup>1301</sup>, kann aber auch wesentliche Schwierigkeiten bereiten.<sup>1302</sup> Im Falle der vorliegenden Untersuchung erfolgte die Kodierung des Materials lediglich durch eine Person, weshalb diese Forderung aber nicht unwirksam wird, sondern ebenfalls eine Kontrolle mittels Kodierung des Materials durch weitere Personen zu erfolgen hat.<sup>1303</sup> Eine Überprüfung der gesamten Interviewtexte erschien aus Kosten-Nutzen-Sicht jedoch nicht sinnvoll. Im Rahmen der Expertenvalidierung erfolgte

<sup>1296</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 131; **Kromrey** (2006), S. 341; **Früh** (2007), S. 188; **Mayring/Brunner** (2009), S. 678.

<sup>1297</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 341.

<sup>1298</sup> Vgl. **Früh** (2007), S. 188.

<sup>1299</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 131; **Mayring** (2008), S. 113.

<sup>1300</sup> Vgl. **Früh** (2007), S. 188.

<sup>1301</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 341.

<sup>1302</sup> **Lisch/Kriz** (1978), S. 90 stellen das Konzept beispielsweise gänzlich in Frage, da die Forderung nach vollkommener Übereinstimmung bei Analysen sprachlichen Materials kaum erfüllt werden kann, sondern im Normalfall Interpretationsunterschiede auftreten.

<sup>1303</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 341.

zudem bereits eine Kontrolle der vorgenommenen Zuordnungen anhand ausgewählter Textpassagen.

Klar und eindeutig formulierte Definitionen der Kategorien und Kodierregeln vermindern Fehlinterpretationen und führen zu einheitlicheren Ergebnissen.<sup>1304</sup> Die Reproduzierbarkeit hängt somit stark von der Eindeutigkeit und Genauigkeit, mit der die Vorgehensweise beschrieben ist, ab.<sup>1305</sup> Als entscheidende Kriterien gelten Umfassendheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit.<sup>1306</sup> Um diese ausreichend sicherzustellen, empfiehlt sich eine detaillierte und möglichst genaue **Verfahrensdokumentation**.<sup>1307</sup> Im Hinblick auf die zugrundeliegende Untersuchung erfolgte dazu eine Offenlegung sowohl des Interviewleitfadens als auch des gesamten Kategoriensystems (Ursachenkatalog, Sub- und Hauptkategorien) inklusive der dazugehörigen Erläuterungen und Textbeispiele.<sup>1308</sup>

### (3) Exaktheit

Die Stabilität und Reproduzierbarkeit einer Untersuchung bilden die Voraussetzungen für ihre Exaktheit<sup>1309</sup>, die letztlich den Grad darstellt, in dem eine Analyse einem bestimmten funktionellen Standard entspricht.<sup>1310</sup> Mit den vorangegangenen Prüfungen gilt auch dieses Kriterium als erfüllt.

#### **2.5.4.4 Beurteilung der Repräsentativität**

Bei der Repräsentativität im qualitativen Sinne geht es um eine Erfassung aller relevanten Fälle im Sinne des Forschungszwecks. Um dies zu gewährleisten und damit eine Verzerrung zu vermeiden, setzt die qualitative im Gegensatz zur quantitativen Marktforschung eine **bewusste Auswahl der Stichprobe** voraus.<sup>1311</sup>

Die geschichtete Zufallsauswahl in der vorliegenden Untersuchung entspricht dieser Anforderung in besonderem Maße, als dass sie sicherstellt, dass alle Abonnementreihen Berücksichtigung finden. Somit kann eine Verzerrung der Ergebnisse durch das Auftreten unterschiedlicher Abwanderungsursachen in Abhängigkeit von der Art des Abos verhindert werden. Denn verschiedene Inhalte sprechen unterschiedliche Besuchertypen an, so

---

<sup>1304</sup> Vgl. **Kromrey** (2006), S. 341; **Früh** (2007), S. 188.

<sup>1305</sup> Vgl. **Mayring** (2008), S. 113.

<sup>1306</sup> Vgl. **Kepper** (1996), S. 208.

<sup>1307</sup> Vgl. **Mayring** (2002), S. 144.

<sup>1308</sup> Vgl. dazu die Tabellen D-5 bis D-7 in Kapitel 2.5.3 sowie die Anhänge 7 und 8.

<sup>1309</sup> Vgl. **Mayring** (2008), S. 115.

<sup>1310</sup> Vgl. **Krippendorff** (1980), S. 131.

<sup>1311</sup> Vgl. **Lamnek** (2005), S. 189f.



dass die Abwanderungsgründe in Abhängigkeit von den verschiedenen Reihen variieren können. Durch den für qualitative Untersuchungen eher untypischen, vergleichsweise großen Stichprobenumfang lässt sich trotz der Vielzahl der Abwanderungsgründe dennoch ihre vollständige Erfassung gewährleisten.

Im Gegensatz zu ihrer Erhebung beruht die Auswertung der Daten auf einem quantitativen Ansatz, was letztlich auch die Größe der Stichprobe bedingt. Die Kodierung der Interviewtexte führt zur Standardisierung der Ergebnisse, was die Ableitung quantitativer Aussagen ermöglicht. Hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse kommt es vor allem auf die Definition der Grundgesamtheit und die Auswahl der Stichprobe an. Bezogen auf den ausgewählten Theaterbetrieb ist aufgrund der ausreichenden Stichprobengröße und -verteilung davon auszugehen, dass die ermittelten Abwanderungsursachen für die übrigen Abonnenten Gültigkeit besitzen wie ebenso für die „normalen“ Theaterbesucher.<sup>1312</sup> Insoweit kann man daher auch von einer Repräsentativität der quantitativen Aussagen (Häufigkeitsverteilung) in dieser Untersuchung ausgehen.

Bei der Frage nach der Generalisierbarkeit für abgewanderte Besucher anderer Theater ist anzunehmen, dass der ermittelte Ursachenkatalog eine **repräsentative Auflistung aller möglichen Abwanderungsgründe**, die grundsätzlich bei Theaterbesuchern auftreten können, darstellt. Auch wenn einige Motive im Einzelfall aufgrund der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Theater keine Rolle spielen, ist nahezu auszuschließen, dass zusätzliche Abwanderungsursachen zum Tragen kommen. Ergebnisse anderer Befragungen können somit durch den zugrundeliegenden Ursachenkatalog mit abgedeckt werden.<sup>1313</sup> Davon geht auch die Verfasserin bei der Ableitung allgemeingültiger Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung aus, die im späteren Verlauf der Arbeit erfolgen.<sup>1314</sup>

Hinsichtlich der quantitativen Auswertung der Daten ist jedoch keine Generalisierbarkeit gewährleistet. Sowohl die Häufigkeit der Nennung einzelner Gründe als auch mögliche Kausalzusammenhänge können nicht auf alle Theaterkunden übertragen werden. Denn es lässt sich nicht von dem Besucherverhalten allgemein sprechen.<sup>1315</sup> „[Es sollte klar

<sup>1312</sup> Hierbei ist die jedoch die Unterscheidung zwischen allgemeinen und abonnementspezifischen Abwanderungsgründen zu berücksichtigen.

<sup>1313</sup> Überdies kann man davon ausgehen, dass sich der Ursachenkatalog nicht auf Besucher öffentlicher Theater beschränkt. Wahrscheinlich ist, dass er auch für kommerzielle Betriebe Gültigkeit besitzt, denn der Nonprofit-Charakter spielt bei den Abwanderungsgründen keine Rolle. Diese Annahme bedarf jedoch einer empirischen Bestätigung.

<sup>1314</sup> Die empirischen Ergebnisse dienen als Grundlage sowohl für die Segmentierung der Besucher (Kapitel 3) als auch für die Empfehlung von Maßnahmen (Teil E).

<sup>1315</sup> Vgl. Klein (2008a), S. 152.

sein], dass pauschale Kategorisierungen der kulturellen „Nachfrage“ ebenso wenig Sinn machen wie das Ausblenden von Strukturen und Formen des „Angebots“.“<sup>1316</sup> Welche Abwanderungsursachen wie häufig auftreten, ist in großem Maße von den situativen Rahmenbedingungen vor Ort abhängig. Schließlich ist die Verschiedenartigkeit der Theater so erheblich, dass sich mit dem Ziel einer auch quantitativen Generalisierbarkeit von Aussagen eine Auswahl vergleichbarer Betriebe nicht treffen lässt.<sup>1317</sup>

## 2.6 Untersuchungsergebnisse

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, die möglichen Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern zu ermitteln und im Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit zu überprüfen. Dazu wurden telefonische Interviews mit Abonnenten eines ausgewählten Theaterbetriebs durchgeführt, die ihr Abonnement zum Ende der Spielzeit gekündigt hatten. In den nachfolgenden Kapiteln (Kapitel 2.6.2 und 2.6.3) erfolgt eine Darstellung der entsprechenden Ergebnisse dieser Fragestellungen. In Kapitel 2.6.1 steht jedoch zunächst ein anderer Aspekt im Mittelpunkt. Denn im Rahmen der Untersuchung galt es ebenso, die Annahme des Nachfragerückgangs im Falle der Abonnementkündigung zu bestätigen.

### 2.6.1 Bestätigung eines Nachfragerückgangs

Die Auswertung der standardisierten Fragestellungen<sup>1318</sup> zeigt, dass es sich um eine Abwanderung entsprechend der zugrundeliegenden Definition handelt. Bei der Frage nach der Häufigkeit des Theaterbesuchs nach Kündigung des Abonnements<sup>1319</sup> bestätigte die Mehrheit der Befragten (92,4 %) eine Verringerung der zukünftigen Besuchsintensität bzw. einen Abbruch der Geschäftsbeziehung (siehe Abbildung D-15).

81 % aller Befragten gaben an, dass sie das Theater ohne Abonnement in Zukunft zwar weiterhin besuchen werden, aber mit Sicherheit seltener, weshalb eine partielle Abwanderung vorliegt. 11,4 % gaben an, von einem Besuch des betreffenden Theaters künftig vollständig abzusehen. 7 % der Befragten behaupteten hingegen, auch weiterhin mit gleicher Intensität in dieses Theater zu gehen. Ein Befragter (0,6 %) erklärte, trotz Kündigung des Abonnements in Zukunft sogar häufiger ins Theater zu gehen.

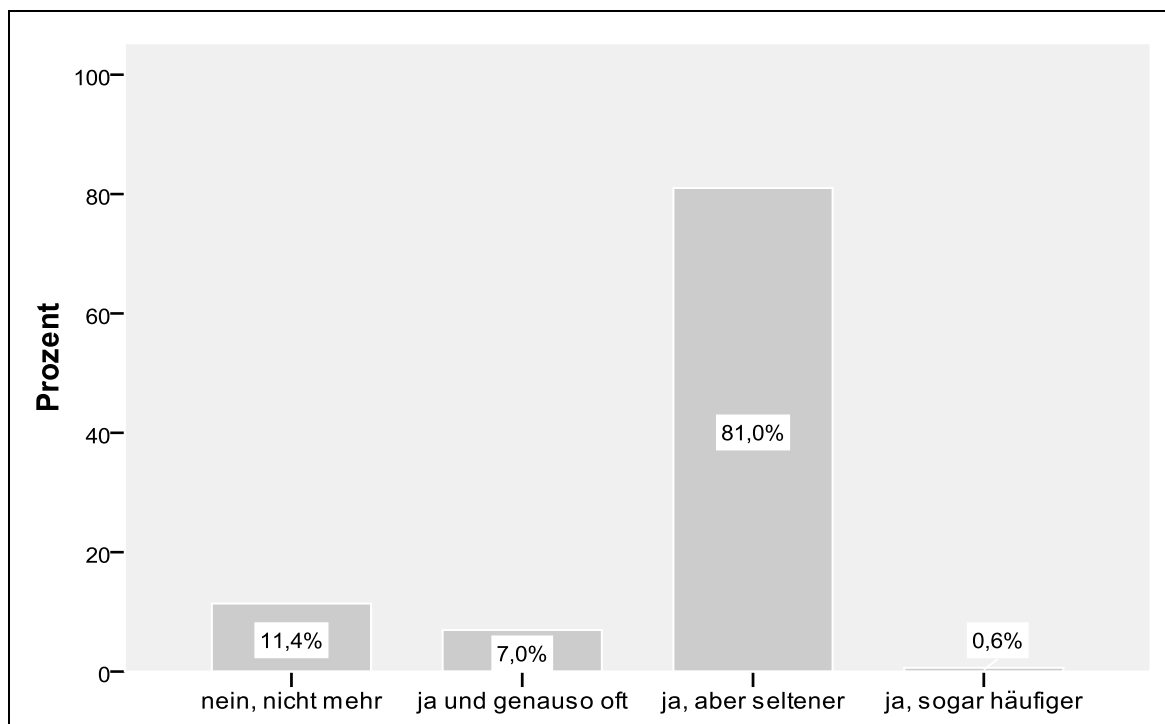
---

<sup>1316</sup> Wiesand (2005), S. 442.

<sup>1317</sup> Vgl. Klumaier (1999), S. 202.

<sup>1318</sup> Vgl. Kapitel 2.5.2.4.

<sup>1319</sup> Die beiden Fragestellungen „*Werden Sie weiterhin das Theater besuchen?*“ und „*Wenn ja, wie oft?*“ wurden bei der Datenauswertung zusammengefasst. Dies ergab die vier Alternativen „*nein, nicht mehr*“, „*ja, aber seltener*“, „*ja, genauso oft*“ und „*ja, sogar häufiger*“.



**Abb. D-15:** Fortsetzung und Häufigkeit des Theaterbesuchs nach Kündigung

Da es sich bei diesen Aussagen ausnahmslos um Absichten handelt, stellt sich unmittelbar die Frage, inwieweit diese Absichten tatsächlich eintreten werden. Berücksichtigt man den freiwilligen Zwang zum Theaterbesuch, den sich ein Abonnent durch Inanspruchnahme eines Abonnements auferlegt<sup>1320</sup> und die zahlreichen Barrieren, die einen Theaterbesuch verhindern können – insbesondere den Faktor Zeit –<sup>1321</sup>, scheint es fraglich, ob es tatsächlich zur Umsetzung der Intention kommt oder ob man nicht vielmehr von einem guten Vorsatz ausgehen sollte. Dies wurde von den Befragten auch mehrfach zum Ausdruck gebracht:

*„Wir wollen auf jeden Fall weiter ins Theater gehen. Wir müssen mal schauen, wie es zeitlich passt. Wenn sich herausstellt, dass wir ohne das Abo gar nicht mehr gehen, dann nehmen wir wieder eins.“*

Es ist daher anzunehmen, dass die tatsächliche Besuchshäufigkeit von der kundenseitig intendierten, als wünschenswert geäußerten i.d.R. stark abweicht. Auch die genannten Kündigungsgründe dieser Befragten – es wurden vor allem „Unzufriedenheit mit der Qualität“, „persönlicher Zeitmangel/Terminkonflikte“ sowie „Konflikt mit Theaterpartner“ angeführt – sprechen für diese Annahme. Sofern ein Theaterbesucher aufgrund zeitlicher Konflikte die Termine im Abonnement nicht wahrnehmen konnte, stellt sich die Frage, inwieweit seine zeitlichen Gegebenheiten zukünftige Theaterbesuche erlauben, zumal die Bin-

<sup>1320</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1321</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

derung an Termine im Abonnement wegfällt. Insbesondere aber bei einer Unzufriedenheit mit dem Kernleistungsangebot des Theaters sowie diesbezüglicher Differenzen mit dem Partner kann man davon ausgehen, dass die Häufigkeit der Theaterbesuche in Zukunft eher zurückgeht.

Eine totale Abwanderung ließ sich sowohl bei kunden-, unternehmens- als auch wettbewerbsinduzierten Abwanderungen feststellen. Die Mehrheit dieser Abonnenten kann das Theater aufgrund äußerer Umstände gezwungenermaßen nicht mehr besuchen, d.h. Gründe wie Tod, Krankheit, Kosten zeichnen sich für die Kündigung des Abonnements verantwortlich und lassen keinen Theaterbesuch mehr zu, weshalb sie für das Theater generell nicht mehr von Interesse sind. Bei den übrigen Befragten spielen andere Gründe eine Rolle; attraktivere Wettbewerbsangebote stehen dabei im Vordergrund.

Die Ergebnisse bestätigen die in Kapitel 1.3.2 festgelegte Abwanderungsdefinition bei Abonnenten insofern, als eine Verringerung der Besuchshäufigkeit nach Ablauf der vertraglichen Beziehung von nahezu allen Befragten bejaht wurde. Auch bei denjenigen Kunden, die eine gleichbleibende bzw. erhöhte Besuchsintensität beim betreffenden Theater in Aussicht gestellt haben, kann man davon auszugehen, dass diese Absicht kaum in vollem Umfang umgesetzt werden wird.

### **2.6.2 Bestätigung der Abwanderungsgründe**

Zwar erheben die Erkenntnisse der Untersuchung in Art und Umfang im streng wissenschaftlichen Sinne keinen Anspruch auf Gültigkeit für alle Theaterbetriebe. Es kann jedoch festgehalten werden, dass der erarbeitete Ursachenkatalog das gesamte Spektrum möglicher Abwanderungsgründe von Theaterbesuchern erschöpfend auflistet.<sup>1322</sup> Im Laufe der Untersuchung ergaben sich keine weiteren Abwanderungsursachen, die im Vorfeld im Ursachenkatalog nicht berücksichtigt worden sind. Im Gegenteil, beim betrachteten Theater wurden die unternehmensbezogenen Gründe „*zukünftiges Programm*“, „*Flexibilität des Abos*“ sowie „*Termine des Abos*“ von den Befragten nicht genannt. Die fehlende Nennung der Unsicherheit wegen des zukünftigen Programms lässt sich darauf zurückführen, dass die Abonnenten des Theaters das Programm der neuen Spielzeit noch vor Ende des Kündigungszeitraums zugesandt bekommen haben, so dass diesbezügliche Kenntnisse vorhanden waren. Diese Tatsache trifft aber nicht auf alle Theaterbetriebe zu. Es lagen weiterhin keine außerordentlichen Umstände (stattgefundener bzw. bevorstehender Intendantenwechsel, (geplante) Umbaumaßnahmen etc.) vor, die eine Abonnementkündigung mit dem Ziel der Risikominderung hätten bewirken können.

---

<sup>1322</sup> Die Auswertungen zur Häufigkeitsverteilung der Abwanderungsgründe im betreffenden Fall finden sich in Anhang 9 in der Abbildung 1.

Die schlechten Termine bzw. die fehlende Flexibilität des Abonnements wurden von vielen Befragten zwar erwähnt („*Ich habe zu so vielen Terminen nicht gekonnt, weil sie so schlecht lagen*“, „*Das Abo ist einfach zu unflexibel*“), diese Aussagen sollten jedoch unter Berücksichtigung der Kategorien nicht als Mängel der Unternehmensleistung interpretiert werden, sofern dies objektiv betrachtet nicht der Fall ist. Beim betrachteten Theater haben Abonnenten mehrmals die Möglichkeit, Karten zu tauschen, wofür sie dann Gutscheine für andere Veranstaltungen bekommen. In vielen Aboreihen werden die Aufführungen zudem an verschiedenen Tagen wiederholt, so dass häufig noch nicht einmal auf das jeweilige Stück verzichtet werden braucht. Sofern demnach die Termine trotzdem nicht passten bzw. das Abonnement als zu unflexibel angesehen wurde, erfolgte eine Zuordnung der betreffenden Aussagen zu den Gründen „*persönlicher Zeitmangel/Terminkonflikte*“ sowie „*Festlegung*“ innerhalb der Abwanderungskategorie *kundeninduziert*, da diese Ursachen offensichtlich im Einflussbereich des Kunden angesiedelt sind, und ein Abonnement für die Besucher offenbar nicht die richtige Option darstellt. Zudem ließen sich keine Auffälligkeiten von Terminkonflikten in bestimmten Aboreihen festzustellen, die eventuell auf eine ggf. objektiv schlechte Terminwahl durch das Theater hinweisen würden.<sup>1323</sup> Auch bietet inzwischen die Mehrheit der Theaterbetriebe ein umfangreiches Angebot an Abonnementvarianten an. Es ist daher anzunehmen, dass es sich bei der Nennung dieser Abwanderungsursache um wenige Einzelfälle handelt.<sup>1324</sup>

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der vorliegende Ursachenkatalog eine umfassende Grundlage für jedes Theater bietet, das Abwanderungsverhalten seiner Besucher individuell zu analysieren.

### 2.6.3 Kategorienzuordnung

Die Bestätigung des Ursachenkatalogs zeigt, dass Abwanderungen von Theaterbesuchern in allen Kategorien auftreten können. Die Existenz unternehmens- und wettbewerbsbezogener Ursachen belegt darüber hinaus, dass bei einigen Abwanderungen Möglichkeiten zur Einflussnahme von Seiten des Theaters gegeben sind und somit konkreter Handlungsbedarf besteht. Dies widerspricht der Behauptung vieler Theaterschaffender, dass die Abwanderung nicht beeinflussbar sei<sup>1325</sup>, auch wenn dies in einigen Fällen sicherlich zutrifft. In der vorliegenden Untersuchung nannten immerhin 40,5 % der Befrag-

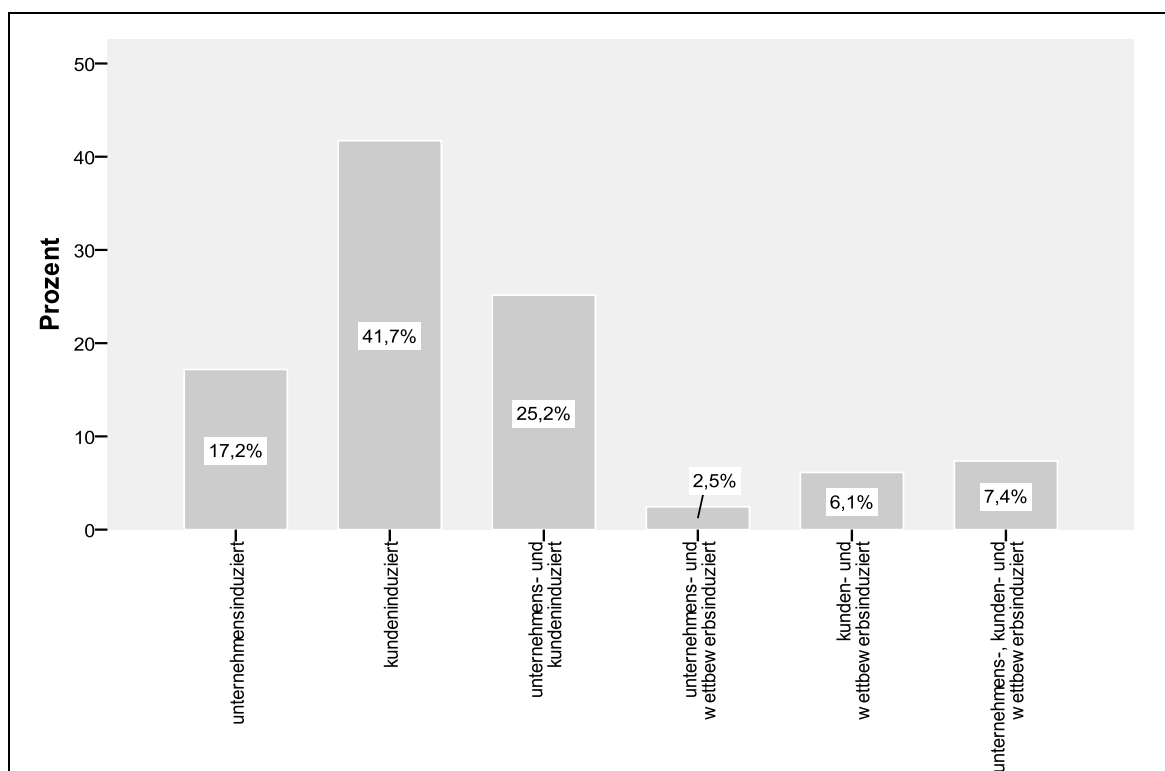
<sup>1323</sup> Vgl. dazu die Häufigkeit der Nennung „*persönlicher Zeitmangel/Terminkonflikte*“ – nach Aboreihen aufgesplittet –, in Anhang 9 (Abbildung 6), die eine relativ gleichmäßige Verteilung aufzeigt.

<sup>1324</sup> Ggf. lassen sich diese Ursachen auch durch eine ausreichend große Stichprobe, d.h. die Berücksichtigung möglichst vieler Theater, vollständig empirisch widerlegen.

<sup>1325</sup> Vgl. Kapitel C.2.3, Abbildung C-4.

ten kundenbezogene Abwanderungsgründe. Die Einflussmöglichkeiten hängen aber letztlich vom Einzelfall ab.

Wie im Vorfeld bereits angenommen, bestätigen die Befragungsergebnisse zudem die Vermutung, dass sich die Abonnementkündigung i.d.R. nicht auf eine einzige Ursache zurückführen lässt. In den meisten Fällen wurde in der Tat mehr als ein Grund für die Beendigung des Abonnements genannt. Bei fast der Hälfte aller Befragten war zudem keine eindeutige Kategorienzuordnung möglich (vgl. Abbildung D-16).



**Abb. D-16:** Häufigkeitsverteilung möglicher Ausprägungsformen der Zuordnung von Ursachenkategorien in %

Die Überschneidungen führen daher zu sieben Ausprägungsformen möglicher Kombinationen von Kategorien:

- (ausschließlich) unternehmensinduziert,
- (ausschließlich) kundeninduziert,
- (ausschließlich) wettbewerbsinduziert<sup>1326</sup>,
- unternehmens- und kundeninduziert,
- unternehmens- und wettbewerbsinduziert,
- kunden- und wettbewerbsinduziert,
- unternehmens-, kunden- und wettbewerbsinduziert.

<sup>1326</sup> Diese Kategorie wurde bei der Befragung nicht bestätigt, d.h. wettbewerbsbezogene Gründe wurden ausschließlich im Zusammenhang mit Ursachen einer anderen Kategorie genannt.

## 2.7 Weitere Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis

Die Befragungsergebnisse bestätigen die in Teil C getroffenen Annahmen zur Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements, denn sie zeigen, dass alle drei Zielsetzungen der Rückgewinnung damit angesprochen werden.

### (1) Profitabilitätsziel

Durch die Ermittlung der individuellen Abwanderungsgründe ihrer Besucher erhalten Theater die erforderlichen Informationen, um gezielte Rückgewinnungsmaßnahmen – sofern empfehlenswert und möglich<sup>1327</sup> – einzusetzen. Dies stellt die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Wiedergewinnung der Kunden dar. Eine Ableitung geeigneter Maßnahmen aus den einzelnen Abwanderungsgründen erfolgt im Rahmen der Handlungsempfehlungen in Kapitel E der vorliegenden Arbeit.

### (2) Informationsziel

Zudem zeigt die Auswertung, dass die Interviews unabhängig von der Rückgewinnung einzelner Kunden wichtige Hinweise auf mögliche betriebliche Schwächen geben. Das Theater erhält damit die Möglichkeit, diese in Zukunft abzubauen. Zwei beispielhafte Aussagen von Befragten verdeutlichen dies:

*„Wissen Sie, die Musik ist immer so laut bei den Stücken, es ist fast an der Erträglichkeitsgrenze. Ich muss mir immer die Ohren zuhalten. In meiner Umgebung haben das alle übrigens genauso gesehen.“*

*„Was sie in der letzten Zeit geboten haben, war haarsträubend, eine Frechheit und Zuzumutung. Gerade die Eigenproduktionen, die waren total schlimm. Mir haben nur zwei Stücke überhaupt gefallen. Echt schade um die Zeit, die ich dafür verschwendet habe.“*

Was letztere Aussage betrifft, so hat sich Teil C im Rahmen der Beurteilung des Rückgewinnungsmanagements aus Sicht öffentlicher Theater bereits ausführlich mit der Problematik beschäftigt, inwieweit die Betriebe ihr Angebot entsprechend der Wünsche der Besucher verändern sollten bzw. dürfen. Dies hängt von der jeweiligen Abwanderungsursache ab und wird im Zusammenhang mit der Maßnahmenauswahl in Kapitel E ausführlich behandelt.

Eine entscheidende Rolle spielt neben der Art der Abwanderungsgründe deshalb vor allem deren Häufigkeitsverteilung. Die Theater sollten wissen, wie viele Besucher aus einem bestimmten Grund abgewandert sind. Dazu empfiehlt es sich, die ermittelten Ur-

<sup>1327</sup> Rückgewinnungsmaßnahmen kommen nur bei ausgewählten Kunden zum Einsatz; siehe dazu Kapitel 3.

sachen in **einzelfallbezogene** und **systematisch** auftretende Gründe zu gliedern.<sup>1328</sup> Eine Darstellung in Verteilungskurven, wie sie im Rahmen der quantitativen Auswertung vorgenommen wurde<sup>1329</sup>, kann dann verdeutlichen, welche Probleme von besonderer Dringlichkeit und Bedeutung sind.<sup>1330</sup> Dies betrifft nicht nur Aspekte der Theaterleistung, sondern ebenso Ursachen, die nicht im Einflussbereich der Theater liegen.<sup>1331</sup> Zwar können sie in Bezug auf denkbare Maßnahmen zur Rückgewinnung des einzelnen Besuchers keine Rolle spielen. Gleichzeitig weisen sie aber auf langfristige Optimierungspotenziale und das Erfordernis nach neuen Marketingstrategien hin, um – langfristig betrachtet – weitere Kundenverluste zu vermeiden. Dauerhafte Veränderungen und Trends können mit Hilfe von Längsschnittanalysen – die Veränderung der Verteilung von Abwanderungsursachen über einen bestimmten Zeitraum – identifiziert werden.

Um den Informationsverlust zu vermeiden und somit den Nutzen der Untersuchung für das betreffende Theater zu erhöhen, sollte die Erfassung der Ursachen zudem möglichst detailliert durch Notierung der Aussagen erfolgen und eine Weiterleitung der Informationen an die Theaterverantwortlichen gewährleistet werden.<sup>1332</sup>

### (3) Kommunikationsziel

Die regelmäßige Reaktion der befragten Kunden bestätigt den besonderen Stellenwert der Kommunikation im Rahmen der Rückgewinnung. Zwar lässt sich nicht überprüfen, inwiefern die Besucher ihre Meinung an Dritte weitergeben. Das durch die Befragung bekundete Interesse des Theaters am einzelnen Kunden und seiner individuellen Meinung hat aber ein eindeutig positives Meinungsbild erzeugt:

*„Das finde ich aber toll, dass Sie sich dafür interessieren, was ich denke.  
Überhaupt finde ich das Stadttheater ganz toll, der Service ist super.“*

Positive Reaktionen zeigten sich dabei unabhängig von der jeweiligen Abwanderungsursache, denn auch bei ausgeprägter Unzufriedenheit mit dem Leistungsangebot war keine außerordentliche Verärgerung der Befragten mit dem Theater selbst zu erkennen. Die im

<sup>1328</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 9.

<sup>1329</sup> Vgl. Anhang 9, Abbildung 1.

<sup>1330</sup> Vgl. **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 61.

<sup>1331</sup> Bei der vorliegenden Befragung ist beispielsweise besonders häufig der „*persönliche Zeitmangel bzw. Terminkonflikte*“ als Grund genannt worden (36,8 %). Auch der „*Wunsch nach Abwechslung*“ (17,8 %) und die „*fehlende Flexibilität*“ im Abonnement (15,3 %) spielten eine Rolle (vgl. Anhang 9, Abbildung 1). Diese Ergebnisse, die insbesondere auf das klassische Kundenbindungsinstrument des Abonnements Auswirkungen haben, bestätigen den allgemeinen gesellschaftlichen Trend; vgl. dazu Kapitel A.1.1.

<sup>1332</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 127. Siehe dazu ebenfalls die strukturellen und kulturellen Implementierungsvoraussetzungen in Kapitel B.2.5.3.



Rahmen der ersten Befragung geäußerte Sorge der Theaterschaffenden, die Kunden mit der Ansprache zu belästigen und zu verärgern, hat sich somit als unbegründet erwiesen.<sup>1333</sup> Letztlich spielt es dabei aber eine entscheidende Rolle, dass die betreffenden Mitarbeiter des Theaters entsprechendes Geschick im Umgang mit den Kunden aufweisen.<sup>1334</sup> Auf die besonderen Anforderungen wird in Kapitel E im Rahmen der Gestaltung des Rückgewinnungsdialogs näher eingegangen.

Die **Vorgehensweise der durchgeführten Befragung** eignet sich durchaus für den praktischen Einsatz im Rahmen eines Rückgewinnungsmanagements bei Theaterbetrieben. Die ausgewählte Methodik wird einerseits dem qualitativen Anspruch der Thematik gerecht, indem sie die tatsächlichen Abwanderungsursachen ermittelt. Der Kunde erhält die Möglichkeit, frei und offen zu erzählen, was ihn zur Kündigung bewogen hat. Bei ungenauen und oberflächlichen Äußerungen oder Missverständnissen kann der Interviewer nachhaken. Hinzu kommt, dass der Informationsverlust durch die offene Befragungsform sehr gering ausfällt. Dies spielt insofern eine wichtige Rolle, als dass die Aussagen der Befragten weitere wesentliche Details beinhalten können, aus denen sich konkreter Handlungsbedarf ergibt. Der Interviewer erwirbt durch den direkten und persönlichen Kundenkontakt ein Gefühl für die tatsächliche Lage. Aus Sicht des Kunden besitzt die Vorgehensweise den Vorteil, dass er sich im persönlichen Gespräch wohler fühlt und weniger das Gefühl einer „*Inquisition*“ hat, was ihn wiederum zu ehrlichen und offenen Aussagen bewegt. Auf der anderen Seite ermöglicht die Standardisierung der Antworten durch Kodierung der Interviews und Zuordnung zu den Abwanderungsgründen eine umfassende Gesamtübersicht und Vergleichbarkeit der Daten.

Die Methodik ist einfach, übersichtlich und – wie im vorliegenden Falle gezeigt – nicht notwendigerweise zeitintensiv. Mit Hilfe des vorliegenden Telefonleitfadens bedarf es keines außerordentlichen Know-hows.<sup>1335</sup> Der finanzielle Aufwand beschränkt sich auf den Personalaufwand, die Telefongebühren sowie die Software-Lizenzen.

Voraussetzung für die erfolgreiche Erhebung der Abwanderungsgründe stellt jedoch die wahrheits- und sinngemäße Zuordnung der genannten Gründe dar. Im Einzelfall empfiehlt

---

<sup>1333</sup> Vgl. zu den betreffenden Äußerungen der Befragten Kapitel C.2.3. Von ähnlichen, positiven Erfahrungen und einer generellen Gesprächsbereitschaft berichtet auch **Friedrich** (1999), S. 250.

<sup>1334</sup> Vgl. Kapitel B.2.5.3.

<sup>1335</sup> Die Auswertung der Daten erfordert Grundkenntnisse in Bezug auf die vergleichsweise benutzerfreundliche Auswertungssoftware SPSS. Unter Umständen ließe sie sich auch mit Hilfe des Programms Microsoft Excel realisieren, was jedoch bei der Auswertung sowie der Darstellung der Ergebnisse wesentlich umständlicher und zeitintensiver wäre.

es sich, die Telefoninterviews gegebenenfalls aufzuzeichnen und die Zuordnung von mehreren Personen vornehmen zu lassen.

### 3 Auswahl der zurückzugewinnenden Besucher

Als letzter Schritt im Rahmen der Abwanderungsanalyse erfolgt eine Auswahl der zurückzugewinnenden Kunden. Denn nicht alle abgewanderten Kunden besitzen unter dem Gesichtspunkt des Rückgewinnungserfolgs den gleichen Stellenwert.<sup>1336</sup> Auch Theaterbetriebe sollten ihre abgewanderten Besucher in Bezug auf ihren Rückgewinnungsertrag segmentieren, denn die Notwendigkeit für lohnenswerte Investitionen gilt für alle Unternehmen, unabhängig von der Branche.<sup>1337</sup>

In diesem Sinne findet in den nachfolgenden Kapiteln eine allgemeine Erläuterung der wesentlichen Parameter zur Bewertung abgewandelter Kunden und der relevanten Bewertungsansätze sowie eine Bestimmung dieser Parameter in Bezug auf Theaterbesucher statt (Kapitel 3.2 und 3.3). Ausgangspunkt bildet zunächst die Darstellung des zugrundeliegenden Segmentierungsansatzes (Kapitel 3.1). Abschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung (Kapitel 3.4).

#### 3.1 Rückgewinnungsertrag als Bewertungsgrundlage

Die Auswahl der zurückzugewinnenden Kunden erfolgt auf Grundlage ihres Rückgewinnungsertrags in seinen Dimensionen Kundenattraktivität (klassischer Kundenwert) und Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.<sup>1338</sup>

Die **Kundenattraktivität** entscheidet darüber, ob es sich überhaupt lohnt, einen abgewanderten Kunden zurückzugewinnen.<sup>1339</sup> Kunden, die eine so geringe Wertigkeit besitzen, dass die Kosten ihrer Rückgewinnung diesen Wert sogar übersteigen, sollten bei der Segmentierung keine Berücksichtigung finden.<sup>1340</sup> Dieser Parameter reicht jedoch zur Bewertung des abgewanderten Kunden nicht aus. Denn bei der Frage, ob in Bezug auf einen Kunden Maßnahmen zur Rückgewinnung zum Einsatz kommen sollen, spielt es eine entscheidende Rolle, ob dieser überhaupt zurückgewonnen werden kann. Der ökonomische Wert des Kunden kann auch noch so hoch sein – wenn die Wahrscheinlichkeit, ihn wiederzugewinnen, zu gering ausfällt, empfiehlt es sich nicht, diesen Kunden im Rah-

---

<sup>1336</sup> Vgl. Kapitel B.2.5.2.1.

<sup>1337</sup> Vgl. **Link** (1995), S. 108.

<sup>1338</sup> Vgl. Kapitel B.2.5.2.1.

<sup>1339</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 133.

<sup>1340</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 136f.

men der Segmentierung zu berücksichtigen. Im speziellen Fall der Abwanderung geht es also neben einer bestimmten Kundenattraktivität, die es empfiehlt, den Theaterbesucher zurückzugewinnen, auch um eine ausreichende **Rückgewinnungswahrscheinlichkeit**, dass dies gelingt.<sup>1341</sup>

Als Grundlage einer Segmentierung und Priorisierung der Kunden anhand dieser beiden Parameter<sup>1342</sup> dient ein Portfolio-Modell, welches dem zweidimensionalen Ansatz gerecht wird (siehe Abbildung D-17).<sup>1343</sup>

<b>Kundenattraktivität</b>	<i>hoch</i>	emotionale Rückgewinnung	Standard-Rückgewinnung	Individual-Rückgewinnung
	<i>mittel</i>	emotionale Rückgewinnung	Standard-Rückgewinnung	Standard-Rückgewinnung
	<i>gering</i>	emotionale Rückgewinnung	emotionale Rückgewinnung	emotionale Rückgewinnung
		<i>niedrig/ kaum gegeben</i>	<i>mittel/ eingeschränkt</i>	<i>hoch/gegeben</i>
		<b>Rückgewinnungswahrscheinlichkeit</b>		

**Abb. D-17:** Kundensegmentierung im Rückgewinnungsportfolio

(Quelle: in Anlehnung an **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10; **Michalski** (2002), S. 199; **Sieben** (2002), S. 136 und **Bruhn** (2007), S. 135)

Das Kundenportfolio im Rückgewinnungsmanagement – im Folgenden als **Rückgewinnungsportfolio**<sup>1344</sup> bezeichnet – stellt aufgrund seiner eingängigen Darstellungsform eine sehr anschauliche und übersichtliche Grundlage für die Segmentierung zurückzugewin-

<sup>1341</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 137.

<sup>1342</sup> Im Folgenden wird eine Unabhängigkeit der beiden Dimensionen unterstellt; vgl. **Rutsatz** (2004), S. 50f.; **Pick** (2008), S. 57.

<sup>1343</sup> Einige Autoren der relevanten Rückgewinnungsliteratur berücksichtigen bei der Kundenbewertung lediglich den Aspekt der Kundenattraktivität. Das liegt daran, dass die Kundenwertanalyse in ihrem Prozessansatz zeitlich vor der Kündigungsgrundanalyse liegt, weshalb noch keine Angaben zur Rückgewinnungswahrscheinlichkeit abzuleiten möglich sind. Letztere wird in einem zweiten Schritt als Grundlage zur Auswahl der Zielkunden ermittelt. Prinzipiell finden somit beide Parameter Berücksichtigung – wenn auch nicht gleichzeitig in einem mehrdimensionalen Bewertungsansatz, aber dennoch in Form einer zweistufigen Segmentierung; vgl. dazu **Stauss** (1997), S. 7ff. sowie **Stauss/Friege** (1999), S. 353f.

<sup>1344</sup> Siehe zum Rückgewinnungsportfolio v.a. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10; **Michalski** (2002), S. 199; **Sieben** (2002), S. 136.

nender Kunden dar.<sup>1345</sup> Die vertikale Achse des Portfolios beschreibt die Kundenattraktivität, die horizontale Achse die Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung. Je nach Abstufungsgrad ergibt sich ein Portfolio mit vier oder – wie im Folgenden angenommen – mit neun Feldern<sup>1346</sup> sowie drei Normstrategien der Rückgewinnung. Auf Basis des Portfolios lässt sich eine Aussage darüber machen, welche Kunden mit welcher Priorität bzw. Intensität zurückgewonnen werden sollen.<sup>1347</sup>

Prinzipiell sollten abgewanderte Kunden dann von weiteren Rückgewinnungsaktivitäten ausgeschlossen werden, wenn entweder die Kundenattraktivität und/oder die Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung als gering bzw. niedrig eingeschätzt wird.<sup>1348</sup> Auch wenn keine konkreten Maßnahmen zum Einsatz kommen, handelt es sich aber streng genommen dennoch um eine implizite Rückgewinnung durch die dem Kunden entgegengebrachte Wertschätzung auf emotionaler Ebene (Normstrategie „**emotionale Rückgewinnung**“). Das Informations- und das Kommunikationsziel der Rückgewinnung werden durch den ersten Kontakt mit dem Kunden erfüllt, ohne dass Anstrengungen zur faktischen Rückgewinnung des Kunden stattfinden.

Die Strategie der „**Standard-Rückgewinnung**“ ergibt sich hingegen für alle Kunden, bei der beide Dimensionen mindestens eine mittlere Ausprägung aufweisen, aber maximal eine Dimension die höchste Ausprägung erfüllt. In diesen Fällen ist eine Grenze zu definieren, die der Rückgewinnungsaufwand sowohl zeitlich als auch finanziell nicht überschreiten sollte. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann entsprechende Standardmaßnahmen festlegen.<sup>1349</sup>

Abgewanderte Kunden mit sowohl hoher Wertigkeit als auch hoher Rückgewinnungswahrscheinlichkeit besitzen hingegen in Bezug auf die einzusetzenden Rückgewin-

<sup>1345</sup> Siehe zur Verwendung und den Vorteilen von Portfolios Kapitel 3.3.3.1.

<sup>1346</sup> Das zugrundeliegende dreistufige Portfolio entspricht vom Grundsatz her dem Kundenattraktivität-relative Lieferantenposition-Portfolio; vgl. dazu Kapitel 3.3.3.1. Die dreistufige Gliederung möglicher Ausprägungen der Parameter lässt sich zur Vereinfachung auch auf zwei Stufen begrenzen (*hoch* und *niedrig* bzw. *hoch* und *gering*), woraus sich eine klassische Vier-Quadranten-Matrix ergibt; vgl. dazu das Rückgewinnungsportfolio bei **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10 und **Sieben** (2002), S. 136. Aufgrund der Ausprägungen der Parameter wird an dieser Stelle der dreistufige Ansatz bevorzugt.

<sup>1347</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 136; **Michalski** (2002), S. 198.

<sup>1348</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 136f.; **Michalski** (2002), S. 198; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62. Diejenigen Kunden, deren Wertigkeit so gering ist, dass bereits die Kosten einer Kontaktierung höher wären, sollten beispielsweise keine Berücksichtigung finden; vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 63. Auch solche Kunden, die aus persönlichen, nicht durch den Anbieter beeinflussbaren Gründen ihre Geschäftsbeziehung gekündigt haben, sollten im Rahmen der Rückgewinnungsaktivitäten nicht weiter beachtet werden, da eine Rückkehr als sehr unwahrscheinlich anzusehen; vgl. dazu das nachfolgende Kapitel.

<sup>1349</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 198f.

nungsmaßnahmen oberste Priorität (Strategie „**Individual-Rückgewinnung**“). Eine Rückgewinnung lohnt sich bei dieser Kundengruppe am ehesten, entsprechend hoch und individuell sollten auch die Investitionen in die Wiedergewinnung dieser Kunden ausfallen. Etwaige Grenzen, wie sie bei der Standard-Rückgewinnung existieren, verschieben sich nach oben.<sup>1350</sup>

Der Rückgewinnungsertrag gibt somit neben Empfehlungen zur **Auswahl von Kunden** bereits Auskunft über die Intensität der Rückgewinnungsmaßnahmen, er bestimmt die **Investitionswürdigkeit eines Kunden** bezogen auf den konkreten Maßnahmeneinsatz, auch wenn es sich lediglich um grobe Anhaltspunkte im Sinne strategischer Stoßrichtungen handelt.<sup>1351</sup>

Die Positionierung und Auswahl der abgewanderten Besucher im Rückgewinnungsportfolio anhand ihres Ertrags erfordert entsprechende Kenntnisse der jeweiligen Ausprägungen von Rückgewinnungswahrscheinlichkeit und Kundenattraktivität. Die nachfolgenden Kapitel befassen sich daher mit der Bestimmung dieser Dimensionen für Theaterbesucher.

### 3.2 Ermittlung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit

Nach einer Darstellung der allgemeinen, in der Literatur empfohlenen Vorgehensweise zur Ermittlung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit (Kapitel 3.2.1) erfolgt ihre Anwendung auf abgewanderte Theaterbesucher (Kapitel 3.2.2), wobei die Ergebnisse der empirischen Untersuchung aus Kapitel D.2 Berücksichtigung finden.

#### 3.2.1 Allgemeine Vorgehensweise

Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass die Möglichkeit einer Rückgewinnung abgewandelter Kunden – mit Ausnahme solcher, deren Abwanderung auf äußeren Umständen beruht – grundsätzlich besteht, d.h. diese Kunden unter bestimmten Umständen zur Wiederaufnahme ihrer Geschäftsbeziehung bereit sind.<sup>1352</sup> Dabei lässt sich zwischen einer generellen, von den unternehmensseitigen Rückgewinnungsaktivitäten unabhängigen Wiederaufnahmebereitschaft, die als allgemein positive Einstellung des Kunden anzusehen ist, differenzieren und einer speziellen Wiederaufnahmebereitschaft, die sich auf die Erwartungen des Kunden im Hinblick auf die Rückgewinnungsaktivitäten des Unter-

<sup>1350</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 137; **Michalski** (2002), S. 199; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 63.

<sup>1351</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 33.

<sup>1352</sup> Vgl. **Roos** (1999); **Michalski** (2002), S. 160f.; **Michalski** (2004), S. 987; **Rutsatz** (2004), S. 209f.; **Pick** (2008), S. 35ff.

nehmens bezieht.<sup>1353</sup> Beide Aspekte beeinflussen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kundenrückgewinnung.

Zur exakten Messung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit existiert bisher kein geeignetes Verfahren, so dass dieser Parameter lediglich groben Schätzungen unterliegt.<sup>1354</sup> Zwar konnten im Rahmen empirischer Arbeiten bestimmte Faktoren identifiziert werden, die einen Einfluss auf die Wiederaufnahmebereitschaft eines Kunden und somit auf die Wahrscheinlichkeit seiner Rückgewinnung ausüben.<sup>1355</sup> Die Einflussnahme dieser Determinanten wurde in den Untersuchungen z.T. aber sehr unterschiedlich bewertet, was sich vor allem auf die Spezifität des jeweils zugrundeliegenden Untersuchungsmodells und -objekts zurückführen lässt.<sup>1356</sup> Die Ergebnisse besitzen daher keine Allgemeingültigkeit und liefern lediglich potenzielle Hinweise für die Abschätzung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.<sup>1357</sup>

Die Mehrheit der relevanten Quellen aber bestätigt als wichtigsten Anhaltspunkt für die Abschätzung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit die **ermittelten Abwanderungsgründe**. Letztere lassen sich daher als entsprechender Indikator heranziehen.<sup>1358</sup> Denn die Rückkehr- bzw. Rückgewinnungsbarriere<sup>1359</sup> oder – als Kehrseite dieser – die Bereitschaft zur Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehung ergibt sich aus dem jeweiligen Motiv

<sup>1353</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 236f.

<sup>1354</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 31f.; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310.

<sup>1355</sup> Dabei handelt es sich um ausgewählte Kunden- und Beziehungsmerkmale (v.a. soziodemografische und psychografische Merkmale) sowie Faktoren, die den Prozess der Rückgewinnung (u.a. Zeitpunkt der Rückgewinnung) betreffen; vgl. dazu **Michalski** (2002), S. 161ff.; **Sieben** (2002); **Rutsatz** (2004), S. 138ff.; **Homburg/Sieben/Stock** (2004), S. 37; **Homburg/Hoyer/Stock** (2007); **Pick** (2008), S. 228ff.

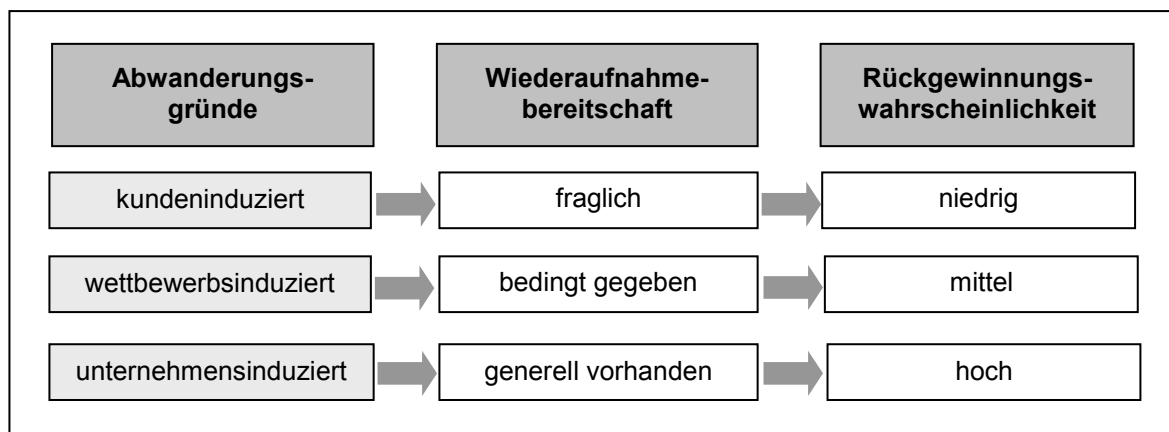
<sup>1356</sup> Bei einer Untersuchung von Bankkunden ergaben sich z.B. außer in Bezug auf das Haushalts-Nettoeinkommen keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen wiederaufnahmebereiten und nicht-wiederaufnahmebereiten Kunden; vgl. dazu **Michalski** (2002), S. 162ff. Andere Untersuchungen bestätigen hingegen einen positiven bzw. negativen Einfluss ausgewählter Faktoren auf die Wiederaufnahmebereitschaft bzw. Rückgewinnungswahrscheinlichkeit; vgl. dazu **Rutsatz** (2004), S. 113f. und **Pick** (2008), S. 228ff. In Bezug auf das soziodemografische Merkmal „*Haushalts-Nettoeinkommen*“ konnte sowohl ein positiver (Finanzdienstleistungsbranche) als auch ein negativer Zusammenhang (Verkehrsdienstleister) mit der Wiederaufnahmebereitschaft eines Kunden festgestellt werden; auch in Bezug auf die Kundenzufriedenheit im Rahmen der früheren Geschäftsbeziehung ergaben sich unterschiedliche Ergebnisse; vgl. dazu **Michalski** (2002), S. 163ff.; **Rutsatz** (2004), S. 142; **Pick** (2008), S. 226ff.

<sup>1357</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 48.

<sup>1358</sup> Vgl. **Griffin/Lowenstein** (2001), S. 69f.; **Sieben** (2002), S. 136; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 63; **Tokman/Davis/Lemon** (2007); **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310.

<sup>1359</sup> Diese Barrieren sind aus der Perspektive des Kunden zu sehen. Sie können extrinsischer (ökonomische und rechtliche Barrieren) oder intrinsischer (persönliche und soziale Barrieren) Natur sein; vgl. dazu vor allem **Peter** (1998), S. 75; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 32; **Rutsatz** (2004), S. 27.

für die Kündigung bzw. Beziehungsbeendigung. Art und Ausmaß dieser Barrieren bestimmen die Wahrscheinlichkeit der Wiederaufnahme.<sup>1360</sup> Je stärker ein Unternehmen Einfluss auf den Abwanderungsgrund nehmen und somit die Rückkehrbarrieren beheben kann, desto höher ist die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit (siehe Abbildung D-18).<sup>1361</sup>



**Abb. D-18:** Abwanderungsgründe, Wiederaufnahmebereitschaft und Rückgewinnungswahrscheinlichkeit

(Quelle: in Anlehnung an **Michalski** (2002), S. 197 und **Rutsatz** (2004), S. 28)

Dementsprechend ergeben sich für die jeweiligen Abwanderungskategorien in Anlehnung an die Beeinflussungsmöglichkeiten von Unternehmen (vgl. Abbildung D-7) graduell drei Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten: „hoch/gegeben“, „mittel/eingeschränkt“, „niedrig/kaum gegeben“.<sup>1362</sup>

**Unternehmensinduzierten Abwanderungsgründen**, die auf einer Fehlleistung des Anbieters beruhen, kommt die vergleichsweise höchste Rückgewinnungswahrscheinlichkeit zu; in jedem Falle ist sie aber vorhanden. Denn hat ein Kunde aufgrund von Unzufriedenheit mit der Leistung oder dem Service des Anbieters gekündigt oder seine Nachfrage vermindert, so erscheint es sehr wahrscheinlich, dass gezielte Aktivitäten seitens des Unternehmens die Rückkehr des Kunden bewirken können. Bei **wettbewerbsinduzierten Abwanderungsgründen** fällt die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit niedriger aus. Eine niedrige bzw. kaum gegebene Rückgewinnungswahrscheinlichkeit ergibt sich im Falle

<sup>1360</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 31; **Rutsatz** (2004), S. 48; **Schnake** (2007), S. 31.

<sup>1361</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 62.

<sup>1362</sup> Auch wenn die hier postulierten Verbindungen zwischen dem jeweiligen Kündigungsgrund und der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit logisch erscheinen, beruhen sie lediglich auf einer Annahme, die im Einzelfall nicht zutreffen muss. **Michalski** (2002), S. 163 hat diesbezüglich in ihrer Untersuchung von Bankkunden die Abhängigkeit der Wiederaufnahmebereitschaft vom Abwanderungsgrund errechnet. Dabei ließ sich in den drei Kategorien streng genommen kein signifikanter Unterschied, sondern lediglich eine Tendenz erkennen.

**kundeninduzierter Abwanderungsgründe**, da die Abwanderung auf äußere, im Regelfall nicht beeinflussbare Umstände seitens des Kunden zurückzuführen ist.<sup>1363</sup>

Trotz der fehlenden empirischen Bestätigung empfiehlt es sich – vor allem im Hinblick auf die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten –, die Schätzung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit anhand der jeweiligen Abwanderungsgründe bzw. -kategorien vorzunehmen, eine Pseudoexaktheit wäre nicht zweckmäßig.<sup>1364</sup>

### 3.2.2 Bestimmung für Theaterbesucher

Als Ausgangsbasis für die Bestimmung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit dienen die vorab aufgeführten Ursachenkategorien. Die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit hat jedoch gezeigt, dass eine eindeutige Kategorienzuordnung abgewanderter Theaterbesucher nicht immer möglich ist, da die genannten Ursachen z.T. verschiedenen Kategorien entstammen.<sup>1365</sup> Es bedarf daher einer weiteren Differenzierung der Wahrscheinlichkeiten bzw. Zuordnung möglicher Kategorienkombinationen.

Geht man davon aus, dass die Existenz kundenbezogener Gründe die Möglichkeiten der Einflussnahme schmälert und die Existenz unternehmensbezogener Gründe die Möglichkeiten verbessert, ergeben sich verschiedene Abstufungen. Aufgrund der fehlenden Quantifizierung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit – als Abgrenzung dienen die drei Stufen *niedrig*, *mittel* und *hoch* – bedarf es einer vereinfachten Annahme, um die jeweiligen Kategorienkombinationen in eine Reihenfolge zu bringen. Dazu wird z.B. unterstellt, dass kundeninduzierte Abwanderungen eine Rückgewinnungswahrscheinlichkeit von 0 %, unternehmensinduzierte von 80 % besitzen.<sup>1366</sup> Die Wahrscheinlichkeit bei wettbewerbsinduzierten Abwanderungen liegt genau dazwischen, d.h. bei 40 %. Die jeweiligen Werte lassen sich auf dieser Grundlage mittels einer Mittelwertbildung berechnen. Dazu werden die Prozentwerte der berücksichtigten Kategorien zusammengezählt und durch die Anzahl der Kategorien geteilt. Tabelle D-8 stellt die Ergebnisse aus diesem Berechnungsmodell dar.

<sup>1363</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310f.

<sup>1364</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62.

<sup>1365</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.

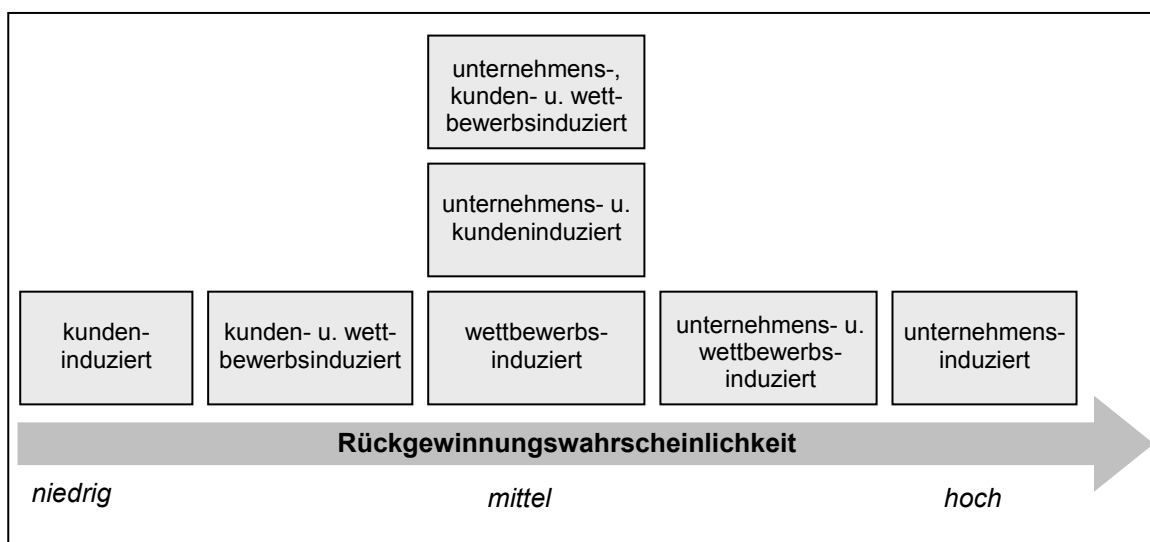
<sup>1366</sup> Die Beispielwerte stellen jeweils die maximale Ausprägung der Wahrscheinlichkeit dar. Eine hohe Rückgewinnungswahrscheinlichkeit liegt aber nicht zwangsläufig bei 80%. Die Annahme einer hundertprozentigen Rückgewinnungswahrscheinlichkeit wäre demgegenüber allerdings nicht realistisch.



Abwanderungskategorie/ Kategorienkombination	angenommener Wert der Rückgewinnungs- wahrscheinlichkeit
kundeninduziert	0 %
unternehmensinduziert	80 %
wettbewerbsinduziert	40 %
unternehmens- und wettbewerbsinduziert	60 %
unternehmens- und kundeninduziert	40 %
kunden- und wettbewerbsinduziert	20 %
unternehmens-, kunden- und wettbewerbsinduziert	40 %

**Tab. D-8:** Annahme prozentualer Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten für einzelne Kategorien(-kombinationen)

Die Anwendung bzw. Zugrundelegung der aufgeführten Werte entspräche einer Scheingenauigkeit. Es ist nicht sinnvoll, die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit über die dargestellte dreistufige Abgrenzung hinaus zu differenzieren. Ausgehend vom Rückgewinnungsportfolio besteht zudem keine Notwendigkeit für metrische Werte. Aus den o.a. Werten lässt sich jedoch eine Reihenfolge ableiten, die Abbildung D-19 in Anlehnung an die Möglichkeiten der Einflussnahme (Abbildung D-7) grafisch darstellt.



**Abb. D-19:** Rückgewinnungswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Kategorien(-kombinationen)

Bei Abwanderungen, die auf unternehmens- und wettbewerbsbezogene Ursachen zurückzuführen sind, existiert demzufolge eine niedrigere Wahrscheinlichkeit als bei ausschließlich unternehmensinduzierten Abwanderungen, sie liegt jedoch über der Wahrscheinlichkeit wettbewerbsinduzierter Abwanderungen. Kunden- und wettbewerbsindu-

zierte Abwanderungen ergeben zwar eine höhere Wahrscheinlichkeit der Rückgewinnung als ausschließlich kundeninduzierte, sie ist jedoch geringer als die Wahrscheinlichkeit ausschließlich wettbewerbsinduzierter Abwanderungen. Die übrigen Kategorienkombinationen besitzen eine mittlere Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.

Der Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen empfiehlt sich vor allem bei unternehmensinduzierten sowie unternehmens- und wettbewerbsinduzierten Abwanderungen. Je nach Attraktivität des Kunden können auch die Abwanderungen mit mittlerer Wahrscheinlichkeit Berücksichtigung finden. Kundeninduzierte sowie kunden- und wettbewerbsinduzierte Abwanderungen sollten aufgrund ihrer niedrigen Wahrscheinlichkeit nicht berücksichtigt werden. Lediglich im Einzelfall, d.h. unter Berücksichtigung der individuellen Ursache, können die Besucher dieser Kategorie zur Wiederaufnahme bewegt werden.

### 3.3 Ermittlung der Kundenattraktivität

Zur Ermittlung der Kundenattraktivität bedarf es zunächst einer Erläuterung der Bestimmungsfaktoren dieses Parameters (Kapitel 3.3.1) sowie einer Darstellung des Bewertungsziels im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements (Kapitel 3.3.2). Auf dieser Grundlage erfolgt eine Beschreibung relevanter Bewertungsansätze und eine Beurteilung hinsichtlich ihrer Eignung (Kapitel 3.3.3). Abschließend findet anhand des ausgewählten Verfahrens die Bestimmung für Theaterbesucher statt (Kapitel 3.3.4).

#### 3.3.1 Bestimmungsfaktoren

Die Attraktivität ergibt sich aus dem Kundenwert des Kündigers (auch Kündigerwert genannt).<sup>1367</sup> Der Kundenwert stellt den Nutzen dar, den ein Anbieter aus der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden im Verlauf dieser Beziehung generiert. Er bezeichnet folglich den aus Sicht des Anbieters bewerteten Beitrag des Kunden zur Erreichung der betrieblichen Ziele. Der Kundenwert kann sich dabei auf einen einzelnen Kunden, ein spezifisches Segment oder den gesamten Kundenstamm beziehen.<sup>1368</sup>

Da zur Bestimmung eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren herangezogen werden kann, lässt sich der Kundenwert nicht eindeutig definieren.<sup>1369</sup> Den Ausgangspunkt zur Ermittlung eines ganzheitlichen Kundenwerts bilden die Identifikation und Analyse der originären Quellen, der sog. „*Treiber*“ des Kundenwerts. Dies kann mit Hilfe der Funktionen, wel-

<sup>1367</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 62.

<sup>1368</sup> Vgl. **Schemuth** (1996), S. 19; **Cornelsen** (2000), S. 38; **Gelbrich** (2001), S. 5; **Günter** (2006), S. 244; **Helm/Günter** (2006), S. 7.

<sup>1369</sup> Siehe zu den einzelnen Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts v.a. **Rudolf-Sipötz** (2001), S. 95; **Backhaus** (2003), S. 169; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 132; **Freter** (2008), S. 359.

che ein Kunde für ein Unternehmen erfüllt, geschehen.<sup>1370</sup> Ausgehend vom Kundenwert als Nutzen für den Anbieter darf man ihn nicht nur auf die direkt-monetären Transaktionswerte, also den durch den Kunden verursachten Erlösrückfluss beschränken. Eine ganzheitliche Bewertung erfordert zudem die Bezugnahme auf Verhaltensweisen des Kunden, die den Erfolg der Geschäftsbeziehung indirekt beeinflussen.<sup>1371</sup> Diese sind im Hinblick auf die Bedeutung für den Anbieter zu identifizieren und zu bewerten.<sup>1372</sup>

Die Vielzahl von Faktoren, die in den Kundenwert einfließen können, lassen sich dabei zu zwei wesentlichen Komponenten verdichten: das **Marktpotenzial** sowie das **Ressourcenpotenzial** des Kunden. Während das Marktpotenzial den Erfolg einer Geschäftsbeziehung aus der unmittelbaren Geschäftstätigkeit bestimmt, beeinflusst das Ressourcenpotenzial den Wert des Kunden in indirekter Weise, indem der Kunde als externe Ressource des Unternehmens begriffen wird, aus welcher mittelbare Erfolge erzielt werden können.<sup>1373</sup>

### 3.3.2 Bewertungsziel im Rückgewinnungsmanagement

Welche und wie viele Kriterien Berücksichtigung finden und in die Bewertung einfließen, hängt vom Einzelfall ab.<sup>1374</sup> Der Beitrag des Kunden zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele und damit die Bestimmung der relevanten Einflussfaktoren lassen sich nur unter Berücksichtigung des jeweiligen Bewertungszwecks beurteilen.<sup>1375</sup>

Die Kundenwertermittlung dient im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements verschiedenen Zwecken.<sup>1376</sup> Die Hauptzielsetzung ist die **Priorisierung der abgewanderten Kunden**. Sie erfordert keine analytische Bewertungsmethode, die mittels einer monetären Größe Aufschluss über den exakten Wert des Kunden gibt. Der Wert eines Kunden wird nicht absolut gesehen, sondern in einer Rangordnung im Verhältnis zu den Werten der anderen Abwanderer betrachtet. Eine Pseudoexaktheit wäre dementsprechend völlig unzweckmäßig.<sup>1377</sup>

---

<sup>1370</sup> Vgl. **Cornelsen** (2001), S. 28f.; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 130.

<sup>1371</sup> Vgl. **Cornelsen** (2000), S. 170; **Günter** (2006), S. 245; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 131.

<sup>1372</sup> Vgl. **Plinke** (1995), Sp. 1332.

<sup>1373</sup> Vgl. **Homburg/Schnurr** (1999); **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 130f.

<sup>1374</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 392.

<sup>1375</sup> Vgl. **Cornelsen** (2001), S. 28f.

<sup>1376</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>1377</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62.

Eine Kundenbewertung dient auf der anderen Seite aber auch dazu, die **Höhe der Investitionen in einen Kunden** zu bestimmen, bis zu der sich die Rückgewinnung lohnt. So sollte das spezifische Rückgewinnungsbudget für einen Kunden dessen ökonomischen Wert nicht übersteigen – der Kundenkapitalwert folglich einen positiven Wert aufweisen.<sup>1378</sup> Diese Zielsetzung erfordert jedoch eine exakte und individuelle Berechnung des Kundenwerts und damit eine quantitative Bewertungsmethode.

### 3.3.3 Ausgewählte Bewertungsansätze

Eine allumfassende Bewertung des Kunden auf Basis einer einzigen Methode ist kaum möglich.<sup>1379</sup> Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der praktischen Anwendung existiert daher eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Bestimmung und Messung des Kundenwerts,<sup>1380</sup> die sich hinsichtlich verschiedener Kriterien unterscheiden lassen.<sup>1381</sup> Es wäre zu komplex und nicht zweckmäßig, im Folgenden alle Verfahren zur Kundenbewertung darzustellen. Einerseits unterscheiden sich viele Ansätze nur in Nuancen. Andererseits ergibt sich im Bedarfsfall die Auswahl der Methode aus der jeweils spezifischen Zielsetzung, die der Bewertung zugrunde liegt. Daher sind an dieser Stelle nur solche Verfahren von Bedeutung, die im Zusammenhang mit der Kundenbewertung im Rückgewinnungsmanagement Anwendung finden.<sup>1382</sup> Kapitel 3.3.3.1 stellt diese Verfahren zunächst allgemein dar. Anschließend erfolgt in Kapitel 3.3.3.2 eine Beurteilung dieser Ansätze in Bezug auf die Bewertung abgewandelter Theaterbesucher.

<sup>1378</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 178.

<sup>1379</sup> **Helm/Günter** (2006), S. 23.

<sup>1380</sup> Vgl. **Diller/Cornelsen/Ambrosius** (1997); **Homburg/Schnurr** (1999); **Cornelsen** (1996); **Cornelsen** (2000), S. 91ff.; **Krafft/Albers** (2000), S. 516ff.; **Backhaus** (2003), S. 172ff.; **Helm/ Günter** (2006), S. 15ff.; **Bruhn** (2007).

<sup>1381</sup> Im Hinblick auf den Lösungsalgorithmus kann zwischen *heuristischen* und *quasi-analytischen* Verfahren, in Bezug auf den betrachteten Zeithorizont zwischen *statischen* und *dynamischen* Verfahren differenziert werden. Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung ergibt sich bezüglich der Art der Wertkomponenten in *monetäre* und *nicht-monetäre* Methoden. Als zusätzliches Differenzierungsmerkmal lässt sich auch die Bewertungseinheit anführen, die zu den Ausprägungsformen *Einzelkunden*, *Kundengruppen*, *Kundensegmente* und *gesamter Kundenstamm* führt; vgl. **Bruhn et al.** (2000), S. 169f.; **Krafft/Albers** (2000), S. 516ff.; **Helm/Günter** (2006), S. 10. Zur Übersicht über die einzelnen Ansätze dienen die Schaubilder bei **Bruhn et al.** (2000), S. 170 und **Krafft/Albers** (2000), S. 517.

<sup>1382</sup> Siehe zur Kundenbewertung im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements **Stauss** (1997), S. 7ff.; **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10f. und S. 18ff.; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 29ff.; **Michalski** (2002), S. 191ff.; **Sieben** (2002), S. 133ff.; **Rutsatz** (2004), S. 113ff. und S. 148ff. **Stauss/Friege** (2006) befassen sich in ihrem Beitrag umfassend mit der Eignung verschiedenster Bewertungsansätze und der kundenwertorientierten Berechnung der Profitabilität des Rückgewinnungsmanagements (Return on Regain Management); vgl. dazu Kapitel B.2.5.2.3.

### 3.3.3.1 Darstellung

Generell lassen sich hinsichtlich der bei der Bewertung berücksichtigten Komponenten eindimensionale und mehrdimensionale Verfahren unterscheiden.<sup>1383</sup>

#### (1) Eindimensionale Verfahren

Eindimensionale Modelle stellen partialanalytische Bewertungsansätze dar, die sich bei der Kundenbewertung auf eine als besonders bedeutend erachtete Größe fokussieren.<sup>1384</sup>

Zu den wesentlichen, insbesondere im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements empfohlenen Verfahren, zählen die **ABC-Umsatz-** bzw. **ABC-Deckungsbeitrags-Analyse**, die **Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung** sowie der **Customer-Lifetime-Value-Ansatz**.<sup>1385</sup> Sie werden im Folgenden erläutert.

„Ein erster und nahe liegender Ansatz für die Bewertung des verlorenen Kunden liegt darin, dessen ökonomische Bedeutung für das Unternehmen in der zu Ende gegangenen Geschäftsbeziehung zu ermitteln.“<sup>1386</sup> Das diesbezüglich – insbesondere in der Praxis – am weitesten verbreitete Instrument stellt die **ABC-Analyse** dar. Die Bewertung kann dabei entweder auf Basis von Umsätzen (wird der ABC-Analyse meist unterstellt) oder Deckungsbeiträgen erfolgen.<sup>1387</sup>

Bei der **ABC-Umsatz-Analyse** wird der Kundenwert auf Grundlage der bisher erzielten Umsätze innerhalb eines definierten Zeitraums – i.d.R. ein Jahr – bestimmt, indem der Kundenbestand nach Umsätzen pro Kunde bewertet wird. Entsprechend ihrer Umsatzbedeutung werden die Kundensegmente in eine Rangordnung gebracht (A-, B-, C-Kunden), an der sich auch der Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen ausrichtet.<sup>1388</sup> Der kumulierte Anteil der Kunden am Gesamtumsatz lässt sich dabei grafisch in Form der Lorenzkurve darstellen.<sup>1389</sup> Diese Analyse stellt ein sehr einfaches und praktikables Verfahren zur Kundenbewertung dar, bei der die notwendigen Daten leicht zugänglich sind, so dass die Kundensegmentierung ohne größeren zeitlichen Aufwand erfolgen kann.<sup>1390</sup> Der Um-

<sup>1383</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 172f.

<sup>1384</sup> Vgl. **Eggert** (2006), S. 45.

<sup>1385</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 365.

<sup>1386</sup> **Stauss/Friege** (2006), S. 513.

<sup>1387</sup> Vgl. **Link** (1995), S. 108; **Link/Hildebrand** (1997), S. 162; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310. Zur Anwendung der ABC-Analyse in der Praxis siehe **Homburg/Daum** (2002), S. 58f.

<sup>1388</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 66; **Stauss/Friege** (2006), S. 513; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 279.

<sup>1389</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 174; **Freter** (2004), S. 92.

<sup>1390</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 66; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 279; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310.

satz wird daher auch am häufigsten als Kriterium zur Bewertung von Kunden herangezogen.<sup>1391</sup>

Analysen zur Ermittlung des Kundenwerts sollten sich aber nicht auf das Umsatzmerkmal beschränken. Denn ein hohes Umsatzpotenzial allein reicht für eine Vorteilhaftigkeitsentscheidung hinsichtlich einer Kundenbeziehung nicht aus, da es keinerlei Auskunft über den Rentabilitätswert des Kunden gibt.<sup>1392</sup> Es existiert nicht notwendigerweise ein linearer Zusammenhang zwischen dem Gesamtumsatz und der Profitabilität eines Kunden.<sup>1393</sup> „Die bisherige Profitabilität ergibt sich aus den vergangenen Erlösen und Kosten einer Kundenbeziehung.“<sup>1394</sup> Zieht man an Stelle des Umsatzes die spezifischen Deckungsbeiträge des Kunden als Grundlage der Bewertung heran, finden auch die durch den Kunden verursachten Kosten Berücksichtigung. Dies setzt jedoch die Existenz eines kundenorientierten Rechnungswesens im Betrieb voraus.<sup>1395</sup>

**Kundenerfolgsrechnungen** berücksichtigen neben den individuellen Umsätzen auch die durch den Kunden verursachten Kosten.<sup>1396</sup> Die **Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung** stellt eine periodenbezogene Kundenerfolgsrechnung auf der Ebene einzelner Kunden dar. Sie basiert auf Daten des internen Rechnungswesens und stellt die angefallenen, auf den jeweiligen Kunden verrechneten Kosten einer Periode den spezifischen Umsätzen gegenüber.<sup>1397</sup> Der Kunden-Deckungsbeitrag zeigt die gegenwärtige Bedeutung des einzelnen Kunden in Bezug auf den Unternehmenserfolg auf und gibt Auskunft über seine Profitabilität.<sup>1398</sup> Die Deckungsbeitrags-Rechnung besitzt in Bezug auf das Rückgewinnungsmanagement insofern Aussagekraft, als dass die Kunden bzw. die Segmente in Abhängigkeit von der Höhe ihres ermittelten Deckungsbeitrags vorzugsweise kontaktiert werden. Dabei sollte in jedem Falle ein Mindestwert definiert werden, bis zu dessen Erreichung sich eine Rückgewinnung des Kunden lohnt.<sup>1399</sup> Die Ermittlung von Deckungsbei-

<sup>1391</sup> Vgl. **Rieker** (1995), S. 50; **Plinke** (1995), Sp. 1331; **Krafft/Albers** (2000), S. 519; **Stauss** (2000a), S. 458; **Gelbrich** (2001), S. 55.

<sup>1392</sup> Vgl. **Schleuning** (1997), S. 149; **Link/Hildebrand** (1997), S. 162; **Schlemm** (2003), S. 50.

<sup>1393</sup> Vgl. **Scheiter/Binder** (1992), S. 19.

<sup>1394</sup> **Bruhn** (2007), S. 244.

<sup>1395</sup> Vgl. **Diller/Cornelsen/Ambrosius** (1997), S. 14; **Köhler** (2008), S. 475ff.

<sup>1396</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 378.

<sup>1397</sup> Vgl. **Scheiter/Binder** (1992); **Backhaus** (2003), S. 174; **Köhler** (2008), S. 475. Je nachdem, welche Kosten berücksichtigt und auf welche Weise sie verrechnet werden, erfolgt die Ermittlung der Kundendeckungsbeiträge mit Hilfe der Voll-, Teil- oder Prozesskostenrechnung; vgl. dazu **Backhaus** (2003), S. 175ff. und **Freter** (2008), S. 365ff.

<sup>1398</sup> Vgl. **Link/Hildebrand** (1997), S. 163; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 73.

<sup>1399</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 514.

trägen kann auch in kumulierter Form über alle betrachteten Kunden hinweg mit Hilfe der **ABC-Deckungsbeitrags-Analyse** erfolgen.<sup>1400</sup>

Zwar besitzt der Deckungsbeitrag im Vergleich zum Kundenumsatz eine größere Entscheidungsrelevanz, weil er dem Profitabilitätsgesichtspunkt Rechnung trägt. Im Hinblick auf die Attraktivität eines verlorenen Kunden besitzen jedoch sowohl die ABC-Analyse (hier: auf Basis des Umsatzes) als auch die Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung nur geringe Aussagekraft, denn sie berücksichtigen lediglich jeweils nur einen Bewertungsparameter.<sup>1401</sup> Vor allem aber nehmen sie nur auf vergangenheitsbezogene Daten Bezug und lassen zukünftige Gewinnpotenziale unberücksichtigt bzw. unterstellen, dass das Nachfrageverhalten des Konsumenten im Laufe der Geschäftsbeziehung konstant bleiben wird. Die gegenwärtige bzw. bisherige Nachfrage des Kunden darf allerdings nicht ohne weiteres auf sein zukünftiges Verhalten übertragen werden. Veränderte Lebensumstände können z.B. dazu führen, dass ein ehemals profitabler Kunde in Zukunft geringe Umsätze erbringt oder umgekehrt.<sup>1402</sup> Diesem Aspekt kommt auch in Bezug auf die Bewertung abgewandelter Kunden eine wesentliche Bedeutung zu. Der Verlust eines langjährigen Kunden darf nicht gleichgesetzt werden mit dem Verlust eines neuen Kunden.<sup>1403</sup> Denn die Kundenprofitabilität hängt auch von der Dauer einer Geschäftsbeziehung ab.<sup>1404</sup> Gerade vor dem Hintergrund einer Tendenz zu langfristigen Geschäftsbeziehungen wäre es daher sehr kurzsichtig, den Kundenwert lediglich auf Grundlage historischer Transaktionen, also seines gegenwärtigen Rentabilitätswerts zu bestimmen. Vielmehr sollte auch das zukünftige Potenzial des Kunden mit Hilfe einer periodenübergreifenden Erfolgsrechnung Berücksichtigung finden.<sup>1405</sup> „Folglich setzt sich der monetäre Kundenrentabilitätswert aus dem gegenwärtigen Kundenvolumen und dem Kundenpotenzial zusammen.“<sup>1406</sup> In der Wissenschaft wird zur Ermittlung dieses Rentabilitätswerts der Customer-Lifetime-Value-Ansatz herangezogen.<sup>1407</sup>

<sup>1400</sup> Vgl. **Link/Hildebrand** (1997), S. 163; **Freter** (2008), S. 366; die Vorgehensweise erfolgt analog zur ABC-Umsatzanalyse.

<sup>1401</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 66; **Stauss/Friege** (2006), S. 514.

<sup>1402</sup> Vgl. **Schleuning** (1997), S. 150; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 30; **Stauss/Friege** (2006), S. 514f.; **Bruhn/Michalski** (2010), S. 310.

<sup>1403</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 195.

<sup>1404</sup> Vgl. **Reichheld/Sasser** (1990), S. 105ff. sowie Kapitel A.1.2.

<sup>1405</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 5; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 73; **Backhaus** (2003), S. 178.

<sup>1406</sup> **Schleuning** (1997), S. 148.

<sup>1407</sup> Vgl. **Dwyer** (1989), S. 8ff.; **Bruhn et al.** (2000); **Beverland/Farrelly/Woodhatch** (2004); vgl. speziell zum Rückgewinnungsmanagement vor allem **Stauss** (1997), S. 15ff.; **Stauss/Friege** (1999), S. 351ff.; **Stauss/Friege** (2006), S. 515f.

Als **Customer Lifetime Value** (CLV) bezeichnet man den Wert eines Kunden über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung, d.h. seinen Lebenszeitwert.<sup>1408</sup> Bei diesem Verfahren werden die Grundsätze der dynamischen Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen übertragen.<sup>1409</sup> Ansatz zur Berechnung bildet daher der klassische Kapitalwert, wobei der Kunde bzw. die Kundenbeziehung als Investition betrachtet wird.<sup>1410</sup> Der Gegenwartswert einer Geschäftsbeziehung (auch Present Customer Lifetime Value genannt) ergibt sich aus der Abzinsung der Periodengewinne ( $E_t - A_t$ ) während der wahrscheinlichen zukünftigen Dauer der Geschäftsbeziehung auf den Betrachtungszeitraum (siehe Gleichung 1 in Abbildung D-20).<sup>1411</sup> Die Anfangsinvestition  $A_0$  berücksichtigt dabei den Aufwand zur Gewinnung des Kunden.

<b>Gleichung 1:</b>	$\text{CLV bzw. SLTV} = A_0 + \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) (1 + i)^{-t}$
<p>CLV = Customer Lifetime Value  SLTV = Second Lifetime Value  <math>A_0</math> = Anfangsinvestition in den Kunden  E = Kundenspezifische Einzahlungen</p>	<p>A = Kundenspezifische Auszahlungen  i = Kalkulationszinsfuß  t = Perioden (t=0,1,2,...n)  n = letzte Periode der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden</p>

**Abb. D-20:** Customer Lifetime Value bzw. Second Lifetime Value als Ansatz zur Kundenbewertung  
(Quelle: in Anlehnung an **Freter** (2008), S. 370; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 73)

Gemäß der Kapitalwertmethode ist eine Investition dann vorteilhaft, wenn ihr Kapitalwert größer oder gleich null ist. Das bedeutet, dass eine Kundenbeziehung dann als profitabel bezeichnet werden kann, wenn der CLV einen positiven Wert aufweist.<sup>1412</sup> Bezugnehmend auf den Maßnahmeneinsatz ergibt sich die Intensität der Aktivitäten in Abhängigkeit von der Höhe des CLV, d.h. je höher der Lebenszeitwert des Kunden ausfällt, desto bedeutender ist er und desto stärker sollte in ihn investiert werden.<sup>1413</sup> Wird der CLV für die

<sup>1408</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 515.

<sup>1409</sup> Vgl. **Link** (1995), S. 110; **Link/Hildebrand** (1997), S. 164.

<sup>1410</sup> Vgl. **Plinke** (1989), S. 305ff.

<sup>1411</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 515. Lässt man beim CLV den Referenzzeitpunkt außer Acht und verzichtet auf die Diskontierung, entspricht das Verfahren vom Grundsatz her dem Kundendeckungsbeitragspotenzial, denn beiden Verfahren liegt die Bestimmung eines langfristigen monetären Kundenwerts zugrunde. Man bezeichnet den Wert dann als *Potential Customer Lifetime Value*; vgl. **Link** (1995), S. 110; **Link/Hildebrand** (1997), S. 165; **Bruhn et al.** (2000), S. 171.

<sup>1412</sup> Vgl. **Homburg/Daum** (1997), S. 400; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 73; **Backhaus** (2003), S. 178.

<sup>1413</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 373. Unter zusätzlicher Berücksichtigung der Rückgewinnungskosten dient der CLV-Ansatz nachträglich dazu, die Rendite der Rückgewinnung zu bestimmen. Ent-



Bewertung verlorener Kunden im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements herangezogen, so gilt es zu berücksichtigen, dass der betreffenden Kundenbeziehung nicht der ursprüngliche Lebenszyklus, sondern ein zweiter Lebenszyklus zugrunde liegt, und zwar der einer erneuten Geschäftsbeziehung nach Wiedergewinnung. Es empfiehlt sich daher eine begriffliche Abgrenzung vom eigentlichen CLV, so dass der Wert dieser erneuerten Geschäftsbeziehung in der Rückgewinnungsliteratur auch als Zweitlebenswert bzw. **Second Lifetime Value (SLTV)**<sup>1414</sup> oder **Regained Customer Lifetime Value (RCLTV)**<sup>1415</sup> bezeichnet wird.<sup>1416</sup>

Die SLTV-Analyse lässt sich insofern kritisieren, als dass sie zur Bestimmung des Kundenwerts ausschließlich die zukünftigen Gewinne des Zweitlebenszyklus nach Wiedergewinnung des Kunden berücksichtigt.<sup>1417</sup> Der gegenwärtige bzw. vergangene Kundenwert vor dem Abwanderungszeitpunkt darf aber nicht unbeachtet bleiben. Zur Rechtfertigung des Rückgewinnungsaufwands spielt es durchaus eine Rolle, welche Gewinne der Kunde dem Unternehmen in der Zeit vor seiner Kündigung im Rahmen seines „ersten“ Lebenszyklus eingebracht hat.<sup>1418</sup> Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, bei der Ermittlung des Kundenwerts sowohl vergangenheitsbezogene Daten als auch Werte aus dem zukünftigen Zweitlebenszyklus heranzuziehen. Abbildung D-21 zeigt die Verknüpfung dieser beiden Aspekte innerhalb einer Gleichung (Gleichung 2).

**Gleichung 2:**

$$CLV = A_0 + \underbrace{\sum_{t1=0}^e (E_{t1} - A_{t1}) (1+i)^{-t1}}_{\text{vergangenheitsbezogene Kriterien (beendete Beziehung)}} + \underbrace{\sum_{t2=e+}^n (E_{t2} - A_{t2}) (1+i)^{-t2}}_{\text{zukunftsbezogene Kriterien (reaktivierte Beziehung)}}$$

t1 = Dauer der ersten Kundenbeziehung in Jahren  
t2 = vermutliche Dauer der reaktivierten Kundenbeziehung in Jahren  
e = Zeitpunkt der vertraglichen Kündigung/Abwanderungszeitpunkt  
e+ = Zeitpunkt der Wiederaufnahme der beendeten Beziehung  
n = geschätzte Gesamtdauer der reaktivierten Kundenbeziehung

**Abb. D-21:** Customer Lifetime Value als Ansatz zur Bewertung abgewanderter Kunden  
(Quelle: in Anlehnung an **Michalski** (2002), S. 196)

sprechend wird er bei **Homburg/Schäfer** (1999) als Return on Customer Recovery (RoCR) bezeichnet; vgl. auch Kapitel B.2.5.2.3.

<sup>1414</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (1999), S. 351; **Stauss** (2000a), S. 459.

<sup>1415</sup> Vgl. **Sieben** (2002), S. 134f.

<sup>1416</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (1999), S. 351.

<sup>1417</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 459.

<sup>1418</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 74.

Das Konzept des CLV wird der Forderung nach einer aus ökonomischer Sicht ganzheitlichen Kundenbewertung durch Berücksichtigung periodenübergreifender Gewinnströme gerecht. Es besitzt jedoch den erheblichen Nachteil, dass die erforderlichen Daten für die Berechnung i.d.R. nicht gegeben sind oder nur unter großem Aufwand ermittelt bzw. mit erheblicher Unsicherheit geschätzt werden können.<sup>1419</sup> Sowohl im Rahmen des CLV als auch bei der Deckungsbeitrags-Rechnung – beide Verfahren gehören zu den Kundenerfolgsrechnungen – fließen neben den Periodengewinnen auch die individuellen Kosten einer Kundenbeziehung als Parameter in die Kundenbewertung mit ein. Diese Ansätze erfordern daher eine individuelle Erfassung der Kunden unter Kostengesichtspunkten, die i.d.R. sehr aufwendig und damit nicht immer wirtschaftlich ist.<sup>1420</sup> Vor allem die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten gestaltet sich im Allgemeinen problematisch, da sie die Existenz eines ausgereiften kundenorientierten Rechnungswesens voraussetzt.<sup>1421</sup> Eine – wie erforderlich – individuelle Zurechnung der Kosten auf die einzelnen Kunden auf Basis einer Prozesskostenrechnung erfolgt bei vielen Unternehmen jedoch nicht, so dass die Kundenbewertung in diesen Fällen keine Kostengesichtspunkte berücksichtigen kann.<sup>1422</sup>

Während vergangenheitsbezogene Daten i.d.R. vorliegen bzw. zumindest mit Hilfe geeigneter Verfahren ermittelt werden können, stellt die Prognose zukünftiger Ein- und Auszahlungen sowie die Schätzung der voraussichtlichen Lebenszeit der zukünftigen Geschäftsbeziehung das größte Problem bei der Berechnung des CLV dar.<sup>1423</sup> Es lässt sich kaum verhindern, bei der Schätzung zukünftiger Periodengewinne als Grundlage für die Berechnung des CLV historische Daten und Durchschnittswerte zu berücksichtigen, auch wenn sich dies negativ auf die Individualität und die Validität der Schätzung auswirkt.<sup>1424</sup> Zwangsläufig hat eine Schätzung zur Folge, dass die Entscheidung über die Vorteilhaftigkeit eines Kunden bzw. einer Beziehung aus einer subjektiven Perspektive heraus getroffen wird.<sup>1425</sup> Sicherlich ist dabei auch mit erheblichen Schätzungenauigkeiten zu rechnen.<sup>1426</sup> Die Gewinnung der für die Schätzung der relevanten Parameter erforderlichen Informationen bedeutet zudem einen erheblichen Kosten- und Zeitaufwand, was letztlich

---

<sup>1419</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 196; **Stauss/Friege** (2006), S. 515.

<sup>1420</sup> Vgl. **Schleuning** (1997), S. 152ff.; **Freter** (2008), S. 379.

<sup>1421</sup> Vgl. **Plinke** (1995), Sp. 1336; **Link/Hildebrand** (1997), S. 163; **Michalski** (2002), S. 196.

<sup>1422</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 196.

<sup>1423</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 54; **Stauss/Friege** (2006), S. 515; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 272; **Freter** (2008), S. 371.

<sup>1424</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 373.

<sup>1425</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 179.

<sup>1426</sup> Vgl. **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 279.

das Kernproblem im Zusammenhang mit dem CLV-Ansatz beschreibt.<sup>1427</sup> Es stellt sich daher im konkreten Anwendungsfall immer die Frage nach der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der exakten Berechnung individueller Lebenszeitwerte des Kunden.<sup>1428</sup> Sie sollte vor allem im Verhältnis zum Aufwand der Rückgewinnungsmaßnahmen stehen.

Zwar handelt es sich aus theoretischer Sicht beim CLV um ein geeignetes Verfahren zur ganzheitlichen Kundenbewertung auf eindimensionaler Ebene. Denn lägen in Bezug auf alle – vor allem aber die prospektiven – Größen vollkommene Informationen vor, könnte auf Basis der dynamischen Investitionsrechnung eine Optimierung der betrieblichen Entscheidungen über alle Kundenbeziehungen hinweg stattfinden. Aufgrund der Probleme hinsichtlich der praktischen Umsetzung bleibt die Methode jedoch nur ein suboptimaler Ansatz,<sup>1429</sup> weshalb sie in der Praxis auch nur selten Anwendung findet.<sup>1430</sup>

Alle dargestellten eindimensionalen, monetären Ansätze lassen sich darüber hinaus in Bezug auf einen wesentlichen Aspekt kritisieren. Sowohl Umsatzanalysen als auch Kundenerfolgsrechnungen – seien sie periodenbezogen oder periodenübergreifend – erlauben keine Abbildung aller relevanten Komponenten des Kundenwerts, sondern berücksichtigen bei der Bewertung eines Kunden lediglich die monetäre Dimension. Die Fokussierung auf einen einzigen Parameter zur Bestimmung der Kundenwertigkeit wird der Komplexität der Profitabilität von Kundenbeziehungen aber nicht gerecht, da wesentliche in diesem Zusammenhang relevante Einflussgrößen außer Acht gelassen werden.<sup>1431</sup>

Generell besteht daher Übereinstimmung darin, dass der Kundenwert nicht als eindimensionales, sondern als mehrdimensionales Konstrukt zu verstehen ist, das neben dem Kundenwert im engeren Sinne (CLV) weitere nicht-monetäre Wertbeiträge bzw. Wertpotenziale des Kunden beinhaltet.<sup>1432</sup> Um alle relevanten Determinanten des Kundenwerts zu berücksichtigen, sollte daher auf andere Verfahren zurückgegriffen werden, die dieser Anforderung gerecht werden.<sup>1433</sup>

<sup>1427</sup> Vgl. **Bruhn et al.** (2000), S. 184; **Freter** (2004), S. 88; **Freter** (2008), S. 399.

<sup>1428</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 373.

<sup>1429</sup> Vgl. **Krafft/Albers** (2000), S. 518; **Backhaus** (2003), S. 179.

<sup>1430</sup> Vgl. **Krafft/Marzian** (1997), S. 106; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 150.

<sup>1431</sup> Vgl. **Krafft/Albers** (2000), S. 519; **Eggert** (2006), S. 45f.; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 279; vgl. dazu auch Kapitel 3.3.1.

<sup>1432</sup> Vgl. **Cornelsen** (2000), S. 30; **Gelbrich** (2001), S. 57ff.; **Günter** (2006), S. 250.

<sup>1433</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 514. Durch Berücksichtigung zusätzlicher Wertkomponenten (z.B. Bindungs-, Cross-Selling- oder Kommunikationspotenzial) lässt sich der investitions-theoretische Ansatz erweitern. Die vorökonomischen Bestandteile fließen in die monetäre Berechnung mit ein, indem sie quantifiziert und hinzuaddiert werden. Streng genommen bleibt der CLV ein monokriterieller Ansatz, denn die Segmentierung erfolgt anhand eines einzelnen Werts; vgl. **Bruhn et al.** (2000), S. 174ff.; **Sieben** (2002), S. 135; **Michalski** (2002), S. 196.

## (2) Mehrdimensionale Verfahren

Mehrdimensionale Methoden zur Kundenwertermittlung differenzieren zwischen verschiedenen Wertbeiträgen des Kunden. Dadurch berücksichtigen sie gleichzeitig mehrere Bestimmungsfaktoren, die sich zur Abbildung dieser Wertbeiträge eignen.<sup>1434</sup> Es lassen sich sowohl quantitative, ökonomische als auch qualitative, vorökonomische Merkmale des Kunden abbilden.<sup>1435</sup>

Ein bedeutendes und vielfach verwendetes mehrdimensionales Verfahren stellt das **Scoring-Modell** (Punktbewertungsverfahren) dar. Grundgedanke dieses Verfahrens ist die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer, auch unterschiedlich gewichteter Merkmale zur Entscheidungsfindung.<sup>1436</sup>

Zur Beurteilung der einzelnen Kunden bedarf es zunächst einer Sammlung relevanter Kriterien, die für eine wertorientierte Unterscheidung der Kunden als wesentlich erachtet werden.<sup>1437</sup> Die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien findet durch Festlegung von Gewichtungsfaktoren Berücksichtigung.<sup>1438</sup> Weiterhin sind Messvorschriften in Form einer Beurteilungsskala zu definieren. Schließlich erfolgt die Bewertung jedes einzelnen Kunden anhand der relevanten Kriterien, wobei die Punktwerte mit den Bedeutungsgewichten der Kriterien multipliziert und durch Aufsummierung (über alle Kriterien hinweg) in einen Gesamtscore überführt werden.<sup>1439</sup> Der als Gesamtscore ermittelte Kundenwert ermöglicht die differenzierte Beurteilung der Kunden und erlaubt eine direkte Vergleichbarkeit aufgrund der Punktwerte.<sup>1440</sup> Je höher diese Punktzahl ausfällt, desto bedeutender ist der Kunde für das Unternehmen.<sup>1441</sup> In Bezug auf das Rückgewinnungsmanagement erfolgt eine sowohl in zeitlicher als auch intensitätsmäßiger Hinsicht vorrangige Kontaktierung von verlorenen Kunden mit der höchsten Gesamtpunktzahl.<sup>1442</sup> Sofern bei einzelnen Merkmalen in Bezug auf den Punktwert ein Mindestniveau erreicht werden soll, lassen sich weiterhin K.-o.-Kriterien definieren, deren Nichterfüllung den Kunden aus

<sup>1434</sup> Vgl. **Eggert** (2006), S. 45; **Freter** (2008), S. 379.

<sup>1435</sup> Vgl. **Büttgen** (2003), S. 66.

<sup>1436</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 193; **Freter** (2004), S. 81; **Stauss/Friege** (2006), S. 514.

<sup>1437</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 75; **Backhaus** (2003), S. 179; **Günter/Helm** (2006b); **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 279; **Freter** (2004), S. 81. Monetäre Aspekte wie Gewinne und Kosten finden bei diesem Verfahren ebenfalls Berücksichtigung, fließen jedoch nicht mit ihren tatsächlichen Werten in die Berechnung ein, sondern unterliegen ebenfalls der Punktebewertung; vgl. dazu **Bruhn** (2007), S. 251.

<sup>1438</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 179; **Freter** (2004), S. 81; **Köhler** (2008), S. 480.

<sup>1439</sup> Vgl. **Freter** (2004), S. 81.

<sup>1440</sup> Vgl. **Link** (1995), S. 109; **Schemuth** (1996), S. 86; **Krafft/Albers** (2000), S. 519.

<sup>1441</sup> Vgl. **Link/Hildebrand** (1997), S. 166.

<sup>1442</sup> Vgl. **Stauss/Friege** (2006), S. 514.

weiteren Betrachtungen ausschließt. In diesem Zusammenhang können auch Schwellenwerte aus den monetären Kundenbewertungsmethoden (Umsatz, Deckungsbeitrag etc.) herangezogen werden.<sup>1443</sup> Eine formale Darstellung des Scoring-Verfahrens liefert Abbildung D-22.<sup>1444</sup>

$U_j = \sum_{i=1}^n a_i x_{ij}$	<p><math>U_j</math> = Gesamtscore eines Kunden <math>j</math>  <math>a_i</math> = Bedeutung, die dem Kriterium <math>i</math> beigemessen wird  <math>x_{ij}</math> = Ausmaß, in dem der Kunde <math>j</math> das Kriterium <math>i</math> erfüllt  <math>n</math> = Zahl der Kriterien</p>
---------------------------------	---

**Abb. D-22:** Formale Darstellung des Scoring-Verfahrens

(Quelle: **Freter** (2008), S. 380)

Der wesentliche Vorteil des Scoring-Modells kann in der Berücksichtigung möglichst vieler – sowohl qualitativer als auch quantitativer – Kriterien bei der Bewertung eines Kunden gesehen werden, was einer Gesamtwürdigung des Kunden am ehesten gerecht wird. Auch die Fehlerquote bei der Auswahlentscheidung bezüglich der zurückzugewinnenden Kunden lässt sich dadurch reduzieren. Außerdem ermöglicht das Verfahren, qualitative Kriterien zu quantifizieren.<sup>1445</sup> Gerade diese Vorgehensweise ist jedoch insofern zu kritisieren, als dass die Berechnungen mit Hilfe von Rangurteilen und Ordinalsskalen strenggenommen nicht erlaubt sind.<sup>1446</sup> Durch die Verdichtung einer Vielzahl von Kriterien zu einem einzigen Wert, durch die Umwandlung teils monetärer Größen in niedrigere Messniveaus sowie als Folge der Gewichtung der Kriterien entsteht ein erheblicher Informationsverlust, der mit einer Verfälschung der Informationen einhergeht.<sup>1447</sup> Sowohl die Auswahl der Kriterien, die Festlegung der Gewichte als auch die Einschätzungen der Merkmalsausprägungen des einzelnen Kunden mit entsprechender Vergabe von Zahlenwerten sind von subjektiven Einflüssen geprägt.<sup>1448</sup>

Vorteilhaft für die Zwecke des Rückgewinnungsmanagements ist das Scoring-Verfahren dennoch, vor allem aufgrund seiner einfachen Handhabung, seiner Verständlichkeit und

<sup>1443</sup> Vgl. **Rieker** (1995), S. 69; **Freter** (2008), S. 381.

<sup>1444</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 380.

<sup>1445</sup> Vgl. **Rieker** (1995), S. 69; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 280; **Helm/Günter** (2006), S. 23; **Krafft** (2007), S. 79. Eine Quantifizierung gestaltet sich aber durchaus als problematisch; vgl. dazu **Günter** (2006), S. 248f.

<sup>1446</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 180.

<sup>1447</sup> Vgl. **Cornelsen** (2000), S. 166; **Freter** (2004), S. 83; **Köhler** (2008), S. 481.

<sup>1448</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 195; **Freter** (2004), S. 83; **Helm/Günter** (2006), S. 23; **Günter/Helm** (2006b), S. 363; **Freter** (2008), S. 382.

schnellen Anwendung.<sup>1449</sup> Die erforderlichen Daten lassen sich überwiegend anhand von Schätzwerten ermitteln und bedürfen keiner exakten Berechnung. Dennoch bringt diese Vorgehensweise einen – insbesondere bei einer großen Anzahl zu bewertender Kunden – erheblichen informatorischen Aufwand mit sich.<sup>1450</sup> Dieser Aufwand und damit die Wirtschaftlichkeit des Verfahrens hängen zudem wesentlich von der Anzahl der berücksichtigten Kriterien ab.<sup>1451</sup>

**Portfolio-Modelle** werden in der Literatur häufig als Ansätze zur Messung des Kundenwerts angeführt.<sup>1452</sup> Bei diesen Modellen handelt es sich jedoch vielmehr um eine Strukturbetrachtung zur Visualisierung der gesamten Kundenstruktur<sup>1453</sup>, wie es auch im vorab dargestellten Rückgewinnungsportfolio<sup>1454</sup> der Fall ist. Bei dieser kumulierten Darstellungsform werden alle betrachteten Kunden entsprechend ihrer jeweiligen Ausprägungen hinsichtlich zwei relevanter Bewertungsdimensionen im zweidimensionalen Raum positioniert.<sup>1455</sup> Anhand der Position lässt sich der Kunde bzw. das Kundensegment im Hinblick auf seine Investitionswürdigkeit beurteilen und auswählen.<sup>1456</sup> Beim klassischen Portfolio-Modell<sup>1457</sup> handelt es sich um einen einfaktoriellen Ansatz, d.h. die beiden Dimensionen bilden jeweils nur einen einzigen Faktor ab (z.B. Kundenwachstum und relativer Lieferantenteil). Diese Einschränkung bei der Anzahl der berücksichtigten Beurteilungskriterien im Rahmen der Segmentierung lässt sich mit Hilfe eines mehrfaktoriellen Portfolios<sup>1458</sup> überwinden, bei dem eine Vielzahl relevanter Kriterien bei der Beurteilung Berücksichtigung findet, die mittels einer Gewichtung zu jeweils einem Wert verdichtet werden.<sup>1459</sup> Dieser Vorgang erfolgt mittels des Scoring-Verfahrens, welches bei mehrkriteriellen Port-

<sup>1449</sup> Vgl. **Rieker** (1995), S. 69; **Michalski** (2002), S. 195; **Freter** (2004), S. 83; **Köhler** (2008), S. 482.

<sup>1450</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 399.

<sup>1451</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 382.

<sup>1452</sup> Vgl. **Rieker** (1995), S. 71.

<sup>1453</sup> Vgl. **Krafft/Albers** (2000), S. 522; **Backhaus** (2003), S. 181.

<sup>1454</sup> Vgl. Abbildung D-17 in Kapitel 3.1.

<sup>1455</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 387.

<sup>1456</sup> Vgl. **Link/Hildenbrandt** (1997), S. 167. Die Abgrenzung durch Bildung der Segmente erfolgt willkürlich, was einen wesentlichen Nachteil von Portfolio-Modellen darstellt; vgl. **Freter** (2008), S. 394. Bei einer Neun-Felder-Matrix erfolgt bei der Festlegung einer maximal gewichteten Punktschme von 100 eine Unterteilung nach 33 sowie nach 67 Punkten; vgl. **Freter** (2008), S. 392.

<sup>1457</sup> Die einfaktorielle Grundversion beruht auf dem Portfolio-Ansatz der *Boston Consulting Group*.

<sup>1458</sup> Die Grundversion des mehrfaktoriellen Ansatzes stellt das Unternehmens-Portfolio von *McKinsey* dar, bei dem die beiden Parameter Kundenattraktivität und relative Lieferanteneignis die Dimensionen bilden; vgl. zu diesem Portfolio-Ansatz u.a. **Freter** (1992), S. 13; **Böing/Barzen** (1992), S. 88; **Freter** (2008), S. 407f.

<sup>1459</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 392.

folios die eigentliche Bewertungsmethode darstellt. Die praktische Relevanz von Scoring-Modellen ergibt sich daher erst aus ihrem Einsatz bei der Erstellung von Portfolios und dessen Visualisierungsmöglichkeiten.<sup>1460</sup>

### **3.3.3.2 Beurteilung in Bezug auf die Bewertung abgewanderter Theaterbesucher**

Die vorangegangenen Kapitel haben sich mit ausgewählten Ansätzen der Kundenbewertung unter besonderer Berücksichtigung des Rückgewinnungsaspekts befasst. Die dargestellten Methoden besitzen unterschiedlichen Aussagewert, da sie verschiedene Kriterien berücksichtigen.

Auch Theaterbetriebe sollten ihre abgewanderten Besucher auf Grundlage einer systematischen Bewertung beurteilen. Denn eine methodenbasierte Bestimmung des Kundenwerts ist im Vergleich zu einer subjektiven Beurteilung einer Person generell objektiver und vor allem transparenter.<sup>1461</sup> Unter Berücksichtigung der Anforderungen des Rückgewinnungsmanagements, vor allem aber der Rahmenbedingungen in öffentlichen Theaterbetrieben, stellt sich im Folgenden die Frage nach der Auswahl einer adäquaten Vorgehensweise.

„[BRUHN betont] [...], dass zur Ermittlung eines validen, möglichst eindeutigen Kundenwerts der Einsatz eines quasi-analytischen, dynamischen und monetären Verfahrens anzustreben ist [...].“<sup>1462</sup> Dieser Forderung könnte ein CLV-Ansatz am ehesten gerecht werden. Aus Sicht des Rückgewinnungsmanagements ließe sich auf Grundlage des exakten Kundenwerts sowohl eine Auswahl der zurückzugewinnenden Kunden treffen als auch der Maßnahmen Einsatz genau bestimmen. In Bezug auf die Bewertung von Theaterbesuchern ist dem jedoch aus folgenden Gründen zu widersprechen:

Die Auswahl der richtigen Kunden erfolgt mittels Priorisierung, d.h. auf Basis einer Rangfolge. Das Rückgewinnungsportfolio als Ausgangspunkt der Bewertung erfordert keine exakte Messung mittels monetärer Größen. Die Kundenattraktivität wird lediglich in drei Ausprägungsformen beschrieben (gering, mittel, hoch). Ungefähre Werte reichen folglich zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung aus.<sup>1463</sup>

Das CLV-Verfahren dient aber zudem der Bestimmung des Rückgewinnungsbudgets, was im vorliegenden Fall jedoch ebenfalls kritisch zu sehen ist. Denn eine Festlegung monetärer Werte als Berechnungsgrundlage für den einzelnen Kunden gestaltet sich in

---

<sup>1460</sup> Vgl. **Backhaus** (2003), S. 181; **Kohrmann** (2003), S. 38f.; **Krafft/Rutsatz** (2006), S. 281.

<sup>1461</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 398.

<sup>1462</sup> **Bruhn** (2007), S. 257.

<sup>1463</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62.

den meisten Fällen sehr schwierig bzw. ist nicht valide. Dies betrifft vor allem die Festlegung der zukünftigen Parameter, aber auch der vergangenheitsbezogenen Größen, denn die angefallenen Kosten lassen sich selten verursachungsgerecht zuordnen.<sup>1464</sup> Die Operationalisierung der Kundenattraktivität beruht in weiten Teilen auf groben Schätzungen.<sup>1465</sup> Die Annahme exakter Zahlenwerte entspräche – ähnlich der Bestimmung der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit – einer Scheingenauigkeit. Ein weiterer Aspekt ist die fehlende Berücksichtigung qualitativer Wertbeiträge, die für eine ganzheitliche Kundenbewertung aber von Bedeutung sind.<sup>1466</sup> Dies gilt insbesondere für Theaterbesucher.<sup>1467</sup>

Den ausschlaggebenden Punkt für den Verzicht auf exakte, monetäre Berechnungsmethoden stellt aber der erforderliche – sowohl zeitliche als auch finanzielle – Aufwand zur Bewertung dar. Letzterer sollte stets im Verhältnis zum eigentlichen Wert, d.h. in diesem Falle dem Rückgewinnungsertrag, stehen.<sup>1468</sup> Insbesondere bei Theaterbetrieben spielt die Aufwandsbegrenzung bei der Auswahl zurückzugewinnender Kunden eine erhebliche Rolle. Die zur Berechnung erforderlichen Daten sind i.d.R. nicht vorhanden bzw. nur unter erheblichem Aufwand zu ermitteln.<sup>1469</sup> Dem stehen die stark begrenzten personellen und zeitlichen Kapazitäten gegenüber. Es kommt daher wesentlich auf die Einfachheit, Durchführbarkeit, Verständlichkeit und Praktikabilität des Verfahrens an. Die Kenntnis des genauen Rückgewinnungsbudgets auf Grundlage des ökonomischen Werts stünde mit anderen Worten in keinem Verhältnis zum Berechnungsaufwand.

Angesichts der fehlenden Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit exakter Messwerte, der Bedeutung qualitativer Wertaspekte sowie der begrenzten finanziellen und personellen Kapazitäten der Theaterbetriebe empfiehlt sich als Methodik zur Bestimmung der Kundenattraktivität von Theaterbesuchern daher das **Scoring-Verfahren**, welches eine adäquate Bewertungsgrundlage des Portfolios bildet. Es berücksichtigt sowohl **qualitative** als auch **quantitative Kriterien** und stellt ein transparentes Verfahren mit einfacher Handhabung dar. Um den Aufwand zu begrenzen und die Anwendung zu erleichtern, sollten darüber hinaus nicht zu viele Kriterien in die Bewertung einfließen.

---

<sup>1464</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

<sup>1465</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 10.

<sup>1466</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

<sup>1467</sup> Siehe dazu das nachfolgende Kapitel.

<sup>1468</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 62.

<sup>1469</sup> Die Qualität der Kundenbewertung hängt aber von der Vollständigkeit und Aktualität der vorliegenden Kundendaten ab; vgl. **Schulz** (1995), S. 56.



Zwar finden die dargestellten eindimensionalen Bewertungsverfahren somit keine explizite Berücksichtigung. Die Kriterien, die diesen Methoden zugrunde liegen, fließen aber dennoch in die Bewertung ein – zwar nicht monetär, aber als Punktwerte.

### 3.3.4 Bewertung abgewanderter Theaterbesucher

Kapitel 3.3.3.1 hat die wesentlichen Schritte einer Bewertung anhand des Scoring-Verfahrens dargestellt.<sup>1470</sup> In den nachfolgenden Kapiteln erfolgt in Anlehnung daran eine Auswahl und Gewichtung relevanter Bewertungskriterien für Theaterbesucher (3.3.4.1) sowie eine Festlegung von Messvorschriften und Beurteilungsskalen (3.3.4.2).

Prinzipiell sollten Unternehmen über die Auswahl der Kriterien, deren Gewichtung und die Beurteilung der Kunden selbst entscheiden, es existiert keine einheitliche, allgemeingültige Vorgehensweise.<sup>1471</sup> In Anbetracht der Themenstellung bedarf es dennoch eines theoretischen Ansatzes dieser Analyse, um allgemeingültige Aussagen und Empfehlungen aussprechen zu können. In diesem Zusammenhang erfolgt ein Bewertungsvorschlag, der sowohl Auskunft über generell rückgewinnungswürdige Besucher gibt, als auch eine Grundlage für die praktische Anwendung in Theaterbetrieben darstellt. Gewisse Aspekte der Beurteilung bleiben aber dennoch vom Einzelfall abhängig.

#### 3.3.4.1 Auswahl und Gewichtung relevanter Bewertungskriterien

Die Auswahl der „richtigen“ Kriterien sowie deren Gewichtung stellen eine entscheidende und zugleich schwierige Fragestellung bei der Bestimmung der Kundenattraktivität dar.<sup>1472</sup>

Bei der Bewertung eines Kunden steht dessen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele im Fokus.<sup>1473</sup> Dies betrifft in erster Linie die Profitabilität eines Kunden. Trotz ihres kulturellen Auftrags darf es öffentlichen Theatern angesichts der wirtschaftlichen Situation und der Notwendigkeit einer kurzfristigen Verbesserung der Einnahmesituation nicht gleichgültig sein, welche Besucher bedeutend sind.<sup>1474</sup> Aus der Perspektive des Rückgewinnungsmanagements steht daher auch für diese Betriebe das **ökonomische Potenzial der abgewanderten Besucher** im Mittelpunkt der Bewertung.

Im Rahmen der Bewertungsmethoden wurde bereits eine Vielzahl quantitativer Kriterien, die das Marktpotenzial eines Kunden bestimmen, dargestellt. Darüber hinaus sollte das Ressourcenpotenzial eines Kunden, d.h. bestimmte Verhaltensweisen, die den Erfolg der

<sup>1470</sup> Eine übersichtliche Darstellung der einzelnen Schritte findet sich bei **Freter** (2008), S. 380.

<sup>1471</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 5.

<sup>1472</sup> Vgl. **Krafft/Albers** (2000), S. 523; **Schlemm** (2003), S. 52.

<sup>1473</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.

<sup>1474</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt C.1.

Geschäftsbeziehung indirekt beeinflussen, in die Bewertung einfließen. Dabei handelt es sich überwiegend um nicht quantifizierbare Wertbeiträge eines Theaterbesuchers, deren Existenz letztlich die Relevanz des zugrundeliegenden Scoring-Verfahrens bestimmt. Insbesondere beim kulturellen Angebot besitzt dieser Anteil am Kundenwert eine große Bedeutung.<sup>1475</sup> Dies zeigt auch Tabelle D-9, welche einen Überblick über mögliche Gegenleistungen dieser Kunden liefert.

Zahlung eines Eintrittspreises/Kauf eines Abonnements
Kauf von begleitendem Informationsmaterial
Umsätze in der Gastronomie
Nutzung der Räumlichkeiten des Theaters für private/berufliche Zwecke
Lob als Motivationsaspekt für künstlerisches Personal
Feedback (Anregungen und Verbesserungsvorschläge)
Mund-zu-Mund-Werbung
Spenden
Engagement bzw. Unterstützung (finanziell, administrativ, inhaltlich)
Unterstützung des Theaters bei der Verfolgung seiner Ziele in der Öffentlichkeit und bei kulturpolitischen Konflikten

**Tab. D-9:** Gegenleistungen eines Theaterbesuchers

(Quelle: in Anlehnung an **Günter** (1999), S. 112 und **Günter** (2006), S. 248)

Im Folgenden findet eine Beurteilung und Auswahl der zur Bewertung von Theaterbesuchern geeigneten Kriterien statt, wobei eine Unterscheidung nach **direkten, quantitativen (1)** sowie **indirekten, meist qualitativen Wertbeiträgen (2)**, erfolgt. Bei der Entscheidung spielt der zur Ermittlung erforderliche Aufwand, vor allem aber der Differenzierungsbeitrag der Kriterien im Hinblick auf die abgewanderten Besucher eine Rolle.

### **(1) Direkte Wertbeiträge**

#### **a) Vergangenheitsbezogene Parameter**

Als ein wichtiger Parameter lässt sich der **Umsatz eines Kunden** anführen. Er ergibt sich in erster Linie aus der Nachfrage des Theaterbesuchers, d.h. der Anzahl nachgefragter Karten, sowie deren Preis, bezogen auf einen bestimmten Zeitraum, d.h. eine Spielzeit.<sup>1476</sup> Der Umsatz eines Abonnenten umfasst den Preis des Abonnements sowie ggf.

<sup>1475</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 49; **Günter** (2006), S. 247.

<sup>1476</sup> Vgl. **Hausmann** (2006), S. 102.

die Erlöse aus zusätzlich nachgefragten Karten. Zwar können dem Theater neben dem Kartenverkauf weitere Erlöse vom Kunden zufließen. Dies betrifft Umsätze, die z.B. in Theatershops oder durch Kauf zusätzlichen Informationsmaterials generiert werden.<sup>1477</sup> Von deren verursachungsgerechten Erfassung und kundenindividuellen Zuordnung kann man jedoch nicht ausgehen. Eine Verschlüsselung wäre angesichts des erforderlichen Aufwands nicht zweckmäßig, weshalb diese Umsatzbestandteile bei der Bewertung keine Rolle spielen. Die Kartenerlöse stellen daher die für die Beurteilung entscheidende Einnahmequelle dar. Jeder zusätzliche Theaterbesuch bedeutet für den Betrieb zusätzliche Erlöse. Ein Kunde, der mehr Veranstaltungen besucht oder Karten einer besseren Platzkategorie kauft als ein anderer, bringt höhere Erlöse und dem Theater somit einen größeren Nutzen.

Die Ermittlung der Umsatzhöhe gestaltet sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundensegment und je nach Verfügbarkeit der entscheidenden Daten mehr oder weniger problematisch. Während die Erlöse aus der Inanspruchnahme eines Abonnements eindeutig und kundenindividuell erfasst werden und in den Datenbanken der Theater vorliegen, bereitet die kundenindividuelle Zurechnung der Erlöse aus dem normalen Kartenverkauf Schwierigkeiten.<sup>1478</sup> Um den Umsatz des einzelnen Kunden zu kennen, bedarf es der Kenntnis seines Nachfrageumfangs. Überdies stellt sich die Frage, ob lediglich der Umsatz der letzten Periode oder die Erlöse mehrerer, vergangener Spielzeiten Berücksichtigung finden sollten. Während dieser Aspekt beim Abonnenten eine geringere Rolle spielt<sup>1479</sup>, empfiehlt es sich, beim „normalen“ Theaterbesuch aufgrund schwankender Besuchsrhythmen als Bewertungsgrundlage einen Durchschnittswert aus einer bestimmten Anzahl vergangener Perioden, beispielsweise der letzten drei Spielzeiten, anzusetzen.

Im Rahmen der Kundenbewertung reicht es im Grunde genommen jedoch nicht aus, lediglich Umsatzgrößen zu berücksichtigen, da diese allein in Bezug auf die Rentabilität eines Kunden keine ausreichende Aussagekraft besitzen.<sup>1480</sup> Auch die verursachten **Kosten** spielen eine Rolle.<sup>1481</sup> Bezugnehmend auf die Bewertung des Theaterbesuchers ist eine Berücksichtigung der Kosten aber nicht zweckmäßig. Das liegt vor allem daran, dass die Personal-, Produktions- und Betriebskosten als größter Kostenblock eines Theaters aufgrund ihres Gemeinkostencharakters nicht verursachungsgerecht zugeschlüsselt

---

<sup>1477</sup> Vgl. **Günter** (1999), S. 112 und **Günter** (2006), S. 248; siehe auch Tabelle D-9.

<sup>1478</sup> Vgl. zur Identifikationsproblematik Kapitel 1.3.1.3.

<sup>1479</sup> Der Gesamtumsatz eines Abonnenten bleibt relativ konstant, zusätzliche Kartenkäufe fallen kaum ins Gewicht.

<sup>1480</sup> Vgl. **Bruhn/Hadwich/Georgi** (2010), S. 707.

<sup>1481</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.1.

werden können.<sup>1482</sup> Bei einer individuellen Verrechnung bekäme daher jeder Besucher den gleichen Anteil zugeteilt, und die Kosten würden keinerlei Beitrag zur Differenzierung leisten. Hinzu kommt, dass die vom Besucher verursachten Einzelkosten, die sich im Wesentlichen aus Betreuungskosten (Ticketing, Bearbeitung etc.) sowie Mailingkosten (Programmheft- und Kartenversand) zusammensetzen, in vielen Fällen nicht genau erfasst, geschweige denn zugerechnet werden. Die Grundvoraussetzung für aussagekräftige Informationen mit Hilfe von Kundenerfolgsrechnungen ist aber ein funktionierendes System zur Erfassung von Erlösen und Kosten. Ob die Kosten also Berücksichtigung finden sollten, hängt stark von der Qualität dieser Rechnungen im Unternehmen ab, so dass es dabei einer Beurteilung des Einzelfalls bedarf.<sup>1483</sup> Betrachtet man den für eine exakte Ermittlung und Zurechnung der Kosten erforderlichen Aufwand im Rahmen der Kundenbewertung, so stünde dieser in keinem Verhältnis zum Nutzen, den die Berücksichtigung der Kosten bei der Bewertung stiftet. Im Folgenden kommen die Kosten als Bewertungskriterium der Kundenattraktivität daher nicht in Betracht.

Neben dem Umsatz hängt die Profitabilität von Kunden ebenso von der **Dauer der Geschäftsbeziehung** ab.<sup>1484</sup> Dies resultiert zunächst aus umsatz- und kostenbezogenen Effekten, denn eine langfristige Kundenbeziehung bedeutet i.d.R. einen entsprechend höheren Erlösbeitrag und eine Senkung der Transaktionskosten. Hinzu kommen stabilitätsbezogene Effekte, da die Existenz langfristiger Kundenbeziehungen ein Ausdruck von Loyalität ist.<sup>1485</sup> Auch in Bezug auf Theaterbesucher kann die Dauer der Geschäftsbeziehung einen Beitrag zur Differenzierung leisten: Je länger eine Kundenbeziehung zum Theater existiert, desto wertvoller ist der Besucher für das Theater.<sup>1486</sup>

Auch bei diesem Kriterium liegt die Problematik in der Bestimmung des Kriteriums für das Segment der „normalen“ Theaterbesucher. Um die Beziehungsdauer feststellen zu können, bedarf es entsprechender Daten zur Besuchshistorie des Kunden. Sofern die relevanten Informationen verfügbar sind, sollte die Dauer der Geschäftsbeziehung als Kriterium in die Bewertung einfließen. Zu beachten ist jedoch, dass bei Berücksichtigung dieses Kriteriums die Informationen für alle betrachteten Besucher vorliegen sollten. Sofern nur

---

<sup>1482</sup> Kundenerfolgsrechnungen besitzen daher in Unternehmen mit einem relativ hohen Gemeinkostenanteil generell eine geringe Entscheidungsrelevanz; vgl. **Cornelsen** (2000), S. 110ff.

<sup>1483</sup> Vgl. **Krafft** (2007), S. 76.

<sup>1484</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 195; **Bruhn/Hadwich/Georgi** (2010), S. 706f.

<sup>1485</sup> Vgl. dazu Kapitel A.1.2.

<sup>1486</sup> Dieser Zusammenhang wird in der relevanten Kultur- bzw. Theatermarketingliteratur weitestgehend bestätigt, auch wenn er in Bezug auf die Theaterbranche bisher nicht empirisch belegt worden ist; vgl. z.B. **Klein** (2008a), S. 28f. sowie **Reichart** (2006a), S. 113, der den Laufzeitumsatz eines Theaterabonnenten über die gesamte Vertragsdauer aufzeigt.

geringe oder keine Daten zur Besuchshistorie zur Verfügung stehen, sollte beim Abonnement als Basis für die Dauer der Geschäftsbeziehung die vertragliche Grundlage dienen, unabhängig davon, ob davor bereits Theaterbesuche stattgefunden haben.

### b) Zukunftsbezogene Parameter

Aus der Perspektive der Rückgewinnung darf die Bewertung eines Kunden nicht ausschließlich aufgrund seines vergangenen Nachfrageverhaltens erfolgen, auch die zukünftigen Erlöse sowie die Dauer der zukünftigen Beziehung spielen eine entscheidende Rolle.<sup>1487</sup> Dies gilt gleichermaßen für Kundenbeziehungen im Theater.<sup>1488</sup> Die Ermittlung dieser Parameter wirft jedoch Probleme auf, denn es handelt sich bei der Bestimmung zukünftiger Größen grundsätzlich um Prognosewerte, die erheblichen Schätzungenauigkeiten unterliegen.<sup>1489</sup>

Als Indikatoren für die **zukünftige Nachfrage des Kunden** dienen in erster Linie historische Daten wie beispielsweise der vergangene Umsatz bzw. die Umsatzentwicklung.<sup>1490</sup> Zur Prognose des Kaufverhaltens können aber auch andere, kaufverhaltensrelevante Größen Berücksichtigung finden, wie die Lebensphase eines Kunden oder sein Haushaltseinkommen.<sup>1491</sup> Da jedoch eine Vielzahl von Faktoren die Nachfrageintensität eines Theaterbesuchers beeinflusst<sup>1492</sup>, wäre eine Bewertung dieser Zusammenhänge zu komplex und ohne empirische Bestätigung nicht valide. Als Indikatoren verbleiben daher lediglich die Umsätze des Besuchers vor der Abwanderung, wobei ein Durchschnittswert heranzuziehen ist. Dieser Wert fließt jedoch bereits als Kriterium in die Bewertung ein, weshalb es keiner gesonderten Berücksichtigung bedarf.

Auch die zukünftige **Dauer der Geschäftsbeziehung** unterliegt Schätzungen und ist aus dem historischen Kaufverhalten abzuleiten.<sup>1493</sup> Als Anhaltspunkt zur Ermittlung dieses

<sup>1487</sup> Vgl. **Bruhn/Hadwich/Georgi** (2010), S. 706f.

<sup>1488</sup> Vgl. **Reichart** (2006a), S. 113.

<sup>1489</sup> Vgl. dazu die Darstellungen zum CLV-Ansatz in Kapitel 3.3.3.1.

<sup>1490</sup> Im Hinblick auf die Umsatzintensität hat **Rutsatz** (2004), S. 179f. in seiner Untersuchung am Beispiel des Versandhandels einen relativ stabilen Zusammenhang festgestellt, wobei die Intensität tendenziell nach Wiederaufnahme sinkt, wenn sie vorher sehr hoch war und umgekehrt.

<sup>1491</sup> Vgl. **Gierl/Kurbel** (1997), S. 179; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 75.

<sup>1492</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.2 und 2.4.2.4.

<sup>1493</sup> Vgl. **Krafft** (2007), S. 50. Zwar lässt sich die Dauer vertraglich geregelter Geschäftsbeziehungen anhand der vorliegenden Informationen über Vertragsbeginn und -ende bestimmen; dies würde aber bedeuten, dass sich die zukünftige Lebenszeit auf eine neue Vertragslaufzeit beschränkt. In den meisten Fällen – wie auch beim Theaterabonnement – bedeutet das offizielle Vertragsende nicht unbedingt das Ende der Geschäftsbeziehung, es können durchaus weitere Besuche stattfinden.

Parameters lässt sich z.B. die branchen- bzw. unternehmensdurchschnittliche Dauer einer Geschäftsbeziehung heranziehen. In Abhängigkeit vom Verhältnis der individuellen Dauer der Geschäftsbeziehung vor der Abwanderung zur durchschnittlichen Verweildauer ergeben sich differenzierte Werte für die prognostizierte weitere Verweildauer. Je stärker die vergangene Dauer vom durchschnittlichen Wert abweicht (länger oder kürzer), desto länger oder kürzer wird die zukünftige Haltbarkeit geschätzt.<sup>1494</sup>

Dieser Ansatz erscheint insofern plausibel, als dass Kunden, die dem Unternehmen vor ihrer Abwanderung über einen langen Zeitraum treu waren, in Bezug auf ihre Bindungsdauer nach Wiedergewinnung höher bewertet werden als solche Kunden, die bereits nach kurzer Zeit die Geschäftsbeziehung beenden.<sup>1495</sup> Ein positiver Zusammenhang zwischen der Bindungsdauer einer Kundenbeziehung vor der Kündigung und der Bindungsdauer nach der Wiedergewinnung kann jedoch nicht ohne weiteres unterstellt werden. In Einzelfällen lässt sich sogar eine negative Korrelation dieser Größen feststellen.<sup>1496</sup> Bezogen auf Theaterbesucher stellt sich die Frage, inwieweit die durchschnittliche Dauer überhaupt einen geeigneten Indikator darstellt. Die Lebensdauer von Geschäftsbeziehungen variiert von Besucher zu Besucher z.T. stark und unterliegt Extremen. Viele Abonnenten besitzen ihre Abos jahrzehntelang, während andere Abos nach ein oder zwei Jahren bereits wieder gekündigt werden. Die Besucherbindungsdauer von Theaterbesuchern unterliegt zu vielen Einflussfaktoren, als dass ein einziger Durchschnittswert grundsätzlich als Berechnungsgrundlage dienen könnte.<sup>1497</sup>

Letztlich beruht der Ansatz auf der Annahme, dass die Beziehungsdauer vor der Kündigung Rückschlüsse auf die Dauer der Geschäftsbeziehung nach der Kündigung zulässt. Da keine eindeutige Operationalisierung möglich ist und als Schätzgrundlage die Geschäftsbeziehungsdauer vor der Abwanderung dient, bietet dieser Parameter kein weiteres Differenzierungspotenzial. Er braucht daher in der Bewertung – ebenso wie die zukünftigen Umsätze – nicht explizit berücksichtigt zu werden.

## (2) Indirekte Wertbeiträge

Der indirekte Wertbeitrag, das Ressourcenpotenzial eines Besuchers, ergibt sich neben dem eigentlichen Geschäft, d.h. dem Theaterbesuch in all seinen Bestandteilen, aus be-

<sup>1494</sup> Vgl. dazu ausführlich **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 74.

<sup>1495</sup> Dies lässt sich dadurch erklären, dass loyale Kunden i.d.R. ein hohes Involvement aufweisen; vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1496</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 179f.; der Autor hat diesen Zusammenhang im Rahmen einer Untersuchung am Beispiel des Versandhandels ermittelt.

<sup>1497</sup> Dies hängt wesentlich von der Art der ausgetauschten Leistung ab; in anderen Branchen lässt sich durchaus ein allgemeiner Beziehungslebenszyklus festlegen, der auf den Großteil der Kunden zutrifft; vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 74.

stimmten Verhaltensweisen des Besuchers.<sup>1498</sup> Folglich stellt sich die Frage, welche Eigenschaften des Kunden, aus denen sein Verhalten resultiert, auf einen hohen Wert für den Anbieter hindeuten.<sup>1499</sup>

Tabelle D-9 hat bereits zahlreiche Gegenleistungen eines Besuchers außerhalb seiner direkten Umsätze aufgeführt; als wesentliche, indirekte Wertbeiträge lassen sich der Referenz- und Informationswert eines Besuchers sowie sein Engagement festhalten.<sup>1500</sup>

Die Bedeutung des **Referenz-** und **Informationswerts** eines Kunden im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements ist bereits ausführlich erläutert worden. Äußerungen von Kunden gegenüber anderen (potenziellen) Besuchern oder gegenüber dem Theater spielen aus betrieblicher Sicht eine wichtige Rolle.<sup>1501</sup> Diese Kriterien sollten daher bei der Bewertung Berücksichtigung finden. Auch die relevante Literatur bestätigt sie als wesentliche Bestandteile des Ressourcenpotenzials.<sup>1502</sup> Ein hoher Referenzwert zeigt sich in Form der Meinungsführerschaft und dem sozialen Netz eines Besuchers.<sup>1503</sup> Meinungsführer lassen sich z.B. durch die Nachfrage einer Vielzahl von Karten derselben Veranstaltung identifizieren. Auch Firmenkunden, Pressevertreter und Theaterkritiker besitzen ein hohes Referenzpotenzial. Der Informationswert eines Kunden offenbart sich hingegen nicht eindeutig und lässt sich nur im Einzelfall erkennen.<sup>1504</sup>

<sup>1498</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.

<sup>1499</sup> Vgl. **Gierl/Kurbel** (1997), S. 188.

<sup>1500</sup> Bei den übrigen Leistungen, die nicht direkt mit dem eigentlichen Theaterbesuch in Zusammenhang stehen, wie beispielsweise die *Erträge aus der Vermietung von Räumlichkeiten* oder der *Zufluss von Spendengeldern*, handelt es sich eigentlich um quantitative Größen, die sich monetär erfassen lassen. Diese Kriterien sollten im Sinne des Scoring-Modells jedoch eher nominal skaliert werden, denn es geht vor allem um die Frage, ob dem Theater durch Spenden des Besuchers o.ä. zusätzliche Mittel zufließen oder nicht und weniger um die Höhe der Beiträge. Diese Leistungen werden im Folgenden daher nicht explizit, sondern im Rahmen des finanziellen Engagements berücksichtigt.

<sup>1501</sup> Vgl. Kapitel C.1.2 und C.1.3.

<sup>1502</sup> Vgl. **Schleuning** (1997), S. 146f.; **Gierl/Kurbel** (1997), S. 181; **Cornelsen** (2000), S. 186ff.; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 135ff.; **Helm** (2006).

<sup>1503</sup> Vgl. **Cornelsen** (2006), S. 198ff. Es existieren zwar einige Ansätze zur Berechnung des *Referenzwerts*; vgl. **Gierl/Kurbel** (1997), S. 176ff.; **Bruhn et al.** (2000), S. 174ff.; **Cornelsen** (2000), S. 199ff. Aufgrund des erheblichen Aufwands und der Schwierigkeit, die relevanten Daten zu erfassen – meist sind dazu Befragungen von Kunden (vgl. **Schulz** (1995), S. 114) oder Mitarbeitern (vgl. **Schemuth** (1996), S. 86) erforderlich – sind sie allerdings nur wenig praktikabel; vgl. **Helm** (2006), S. 395.

<sup>1504</sup> Dies hängt wiederum von den individuellen Gegebenheiten eines Hauses ab; viele, vor allem kleinere Theaterbetriebe können einzelne Besucher mit hohem Informations- und/oder Referenzpotenzial ggf. identifizieren.

Darüber hinaus stellt das **Engagement** eines Theaterbesuchers einen wichtigen qualitativen Wertbeitrag dar.<sup>1505</sup> Dies lässt sich vor allem mit der Branchen- und Nonprofit-Zugehörigkeit begründen<sup>1506</sup>, denn die (öffentlichen) Theater sind auf zusätzliche Unterstützung angewiesen, da sie wesentlich zur Aufrechterhaltung des künstlerischen Angebots und damit zur Existenzsicherung und Legitimation des Theaters beiträgt. Das Engagement kann auf verschiedenen Ebenen, d.h. finanziell, politisch, administrativ oder inhaltlich stattfinden.<sup>1507</sup> Es manifestiert sich in verschiedenen Funktionen bzw. Positionen, die ein Besucher innehat. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Arten von Unterstützung zählen zu Besuchern mit hohem Engagement z.B. Mitglieder von Fördervereinen und Freundeskreisen des Theaters, private Mäzene und Spender, ehrenamtliche Helfer und Sponsoren. Ebenfalls gehören bedeutende Politiker, sonstige wichtige Personen des öffentlichen Lebens, einflussreiche VIPs etc. dazu.

Zu diesen Gegenleistungen kommt ein weiterer Bestimmungsfaktor hinzu: das **Loyalitätspotenzial** des Kunden.<sup>1508</sup> Das Vertrauen und Commitment, welche der Besucher dem Theater entgegenbringt, spielen als Konstrukte zur Erklärung der Loyalität<sup>1509</sup> – insbesondere aus langfristiger Sicht eine wichtige Rolle. Denn ein hohes Maß an Loyalität führt zur Gewährleistung eines wesentlichen Auslastungsbeitrags und trägt damit zur Legitimation des Theaters bei.<sup>1510</sup> Zwar geht eine erhöhte Loyalität i.d.R. auch mit einer erhöhten Besuchsintensität einher.<sup>1511</sup> Das Wiederkaufverhalten allein reicht aber nicht aus, um die Kundenbindung festzustellen bzw. zu erklären. Es geht vielmehr auch um andere Faktoren wie die positive Einstellung des Konsumenten gegenüber dem Anbieter oder seine Weiterempfehlungsbereitschaft.<sup>1512</sup> Anhaltspunkt für das Loyalitätsmaß eines Besu-

<sup>1505</sup> Vgl. zum Wert, den das Engagement eines Kunden für einen Anbieter hat, **Günter** (2006), S. 249.

<sup>1506</sup> In der allgemeinen Literatur zur Kundenbewertung, welche sich auf „normale“ Austauschbeziehungen bezieht, findet das Engagement als qualitativer Wertbeitrag i.d.R. keine Berücksichtigung; vgl. z.B. **Schleuning** (1997); **Cornelsen** (2000), S. 171; **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 135ff.

<sup>1507</sup> **Seitanidi/Ryan** (2007) liefern eine umfassende Übersicht über die verschiedenen Arten und Klassifizierungen von Engagement („*Corporate Community Involvement*“).

<sup>1508</sup> Vgl. **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 134f.; die Autoren sehen das Loyalitätspotenzial allerdings nicht als Bestandteil des *Ressourcen-*, sondern des *Marktpotenzials*, da es Einfluss auf das Nachfrageverhalten nimmt. Aufgrund der indirekten Auswirkungen und des qualitativen Charakters dieses Wertbeitrags findet die Loyalität an dieser Stelle Berücksichtigung.

<sup>1509</sup> Vgl. **Garbarino/Johnson** (1999).

<sup>1510</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1511</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.2.

<sup>1512</sup> Vgl. **Dick/Basu** (1994); **Diller/Haas/Ivens** (2005), S. 106; **Homburg/Becker/Hentschel** (2010), S. 119f.



chers bietet als allgemein akzeptierter Indikator die Mitgliedschaft in Kundenbindungsprogrammen<sup>1513</sup>, d.h. der Besitz eines Abonnements, einer Theater-Card o.ä.

Engagement und Loyalität stehen in engem Zusammenhang und lassen sich nicht eindeutig voneinander trennen. So zeichnen sich engagierte Besucher i.d.R. durch ihre außerordentliche Loyalität aus.<sup>1514</sup> Dies lässt sich auf den **Einfluss des Involvements** zurückführen, welches die beiden Kriterien bestimmt. Loyale Besucher und – mehr noch – engagierte Besucher weisen ein ausgeprägtes theaterspezifisches Interesse, d.h. eine hohe Motivation zum Theaterbesuch auf.<sup>1515</sup> Auch für die Erklärung des Referenzverhaltens spielt das Involvement eine wichtige Rolle, denn besonders involvierte Besucher zeichnen sich durch eine starke Motivation, Empfehlungen auszusprechen, und durch eine hohe Glaubwürdigkeit aus.<sup>1516</sup> Dies trifft vermutlich gleichermaßen auf das Mitteilungsbedürfnis der Besucher gegenüber dem Theater zu, indem sie in vergleichsweise hohem Maße Anregungen geben, Bestätigung und Lob gewähren und nicht zuletzt ziel führend Kritik äußern.<sup>1517</sup>

Aufgrund des Einflusses, den das Involvement ausübt, lassen sich die Wertbestandteile nicht eindeutig voneinander trennen. Damit es nicht zur doppelten Bewertung eines Kunden kommt, fordert das Scoring-Modell eine Überschneidungsfreiheit der Kriterien.<sup>1518</sup> In Anbetracht dessen und angesichts des Anspruchs eines möglichst einfachen und praktikablen Bewertungsmodells empfiehlt es sich, die dargestellten qualitativen Wertbeiträge eines Besuchers durch ein einziges Kriterium, den **Kundenstatus**, abzubilden. Dieser Status steht damit für die qualitative Bedeutung eines Theaterbesuchers (vgl. Abbildung D-23).<sup>1519</sup>

---

<sup>1513</sup> Vgl. **Tomczak/Rudolf-Sipötz** (2006), S. 135.

<sup>1514</sup> Dies verdeutlicht ihre Position auf der Loyalitätsleiter; vgl. Abbildung B-6 in Kapitel B.1.3.2.2.2.

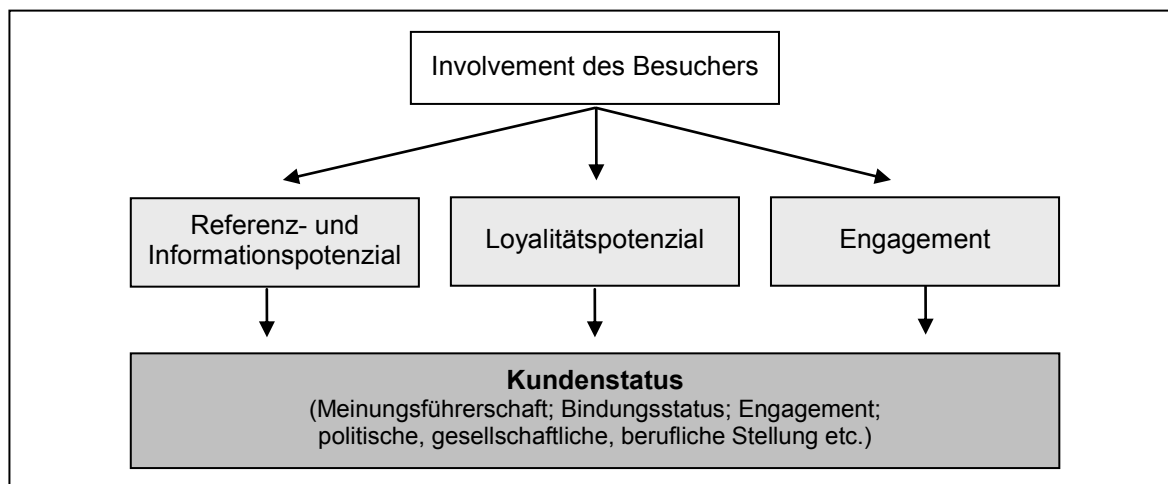
<sup>1515</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.2.2.3.

<sup>1516</sup> Vgl. **Helm/Kuhl** (2006), S. 175.

<sup>1517</sup> Dies lässt sich ggf. dadurch erklären, dass involvierte Besucher das Theatererlebnis generell gerne zum Gegenstand ihrer Kommunikation machen, um ihre entsprechenden Kenntnisse vorzuweisen und Aufmerksamkeit zu erzielen; vgl. **Dichter** (1966), S. 150. Bei Empfehlungen gegenüber anderen Personen spielt darüber hinaus das altruistische Motiv eine Rolle; die Besucher möchten anderen, schlechter informierten Personen gerne helfen; vgl. **Arndt** (1967), S. 49.

<sup>1518</sup> Vgl. **Freter** (2008), S. 380.

<sup>1519</sup> Vgl. **Schlemm** (2003), S. 38.



**Abb. D-23:** Qualitative Wertbeiträge des Theaterbesuchers

Welche Aussagekraft ein Kundenstatus im Einzelfall hat, hängt von den zugrundeliegenden Informationen zu den einzelnen Kriterien ab.<sup>1520</sup> Die jeweiligen Merkmale sind – sofern vorhanden – als Reaktionsdaten in der Datenbank erfasst.<sup>1521</sup> Inwieweit die qualitativen Wertbestandteile des Besuchers durch ein Bewertungsniveau, d.h. durch die jeweiligen Ausprägungen des Kundenstatus wiedergegeben werden, findet im Rahmen der Festlegung von Messvorschriften und der Beurteilungsskala im nachfolgenden Kapitel Berücksichtigung.

Zusammenfassend hat die Diskussion um die relevanten Bewertungskriterien für Theaterbesucher drei wesentliche Parameter ergeben: der **Umsatz des Besuchers** (Durchschnittswert), die **Dauer der Kundenbeziehung bis zur Abwanderung** sowie der **Kundenstatus**.

Neben der Auswahl der Kriterien stellt sich die Frage nach ihrer adäquaten **Gewichtung**, d.h., ob den Kriterien im Hinblick auf das Bewertungsziel eine unterschiedliche Bedeutung zukommen sollte.<sup>1522</sup> Aus Sicht der Theater spielen prinzipiell alle Kriterien eine wichtige Rolle. Eine Quantifizierung ihrer Bedeutung ist unter dem Gesichtspunkt der Validität eher kritisch zu sehen. Angesichts der geringen Kriterienzahl fehlt zudem die Zweckmäßigkeit der Gewichtung, auch wenn sie grundsätzlich möglich ist.

<sup>1520</sup> Vgl. **Gierl/Kurbel** (1997), S. 188. Eine empirische Erhebung von **Wiedmann et al.** (2007) hat ergeben, dass die meisten Theaterbetriebe (74 %) Informationen zum Status ihrer Besucher archivieren.

<sup>1521</sup> Vgl. zu den Reaktionsdaten Kapitel B.2.5.3.

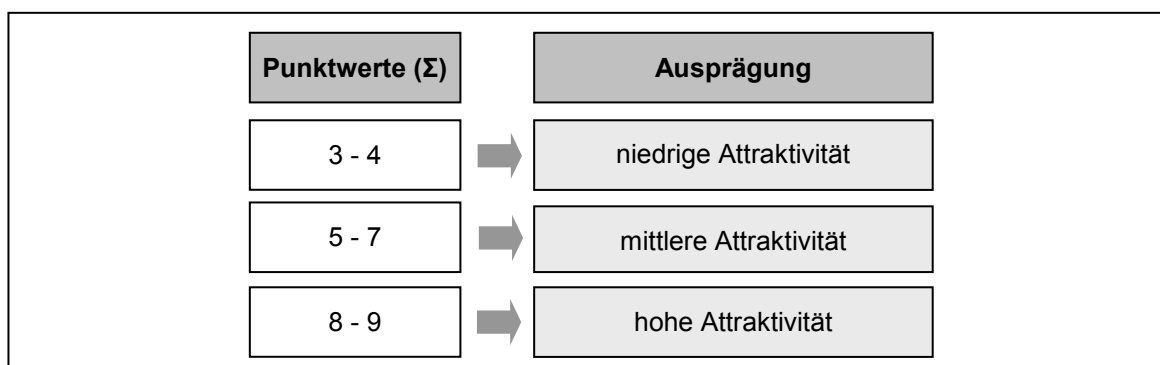
<sup>1522</sup> Vgl. dazu die Erläuterungen zum Scoring-Modell in Kapitel 3.3.3.1.

### 3.3.4.2 Festlegung von Messvorschriften und Beurteilungsskala

Um die Besucher anhand des Ausmaßes, mit dem sie ein Kriterium erfüllen, bewerten zu können, bedarf es bestimmter Messvorschriften, die die Ausprägungen der Kriterien darstellen, sowie entsprechender Beurteilungsskalen. Bei der Messung und Beurteilung steht wiederum der Anspruch der Einfachheit und Praktikabilität im Vordergrund.

Ausgangspunkt für die Bewertung im Scoring-Modell bilden die Ausprägungen der Kundenattraktivität im Portfolio-Modell „niedrig“, „mittel“ und „hoch“.<sup>1523</sup> Entsprechend sind die Besucher bei der Bewertung in eine Reihenfolge zu bringen, die durch die Klassen abgebildet wird. In Anlehnung daran empfiehlt es sich, für die ausgewählten Kriterien – *Umsatz*, *Dauer der Geschäftsbeziehung* und *Kundenstatus* – jeweils eine Beurteilungsskala mit drei möglichen Ausprägungen zu bilden, d.h. „hoch/lang“, „mittel“ und „niedrig/kurz“. Am praktikabelsten ist es, wenn diesen Ausprägungen jeweils die Punktwerte „eins“, „zwei“ und „drei“ zugeordnet werden. Die maximal erreichbare Punktzahl für die Kundenattraktivität liegt damit bei 9, die minimale bei 3 Punkten.<sup>1524</sup>

Aus Sicht des Rückgewinnungserfolgs spielt es eine entscheidende Rolle, dass keine wichtigen Besucher übergangen werden. Für einen effizienten Maßnahmeneinsatz sollten jedoch auch keine unwichtigen Kunden Berücksichtigung finden, d.h. individuelle Rückgewinnungsmaßnahmen nur bei sehr bedeutenden Kunden zum Einsatz kommen. In Anbetracht dessen sollte das Segment der Besucher mit hoher Attraktivität möglichst klein, d.h. die Grenze zwischen mittlerer und hoher Attraktivität sollte nicht zu niedrig sein, und das Segment der Besucher mit mittlerer Attraktivität möglichst groß, d.h. die Grenze zur geringen Attraktivität sollte nicht zu hoch ausfallen. Abbildung D-24 zeigt einen entsprechenden Vorschlag für die Zuordnung von Punktwerten zur Ausprägung der Attraktivität.



**Abb. D-24:** Zuordnung der Kundenattraktivität zu Punktwerten

<sup>1523</sup> Vgl. Abbildung D-17 in Kapitel 3.1.

<sup>1524</sup> Eine detailliertere Differenzierung, die Punktwerte von 0 bis 100 ergäbe, ist in diesem Falle nicht zweckmäßig. Würde man darüber hinaus als minimalen Punktwert 0 (entsprechend als höchste Ausprägung zwei) ansetzen, wäre eine Gewichtung nicht mehr möglich.

Entsprechend der vorgenommenen Punktezuordnung besitzen Theaterbesucher nur dann eine hohe Kundenattraktivität, wenn sie mindestens zwei Kriterien mit maximaler Punktzahl, d.h. mit maximaler Ausprägung, erfüllen. Eine niedrige Bewertung erhalten sie immer dann, wenn alle oder wenigstens zwei Kriterien mit der niedrigsten Punktzahl bewertet werden. Auch die Abgrenzung innerhalb der einzelnen Kriterien sollte sich daran ausrichten, so dass die jeweiligen Messvorschriften ein vergleichsweise großes Segment mittleren Ausmaßes hervorbringen.

Im Folgenden werden die Messvorschriften zu den Beurteilungsskalen für die einzelnen Kriterien vorgestellt:

### (1) Umsatz des Besuchers

Der Umsatz wird mittels der Punktwerte „eins“, „zwei“ und „drei“ in den Klassen „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ abgebildet. Es bedarf nun einer Abgrenzung dieser Klassen, d.h. einer Vorschrift, bei welchem Umsatzniveau man von hohem, mittlerem oder niedrigem Ausmaß sprechen kann. Ausgehend vom Anspruch auf Allgemeingültigkeit empfiehlt es sich, als Umsatzmaßstab den durchschnittlichen Kartenpreis zu berücksichtigen.<sup>1525</sup> Da die Anzahl der Besuche den entscheidenden Treiber des Umsatzes darstellt, definiert sie die Abgrenzung der Kategorien.

Eine gängige Abgrenzung der Besuchshäufigkeit unterscheidet zunächst „seltene“ und „regelmäßige“ Theaterbesucher.<sup>1526</sup> Sie sind als Segmente „niedriger Umsatz“ bzw. „mittlerer Umsatz“ zu interpretieren, denn die Kategorie „hoher Umsatz“ sollte sich gegenüber einer Regelmäßigkeit abgrenzen und lediglich auf eine begrenzte Anzahl von Kunden zutreffen. Ein Abonnent sollte darin beispielsweise noch keine Berücksichtigung finden, so dass im zugrundeliegenden Fall als Grenze für einen hohen Umsatz mehr als acht Besuche<sup>1527</sup>, d.h. mehr als das Achtfache des durchschnittlichen Kartenpreises, veranschlagt werden. Sobald ein Abonnent darüber hinaus zusätzliche Karten nachfragt oder zwei Abonnements (Partner-Abo)<sup>1528</sup> besitzt, wird er hingegen mit der höchsten Punktzahl bewertet.

<sup>1525</sup> Der durchschnittliche Kartenpreis variiert je nach Theater und Sparte sehr stark, er liegt zwischen 10 und 50 Euro; vgl. **Deutscher Bühnenverein** (2009), S. 184ff.

<sup>1526</sup> Vgl. Kapitel 1.3.2.2.2. Eine zusätzliche Berücksichtigung von „Erstbesuchern“, wie sie teilweise vorgenommen wird, ist an dieser Stelle nicht zweckmäßig.

<sup>1527</sup> Dieser Wert wurde beispielhaft angenommen, da viele Abonnements 8 Veranstaltungen umfassen.

<sup>1528</sup> Weil lediglich einer der Partner als Abonnementinhaber in Erscheinung tritt, fällt sein Umsatz aus Sicht des Theaters doppelt so hoch aus; vgl. dazu Kapitel 2.4.2.2 sowie Kapitel 2.5.2.3.

Hinsichtlich der Abgrenzung stellt sich weiterhin die Frage, ab welcher Anzahl von Besuchen man von einer Regelmäßigkeit sprechen sollte. In der Literatur finden sich dazu drei Vorschläge, die nachfolgende Tabelle (D-10) aufführt:

Studie/Quelle	seltene/sporadische Besucher	regelmäßige Besucher
Semenik/Young (1979)	≤ 1 Besuche	≥ 2 Besuche
Nevin/Cavusgil (1981)	1-4 Besuche	> 4 Besuche
Reichart (2006a)	2-4 Besuche	≥ 5 Besuche

**Tab. D-10:** Beiträge zum Ausmaß der Theaterbesuchshäufigkeit pro Jahr/Spielzeit bezogen auf die Segmente „seltene/sporadische“ und „regelmäßige“ Besucher

Gemäß den Anforderungen an die Abgrenzung der Segmente sollte das mittlere Umsatzsegment möglichst groß ausfallen. Dies spricht dafür, dass man in Anlehnung an SEMENIK/YOUNG bereits bei zwei und mehr Besuchen von einem regelmäßigen Besucher mit mittlerem Umsatz ausgeht.

Prinzipiell sollte ein Theaterbetrieb eine Segmentabgrenzung unter Berücksichtigung der eigenen Besuchssituation vornehmen, denn die durchschnittlichen Besuchshäufigkeiten des Publikums fallen von Haus zu Haus höchstwahrscheinlich recht unterschiedlich aus.<sup>1529</sup> Dienen mehrere Perioden als Bewertungsgrundlage für die Attraktivität, so kann der Besucher auf Basis des entsprechenden Durchschnittswerts anhand der Messvorschriften beurteilt werden.

## (2) Dauer der Kundenbeziehung bis zur Abwanderung

Hinsichtlich der Dauer der Kundenbeziehung sollte ein Theaterbetrieb die eigenen Verhältnisse überprüfen, d.h. die Anzahl der Kunden ermitteln, die bestimmte Beziehungslängen aufweisen.<sup>1530</sup> Auch bei diesem Kriterium sollten die genannten Abgrenzungsanforderungen berücksichtigt werden. Als Messgröße dient die Anzahl der Jahre, die eine Kundenbeziehung aufweist.<sup>1531</sup> Beim zugrundeliegenden Scoring-Modell sind für eine mittlere Dauer z.B. 2 bis 5 Jahre veranschlagt, eine niedrige und hohe entsprechend darunter bzw. darüber.

<sup>1529</sup> Die Anzahl der Besucher für die jeweiligen Besuchshäufigkeiten lässt sich beispielsweise auf Basis einer klassischen ABC-Analyse ermitteln; vgl zu dieser Methodik Kapitel 3.3.3.1.

<sup>1530</sup> Dies kann ebenfalls mittels einer ABC-Analyse erfolgen.

<sup>1531</sup> Bei Abonnenten kann als Maßstab auch die Abonnementdauer herangezogen werden.

### (3) Kundenstatus

In Bezug auf die drei Ausprägungen des Kundenstatus („*niedrig*“, „*mitte*“ und „*hoch*“) gestaltet sich die Festlegung eindeutiger Messvorschriften sehr schwierig, da es sich um ein qualitatives Kriterium handelt. Letztlich bleibt es dem Theater überlassen, zu bestimmen, mit welchem Ausmaß die jeweiligen Kundeneigenschaften, in denen sich die Wertbestandteile manifestieren, in den Kundenstatus einfließen und wie sie die entsprechende Zuordnung ihrer Besucher vornehmen. Dabei ist es auch nicht zwingend erforderlich, die einzelnen Bestandteile zu identifizieren. Entscheidend ist, dass die Theater bzw. deren Verantwortliche die qualitative Bedeutung ihrer Besucher anhand ihrer eigenen Wahrnehmung festlegen und den drei Ausprägungen zuordnen. Ziel der Berücksichtigung dieses Kriteriums ist es, dass Kunden, die sich aufgrund besonderer Eigenschaften auszeichnen, die keine direkten ökonomischen Effekte haben, bei der Rückgewinnung nicht übergangen bzw. vorzugsweise behandelt werden.

Trotz des Erfordernisses einer individuellen Kriterienbestimmung erfolgt hier jedoch eine Empfehlung, die sich z.T. an der Position der Besucher auf der Loyalitätsleiter orientiert. Ausgangslage ist die Ausprägung „*niedriger Kundenstatus*“. Diesem werden alle Kunden zugeordnet, die keine der im vorigen Kapitel aufgeführten Merkmale aufweisen. Kunden mit einem erhöhten Loyalitätsniveau sollten in die Kategorie „*mittlerer Kundenstatus*“ eingestuft werden. Dies betrifft Abonnenten, Theatercard-Inhaber usw. Die Kategorie „*hoher Kundenstatus*“ empfiehlt sich vor allem für solche Theaterbesucher, die aus Sicht des Theaters einen außerordentlichen Stellenwert besitzen, d.h. VIP-Kunden, wie z.B. Mitglieder von Fördervereinen, private Mäzene, bedeutende Sponsorenvertreter, hochrangige Vertreter aus Politik und Wirtschaft sowie Personen, die sich stark für das Theater engagieren und einsetzen. Auch Meinungsführer gehören dazu.

Tabelle D-11 stellt die Vorschläge in Bezug auf die Messvorschriften sowie die entsprechende Beurteilungsskala in übersichtlicher Form im Scoring-Modell dar, anhand dessen die Attraktivität von Theaterbesuchern ermittelt werden kann:<sup>1532</sup>

<sup>1532</sup> Ein Anwendungsbeispiel soll den Bewertungsansatz verdeutlichen: Ein Abonnent findet aufgrund seines Loyalitäts- und Umsatzniveaus – vorausgesetzt die Wahrscheinlichkeit seiner Rückgewinnung ist nicht niedrig – bei Rückgewinnungsmaßnahmen immer Berücksichtigung. Eine individuelle Bearbeitung erfährt er jedoch nur dann, wenn er sowohl bereits über lange Zeit Kunde des Theaters war als auch ein überdurchschnittliches Umsatzniveau aufweist (z.B. durch Partner-Abos oder zusätzliche Umsätze). Sofern es sich um einen Abonnenten mit besonderem Kundenstatus handelt (Förderer o.ä.), genügt es, wenn eines der beiden anderen Kriterien lediglich ein mittleres Niveau aufweist.

Kriterium	Messvorschrift mit Beurteilungsskala		
Umsatz	<i>hoch</i> (mehr als 8 facher Wert des Ø- Kartenpreises)	<i>mittel</i> (2 - 8 facher Wert des Ø- Kartenpreises)	<i>niedrig</i> (0 - 2 facher Wert des Ø- Kartenpreises)
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Dauer der Kunden- beziehung	<i>lang</i> (> 5 Jahre)	<i>mittel</i> (2 - 5 Jahre)	<i>kurz</i> (< 2 Jahre)
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Kundenstatus	<i>hoch</i>	<i>mittel</i>	<i>niedrig</i>
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Σ Punktzahl</b>	<i>mindestens 3, maximal 9 Punkte</i>		

Tab. D-11: Scoring-Modell zur Bestimmung der Attraktivität abgewanderter Theaterbesucher

### 3.4 Zusammenfassende Bewertung

Bezugnehmend auf die Voraussetzungen einer erfolgreichen Rückgewinnung wurde in Kapitel 3 anhand des letzten Schritts im Rahmen der Abwanderungsanalyse herausgestellt, welche abgewanderten Theaterbesucher zurückgewonnen werden sollten. Auf Basis des Rückgewinnungsertrags erfolgte dazu sowohl ein Ansatz zur Auswahl der Besucher durch das Rückgewinnungsportfolio (Aktionsseite), welches zudem bereits Normstrategien zur Rückgewinnung für die jeweiligen Segmente abzuleiten gestattet, als auch ein Vorschlag zur Bewertung der Besucher (methodischer Aspekt) aufgrund der relevanten Eigenschaften.

Auch wenn die Eignung der Besucher im Hinblick auf ihre Rückgewinnung letztlich vom Einzelfall abhängt, stellt den entscheidenden Faktor in diesem Zusammenhang aber die jeweilige Vorgehensweise dar, d.h. die Auswahl der Bewertungsgrundlage und -methodik, der jeweiligen Kriterien sowie geeigneter Beurteilungsmaßstäbe. Diese Komponenten bilden die kritischen Determinanten, weshalb die Diskussion ihrer Eignung und Relevanz auch entsprechend ausführlich erfolgte. Sofern sich Theaterbetriebe bei der Auswahl ihrer Besucher an der vorliegenden Entscheidungsgrundlage orientieren, trägt dies zum Rückgewinnungserfolg bei.

Aufgrund des vorliegenden Bewertungsansatzes bietet das Kapitel vor allem einen praktischen Nutzwert, denn die Theaterbetriebe können bei der Umsetzung darauf zurückgreifen. So können auch ggf. vorhandene, methodische Defizite überwunden werden.

Inwieweit eine Bewertung umgesetzt werden kann, hängt wiederum von den Identifikationsmöglichkeiten ab. Denn auch die Kundenbewertung setzt voraus, dass der Besucher dem Theater namentlich bekannt ist.<sup>1533</sup> Während die Identifikation der Abonnenten i.d.R. kein Problem darstellt, ist sie – bezogen auf die „normalen“ Theaterbesucher – kritisch zu sehen.<sup>1534</sup>

## 4 Ergebnisse

Die Kapitel 1 bis 3 haben die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Rückgewinnung und somit für den sinnvollen Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen durch Anwendung der Abwanderungsanalyse auf Theaterbesucher dargestellt.

Die Rückgewinnung eines Theaterbesuchers ist unter **folgenden Voraussetzungen** sinnvoll und empfehlenswert:

- Es liegt eine Abwanderung entsprechend des vorgenommenen Bestimmungsansatzes vor.
- Es handelt sich um unternehmens- und/oder wettbewerbsinduzierte Abwanderungsursachen, welche vom Theater (zumindest teilweise) beeinflussbar sind.
- Der auf Grundlage der dargestellten Vorgehensweise zur Bewertung und Auswahl ermittelte Rückgewinnungsertrag des Besuchers ist ausreichend hoch.

Inwieweit Theaterbesucher diese Voraussetzungen erfüllen, hängt vom Einzelfall ab. In Anbetracht der bisherigen Erkenntnisse – insbesondere der empirischen Ergebnisse zu den Abwanderungsquoten einzelner Theater (Kapitel 1.4) sowie zu den Abwanderungsursachen der Besucher (Kapitel 2.6) – ist es aber sehr wahrscheinlich, dass die Rückgewinnung häufig erfolgsversprechend und sinnvoll ist.

Im Rahmen der Analyse sind zudem konkrete Vorschläge und Empfehlungen für die **Anwendung der Abwanderungsanalyse** erfolgt. Diese umfassen:

- einen Indikator zur Bestimmung der Abwanderung,
- einen Ursachenkatalog, der alle möglichen Abwanderungsgründe umfasst und hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit kategorisiert,
- einen Ansatz zur Kundenbewertung und -segmentierung.

Anhand dieser Vorlagen können öffentliche Theaterbetriebe die Existenz der Voraussetzungen bei ihren Besuchern überprüfen. Entsprechend der jeweiligen Anforderungen und

<sup>1533</sup> Vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 185.

<sup>1534</sup> Vgl. Kapitel 1.3.



Präferenzen lassen sich dabei einzelne Stellgrößen individuell bestimmen. Dies betrifft beispielsweise die Festlegung des Inaktivitätsfensters beim „normalen“ Theaterbesucher oder die Bestimmung der Bedeutung einzelner Kriterien im Rahmen der Kundenbewertung.

Auch wenn eine Vielzahl von Theaterbesuchern, die als abgewandert identifiziert worden sind, auf Basis der dargestellten Anforderungen nicht für eine faktische Rückgewinnung in Frage kommen, weil ihre Abwanderung nicht zu verhindern ist und/oder ihre Wertigkeit zu gering ausfällt, empfiehlt sich in Anbetracht der übrigen Zielsetzungen die emotionale Rückgewinnung der Besucher.<sup>1535</sup>

Die erläuterten Voraussetzungen gelten in Bezug auf die erfolgreiche Rückgewinnung des einzelnen Besuchers. Darüber hinaus spielt aber auch die **Betrachtung des gesamten Kundenstamms** eine wichtige Rolle. Unabhängig von der generellen Branchenrelevanz, fällt die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements aus einzelbetrieblicher Perspektive entsprechend hoch aus, wenn der Kundenstamm hohe Fluktuationsraten aufweist und es sich bei diesen Kunden um – absolut gesehen – bedeutende Kunden handelt.<sup>1536</sup> Dies gilt letztlich auch für Theaterbetriebe: Je größer also der Anteil der Theaterbesucher ist, die entsprechend der jeweiligen Bestimmungen als abgewandert gelten, deren Abwanderungsursachen beeinflussbar sind und die sich für das Theater als besonders wertvoll erweisen, desto bedeutender ist die Rückgewinnung aus Sicht des einzelnen Betriebs einzustufen. Ein ebenso hoher Stellenwert ergibt sich darüber hinaus im Falle von außerordentlichen Imageschäden aufgrund bestimmter Ereignisse.<sup>1537</sup> Bei Theatern können z.B. Intendantenwechsel oder gravierende Umbaumaßnahmen ein verstärktes Erfordernis bewirken.

Darüber hinaus hat sich im Rahmen der Analyse zudem die Bedeutung der **Existenz individueller Kundendaten** herausgestellt, welche sich wesentlich auf die Identifikations- und Bewertungsmöglichkeiten der Besucher auswirken. Je umfassender und spezifischer die Informationen zum Besucherverhalten einzelner Kunden vorliegen, desto sinnvoller ist der systematische Einsatz des Rückgewinnungsmanagement insgesamt betrachtet, da alle relevanten Besucher Berücksichtigung finden (können). Vor dem Hintergrund der geführten Diskussion ergibt sich aus praktischer Sicht beim Segment der Abonnenten somit die größte Relevanz.

---

<sup>1535</sup> Abschnitt E.1 befasst sich neben den Maßnahmen zur faktischen Rückgewinnung auch mit der Ausgestaltung dieser Form.

<sup>1536</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 221; **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 461; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 173; vgl. dazu auch die Beurteilung der Abwanderungsquoten in Kapitel 1.4.

<sup>1537</sup> Vgl. **Bruhn** (2005), S. 221.

## E Handlungsempfehlungen für Rückgewinnungsaktivitäten

Im vorliegenden Kapitel werden konkrete Handlungsempfehlungen zur individuellen Rückgewinnung abgewandelter Theaterbesucher auf Basis der in Abschnitt D durchgeführten Abwanderungsanalyse gegeben.

In Anlehnung an die in Kapitel B.3 erläuterten Interessensschwerpunkte beinhaltet dies Vorschläge zur Gestaltung des Dialogs (Kapitel 1) sowie insbesondere zur Ausgestaltung der Rückgewinnungsmaßnahmen (Kapitel 2).<sup>1538</sup> Letztere umfassen neben der Auswahl konkreter Maßnahmen ebenso die Festlegung ihrer Intensität und ihres Zeitpunkts. Abschließend erfolgt eine knappe Bewertung (Kapitel 3).

### 1 Rückgewinnungsdialog

#### 1.1 Vorüberlegungen zur Kommunikationsform

Die Bestimmung einer geeigneten Form der Rückgewinnungskommunikation mit Theaterbesuchern betrifft sowohl die Art der Kontaktaufnahme als auch deren Individualisierungsgrad, wobei sich zwischen einer **unpersönlichen Ansprache** in Form eines schriftlichen Schreibens und dem **persönlichen Dialog** auf Basis eines Telefon- oder Face-to-Face-Gesprächs sowie zwischen einer **standardisierten** und einer **individualisierten** Kommunikation unterscheiden lässt.<sup>1539</sup>

Die adäquate Anspracheform ergibt sich in erster Linie aus der Segmentierung des Kunden in Bezug auf seinen Rückgewinnungsertrag. Denn je individueller und persönlicher die Kommunikation ist, desto höher fällt der entsprechende Aufwand aus, der sich jedoch nicht bei allen abgewanderten Kunden rentiert.<sup>1540</sup> Grundsätzlich empfiehlt sich deshalb eine differenzierte Ansprache der Theaterbesucher, deren Ansatzpunkt die entsprechende Positionierung im Rückgewinnungsportfolio darstellt.<sup>1541</sup> Bei den Besuchern des Segments mit der Strategie „*Individual-Rückgewinnung*“ empfiehlt sich eine möglichst persön-

<sup>1538</sup> Der Rückgewinnungsdialog stellt streng genommen auch eine Maßnahme dar; vgl. dazu im folgenden Kapitel 2.1.1. In Anlehnung an die in der relevanten Literatur vorgenommene Differenzierung (vgl. u.a. **Michalski** (2002) sowie **Stauss** (1997, 2000a, c) und **Stauss/Friege** (1999) in Tabelle B-5, Kapitel B.2.5.1) und in Anbetracht der Bedeutung dieses Aspekts erfolgt jedoch eine explizite Betrachtung des Dialogs.

<sup>1539</sup> Vgl. Kapitel B.2.5.2.2. Einige Autoren nehmen eine eindeutige Trennung der Merkmale *Individualisierungsgrad* und *Anspracheebene* vor; vgl. z.B. **Pick** (2008), S. 61. Eine schriftliche Ansprache ist i.d.R. eher standardisiert – auch wenn ein Anschreiben individuell formuliert werden kann – und ein persönlicher Dialog mit einem hohen Individualisierungsgrad verbunden; eine exakte Differenzierung der beiden Merkmale wird daher nicht weiter verfolgt.

<sup>1540</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 75; **Freter/Hohl** (2010), S. 183.

<sup>1541</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 35.

liche und individualisierte Ansprache. Bei der „*Standard-Rückgewinnung*“ sollte hingegen aufgrund der geringeren Attraktivität und/oder der geringeren Rückgewinnungswahrscheinlichkeit kein zu großer zeitlicher und finanzieller Aufwand in Bezug auf den Dialog erbracht werden, und die Ansprache sollte entsprechend einen höheren Standardisierungsgrad aufweisen.

Der Stellenwert einer persönlichen Kommunikation im Rahmen des Rückgewinnungsmanagements darf jedoch nicht unterschätzt werden. Eine persönliche Ansprache zeigt einerseits die Wertschätzung des Kunden durch das Unternehmen und unterstreicht dessen kundenorientierte Ausrichtung.<sup>1542</sup> Ein gegenseitiger Dialog bietet zudem die Möglichkeit, auf die Probleme und Bedürfnisse der Kunden individuell einzugehen, entsprechend flexibel reagieren sowie ein schnelles Feedback geben zu können, was die Erfolgsaussichten der Rückgewinnung erhöht.<sup>1543</sup> Generell bewirkt ein höherer Individualisierungsgrad im Rahmen der Ansprache eine tendenziell höhere Rückgewinnungswahrscheinlichkeit.<sup>1544</sup> Denn der Rückgewinnungserfolg wird u.a. auch von der wahrgenommenen Interaktionsqualität bestimmt. Deren entscheidende Bestimmungsfaktoren wie die Offenheit der Kommunikation, ein zuvorkommender Umgang mit dem Kunden und die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre lassen sich nur im Rahmen eines persönlichen Kontakts realisieren.<sup>1545</sup>

Dies gilt nicht nur für Kunden mit einem hohen Rückgewinnungsertrag.<sup>1546</sup> Zwar wird bei einer niedrigen Rückgewinnungswahrscheinlichkeit im Falle kundeninduzierter Abwanderungen auch ein erhöhter Individualisierungsgrad kaum eine Wirkung erzielen. Bei der Wahl der Dialogform sollte jedoch nicht ausschließlich das Ziel der tatsächlichen Rückgewinnung des Besuchers im Mittelpunkt stehen. Die Kommunikation stellt auch das wichtigste Mittel einer „*emotionalen Rückgewinnung*“ abgewanderter Besucher dar. So kann das persönliche Gespräch wesentlich zur Vermeidung negativer Mund-zu-Mund-Werbung beitragen sowie der Gewinnung wichtiger Informationen dienen.<sup>1547</sup>

---

<sup>1542</sup> Vgl. **Stauss** (2000b), S. 16; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64; **Sieben** (2002), S. 36; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 65; **Mann** (2009), S. 172.

<sup>1543</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 35; **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 65; **Günter/Hausmann** (2009), S. 77.

<sup>1544</sup> Vgl. **Rutsatz** (2004), S. 211.

<sup>1545</sup> Vgl. dazu **Goodwin/Ross** (1992), S. 152; **Sieben** (2002); **Robbins/Miller** (2004), S. 100; **Homburg/Sieben/Stock** (2004); **Homburg/Hoyer/Stock** (2007).

<sup>1546</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36.

<sup>1547</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 29.

Der hohe Stellenwert des persönlichen Dialogs besteht insbesondere bei erklärungsbedürftigen Leistungen, wie beispielsweise auch der Theaterleistung.<sup>1548</sup> Aufgrund ihrer vergleichsweise hohen Immaterialität und Intangibilität und einer subjektiven Qualitätsbeurteilung bedarf es eines regen Informationsaustauschs sowie adäquater Argumentationsbedingungen, weshalb das persönliche Gespräch sehr aufschlussreich und sinnvoll sein und zur Rückgewinnung – sowohl der faktischen als auch der emotionalen – beitragen kann.<sup>1549</sup> Auch für öffentliche Institutionen wird der Stellenwert der persönlichen Kommunikation mehrfach betont.<sup>1550</sup>

## 1.2 Konkrete Ausgestaltung

Trotz der erwähnten positiven Aspekte der persönlichen Kommunikation ist den begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen der Theater insbesondere in Anbetracht unterschiedlicher Rückgewinnungserträge der Besucher Rechnung zu tragen. Dies kann durch eine **mehrstufige Ansprache** der Besucher erfolgen<sup>1551</sup>, wobei die unterschiedlichen Dialogformen aufeinander aufbauen sollten.<sup>1552</sup>

Nachfolgend wird ein dreistufiger Ansatz für einen Rückgewinnungsdialog mit Theaterbesuchern vorgestellt (vgl. auch Abbildung E-1):

### (1) Stufe 1: Undifferenzierte Ansprache

Die Vorteile einer persönlichen Kommunikation kann sich das Theater in der ersten Dialogstufe in Bezug auf alle abgewanderten Besucher zu Nutze machen. Denn der erste Kontakt mit dem Kunden findet ohnehin nicht erst in der Aktivitätenphase, sondern bereits in der Analysephase bei der Ermittlung der Abwanderungsursachen statt.<sup>1553</sup> Im Rahmen der empirischen Untersuchung ist die Eignung bzw. die Notwendigkeit eines qualitativen Erhebungsansatzes deutlich geworden.<sup>1554</sup> Diese Herangehensweise bedingt ein persönliches Gespräch mit dem Besucher. Da zu diesem Zeitpunkt noch keine Bewertung des Kunden möglich ist, kann hier auch noch keine Differenzierung des Anspruchswegs in

<sup>1548</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 35.

<sup>1549</sup> **Günter/Hausmann** (2009), S. 77 stellen diesbezüglich fest: „Persönlicher Kontakt wird im Kulturbereich besonders häufig erwartet und ist geeignet, die Kultur-, Bildungs- und sozialen Ziele von Kulturbetrieben besonders stringent zu repräsentieren.“

<sup>1550</sup> Vgl. **Hohn** (2008), S. 120; **Dahlhoff** (2010).

<sup>1551</sup> Im Rahmen der Rückgewinnung findet normalerweise nicht nur ein einziges Gespräch statt. Der Kunde lässt sich oftmals erst nach mehreren Gespräch zurückgewinnen; vgl. **Pick** (2008), S. 62.

<sup>1552</sup> Vgl. **Pick/Krafft** (2009), S. 137.

<sup>1553</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 184; aufgrund dieser Überschneidungen lassen sich die einzelnen Phasen des Managementprozesses daher auch nicht immer eindeutig voneinander trennen.

<sup>1554</sup> Vgl. Kapitel D.2.5.2.

Abhängigkeit vom Rückgewinnungsertrag erfolgen.<sup>1555</sup> Überdies bestätigt die empirische Erhebung die besondere Eignung dieser Anspracheform bei der Rückgewinnung von Theaterbesuchern, denn die persönliche Kontaktaufnahme wurde von den befragten Personen überaus positiv aufgefasst.<sup>1556</sup> Durch das Interesse des Theaters an ihrer Meinung fühlten sie sich ernst genommen und empfanden dies als besondere Wertschätzung.<sup>1557</sup>

Das Telefongespräch als Anspracheweg des Erstkontakts verbindet die Vorteile eines persönlichen Gesprächs mit einem möglichst geringen Kostenaufwand.<sup>1558</sup> Eine weitergehende Individualisierung, d.h. die persönliche Ansprache des Kunden (One-to-One- bzw. Face-to-Face Ansatz) bedeutet zu hohe Aufwendungen und empfiehlt sich daher nur bei entsprechend für das Theater wertvollen Kunden.<sup>1559</sup> In Anbetracht des üblichen Vertriebswegs von Theaterleistungen ist die direkte Ansprache i.d.R. auch nicht zweckmäßig.<sup>1560</sup> Vielmehr kommt es darauf an, dass der Kontakt individuell und persönlich erfolgt, und die Personen, die das Rückgewinnungsgespräch führen, kompetent und motiviert sind und das erforderliche Einfühlungsvermögen besitzen.<sup>1561</sup> Nicht selten ist der Kunde verärgert und sollte entsprechend mit Geschick und Verständnis behandelt werden.<sup>1562</sup>

Theater sollten daher bei der Durchführung von Rückgewinnungsgesprächen vorrangig auf eigene Mitarbeiter – vor allem solche, die ohnehin im häufigen Kundenkontakt stehen – zurückgreifen.<sup>1563</sup> Der in anderen Branchen übliche Einsatz von Call-Centern empfiehlt sich hingegen nicht. Denn insbesondere im Kulturbereich erfordert die Kunden-

<sup>1555</sup> Bei **Stauss** (1997), **Stauss/Friege** (1999) sowie **Michalski** (2002) findet die Kundensegmentierung im Rahmen der Rückgewinnung nicht auf Grundlage eines mehrdimensionalen Ansatzes, wie dem Rückgewinnungs-Portfolio statt, und die Ermittlung der Kundenattraktivität ist der Ursachenanalyse vorgelagert; vgl. Kapitel B.2.5.1, Tabelle B-5 sowie Kapitel D.3.1. Die Kundenattraktivität kann somit auch vor dem ersten Rückgewinnungsdialo g ermittelt werden; die Rückgewinnungswahrscheinlichkeit findet dabei jedoch als Parameter keine Berücksichtigung.

<sup>1556</sup> Das persönliche Gespräch wird allgemein als Anspracheform aufgrund der flexiblen Gesprächsführung unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse eher akzeptiert; vgl. **Pick** (2008), S. 62.

<sup>1557</sup> Vgl. Kapitel D.2.7.

<sup>1558</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 35; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 82.

<sup>1559</sup> Vgl. **Mann** (2009), S. 175. Angesichts der Bedeutung von Mäzenen, Sponsoren, Firmenkunden u.ä. empfiehlt sich bei diesen Kunden sogar ein persönliches Gespräch mit dem Intendanten oder eines anderen Verantwortlichen des Theaters.

<sup>1560</sup> Beispielsweise haben Kunden von Finanzdienstleistern einen persönlichen Ansprechpartner, über den auch der normale Leistungsvertrieb erfolgt.

<sup>1561</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 15f.; **Michalski** (2004), S. 511; **Klein** (2005a), S. 497; **Klein** (2008), S. 242.

<sup>1562</sup> Vgl. **Schäfer** (1999), S. 81ff.

<sup>1563</sup> Besonders geeignet sind z.B. Mitarbeiter aus dem Kassen- und Servicebereich sowie aus der Abonnementbetreuung. Aufgrund ihrer methodischen Kenntnisse kommen auch Mitarbeiter des Marketing in Frage.

rückgewinnung bestimmte Kenntnisse und Fachkompetenzen der Gesprächsführer in Bezug auf das spezifische Angebot. Die betreffenden Personen sollten sich mit allen Facetten der Leistung, der Programmgestaltung, den Terminen, den Preisen usw. auskennen. Ebenfalls kommt es darauf an, dass sie einen gewissen Handlungsspielraum besitzen, in dessen Rahmen sie selbstständig entscheiden können.<sup>1564</sup> Auch für die Verarbeitung bzw. Weitergabe wichtiger Informationen und Mängel ist es von Bedeutung, dass sie auf kompetente Empfänger treffen. Hinzu kommt, dass die Wertschätzung und das positive Empfinden auf Seiten des Besuchers vor allem durch die Kontaktaufnahme durch den Theaterbetrieb selbst entstehen. Für den Besucher spielt es eine entscheidende Rolle, dass das Theater sich persönlich für seine Meinung interessiert. Beim Mitarbeiter eines Call-Centers würde der Besucher höchstwahrscheinlich schnell merken, dass es sich nicht um Angestellte des Theaters bzw. mindestens theateraffine Personen handelt.<sup>1565</sup> Dadurch könnte es verstärkt zu Akzeptanzproblemen kommen und im Extrem sogar Reaktanz auslösen.<sup>1566</sup> Zudem ist der Einsatz von Call-Centern gegenüber der „*In-House-Lösung*“ mit einem vergleichsweise hohen Kostenaufwand verbunden, der sich angesichts der – im Branchenvergleich betrachtet – niedrigen Abwanderungszahlen bei Theatern kaum rentiert.<sup>1567</sup>

Bereits im ersten Gespräch kann sich neben der Erhebung der Abwanderungsgründe die Gelegenheit bieten, konkrete Rückgewinnungsmaßnahmen zu ergreifen. Dies ist jedoch

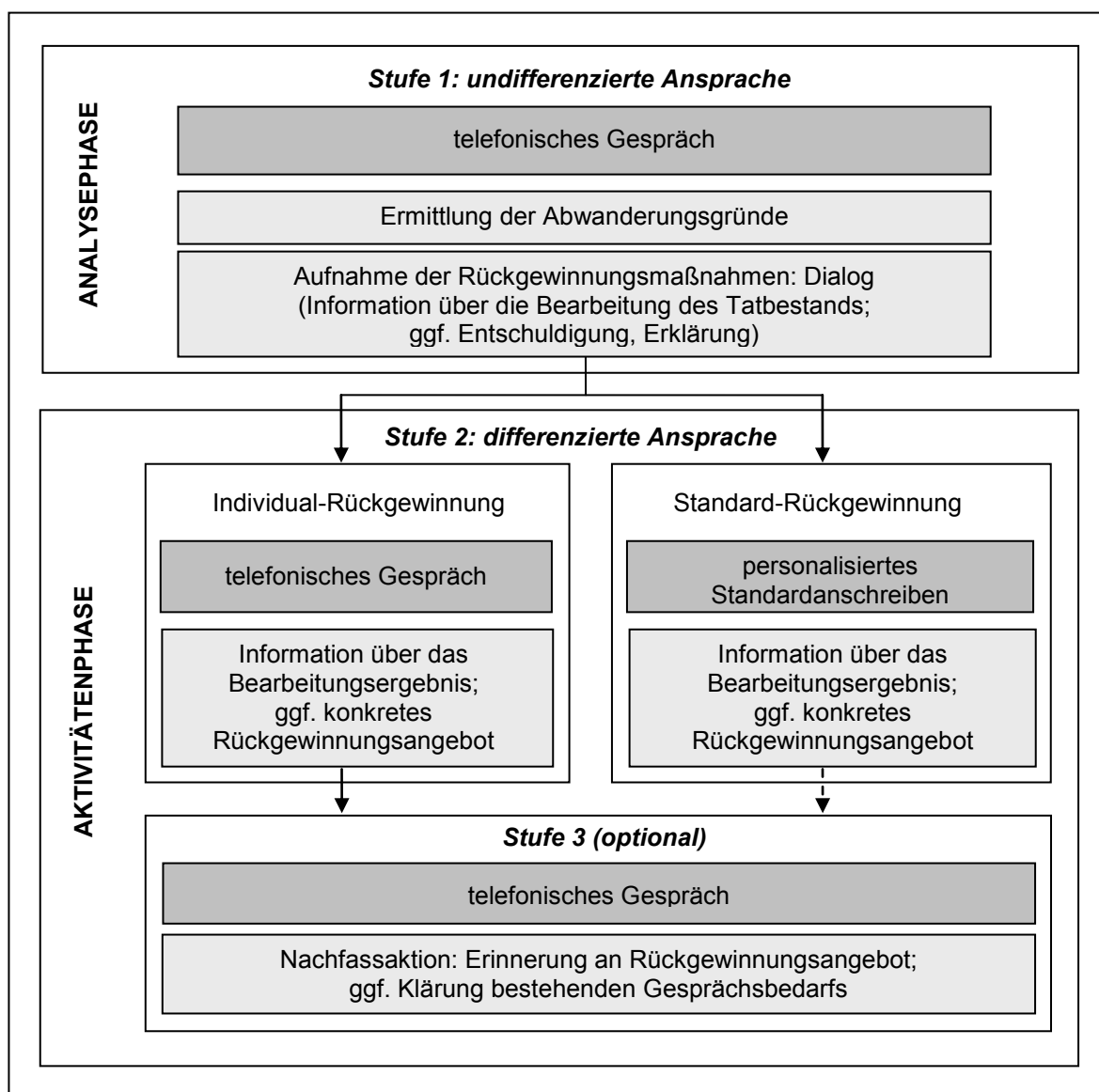
<sup>1564</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 497; **Klein** (2008), S. 242; vgl. außerdem Kapitel B.2.5.3. **Friedrich** (1999), S. 251 sieht das spezifische Know-how ebenfalls als notwendige Kompetenz des Gesprächsführers, spricht diese Fähigkeiten aber auch Mitarbeitern von Call-Center zu. Die Mitarbeiter im Vertriebs- und Kassenbereich verfügen i.d.R. über einen solchen Handlungsspielraum; vgl. dazu die Ergebnisse einer empirischen Erhebung bei **Wiedmann et al.** (2007), S. 37.

<sup>1565</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 45; **Michalski** (2002), S. 201; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 83.

<sup>1566</sup> Der Einsatz externer Dienstleister würde verstärkt zur Offenbarung der ohnehin mit einer telefonischen Kontaktaufnahme verbundenen, schwierigen Rechtslage noch verstärken; vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), 46; **Michalski** (2002), S. 201. Gemäß deutscher Rechtsprechung lässt sich die Kontaktaufnahme mit abgewanderten Kunden nämlich als werbliches Verhalten definieren, weshalb sie in den Anwendungsbereich des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) fällt; vgl. **Michalski** (2002), S. 222; **Gary** (2009), S. 193. Vgl. dazu auch die Urteile des BGH „*Telefonwerbung I*“ vom 19.6.1970, AZ I ZR 115/68, und „*Telefonwerbung II*“ vom 6.8.1989, AZ I ZR 178/87. Die telefonische Kontaktaufnahme – ebenso die Ansprache über neue Medien – wird im Gegensatz zum postalischen Schreiben insbesondere bei Geschäftsbeziehungen, die nicht mehr bestehen, als unzumutbare Belästigung aufgefasst, sofern der Kunde nicht ausdrücklich oder zumindest konkludent zugestimmt hat; vgl. **Michalski** (2002), S. 223; **Mann** (2009), S. 173. Siehe zur Auslegung der Gesetzgebung insbesondere den Kommentar von **Köhler/Bornkamm** (2010).

<sup>1567</sup> In der Telekommunikationsbranche kommt es oftmals zu erheblichen Kundenverlusten, die ohne den Einsatz von Call-Centern nicht zu bewältigen wären. Im Jahr 2006 haben z.B. mehr als 1,5 Millionen T-Com-Kunden ihren Festnetzanbieter gewechselt; vgl. **Schnake** (2007), S. 30.

vom jeweiligen Abwanderungsgrund abhängig und nicht immer sinnvoll. Es empfiehlt sich aber, dem Besucher die Bearbeitung des jeweiligen Tatbestands zu versichern, eventuell bestimmte Vorgehensweisen zu erläutern und sich für etwaige Mängel oder Fehler zu entschuldigen.<sup>1568</sup> Bei Besuchern, deren Rückgewinnung sehr unwahrscheinlich ist, sollte der Dialog dazu dienen, die Angelegenheit „vernünftig“ abzuschließen, den Kunden wohlwollend und positiv zu stimmen und gleichzeitig wichtige Erkenntnisse aus seinen Äußerungen zu gewinnen. Das Gespräch sollte freundlich, aber dennoch möglichst knapp ausfallen (**emotionale Rückgewinnung**).<sup>1569</sup>



**Abb. E-1:** Stufen des Rückgewinnungsdialogs

<sup>1568</sup> Vgl. zur Ausgestaltung der Rückgewinnung Kapitel 2.2.

<sup>1569</sup> Vgl. **Stauss** (2000a), S. 465; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36.

## (2) Stufe 2: Differenzierte Ansprache

Die übrigen Kunden werden in einem zweiten Ansatz entsprechend ihrer Positionierung differenziert – entweder persönlich oder schriftlich – kontaktiert (**Individual-** bzw. **Standard-Rückgewinnung**). Bei der Wahl des Ansprachewegs sollte aber neben der Wertigkeit des Kunden<sup>1570</sup> auch der jeweilige Abwanderungsgrund, insbesondere die Schwere und Dringlichkeit möglicher Probleme Berücksichtigung finden. Ist ein Besucher z.B. über einen Vorfall überaus empört und verärgert, empfiehlt sich auch bei der zweiten Ansprache ein persönliches Gespräch zur Beschwichtigung. In Anlehnung an die grundsätzlichen Strategieempfehlungen sollten die Theater individuell entscheiden, welche Kunden persönlich oder schriftlich kontaktiert werden sollen. Auch wenn die Standard-Rückgewinnung im Rahmen eines „*mailings*“ erfolgt – dazu bieten sich sowohl das postalische als auch das elektronische an<sup>1571</sup> –, empfiehlt sich eine personalisierte Standardansprache.<sup>1572</sup> Das bedeutet, dass segmentspezifisch individualisierte Schreiben aufgesetzt werden – beispielsweise an alle Kunden mit dem gleichen Abwanderungsgrund.<sup>1573</sup> Im Fokus der zweiten Dialogstufe sollte die Bestätigung der Bearbeitung des Abwanderungstatbestands gegenüber dem Kunden stehen. Eventuell können hierbei bereits die Behebung des Problems kommuniziert und/oder konkrete Rückgewinnungsmaßnahmen ergriffen werden.<sup>1574</sup>

## (3) Stufe 3

Darüber hinaus kann ggf. ein dritter Ansatz verfolgt werden, der im Sinne einer Nachfassaktion als „*reminder*“ dient, sofern der Kunde auf die entsprechenden Aktivitäten des Theaters nicht reagiert hat oder noch weiterer Gesprächsbedarf in Bezug auf die Abwanderung bzw. Rückgewinnung besteht. Aufgrund des zusätzlichen Zeitaufwands empfiehlt sich dieser Ansatz vor allem bei Besuchern mit entsprechend hohem Rückgewinnungsertrag oder – unabhängig davon – in Verbindung mit besonders schweren und dringlichen Problemen. Um flexibel und individuell auf den jeweiligen Tatbestand reagieren zu können, eignet sich wiederum eine telefonische Ansprache.

<sup>1570</sup> Aus der Positionierung im Rückgewinnungsportfolio ergibt sich entsprechend die Standard- oder die Individual-Strategie.

<sup>1571</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 59.

<sup>1572</sup> Das Standardanschreiben wird in Wissenschaft und Praxis als ungeeignet betrachtet; vgl. **Bruhn/Michalski** (2001), S. 121; **Rutsatz** (2004), S. 216ff.

<sup>1573</sup> Vgl. dazu auch **Mann** (2009), S. 174. Entscheidend ist, dass der Kunde das Gefühl einer persönlichen Ansprache vermittelt bekommt.

<sup>1574</sup> Die Strategien der Rückgewinnung werden ausführlich in Kapitel 2.1.1 behandelt.



Die dargestellten Empfehlungen in Bezug auf die Art der Rückgewinnungskommunikation besitzen lediglich richtungsweisenden Charakter. Generell lässt sich aber festhalten, dass eine mehrstufige Vorgehensweise zunächst einmal grundsätzlich die Chance bietet, eine adäquate Wertschätzung jedes einzelnen abgewanderten Besuchers und ebenso eine bevorzugte und individuelle Behandlung bedeutender Besucher zu gewährleisten. Da die Erhebung der Abwanderungsgründe in der Analysephase ohnehin einen persönlichen Kontakt erforderlich macht, geht es hier vor allem darum, diesen Erstkontakt zu nutzen und individuell auf den Besucher einzugehen. Einen entscheidenden Erfolgsfaktor stellen dabei die für die Gespräche verantwortlichen Mitarbeiter dar.

## 2 Rückgewinnungsmaßnahmen

Neben der konkreten Ausgestaltung von Maßnahmen zur Wiedergewinnung geht es zunächst darum, welche Strategien und Instrumente überhaupt eingesetzt werden sollen.<sup>1575</sup> Die Grundlage für Empfehlungen bilden daher mögliche Handlungsoptionen, die für eine Wiedergewinnung in Frage kommen. Deren Erläuterung steht im Mittelpunkt von Kapitel 2.1. Anschließend erfolgen in Kapitel 2.2 die konkreten Vorschläge in Abhängigkeit von den ermittelten Ursachen. In den Kapiteln 2.3 und 2.4 werden der geeignete Umfang und der Zeitpunkt dieser Maßnahmen diskutiert.

### 2.1 Grundlegende Handlungsoptionen

Die Handlungsoptionen zur Rückgewinnung umfassen die relevanten Strategieoptionen, auf denen das Rückgewinnungsangebot beruht (Kapitel 2.1.1), sowie die jeweiligen Marketinginstrumente (Kapitel 2.1.2).

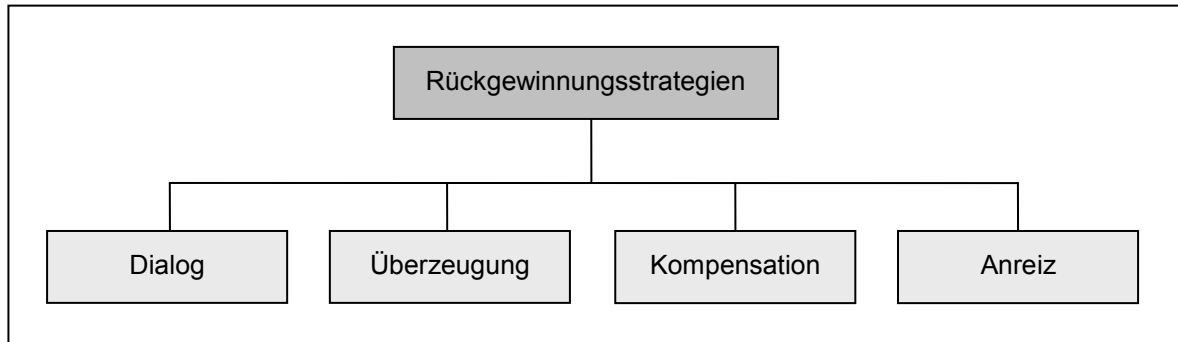
#### 2.1.1 Strategien

Zur Rückgewinnung abgewandelter Theaterbesucher kommen grundsätzlich vier strategische Handlungsoptionen in Frage: die Dialogstrategie, die Überzeugungsstrategie, die Kompensationsstrategie sowie die Anreizstrategie (siehe Abbildung E-2).<sup>1576</sup> Diese Aufgabenschwerpunkte von Rückgewinnungsmaßnahmen stehen teilweise in engem Zusammenhang zueinander und lassen sich vor allem hinsichtlich ihrer Ausgestaltung häufig nur gedanklich voneinander trennen.

---

<sup>1575</sup> Vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 192.

<sup>1576</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188; **Hausmann** (2005), S. 94; **Bruhn** (2009a), S. 137f. **Bruhn** (2009a), S. 139 benennt zudem zusätzlich die Strategie der Nachbesserung; eine *Nachbesserung* bzw. *Fehlerkorrektur* ist jedoch im Dienstleistungsbereich nur begrenzt anwendbar, da das „*uno-actu-Prinzip*“ gilt und die eigentliche Dienstleistung nicht mehr reparaturfähig bzw. veränderbar ist.



**Abb. E-2:** Strategien der Rückgewinnung

Ausgangspunkt aller Rückgewinnungsangebote und somit auch die Grundlage für die Strategien stellt die Auseinandersetzung mit dem Tatbestand dar, welcher zur Abwanderung geführt hat. Lässt sich die Abwanderung auf ein konkretes Problem zurückführen, so stellt dessen Behebung eine notwendige Voraussetzung für die Rückgewinnung dieser Kunden dar.<sup>1577</sup> Andernfalls können die verschiedenen Rückgewinnungsmaßnahmen keine Wirkung erzielen.<sup>1578</sup> Um welche Probleme es sich dabei im Einzelnen handelt, ergibt sich aus der individuellen Abwanderungsanalyse.<sup>1579</sup> Es folgt die Darstellung der einzelnen Strategien.

### (1) Dialogstrategie

In Anbetracht der Bedeutung des persönlichen Dialogs zwischen Theater und Besucher sollten Rückgewinnungsmaßnahmen prinzipiell auf einer umfangreichen, möglichst individualisierten Kommunikation beruhen.<sup>1580</sup> Dies bezieht sich auf alle abgewanderten Kunden, sowohl im Sinne der faktischen als auch der emotionalen Rückgewinnung. Die Dialogstrategie ist daher zunächst einmal grundsätzlich empfehlenswert. Sie spielt darüber hinaus dann eine besonders wichtige Rolle, wenn die Abwanderungsursache ein klärendes Gespräch unmittelbar notwendig macht.<sup>1581</sup> Aktive, kommunikative Maßnahmen zur Klärung der Situation sollen in dem Fall dazu beitragen, etwaige Informationsdefizite zu beseitigen sowie dem Kunden die Möglichkeit zum Meinungs austausch zu bieten.<sup>1582</sup> Auf-

<sup>1577</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64. In einigen konzeptionellen Beiträgen stellt die Problembeseitigung sogar eine eigenständige Teilaufgabe im Rahmen des Managementprozesses dar, bevor konkrete Maßnahmen bzw. ein konkretes Angebot überhaupt zum Einsatz kommen; vgl. **Homburg/Schäfer** (1999); **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000); **Sauerbrey/Henning** (2000); **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006); siehe dazu auch Tabelle B-5 in Kapitel B.2.5.1.

<sup>1578</sup> Vgl. **Bruhn/Michalski** (2003), S. 257.

<sup>1579</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 12.

<sup>1580</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64.

<sup>1581</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188.

<sup>1582</sup> Vgl. **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 70.

grund ihres Stellenwerts vor allem auch in Bezug auf die Rückgewinnung von Theaterbesuchern wird der Dialog daher als grundsätzlicher strategischer Ansatz aufgefasst.<sup>1583</sup>

## (2) Überzeugungsstrategie

Bei der Überzeugungsstrategie gilt es, den Kunden von der Vorteilhaftigkeit der Leistung zu überzeugen, d.h. ihm den Mehrwert plausibel zu machen.<sup>1584</sup> Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nutzenargumentation ist, dass der für die Abwanderung verantwortliche Tatbestand künftig keine Relevanz mehr besitzt.<sup>1585</sup> In Abhängigkeit von der jeweiligen Ursache kann eine Argumentation daher auf symbolischer oder faktischer Ebene erfolgen.<sup>1586</sup> Liegt der Grund im Bereich des Leistungsangebots, beinhaltet diese strategische Aufgabe im Allgemeinen auch die Modifizierung, Anpassung und Entwicklung der Leistung bzw. des Leistungsprogramms entsprechend der jeweiligen Kundenbedürfnisse.<sup>1587</sup> Der Einsatz bzw. die Relevanz der Überzeugungsstrategie hängt somit davon ab, inwieweit eine Veränderbarkeit der Leistung gegeben ist.<sup>1588</sup>

## (3) Kompensationsstrategie

Entsteht dem Kunden durch unternehmensseitige Mängel und Fehler ein Verlust, kommt die Kompensationsstrategie zum Einsatz.<sup>1589</sup> Die Maßnahmen zur Wiedergutmachung zeigen, dass sich das Unternehmen seines Fehlers bewusst ist und entschädigen den Kunden entsprechend.<sup>1590</sup> Eine psychologische Wiedergutmachung durch symbolische Gesten dient dazu erfahrungsgemäß eher als eine materielle.<sup>1591</sup>

Die Kompensationsstrategie ergibt sich daraus, dass der eigentliche Abwanderungsgrund nicht behoben, d.h. nicht rückgängig gemacht werden kann.<sup>1592</sup> Eine Wiedergutmachung sollte allerdings erst dann erfolgen, wenn der Kunde einen tatsächlichen Verlust erlitten

<sup>1583</sup> Der *Dialog* findet bei **Hausmann** (2005) und **Bruhn** (2009a) beispielsweise keine Berücksichtigung als strategische Ausrichtung, sondern lediglich als Instrument (Kommunikation).

<sup>1584</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188; **Bruhn** (2009a), S. 205.

<sup>1585</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 205.

<sup>1586</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 137.

<sup>1587</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188; **Hausmann** (2005), S. 94; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 67.

<sup>1588</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 139.

<sup>1589</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188; **Hausmann** (2005), S. 94.

<sup>1590</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 201.

<sup>1591</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 64.

<sup>1592</sup> Dies spielt vor allem im Rahmen der Service Recovery, d.h. der Rückgewinnung bei Servicefehlern eine Rolle; vgl. u.a. **Kelley/Davis** (1994); **Hoffman/Kelley/Rotalsky** (1995); **Smith/ Bolton/Wagner** (1999); **Levesque/McDougall** (2000); **Maxham III** (2001); **Wirtz/Mattila** (2004).

hat.<sup>1593</sup> Dabei kann es sich sowohl um einen finanziellen Verlust als auch um negative Emotionen oder einen außerordentlichen zeitlichen oder logistischen Aufwand handeln.<sup>1594</sup> Im Fokus steht der subjektiv erlittene Schaden, den es auszugleichen gilt.<sup>1595</sup>

#### (4) Anreizstrategie

Das Rückgewinnungsangebot sollte prinzipiell einen Anreiz für den Kunden beinhalten, die Geschäftsbeziehung wiederaufzunehmen bzw. zu intensivieren.<sup>1596</sup> Die Anreizstrategie empfiehlt sich für Theater daher generell, indem sie mit attraktiven Angeboten eine kurzfristige Aktivierung des Besuchers bewirken.<sup>1597</sup> Gleichzeitig dienen diese dazu, die Rückgewinnungschancen zu erhöhen.<sup>1598</sup> Die eigentliche Grundlage bieten – für sich genommen – punktuelle attraktive Angebote im Sinne einer nachhaltigen Rückgewinnung aber nicht.<sup>1599</sup> Ähnlich der Überzeugungsstrategie ist die Voraussetzung des erfolgreichen Einsatzes von Stimulierungsmaßnahmen, dass das Problem, welches zur Abwanderung geführt hat, zuvor beseitigt wurde.<sup>1600</sup>

Anreize können finanzieller, materieller oder immaterieller Natur sein und stellen für den Kunden einen zusätzlichen Nutzen dar.<sup>1601</sup> Tabelle E-1 stellt sie entsprechend für Theaterbetriebe dar.

Art des Anreizes		
Finanziell	materiell	immateriell
einmalige Preisnachlässe; bessere Vertragsbedingungen	Geschenke;Gutschein für Theaterbesuch	individualisierte Kommunikation; persönliche Einladungen; Entschuldigung

**Tab. E-1:** Verschiedene Anreizarten und -beispiele zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern  
(Quelle: in Anlehnung an **Homburg/Schäfer** (1999), S. 13 und **Hausmann** (2005), S. 94)

<sup>1593</sup> Vgl. **Pick** (2008), S. 62.

<sup>1594</sup> Vgl. **McCullough/Berry/Yadav** (2000), S. 124.

<sup>1595</sup> Vgl. **Homburg/Fürst/Sieben** (2003), S. 64.

<sup>1596</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 67.

<sup>1597</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 188; **Bruhn** (2009a), S. 205.

<sup>1598</sup> Vgl. **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 68.

<sup>1599</sup> Vgl. **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64; **Bruhn** (2009a), S. 206.

<sup>1600</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 14; **Schäfer/Karlshaus/Sieben** (2000), S. 64.

<sup>1601</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 13; **Saubrey/Henning** (2000), S. 37; **Pick** (2008), S. 64.

Angesichts der Aufgabe, die Wiedergewinnung des Kunden lediglich zu unterstützen, kommt es darauf an, dass die Anreize vom Kunden zwar als attraktiv, gleichzeitig aber auch als angemessen wahrgenommen werden.<sup>1602</sup> Zu hohe finanzielle Anreize führen dazu, die falschen Kunden zurückzugewinnen oder gar die Abwanderung erst reizvoll zu machen.<sup>1603</sup> Ohnehin existiert beim Theaterbesucher i.d.R. keine entsprechende Erwartungshaltung. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie vergleichsweise gering ausfällt.<sup>1604</sup> Ein zusätzlicher Anreiz – und sei er noch so klein – kann aufgrund des positiven Überraschungseffekts somit große Wirksamkeit entfalten.

Die Auswahl der Anreize sollte letztlich kundenindividuell erfolgen, damit sie erfolgreich auf das Verhalten des Kunden Einfluss nehmen.<sup>1605</sup> Die jeweiligen Abwanderungsgründe dienen dabei als Entscheidungsgrundlage.<sup>1606</sup> Die unterschiedlichen Anreizformen können schließlich durchaus kombiniert Anwendung finden.<sup>1607</sup>

## 2.1.2 Instrumente

### 2.1.2.1 Vorbemerkung

Als Instrumente zur Umsetzung der Rückgewinnungsstrategien kommt der traditionelle Marketing-Mix, d.h. die 4 P's, in Frage, wobei z.T. auch Maßnahmen der Personalpolitik Berücksichtigung finden.<sup>1608</sup> Bei den nachfolgenden Ausführungen beschränkt sich die Verfasserin jedoch auf die Instrumente **Leistungs-**, **Kommunikations-** und **Preispolitik**. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, dass bei der Anwendung der Instrumente im Falle von Dienstleistungen, insbesondere bei der Theaterleistung, keine Überschneidungsfreiheit gegeben ist. Denn versteht man die Theaterleistung als „*Gesamterlebnis*“<sup>1609</sup>, umfassen die Zusatzleistungen des Theaterangebots sowohl personal- als auch servicepolitische Aspekte. Auch distributionsbezogene Fragestellungen lassen sich prinzipiell im Sinne einer weitgefassten Interpretation durch die Leistungspolitik abdecken. Zielgrößen der Distributionspolitik – insbesondere bei standortgebundenen Dienstleistun-

<sup>1602</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 14.

<sup>1603</sup> Vgl. **Knauer** (2000), S. 608.

<sup>1604</sup> Beispielsweise stellen in der Mobilfunkbranche kundenseitige Vertragskündigungen eine übliche Vorgehensweise dar, um den Anbieter dazu veranlassen, ein neues Angebot zu unterbreiten.

<sup>1605</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 13; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36.

<sup>1606</sup> Vgl. **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 36.

<sup>1607</sup> Vgl. **Homburg/Schäfer** (1999), S. 13; **Sauerbrey/Henning** (2000), S. 11; **Michalski** (2002), S. 203f.; **Büttgen** (2003), S. 70.

<sup>1608</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 201.

<sup>1609</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.1.

gen – sind zwar die Erreichbarkeit, Präsenz und Zugänglichkeit der Leistung.<sup>1610</sup> Gleichzeitig stellen die Ausstattung, Lage und Darstellung der Räumlichkeiten aber wichtige Leistungsbestandteile dar.<sup>1611</sup> Bei Dienstleistungen wird ohnehin streng genommen lediglich das Leistungsversprechen – im Falle des Theaterbesuchs die Eintrittskarten –, nicht aber die eigentliche Leistung vertrieben.<sup>1612</sup> Auch das Ticketing stellt wiederum eine Serviceleistung und damit ein Merkmal des Theaterangebots dar. Um im Folgenden eindeutige Aussagen treffen zu können und Überschneidungen möglichst zu vermeiden, finden deshalb solche Aspekte, die teilweise ebenso als distributions- oder personalpolitische Fragestellungen interpretiert werden können, im Rahmen der Leistungs politik Berücksichtigung.

### **2.1.2.2 Individuelle Ausgestaltung**

Die individuelle Ausgestaltung der Instrumente erfolgt in Abhängigkeit von der zugrundeliegenden strategischen Ausrichtung. Tabelle E-2 stellt die **möglichen Rückgewinnungsoptionen für Theater**, die sich aus den jeweiligen Handlungsfeldern ergeben, dar.

Die Ausgestaltung der einzelnen Instrumente, wie sie in den Tabellenfeldern aufgeführt ist, beschränkt sich dabei auf ausgewählte Maßnahmen, die in der relevanten Literatur zum Rückgewinnungsmanagement empfohlen werden und an die Theaterbranche adaptiert worden sind.

Die Rückgewinnung der Besucher erfolgt individuell, d.h. der Instrumenteinsatz wird auf die vorliegenden Abwanderungsursachen abgestimmt<sup>1613</sup> – man spricht in diesem Falle von individualisiertem Marketing.<sup>1614</sup> Sofern dieselben Ursachen bzw. Ursachenkombinationen mehrfach auftreten, kann für die entsprechenden Besucher auch der gleiche Instrumente-Mix zum Einsatz kommen.

<sup>1610</sup> Vgl. **Hausmann** (2005), S. 136; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 337. **Hilger** (1985), S. 293 führt dazu folgende Definition an: „Distributionspolitische Maßnahmen im Rahmen des Absatzmarketing öffentlicher Theaterbetriebe haben somit in erster Linie den besuchergerechten zeitlichen Ansatz von Theatervorstellungen sowie die Gewährleistung einer möglichst optimalen physischen Erreichbarkeit der Theaterrückführung zum Gegenstand.“

<sup>1611</sup> Vgl. **Günter** (2001a), S. 343; vgl. auch Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>1612</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 68.

<sup>1613</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>1614</sup> Vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 194. Beim Individualmarketing sind die Instrumente hingegen genau auf den einzelnen Besucher zugeschnitten; vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 195. Die Grenzen sind jedoch – insbesondere bezogen auf die kommunikationspolitischen – fließend; vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 192. Da die Theaterleistung gemeinschaftlich konsumiert wird, betreffen einige Maßnahmen nicht ausschließlich abgewanderte Kunden, sondern alle Theaterbesucher.

Strategie Instrumente	Dialog	Überzeugung	Kompensation	Anreiz
<b>Leistungs- politik</b>	Bereitstellung von Informationen zum Angebot (Spielzeithaft, Programme etc.)	Mehrwert durch Zusatzleistungen oder individuelles Leistungsangebot	Ersatzangebot (z.B. kostenloser Theaterbesuch; Gutschein)	außer-ordentliches Leistungsangebot (einmaliges Geschenk; Gutschein für Theaterbesuch)
<b>Kommunikati- onspolitik</b>	persönliches Gespräch*	Mehrwert durch individualisierte Kommunikation; Kunden-integration	Entschuldigung; Erklärung	individualisierte Kommunikation; Maßnahmen der Verkaufsförderung
<b>Preispolitik</b>	Bereitstellung von Konditionen-übersichten (Preiskategorien; Vertragsbedingungen**)	Mehrwert durch Veränderung der Zahlungs-optionen und Vertrags-laufzeiten**	finanzieller Verlust-ausgleich durch einmalige Preisnachlässe	einmalige Preis-nachlässe; temporär ange-passte Vertrags-bedingungen**

\* bezogen auf alle abgewanderten Besucher (faktische und emotionale Rückgewinnung)

\*\* bezogen auf Abonnements

**Tab. E-2:** Mögliche kundenindividuelle Maßnahmen zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern  
(Quelle: in Anlehnung an **Michalski** (2002), S. 205; **Hausmann** (2005), S. 94; **Wiedmann/Hennigs/Liekefett** (2006), S. 79; **Bruhn** (2009a), S. 201)

Im Folgenden werden die generellen Gestaltungsmöglichkeiten der Instrumente, die in Tabelle E-2 aufgeführt sind, kurz vorgestellt.<sup>1615</sup> Eine ausführliche Erläuterung erfolgt im Rahmen der konkreten Handlungsempfehlungen für abgewanderte Besucher in Kapitel 2.2. Denn nicht nur die Auswahl, sondern auch die Ausgestaltung der Instrumente hängt letztlich von der jeweils zugrundeliegenden Abwanderungsursache ab.

### (1) Leistungspolitische Maßnahmen

Leistungspolitische Maßnahmen zur Rückgewinnung von Theaterbesuchern können sehr unterschiedlich sein, was vor allem an der Vielfalt der Theaterleistung mit ihren zahlreichen Zusatzleistungen liegt. Nicht zuletzt weist auch die Fülle an Abwanderungsursachen im Leistungsbereich auf das große Spektrum an Ansatzpunkten hin, diesen ggf. auch leistungspolitisch zu begegnen. Die Ausgestaltung entsprechender Maßnahmen hängt somit stark vom jeweiligen Abwanderungstatbestand ab. Je nach strategischer Ausrichtung kommen Leistungsvariationen und -individualisierungen zur Anpassung der Leistung an

<sup>1615</sup> Auf eine umfassende Darstellung aller existierenden Instrumente des Marketing-Mix wird an dieser Stelle verzichtet.

die Kundenbedürfnisse in Frage.<sup>1616</sup> Ebenso zählen dazu Ersatzangebote, die im Sinne einer Kompensation den Zweck der ursprünglichen Leistung erfüllen sollen<sup>1617</sup> sowie außerordentliche Geschenke, Gutscheine und spezielle Zusatzleistungen zur Aktivierung des Besuchers<sup>1618</sup> sowie die Bereitstellung von aktuellen Informationen zum Angebot<sup>1619</sup>. Dies betrifft nicht zuletzt auch die Dokumentation der Dienstleistungs Kompetenzen sowie der Erklärung von Problemen im Leistungserstellungsprozess.<sup>1620</sup> Da die eigentliche Kernleistung bei öffentlichen Theatern weitestgehend der Angebotsautonomie unterliegt<sup>1621</sup>, beziehen sich Variationen bei der Angebotsgestaltung in erster Linie auf den Bereich der Zusatzleistungen.<sup>1622</sup>

## (2) Kommunikationspolitische Maßnahmen

Die Kommunikation mit dem Besucher besitzt als strategischer Ansatz, aber insbesondere auch als Instrument zur Rückgewinnung einen hohen Stellenwert.<sup>1623</sup> Vor allem die Immaterialität der Leistung erfordert eine spezifische Kommunikation, die sich aus der Notwendigkeit heraus ergibt, die Kompetenz des Anbieters für den Kunden sichtbar zu machen.

Der instrumentellen Umsetzung dient vor allem die Direkt- bzw. Dialogkommunikation, bei der eine individuelle Ansprache der einzelnen Adressaten erfolgt.<sup>1624</sup> Die Grundlage bildet das persönliche Gespräch (Dialogstrategie), welches grundsätzlich bei allen abgewanderten Kunden zum Einsatz kommt. In Abhängigkeit von der konkreten Aufgabe der Rückgewinnung im Einzelfall kann die individualisierte Kommunikation zudem für die Überzeugung des Besuchers, z.B. durch Einbindung des Kunden in die Problemlösung in Form

<sup>1616</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 206.

<sup>1617</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 204; **Bruhn/Michalski** (2003), S. 257; **Bruhn** (2009a), S. 201.

<sup>1618</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 328; **Michalski** (2002), S. 204; **Bruhn/Michalski** (2003), S. 258.

<sup>1619</sup> Vgl. **Michalski** (2002), S. 206. Diese Maßnahme kann streng genommen auch als kommunikationspolitisches Instrument interpretiert werden, wird aber im vorliegenden Fall aufgrund der direkten Verknüpfung zum Angebot im Bereich der Leistungs politik angesiedelt.

<sup>1620</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2009), S. 280.

<sup>1621</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.2.2.

<sup>1622</sup> Vgl. **Günter** (2001a), S. 343; **Hausmann** (2005), S. 102; **Klein** (2008a), S. 27.

<sup>1623</sup> Die Dialogstrategie und die Kommunikationspolitik lassen sich nicht eindeutig voneinander trennen. Die persönliche Kommunikation stellt eine grundlegende Aufgabe, gleichsam aber auch eine konkrete Maßnahme dar. Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich daher an der in Tabelle E-2 vorgenommenen Abgrenzung, welche auf den Beiträgen aus der relevanten Literatur beruht.

<sup>1624</sup> Vgl. dazu **Hausmann** (2005), S. 121; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 287f.; **Günter/Hausmann** (2009), S. 78; **Dahlhoff** (2010). Siehe zur Unterscheidung und Einordnung der unterschiedlichen Kommunikationsformen (Dialog-, Unternehmens- und Marketingkommunikation) in Abhängigkeit von ihrer Anspracheart (persönlich vs. unpersönlich) **Hartley/Pickton** (1999) und **Meffert/Bruhn** (2009), S. 288. Eine empirische Bestätigung des Einflusses von Maßnahmen des Direktmarketing auf die Kundenbindung findet sich bei **Arnold/Tapp** (2003).



einer Diskussion<sup>1625</sup>, als Entschuldigungs- und Erklärungsansatz zur Wiedergutmachung von Fehlern und Mängeln<sup>1626</sup> oder als Anreiz zur Rückkehr von Nutzen sein. Dazu bieten sich neben einem persönlichen Gespräch mit dem Intendanten oder den Schauspielern auch übergreifende Maßnahmen der Marketingkommunikation (Verkaufsförderung) an, die sich allerdings nicht nur an abgewanderte Kunden, sondern auch an andere Kundensegmente richten.<sup>1627</sup> Hierzu zählen beispielsweise Werkstattgespräche, Einführungen, Besucherforen, Tage der offenen Tür, Matinées, Aktionswochen etc.<sup>1628</sup>

### (3) Preispolitische Maßnahmen

Preispolitische Maßnahmen spielen im Vergleich zu anderen Dienstleistungsbranchen bei der Rückgewinnung von Theaterbesuchern eine verminderte Rolle. Dies liegt einerseits am geringeren Gestaltungsspielraum von Theatern. Die Preisgestaltung orientiert sich nicht primär an Erfolgs- und Kostengrößen, sondern unterliegt in erster Linie kultur- und gesellschaftspolitischen Vorgaben.<sup>1629</sup> Hinzu kommt, dass die Preiselastizität der Nachfrage im Kulturbereich relativ gering ist, d.h. Preisänderungen keine deutlichen Nachfrageveränderungen bewirken.<sup>1630</sup> Zudem stellt der Preis auch ein Qualitätsmerkmal dar, d.h. das Theaterangebot wird oftmals über die Höhe des Preises bewertet.<sup>1631</sup> Dauerhafte Preisnachlässe können deshalb ggf. sogar das Gegenteil bewirken. Unabhängig von ihrer Wirksamkeit sind individuelle Preisanpassungen zur Überzeugung des Kunden auch deshalb nicht angebracht, weil die Inanspruchnahme der Theaterleistung kollektiv erfolgt. Die gleiche Leistung kann daher für einen Besucher nicht dauerhaft zum niedrigeren Preis angeboten werden, es sei denn, es handelt sich um Rabatte für ausgewählte Zielgruppen.<sup>1632</sup>

Die Preispolitik bei Theaterbetrieben befasst sich aber ebenfalls mit konditionenbezogenen Fragestellungen wie Teilzahlungsoptionen und unterschiedlichen Vertragslaufzei-

<sup>1625</sup> Vgl. **Klein** (2005a), S. 495.

<sup>1626</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 202.

<sup>1627</sup> Diese Maßnahmen dienen als zusätzliche Stimulierung aller Besucher und kommen ebenfalls im Rahmen der Kundenakquisition und -bindung zum Einsatz; vgl. **Butzer-Strothmann** (2006); **Günter/Hausmann** (2009), S. 77; **Meffert/Bruhn** (2009), S. 288.

<sup>1628</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 330; **Günter** (2001a), S. 345; **Schulz** (2004), S. 29.

<sup>1629</sup> Vgl. **Heinrichs** (1993), S. 187; **Hausmann** (2005), S. 125; **Günter/Hausmann** (2009), S. 58f.

<sup>1630</sup> Vgl. **Hänseroth** (1976), S. 231; **Berger** (1977), S. 144; **Wahl-Zieger** (1978), S. 195f.; **Harth** (1982), S. 288; vgl. auch Kapitel D.2.4.2.2. In vielen Branchen spielen Preisreduktionen hingegen eine wichtige Rolle für die Rückgewinnung des Kunden.

<sup>1631</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2009), S. 304.

<sup>1632</sup> Üblich sind Ermäßigungen für Schüler, Studenten, Behinderte, einzelne Firmen oder größere Gruppen.

ten.<sup>1633</sup> Eine dauerhafte Anpassung dieser Tatbestände wäre als generelle Optimierungsmaßnahme denkbar. Temporär angepasste Vertragsbedingungen oder einmalige Rabatte hingegen sollten nur als Wiedergutmachung sowie zur kurzfristigen Aktivierung des Besuchers dienen.<sup>1634</sup> Die Gefahr, dass dadurch eine Erwartungshaltung in Bezug auf dauerhafte Nachlässe erzeugt wird, ist nicht unwesentlich. Im Sinne der Dialogstrategie empfiehlt sich in jedem Falle eine umfassende Aufklärung des Besuchers über die aktuellen Konditionen und Vertragsbedingungen.

## 2.2 Maßnahmen in Abhängigkeit der Abwanderungsgründe

### 2.2.1 Ursachenkategorien als Ausgangspunkt

Tabelle E-2 hat verschiedene marketingpolitische Maßnahmen in Abhängigkeit von den jeweiligen Rückgewinnungsstrategien aufgezeigt. Nicht alle Maßnahmen besitzen jedoch für alle ausgewählten Besucher die gleiche Bedeutung. Für einen erfolgreichen Einsatz sollte der Marketing-Mix zielgruppenspezifisch ausgerichtet sein.<sup>1635</sup> „Die konkrete Ausgestaltung der Rückgewinnungsmaßnahmen unterscheidet sich je nach Abwanderungsgruppe.“<sup>1636</sup> Zur Rückgewinnung eines Theaterbesuchers bedarf es deshalb eines individuellen Angebots durch Ausrichtung der Instrumente an der für die Abwanderung verantwortlichen Ursache.<sup>1637</sup>

Im nachfolgenden Kapitel findet eine differenzierte Betrachtung der Maßnahmen in Abhängigkeit von den ermittelten Abwanderungsursachen statt. Die Ausführungen beschränken sich dabei auf **unternehmens-** und **wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe**, da bei diesen Ursachen eine faktische Rückgewinnung der Besucher möglich ist.<sup>1638</sup> Auch bei der emotionalen Rückgewinnung, die sich bei allen kundeninduzierten Abwanderungen ergibt, kommen Rückgewinnungsmaßnahmen zum Einsatz. Dabei handelt es sich jedoch lediglich um kommunikationspolitische Maßnahmen der Dialogstrategie zur Erfüllung der Kommunikations- und Informationsfunktion der Rückgewinnung,

---

<sup>1633</sup> Vgl. **Bruhn** (2009a), S. 201.

<sup>1634</sup> Vgl. **Günter/Hausmann** (2009), S. 66.

<sup>1635</sup> **Freter** (2009), S. 399.

<sup>1636</sup> **Schöler** (2006), S. 618.

<sup>1637</sup> Vgl. **Tokman/Davis/Lemon** (2007), S. 55; **Bruhn** (2007), S. 135.

<sup>1638</sup> Neben der Rückgewinnungswahrscheinlichkeit spielt bei der Kundenbewertung im Portfolio auch die Kundenattraktivität eine Rolle; sie ist jedoch unabhängig von der Abwanderungsursache des Kunden, weshalb an dieser Stelle nicht explizit darauf eingegangen wird. Die in diesem Kapitel vorgenommenen Empfehlungen kommen letztlich nur für Kunden mit mittlerer und hoher Kundenattraktivität in Frage.

weshalb sich eine differenzierte Betrachtung erübrigt. Darüber hinaus hat sich Kapitel 1 im Rahmen des Rückgewinnungsdialogs bereits ausführlich mit diesem Aspekt beschäftigt.

Ziel der faktischen Rückgewinnung ist im Idealfall die Wiederherstellung des ursprünglichen Nachfrageniveaus entweder durch Erhöhung der Besuchsintensität („normaler“ Theaterbesucher) oder Wiederaufnahme des Abonnements (Abonnent) bzw. Wechsel zu einer anderen Abonnementreihe. Bei unternehmensinduzierten Abwanderungen kommt es dabei vor allem darauf an, das Problem bzw. die Leistungsmängel, die zur Abwanderung geführt haben, zu beheben. Bei wettbewerbsinduzierten Abwanderungen geht es darum, herauszufinden, ob ein aus Sicht des Kunden gegenüber dem Wettbewerb vorteilhaftes Angebot gemacht werden kann.<sup>1639</sup> Daneben spielen auch die Zielsetzungen der emotionalen Rückgewinnung wiederum eine Rolle.

### 2.2.2 Konkrete Ausgestaltung

Nachfolgend findet eine detaillierte Erläuterung konkreter Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung abgewandelter Theaterbesucher statt. Als Grundlage dienen die in Tabelle E-2 aufgeführten Maßnahmen im Kontext der einzelnen Strategien und Instrumente. Zur Begrenzung des Umfangs und aufgrund der großen Schnittmenge innerhalb der Kategorien finden nicht alle Ursachen einzeln Berücksichtigung, sondern die Darstellungen beziehen sich auf die jeweiligen Subkategorien.<sup>1640</sup>

Im Anschluss daran liefert Tabelle E-3 eine zusammenfassende Auflistung der ausgewählten Rückgewinnungsangebote, wobei die unternehmens- und wettbewerbsbezogenen Abwanderungsgründe dabei separat Berücksichtigung finden.

Auf eine Gewichtung der Maßnahmen wird generell verzichtet, denn letztlich sollten die Theaterbetriebe selbst – jedoch unter Berücksichtigung der Ausführungen zur Rückgewinnungsintensität (vgl. Kapitel 2.3) – darüber entscheiden.

#### (1) Unzufriedenheit mit der Kernleistung des Theaters

Sofern die Abwanderung des Besuchers auf die Kernleistung des Theaters zurückzuführen ist, betrifft dies in erster Linie leistungspolitische Maßnahmen. Die Erwartungen des Kunden entsprechen in diesem Falle nicht dem tatsächlichen Angebot.

Zur Wahrung der Autonomie in Bezug auf die Kernleistung, welche dem kulturellen Auftrag zugrunde liegt, sollte sich das Angebot zwecks Erhöhung der Nachfrage nicht aus-

<sup>1639</sup> Vgl. **Stauss** (1997), S. 13.

<sup>1640</sup> Auf Besonderheiten einzelner Abwanderungsursachen wird dennoch explizit eingegangen.

schließlich an den Kundenbedürfnissen orientieren.<sup>1641</sup> Unabhängig davon wäre die Anpassung des Theaterangebots an die Wünsche eines einzelnen Besuchers aufgrund des gemeinschaftlichen Konsums der Theaterleistung<sup>1642</sup> auch problematisch. Denn aufgrund des unterschiedlichen Qualitätsempfindens der Nachfrager wird das Angebot nie alle Besuchererwartungen gleichmäßig erfüllen, d.h. eine Veränderung der Leistung würde höchstwahrscheinlich wiederum bei anderen Besuchern Missfallen erzeugen. Darüber hinaus wäre eine Orientierung am Kundenwunsch auch insofern schwierig, als dass der Besucher oftmals gar nicht eindeutig artikulieren kann, welche Erwartungen er an die Leistung hat, d.h. der verantwortliche Tatbestand ist in der Regel nicht konkret erfassbar. So bieten Äußerungen wie „früher war das Programm besser“ und „die Stücke sind schwach geworden“ wenig Anknüpfungspunkte für Veränderungen.<sup>1643</sup>

Dennoch sollte das Theaterangebot – vor allem auf das gesamte Leistungsprogramm bezogen – nicht von vorneherein als unantastbar gelten und die Leistungsanpassung damit prinzipiell ausgeschlossen werden. Denn inwieweit ein spezifisches Angebot die kulturpolitischen Ziele erfüllt, bleibt auch fraglich. Sollte sich daher bei der Analyse der Abwanderungsgründe herausstellen, dass eine Vielzahl von Besuchern mit der Programmgestaltung unzufrieden ist – und dies ggf. sogar über mehrere untersuchte Perioden hinweg –, wäre es ratsam, Überlegungen zu Variationsmöglichkeiten anzustellen: „Wenn auch bei der Inszenierung eines Stückes die absolute künstlerische Freiheit gewährt werden muss und dabei nicht von vorneherein auf eine mögliche Publikumsresonanz geschaut werden sollte, so spielen in der Phase der konkreten Programmplanung die Marketingziele ihre besondere Rolle.“<sup>1644</sup> Dies gilt besonders bei außerordentlich hohen Abwanderungsquoten, die nicht selten auf bestimmte künstlerische Veränderungen zurückgeführt werden können. Vor dem Hintergrund der fortwährenden „Kunst vs. Kommerz“-Diskussion und in Anbetracht der persönlichen Vorstellungen der Theaterschaffenden stellt sich jedoch die Frage, inwieweit eine entsprechende Offenheit und Toleranz bei den jeweiligen Verantwortlichen überhaupt existiert. Dieser Aspekt spielt ohnehin eher mittel- bis langfristig eine Rolle. Aus kurzfristiger Sicht erfordert die Rückgewinnung des einzelnen Besuchers durch Überzeugung von der Qualität des Angebots streng genommen gar keine faktische Veränderung. Denn die Theaterleistung ist vergänglich, weshalb auch der eigentliche Tatbestand der Abwanderung nicht mehr besteht. Gerade in der In-

---

<sup>1641</sup> Vgl. dazu Kapitel B.1.2.2.

<sup>1642</sup> Vgl. Kapitel B.1.3.1.2.

<sup>1643</sup> Vgl. dazu die ausgewählten Textbeispiele der Befragung in Anhang 8; teilweise konnten aber konkrete leistungsbezogene Aspekte identifiziert werden. Beispielsweise trat die Unzufriedenheit vermehrt in bestimmten Abonnementreihen oder bei speziellen Stücken auf.

<sup>1644</sup> Klein (2005a), S. 315.

dividualität und fehlenden Standardisierung der Leistung, die aus ihrer Immaterialität resultiert, liegt deshalb die Chance für das Theater. Keine Darbietung entspricht der anderen, keine Spielzeit bzw. kein Programmangebot entspricht dem vorherigen. Eine Überzeugung findet daher eher auf symbolischer Ebene durch ein individualisiertes Gespräch statt. Dabei geht es darum, den Besucher von der zukünftigen Leistungsqualität zu überzeugen und ihn dazu zu bewegen, dem Theater eine weitere Gelegenheit für einen Qualitätsbeweis des Angebots zu geben. Insbesondere bei involvierten Kunden empfehlen sich diesbezüglich auch konkrete Maßnahmen zur Kundenintegration. Diskussionsplattformen für diese Besucher können sich beispielsweise durch die Etablierung einer regelmäßigen „Talk-Runde“ mit Künstlern und Verantwortlichen ergeben, oder aber durch die Möglichkeit, im Newsletter des Theaters oder auf der Internetseite Bewertungen und Kritiken zu äußern.

Beim Erfolg der Überzeugungsstrategie in Bezug auf eine die gesamte Programmgestaltung betreffende Unzufriedenheit kommt es auch darauf an, auf welcher zeitlichen Grundlage die Entscheidung des Besuchers beruht. Sofern ihm das Gesamtangebot des Theaters bereits über einige Spielzeiten hinweg nicht mehr zusagt, wird es kaum möglich sein, ihn vom Gegenteil zu überzeugen, insbesondere deshalb nicht, weil ein Theaterprogramm trotz fehlender Standardisierung einen bestimmten künstlerischen Stil besitzt, der langfristig auch zur Identitätsbildung des Theaters beitragen soll.<sup>1645</sup> Dies spricht wiederum für die Bedeutung der Überzeugungsstrategie im Falle eines Intendantenwechsels, da mit einer neuen Führung i.d.R. auch eine umfassende Angebotsveränderung verbunden ist.<sup>1646</sup> Die Überzeugungsstrategie lässt sich daher im Wesentlichen kommunikationspolitisch umsetzen. Bei Abonnenten, die mit der Auswahl bzw. Zusammenstellung ihrer Stücke im Abo unzufrieden sind, kommt auf leistungspolitischer Ebene ggf. eine Variation im Sinne eines Wechsels der Abonnementreihe in Frage. Dazu sollte es im Rahmen der Dialogstrategie vor allem um eine Bereitstellung von Informationen zu Alternativangeboten und um umfassende Beratung gehen.

In engem Zusammenhang mit der Überzeugung des Kunden steht die Anreizstrategie. Damit er dem Theater eine weitere Chance gibt, d.h. seine Abokündigung zurückzieht bzw. das Theater wieder häufiger besucht, sollte der Besucher durch Anreize motiviert werden. Vor allem beim „normalen“ Theaterbesuch spielt diese Aktivierung eine wichtige Rolle. Beispielsweise kann es sich dabei um außerordentliche Zusatzangebote handeln

<sup>1645</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 236; vgl. dazu auch die Erläuterungen zum Einfluss des Intendanten auf die Identität des Theaters in Kapitel B.1.3.1.1.

<sup>1646</sup> Vgl. dazu den Abschnitt zur Abwanderungsursache „*Unsicherheit zukünftige(s) Angebot/Qualität*“.

wie ein Glas Sekt oder ein Freibesuch im Theater. Als kommunikationspolitischer Anreiz käme auch ein Gespräch mit den Theaterschaffenden in Frage. Im Abonnement geht es hingegen eher um konditionenorientierte Anreize, wie veränderte vertragliche Bedingungen, d.h. der Kunde erhält bei Kritik an der Kernleistung z.B. ein außerordentliches Kündigungsrecht.

Wenn aus Sicht des Theaters prinzipiell kein Fehler bzw. Leistungsmangel aufgetreten ist – es sei denn ein Bestandteil einer Aufführung war auch aus Anbietersicht nicht vertretbar, wie beispielsweise eine objektiv schlechte Gesangs- oder Schauspielleistung – empfiehlt sich die Kompensationsstrategie lediglich in Form einer Entschuldigung. Der Mitarbeiter sollte im Gespräch deutlich machen, dass er die Meinung des Kunden nicht teilt, sie aber dennoch respektiert und die Unzufriedenheit des Kunden bedauert. Ein finanzieller Verlustausgleich oder ein Ersatzangebot wäre nicht glaubhaft, denn es ist davon auszugehen, dass die Besucher erwarten, dass das Theater zu seinem Angebot steht.<sup>1647</sup> Es sollte daher auch im Gespräch deutlich erkennbar sein, dass jegliche Anreize nicht als Kompensation zu verstehen sind.

Unabhängig von der Rückgewinnung des einzelnen Kunden geht es bei der Unzufriedenheit mit der Kernleistung langfristig darum, das Verständnis und die Akzeptanz des Besuchers für das Angebot zu verbessern, auch um weitere Abwanderungen anderer Besucher zu vermeiden.<sup>1648</sup> Dies kann durch Diskussionen mit den Theaterschaffenden nach den Vorstellungen, aber auch durch ausführlichere Leistungsinformationen geschehen. Ebenfalls kann es sinnvoll sein, die Besucher aktiv zur Meinungsäußerung und Beurteilung der Stücke aufzufordern.<sup>1649</sup>

## (2) Unzufriedenheit mit dem Theater im Allgemeinen

Bei dieser Ursachenkategorie ist zu unterscheiden, ob es sich um einen **subjektiven, nicht greifbaren Tatbestand**, wie das Image oder Ambiente des Hauses, oder um **ob-**

<sup>1647</sup> **Brandenburg** (2004a), S. 3 fordert in diesem Sinne: „Theater darf sich nicht um jeden Preis der Unehrlichkeit verkaufen, es darf folglich seinem Publikum auch nicht nach dem Mund reden. Denn das würde irgendwann bemerkt, und dann hätte das Theater verspielt. [...] Gerade dieses aufrichtige, leidenschaftliche, diese oft unbequeme und damit eben nicht „marktgängige“ Theater setzt sich vielerorts beim Publikum auch durch.“

<sup>1648</sup> Vgl. **Hilger** (1985), S. 254.

<sup>1649</sup> **Schulz** (2004), S. 29 äußert sich während seiner Zeit als Intendant des Schauspiels am Staatstheater Hannover in *Die Deutsche Bühne* dazu folgendermaßen: „Unser Zuschauer urteilt oft [...] voraussetzungslos. Umso notwendiger ist es, eine Struktur aufzubauen, die Debatten ermöglicht. Eigene Publikationen [...], Informationen, Einführungen, Gespräche, Vorträge [...] stellen Kontext her.“ Er fügt hinzu: „Das A und O unserer Arbeit besteht also darin, den Zuschauer zum Mitdenken einzuladen, zur Lust, einen Spielplan nachzuvollziehen, nicht nur Ergebnisse zu beurteilen, sondern die Relation von Absicht und Resultat, sich mit dem Konzept einer Aufführung und eines Theaters zu beschäftigen.“; **Schulz** (2004), S. 30.

**jektive Sachverhalte**, wie beispielsweise die Ausstattung, Akustik oder Gastronomie, handelt.

Wenn sich der Theaterbesucher mit dem Image und/oder dem Ambiente des Hauses unzufrieden zeigt, empfiehlt sich die Strategie der Überzeugung, um dem im Sinne einer Rückgewinnung entgegenzuwirken, kaum. Denn die Abwanderung liegt in einer subjektiven Wahrnehmung des Besuchers begründet, die vom Theater nicht greifbar und somit auch nicht durch konkrete Leistungsveränderungen beeinflussbar ist. Um Abhilfe zu schaffen, sollte dem unzufriedenen Besucher auf kommunikativer Ebene begegnet werden.<sup>1650</sup> Dies steht im engen Zusammenhang mit der Dialogstrategie, denn einzig das persönliche Gespräch kann bereits zu Veränderungen in der Wahrnehmung des Besuchers führen.

Aufgrund der objektiv schwierigen Nachvollziehbarkeit des Abwanderungstatbestands sind Maßnahmen zur Wiedergutmachung nicht empfehlenswert. Trotz der Unzufriedenheit des Besuchers kann man nicht von einem erlittenen Schaden sprechen, den es zu kompensieren gilt. Insbesondere mit dem Ziel der Imageverbesserung erscheint es aber sinnvoll, im Sinne der Rückgewinnung Anreize zu schaffen, sowohl kommunikationspolitisch als auch in Form kleiner Aufmerksamkeiten, wie z.B. eines Gutscheins für ein Glas Sekt etc. Preispolitische Anreize sind hingegen nicht zweckmäßig.

Bei Abwanderungen, die weniger aus einer subjektiven Wahrnehmung des Besuchers resultieren, sondern an konkrete Sachverhalte im Theater anknüpfen, beschränkt sich die Überzeugungsstrategie nicht nur auf die kommunikationspolitische Ebene. Hier bezieht sich die Unzufriedenheit des Kunden auf bestimmte Aspekte der Zusatzleistungen, unabhängig vom eigentlichen Kernangebot. Zur Rückgewinnung der Besucher empfehlen sich je nach Abwanderungsgrund Maßnahmen, die die Erreichbarkeit, Präsenz und Zugänglichkeit des Theaters verbessern oder sonstige Rahmenbedingungen des Theaterbesuchs optimieren. Dazu zählen z.B. die Veränderung der Öffnungszeiten der Theatergastronomie, das Anpassen der Lautstärkeregelung, neue Sitzpolster im Zuschauerraum oder die Optimierung der Parkmöglichkeiten.

Auch eine Kompensationsstrategie spielt in diesem Falle eine Rolle. Häufig liegen Mängel vor, deren sich das Theater nicht bewusst ist. Da diese Fehler nicht selten einen tatsächlichen Schaden verursachen – z.B. durch zu laute Musik oder unbequeme Sitze –, sollten Wiedergutmachungsanstrengungen zum Einsatz kommen. In erster Linie betrifft dies eine Entschuldigung, es kann sich aber auch um ein Geschenk oder einen Gutschein zum Freibesuch handeln. Diese Maßnahmen können gleichsam auch als Anreiz verstanden

---

<sup>1650</sup> Vgl. **Meffert/Bruhn** (2009), S. 280.

werden, den Kunden zurückzugewinnen. Im Vordergrund steht jedoch die Beseitigung des für die Abwanderung verantwortlichen Tatbestands. Sollte dies aufgrund bestimmter finanzieller oder organisatorischer Umstände nicht möglich sein – z.B. fehlt das Geld für eine neue Bestuhlung oder der Gastronomiebetrieb kann keine längeren Öffnungszeiten realisieren – ist es erforderlich, dem Kunden den Sachverhalt offen zu erklären und dafür Verständnis zu wecken. Bereits das persönliche Gespräch reicht ggf. für eine Kompensation des Schadens aus, und der Besucher kann überzeugt werden, seine Abwanderung rückgängig zu machen.

### **(3) Unzufriedenheit mit den Serviceleistungen bzw. der Servicekultur**

Sofern beim Besucher eine Unzufriedenheit mit konkreten Serviceleistungen vorliegt, stellt sich die Frage, ob der Tatbestand noch existiert. Dies trifft z.B. im Falle von Platzzuweisungen im Abonnement zu. Durch Leistungsvariation, d.h. die Vergabe anderer Plätze, ließe sich das Problem ggf. lösen.<sup>1651</sup> Platzzuweisungen „normaler“ Theaterbesucher beschränken sich auf die einzelne Veranstaltung, so dass der Tatbestand zum Zeitpunkt der Unzufriedenheit i.d.R. wegfällt. Hier gilt es, den Besucher davon zu überzeugen, dass er beim nächsten Mal einen besseren Platz bekommen kann, vorausgesetzt er bemüht sich frühzeitig. Dazu kann das Theater den Kunden aber rechtzeitig informieren und ihm eine Übersicht über die Platzierungsmöglichkeiten geben. Zwar hat das Theater grundsätzlich keinen Fehler begangen, aber eine Erklärung des Tatbestands und Entschuldigung kommen als Kompensation durchaus in Frage. Auch können kleine Aufmerksamkeiten sowie Einladungen zu Veranstaltungen einen Anreiz zur Wiederkehr bieten.

Besteht der Abwanderungstatbestand wie insbesondere bei Servicefehlern oder mangelhaftem Verhalten des Personals (auch nach Beschwerden) nicht mehr, lässt sich das eigentliche Problem insofern nicht beheben, als dass das Geschehene nicht rückgängig zu machen ist. Bei der Überzeugungsstrategie stehen daher kommunikationspolitische Maßnahmen im Vordergrund. Es geht darum, dem Besucher im persönlichen Gespräch glaubhaft zu machen, dass die betreffenden Vorfälle einmalig waren und nicht mehr auftreten werden. Ziel ist die Wiederherstellung des Vertrauens. In direktem Zusammenhang damit stehen Wiedergutmachungsanstrengungen, die mindestens in Form einer verbalen Entschuldigung – besser noch – in Form eines Geschenks oder eines Freibesuchs erfolgen sollten. Diese können gleichsam einen Anreiz darstellen. Für das Theater spielt es vor dem Hintergrund der Informationsfunktion der Rückgewinnung eine entscheidende

---

<sup>1651</sup> In einigen Theatern sind vor allem die guten Abonnementplätze sehr begehrt. Ein Platzwechsel lässt sich meistens nur realisieren, wenn durch Kündigung entsprechende Vakanzen entstehen.



Rolle, die betreffenden Umstände im Betrieb aufzuklären und ggf. interne Maßnahmen zu ergreifen.

Bezugnehmend auf die abonnementspezifischen Abwanderungsgründe im Servicebereich, d.h. die schlechte Terminlage und die fehlende Flexibilität<sup>1652</sup>, empfiehlt es sich, die leistungspolitischen Möglichkeiten im Sinne einer Angebotsvariation oder -innovation zu prüfen. Für das Theater kann das z. B. bedeuten, flexiblere Abonnements oder neue Terminvarianten zu entwickeln. Inwieweit dies jedoch tatsächlich umgesetzt werden und somit allen Besuchern als veränderte oder zusätzliche Option zugute kommen sollte, hängt auch vom Gesamtumfang der Nennung dieser Unzufriedenheitsursache ab. Sofern sich eine Vielzahl von Abwanderungen auf die als ungünstig wahrgenommene Terminierung der Abonnementvorstellungen zurückführen lässt, sollten generelle Maßnahmen ergriffen werden. Im Einzelfall kann aber auch der Wechsel zu einer bereits bestehenden Alternative ausreichen. Dazu sollte der Besucher aber Informationen zur gesamten Bandbreite möglicher Abonnementvarianten erhalten. Als Motivation zur Wiederaufnahme ihres Abonnements können bei einzelnen unzufriedenen Besuchern beispielsweise auch temporär angepasste vertragliche Bedingungen wie flexiblere Umtausch- und Rückgabemöglichkeiten dienen.

Insbesondere beim Einsatz von Rückgewinnungsmaßnahmen in Bezug auf Serviceaspekte, aber ebenso bei anderen Leistungsbestandteilen, ist es erforderlich, „*notorische Nörgler*“ zu identifizieren. Diesen Besuchern geht es weniger um die Sache, als vielmehr darum, Probleme zu generieren, so dass Rückgewinnungsangebote in diesem Falle sowohl nicht zum Ziel führen als auch die Erwartungshaltung der Betroffenen höchstwahrscheinlich sogar noch erhöhen würden.

#### **(4) Unzufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis**

Bei dieser Abwanderungsursache ist der Preis untrennbar mit der Leistungsqualität verbunden.<sup>1653</sup> Ohne die tatsächliche Inanspruchnahme einer Theaterdienstleistung lässt sich auch das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht beurteilen.<sup>1654</sup> In Bezug auf denkbare Rückgewinnungsmaßnahmen kommen daher prinzipiell die Empfehlungen zur Kategorie „*Unzufriedenheit mit der Kernleistung*“ in Frage. Dabei geht es darum, den Besucher davon zu überzeugen, dass das zukünftige Leistungsangebot seinen Preis wert ist. Gleichzeitig kann er bestimmte Anreize zur Rückkehr erhalten. Von einer preispolitischen Stimulierung

---

<sup>1652</sup> Entscheidend ist dabei der objektive Tatbestand; vgl. Kapitel D.2.4.3.2.

<sup>1653</sup> In der Regel tritt dieser Abwanderungsgrund daher auch in Kombination mit den Ursachen, welche die Qualität der Kernleistung betreffen, auf.

<sup>1654</sup> Vgl. **Cannon/Morgan** (1990).

durch einmalige Preisnachlässe oder veränderte Vertragsbedingungen ist jedoch eher abzuraten, da ansonsten eine Erwartungshaltung erzeugt werden kann, die bei Nichterfüllung wiederum Unzufriedenheit hervorruft. Preispolitische Aktivitäten sollten lediglich im Bereich der Dialogstrategie erfolgen, indem der Besucher ausführlich über unterschiedliche Preiskategorien – insbesondere günstigere als seine bisherige – informiert wird.

##### **(5) Unsicherheit in Bezug auf die Qualität des zukünftigen Angebots**

Bei der Unsicherheit bezogen auf das zukünftige Angebot bzw. dessen Qualität besteht der eigentliche Tatbestand auch nach der Abwanderung. Denn der Besucher konnte die Leistung noch nicht in Anspruch nehmen, was zur Beseitigung hätte beitragen können. Da es sich um ein subjektives Empfinden des Besuchers handelt, steht die persönliche Kommunikation im Vordergrund. Auf Grundlage des persönlichen Gesprächs bedarf es vor allem der Bereitstellung von Angebotsinformationen, um die diesbezüglich wahrgenommene Unsicherheit seitens des Besuchers zu reduzieren. Falls dieser zwar die nötigen Informationen besitzt, die Unsicherheit in Bezug auf die Qualität aber dennoch besteht, sollte der Theatermitarbeiter versuchen, das empfundene Risiko des Besuchers zu vermindern. Durch diese individualisierte Kommunikation lässt sich der Besucher ggf. davon überzeugen, sein ursprüngliches Besuchsverhalten wieder aufzunehmen. In diesem Zusammenhang spielen insbesondere Anreize eine Rolle, die zur Aktivierung beitragen können. Diese sollten vor allem auf kommunikationspolitischer Ebene etwa durch Einladungen zu Informationsveranstaltungen, Gesprächen und Matinéés erfolgen. Denkbar sind aber ebenso einmalige Gutscheine für einen Theaterbesuch (leistungspolitisch), einmalige Preisnachlässe bei ausgewählten Veranstaltungen oder temporär angepasste Vertragsbedingungen im Abonnement<sup>1655</sup> (preispolitisch). Diese Maßnahmen können dazu beitragen, dass der Besucher sich von der Qualität des zukünftigen Angebots ein eigenes Bild machen und dadurch sein Unsicherheitsempfinden reduzieren kann.

Da die Unsicherheit als Abwanderungsursache häufig in Verbindung mit außerordentlichen Veränderungen wie einem Intendantenwechsel oder baulichen Maßnahmen auftritt, die einen großen Einfluss auf die Kernleistung bzw. die wahrgenommene Gesamtleistung des Theaters haben und durchaus gewollt sein können, kommt es in diesen Fällen besonders darauf an, die Unsicherheit durch den Einsatz o.a. Maßnahmen zu reduzieren und den Kunden zum Besuch bzw. zur Wiederaufnahme des Abonnements zu bewegen.<sup>1656</sup>

<sup>1655</sup> Es wären z.B. Probebedingungen denkbar, die bei Missfallen eine frühzeitige Kündigung ermöglichen würden.

<sup>1656</sup> Höchstwahrscheinlich führt dieser Tatbestand zu einer Vielzahl von Abwanderungen, was die Notwendigkeit der Aktivitäten noch erhöht.

## (6) Attraktivere Wettbewerbsangebote

Im Falle wettbewerbsinduzierter Abwanderungen wird das Angebot des Wettbewerbs als qualitativ überlegen angesehen. Sie stehen daher in enger Verbindung zum Leistungsangebot des Theaters.<sup>1657</sup> Bei der Auswahl geeigneter Rückgewinnungsangebote gelten ebenfalls die entsprechenden Empfehlungen, die in Bezug auf die betreffenden Abwanderungsgründe ausgesprochen wurden.

Im Mittelpunkt stehen die Überzeugung der Besucher von der Vorteilhaftigkeit des eigenen Angebots – in erster Linie auf kommunikativer Ebene – sowie der Einsatz von Anreizen zur Wiederkehr. Sofern der Wechsel zu einem anderen Anbieter kultureller Leistungen stattgefunden hat (andere Kulturanbieter, Besucherorganisation), kommen in Abhängigkeit von den übrigen Ursachen, die mit der Abwanderung in Zusammenhang stehen, evtl. leistungspolitische Veränderungen bei den Zusatzleistungen in Frage. Bei dem Bedürfnis nach anderen Freizeitbeschäftigungen ergibt sich hingegen kein Optimierungspotenzial, da sich das Bedürfnis des Besuchers verändert hat.<sup>1658</sup>

Aufgrund der niedrigeren Rückgewinnungswahrscheinlichkeit sollten die Anreize keinen zusätzlichen finanziellen Aufwand bedeuten, d.h. es kommen vor allem immaterielle Anreize wie Einladungen zu Veranstaltungen und persönlichen Gesprächen sowie ggf. Gutscheine für einen Theaterbesuch<sup>1659</sup> in Frage. In jedem Falle sollte der Besucher aber nochmals über das eigene Leistungsspektrum, z.B. durch Zusendung von Spielzeitheften, informiert werden, um etwaige Defizite zu beseitigen.

---

<sup>1657</sup> Vgl. Kapitel D.2.3. Auch die empirische Untersuchung hat die Verknüpfung mit anderen Abwanderungsursachen bestätigt; vgl. Kapitel D.2.6.3. Dabei handelte es sich sowohl um unternehmens- als auch kundeninduzierte Gründe wie veränderte persönliche Umstände oder der Wunsch nach Abwechslung.

<sup>1658</sup> Vgl. **Schnake** (2007), S. 31.

<sup>1659</sup> Gutscheine bedeuten dann keinen zusätzlichen finanziellen Aufwand, wenn die entsprechenden Plätze bei der Veranstaltung sonst frei bleiben würden; vgl. zur Vergänglichkeit der Theaterleistung Kapitel B.1.3.1.2.

Strategien Ursachen	Dialog			Überzeugung			Kompensation			Anreiz		
	LP	KP	PP	LP	KP	PP	LP	KP	PP	LP	KP	PP
<b>Unzufriedenheit mit der Kernleistung des Theaters</b>												
Qualität Künstler/ Interpreten		x			x			x		x	x	
Qualität Stücke/ Inszenierungen		x			x			x		x	x	
Zusammenstellung Stücke	x	x		x	x			x		x	x	X
<b>Unzufriedenheit mit dem Theater im Allgemeinen</b>												
Image		x			x					x	x	
Ambiente		x			x					x	x	
Technik/Zugang		x		x	x		x	x		x	x	
Ausstattung/ Gastronomie		x		x	x		x	x		x	x	
<b>Unzufriedenheit mit den Serviceleistungen/der Servicekultur</b>												
Flexibilität Abo*	x	x		x	x							X
Platzzuweisung	x	x		x*	x**			x		x	x	
Personal/Servicepolitik		x			x		x	x		x	x	
Beschwerdehandhabung		x			x		x	x		x	x	
Termine Abo*	x	x		x								X
Preis-Leistungs- Verhältnis		x	x		x			x		x	x	
zukünftiges Programm	x	x			x					x	x	x
<b>attraktivere Wettbewerbsangebote</b>												
andere Freizeitbeschäfti- gungen/Aktivitäten	x	x			x					x	x	
andere Kulturangebote	x	x		x	x					x	x	
Besucherorganisationen	x	x		x	x					x	x	

LP = Leistungs politik, KP = Kommunikations politik, PP = Preis politik

\* gültig nur für Abonnenten, \*\* gültig nur für „normale“ Theaterbesucher

**Tab. E-3:** Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von der Abwanderungsursache

### 2.2.3 Berücksichtigung kombinierter Abwanderungsursachen

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass in vielen Fällen mehrere Ursachen für die Abwanderung eines Besuchers verantwortlich sind. Es wäre zu umfangreich und auch nicht zweckmäßig, spezifische Handlungsempfehlungen für alle möglichen Kombinationen auszusprechen. Die einzelnen Strategien und Instrumente schließen sich gegenseitig nicht aus. Bei der faktischen Rückgewinnung reicht es daher aus, wenn die Empfehlungen zu den verantwortlichen Ursachen kombiniert Berücksichtigung finden.<sup>1660</sup> Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Ursachenkategorien empfiehlt sich hingegen im Hinblick auf ihre unterschiedlichen Rückgewinnungswahrscheinlichkeiten.<sup>1661</sup> Dies betrifft vor allem den Umfang der Angebote.

### 2.3 Rückgewinnungsintensität

Nach Darstellung der grundlegenden Handlungsoptionen und Vorstellung denkbarer Maßnahmen steht nun die Intensität von Rückgewinnungsmaßnahmen im Fokus der Betrachtung. Sie zeigt sich im:<sup>1662</sup>

- **finanziellen** Umfang des Angebots, d.h. in der Höhe der gewährten Rabatte bzw. der angepassten Vertragsbedingungen, soweit sie finanzieller Natur sind,
- **materiellen** Umfang des Angebots, d.h. im Aufwand für Geschenke und Gutscheine,
- **zeitlichen** Aufwand der Ansprache, d.h. in den erforderlichen Personalkapazitäten.

Die Rückgewinnungsintensität orientiert sich am Kundenwert. Dieser bildet nicht nur die Grundlage für die Segmentierung, sondern zeigt zudem auch das maximale Rückgewinnungsbudget auf. Angesichts des außerordentlichen Aufwands und der mangelnden Zweckmäßigkeit wurde jedoch im vorliegenden Fall auf einen monetären Bewertungsansatz verzichtet.<sup>1663</sup> Das exakte Rückgewinnungsbudget für den einzelnen Besucher, wie es etwa auf Basis eines CLV-Ansatzes ermittelt werden würde, ist daher auch nicht bekannt.<sup>1664</sup>

<sup>1660</sup> Bei einigen Empfehlungen wurde bereits darauf hingewiesen.

<sup>1661</sup> Vgl. Kapitel D.3.2.2.

<sup>1662</sup> Der materielle und zeitliche Aufwand wirken sich letztlich auch finanziell aus. Dies wird insbesondere beim Zukauf von Leistungen bei der Rückgewinnung deutlich wie z.B. beim Einsatz externer Dienstleister (Call-Center, Marktforschungsunternehmen).

<sup>1663</sup> Vgl. dazu Kapitel D.3.3.3.2.

<sup>1664</sup> Konkrete finanzielle Angebote, deren Höhe sich an einer genauen Maßgröße orientieren sollte, spielen bei der Rückgewinnung von Theaterbesuchern im Vergleich zu anderen Branchen ohnehin eine geringfügigere Rolle.

Auch wenn kein exakter Orientierungsmaßstab für den Umfang der Maßnahmen vorliegt, sollten sich die Aktivitäten des Theaters dennoch an der Positionierung des Kunden im Rückgewinnungsportfolio – im Vordergrund steht die Kundenattraktivitäts-Dimension – ausrichten. Entsprechend der Normstrategien sollte in Besucher im Rahmen einer Individual-Rückgewinnung daher mehr investiert werden als in solche Besucher, die lediglich eine Standard-Rückgewinnung erfahren. Die Höhe der jeweiligen Aufwendungen und die Abstufungen der Maßnahmen bedürfen jedoch einer individuellen Festlegung durch die Theater, da sie von dem insgesamt verfügbaren Budget für die Rückgewinnung aller Besucher und der Größe einzelner Abwanderungssegmente abhängen. In Anbetracht der finanziellen Situation der Theater sowie der Erwartungshaltung der Kunden sollten sich aber jegliche materielle und finanzielle Aufwendungen, die als Anreiz oder Kompensation dienen, im Rahmen halten. Dies ist bereits bei der Auswahl geeigneter Rückgewinnungsmaßnahmen berücksichtigt worden: Im Mittelpunkt stehen solche Leistungen, die aus Sicht des Theaters keinen größeren finanziellen Aufwand bedeuten, wie z.B. Gutscheine für einen Theaterbesuch oder Geschenke von Kooperationspartnern.<sup>1665</sup>

In Anbetracht des besonderen Stellenwerts der Kommunikation für die Rückgewinnung von Theaterbesuchern macht der zeitliche Aufwand der Aktivitäten den wesentlichen Teil der erforderlichen Investitionen aus. Er ergibt sich aus dem Umfang und dem Individualitätsgrad des Dialogs zwischen dem Besucher und dem Gesprächsführer<sup>1666</sup> und sollte sich ebenfalls an den Normstrategien des Portfolios orientieren. Im Rahmen der Diskussion um eine geeignete Rückgewinnungskommunikation wurden bereits Vorschläge zur Abstufung der Behandlung einzelner Segmente gemacht. Generell gilt: Je attraktiver der Besucher ist, desto individueller und umfangreicher sollte der Dialog erfolgen. Ein Basis-Zeitaufwand ergibt sich jedoch unabhängig vom Kundenwert, denn die erste Ansprache erfolgt für alle Segmente des Portfolios.<sup>1667</sup>

Die zeitliche Investition in die Rückgewinnung insgesamt hängt wiederum von den personellen Kapazitäten des Theaters ab. Sofern aufgrund personeller Engpässe, wie sie bei einer Vielzahl von Betrieben existieren, externe Dienstleister hinzugezogen werden, erhöht sich jedoch wiederum der finanzielle Aufwand. Der adäquate Rückgewinnungsumfang ergibt sich letztlich aus den individuellen Möglichkeiten der einzelnen Theater.

---

<sup>1665</sup> Vgl. dazu Tabelle E-2 in Kapitel 2.1.2.2.

<sup>1666</sup> Sofern das Angebot Gespräche mit Künstlern oder Verantwortlichen des Theaters beinhaltet, betrifft dies auch deren zeitliche Kapazitäten.

<sup>1667</sup> Vgl. Kapitel 1.2, insbesondere Abbildung E-1.

Unabhängig von den Rückgewinnungsmaßnahmen erfordert die Einführung des Rückgewinnungsmanagements – sowohl gedanklich als auch in Bezug auf die konkrete Umsetzung – einen grundsätzlichen zeitlichen Aufwand der verantwortlichen Mitarbeiter.

## 2.4 Rückgewinnungszeitpunkt

Es herrscht keine generelle Meinung zum geeigneten Zeitpunkt zur Rückgewinnung. Manche Autoren sehen die Vorteile einer späten Ansprache in der Abschwächung von negativen Eindrücken bei Fehlleistungen<sup>1668</sup> sowie einem ggf. auftretenden Überdruß im Falle eines Anbieterwechsels<sup>1669</sup>. Die Mehrzahl der Beiträge in der relevanten Literatur empfiehlt jedoch eine zeitnahe Ansprache, insbesondere aufgrund der positiven Effekte hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit der Rückgewinnung.<sup>1670</sup> Auch bei Kulturbetrieben wird die frühzeitige Reaktion als Erfolgsfaktor der Rückgewinnung angesehen.<sup>1671</sup>

Eine Differenzierung der Rückgewinnungszeitpunkte entsprechend der Abwanderungsursachen ist darüber hinaus weder zweckmäßig noch möglich. Denn das erste Rückgewinnungsgespräch findet bereits im Rahmen der Abwanderungsanalyse statt, weshalb noch keine Kenntnisse zu den jeweiligen Ursachen vorliegen.<sup>1672</sup> Der Großteil unternehmensinduzierter Abwanderungen liegt ohnehin in der Unzufriedenheit mit einem bestimmten Leistungsaspekt begründet. Vor allem bei diesen Kunden bedarf es einer zügigen Aufklärung der verantwortlichen Tatbestände<sup>1673</sup>, um den Schaden weitestgehend zu begrenzen.<sup>1674</sup>

Um eine erfolgreiche Rückgewinnung zu gewährleisten, sollte das Theater daher **rechtzeitig nach Feststellung der Abwanderung** Kontakt zu den betreffenden Besuchern aufnehmen. Da die Identifikation der Abwanderung in Abhängigkeit von der Geschäftsbeziehungsform erfolgt, bedarf es bei der Frage, wann es dazu kommt, einer entsprechenden Unterscheidung zwischen dem „*normalen*“ **Theaterbesuch (1)** sowie dem **Abonnement (2)**.

<sup>1668</sup> Vgl. Michalski (2002), S. 151f.

<sup>1669</sup> Vgl. Sauerbrey/Henning (2000), S. 33; Diller/Haas/Ivens (2005), S. 273.

<sup>1670</sup> Vgl. Homburg/Schäfer (1999), S.14; Smith/Bolton/Wagner (1999), S. 368; Sauerbrey/Henning (2000), S. 33; Starke (2000), S. 138f.; Miller/Craighead/Karwan (2000), S. 395; Thomas/Blattberg/Fox (2004), S. 38; Stauss/Friege (2006), S. 526f.; Pick (2008), S. 254.

<sup>1671</sup> Vgl. Klein (2008a), S. 257.

<sup>1672</sup> Vgl. Kapitel 1.2.

<sup>1673</sup> Vgl. Mann (2009), S. 172.

<sup>1674</sup> Vgl. Homburg/Fürst/Sieben (2003), S. 64.

### (1) „Normaler“ Theaterbesuch

Für die Identifikation einer Abwanderung aufgrund von abnehmender Besuchsintensität ist als adäquater Indikator der Zeitraum seit dem letzten Theaterbesuch bestimmt worden. Die Entscheidung für ein Zeitmaß und gegen ein Intensitätsmaß liegt vor allem in der Berücksichtigung unterschiedlicher Kaufrhythmen begründet. Hinzu kommt, dass die zeitlichen Intervalle zwischen den Theaterbesuchen auch auf die Intensität schließen lassen. Der Indikator  $T_A$  stellt gleichsam den Reaktionszeitpunkt des Theaters dar. Durch den Kalibrierungsfaktor  $x$  können Theater das „erlaubte“ Inaktivitätsfenster des Besuchers an die vorhandenen Bedingungen anpassen und entsprechend vergrößern oder verkleinern. Vor allem wenn sich eine Abwanderung lediglich indirekt über eine nachlassende Besuchsintensität zeigt, kann die Ansprache nur mit einem gewissen zeitlichen Verzug erfolgen. Um dies adäquat umzusetzen, sollte der genannte Streuungsparameter Berücksichtigung finden.<sup>1675</sup>

### (2) Abonnement

Beim Abonnement lässt sich die Abwanderung eindeutig durch Eingang der Kündigung identifizieren. Dies geschieht i.d.R. vor Ablauf der Vertragslaufzeit im Rahmen der Kündigungsfrist. Der Eingang der einzelnen Kündigungen erfolgt häufig nicht gleichzeitig, sondern individuell unterschiedlich.<sup>1676</sup>

Die dieser Arbeit zugrundeliegende empirische Untersuchung zur Ermittlung der Abwanderungsgründe erfolgte vor dem Hintergrund der Vergleichbarkeit der Daten sowie einer validen Datenerhebung und -interpretation erst nach Ablauf der Kündigungsfrist, um alle in der Spielzeit aufgetretenen Kündigungen zu berücksichtigen. Insbesondere aufgrund der bereits erwähnten positiven Effekte sollten Theaterbetriebe bei der Erhebung der individuellen Abwanderungsgründe ihrer Kunden aber zügig nach Eingang des einzelnen Kündigungsschreibens Kontakt zum betreffenden Abonnenten aufnehmen und nicht erst den Ablauf der Kündigungsfrist abwarten, um die Rückgewinnungschancen zu erhöhen. Denn dadurch besteht der Vorteil, dass der Abonnent seine Abwanderungsmotive noch deutlich in Erinnerung hat bzw. eher bereit ist, diese zum Ausdruck zu bringen, da noch ein emotionales Involvement in Bezug auf die Angelegenheit besteht.<sup>1677</sup> Hinzu kommt, dass durch die eindeutige Signalisierung der Abwanderung ggf. sogar eine Erwartungshaltung hinsichtlich einer Reaktion des Theaters beim Kunden existiert. Auch aus datenschutzrechtlicher Sicht spielt die frühzeitige Kontaktierung des Kunden noch vor Ablauf

<sup>1675</sup> Vgl. Kapitel D.1.3.1.2.

<sup>1676</sup> Die Laufzeit eines Abonnements beträgt in den meisten Fällen eine Spielzeit. Sofern vor Ablauf der Spielzeit keine Kündigung vorliegt, verlängert sich der Vertrag automatisch.

<sup>1677</sup> Vgl. Kapitel D.2.5.2.3.



der Kündigungsfrist eine wichtige Rolle.<sup>1678</sup> Denn nach der Beendigung von Vertragsverhältnissen ergeben sich für Unternehmen Grenzen bei der Speicherung und Nutzung von personenbezogenen Kundendaten.<sup>1679</sup>

Sofern die im Rahmen der empirischen Untersuchung<sup>1680</sup> entwickelte Vorlage als Interviewgrundlage dient und die Ergebnisse der einzelnen Befragung in eine Datenbank eingepflegt werden, liegt dem Theater am Ende der Spielzeit eine umfassende Datenübersicht und -vergleichbarkeit vor. Dass die Durchführung der Gespräche nicht gebündelt zum gleichen Zeitpunkt erfolgt, bedeutet für den verantwortlichen Mitarbeiter zudem eine gewisse zeitliche Entlastung. Ohnehin wird es aber höchstwahrscheinlich zu einer höheren Konzentration der Kündigungseingänge kurz vor Ablauf der Kündigungsfrist kommen.

### 3 Zusammenfassende Bewertung

Im vorliegenden Abschnitt wurden auf Grundlage der Ergebnisse der empirischen Untersuchung Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung abgewanderter Theaterbesucher ausgesprochen. Diese umfassten einen Vorschlag zur Dialoggestaltung sowie – ausgehend von den relevanten Rückgewinnungsstrategien und -instrumenten – das Aufzeigen eines großen Spektrums an Maßnahmen in Abhängigkeit von den einzelnen Abwanderungsgründen, wobei nur die vom Theater zumindest teilweise beeinflussbaren Ursachen Berücksichtigung fanden.

Bei den Vorschlägen handelt es sich lediglich um Empfehlungen, die aus der Anwendung konzeptioneller Erkenntnisse auf die Theaterbranche resultieren. Sie sollen Anregungen in der praktischen Umsetzung des Rückgewinnungsmanagements in Theatern geben. Darauf aufbauend bedarf es schließlich der Kreativität der Verantwortlichen sowie der für deren konkrete Umsetzung erforderlichen theaterindividuellen Möglichkeiten.

---

<sup>1678</sup> Vgl. **Schäfer** (1999).

<sup>1679</sup> Laut Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) existiert nur dann eine Rechtsgrundlage, solange ein Vertragsverhältnis bzw. ein vertragsähnliches Vertrauensverhältnis vorliegt; vgl. **Koch/Arndt** (2004), S. 205f.; **Klein** (2008a), S. 259. Zum vertragsähnlichen Vertrauensverhältnis zählt ebenfalls ein (kurzer) Zeitraum nach Vertragsbeendigung; vgl. **Koch/Arndt** (2004), S. 205.

<sup>1680</sup> Vgl. Kapitel D.2.

## F Schlussbetrachtung

### 1 Zusammenfassung und Bewertung zentraler Erkenntnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, angesichts der vorherrschenden Defizite sowohl in Bezug auf die wissenschaftliche Erforschung als auch auf die praktische Umsetzung von Rückgewinnungsmanagement in öffentlichen Theatern diesbezüglich einen Beitrag zu leisten. In einer branchenspezifischen Anwendung sollten grundlegende Erkenntnisse gewonnen und zumindest richtungsweisend Handlungsempfehlungen gegeben werden, in dem Bewusstsein, dass deren konkrete Ausgestaltung in Art und Umfang theaterspezifisch ist. Unter Berücksichtigung der Forschungsziele lassen sich die wesentlichen Aspekte, die die Arbeit hervorgebracht hat, in wissenschaftlicher sowie praktischer Hinsicht beurteilen:

#### (1) Wissenschaftliche Bewertung

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus der kritischen Analyse des Rückgewinnungsmanagements, wie sie im Hinblick auf öffentliche Theaterbetriebe im Allgemeinen und speziell aus Sicht des einzelnen Betriebs erfolgt ist. Sowohl im Forschungsgebiet des Rückgewinnungsmanagements als auch in der relevanten Kultur- bzw. Theatermarketingliteratur existiert bisher keine vergleichbare Untersuchung, die sich mit dieser Thematik systematisch auseinandersetzt.

Gemäß dem explorativen Ansatz, der dieser Arbeit zugrunde liegt, ging es dabei zunächst darum, die generelle **Relevanz des Rückgewinnungsmanagements** für den öffentlichen Theatersektor unter Berücksichtigung seiner Besonderheiten zu prüfen, was im Rahmen einer theoretischen Diskussion geklärt wurde. Neben der eher kurzfristig ausgerichteten Wiedergewinnung des einzelnen Besuchers wurden die indirekten Effekte der Kommunikations- und Informationsfunktion als Teil des Rückgewinnungsmanagements in öffentlichen Theatern herausgearbeitet. Dies führte zu der Erkenntnis, dass sich öffentliche Theater grundsätzlich mit dem Problem der Abwanderung ihrer Kunden bzw. der Bedeutung ihrer Rückgewinnung auseinandersetzen sollten. Auch die empirische Erhebung, welche in diesem Zusammenhang einen grundsätzlichen Überblick über die Einstellung der Theaterschaffenden zur Bedeutung dieses in der Theaterwelt noch vergleichsweise neuen Instruments liefern sollte, bestätigte diese Auffassung zu Teilen. Gleichzeitig offenbarte sie jedoch auch die o.a. Defizite in Bezug auf Kenntnisstand, Umsetzung von Rückgewinnungsmanagement sowie ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein hinsichtlich seiner Bedeutung für den Betrieb öffentlicher Theater, was die Verfasserin wiederum darin bestärkte,

sich mit dem Thema Rückgewinnungsmanagement für öffentliche Theater intensiv zu beschäftigen.

Neben der Überprüfung der Branchenrelevanz lag ein wesentliches Ziel der Arbeit darin, die **Voraussetzungen für die erfolgreiche Rückgewinnung** eines Theaterbesuchers zu bestimmen. Ausgehend von den Aufgaben der Abwanderungsanalyse im Rahmen des Managementprozesses ist es von zentraler Bedeutung, dass die Abwanderung des Kunden identifiziert werden kann, seine Abwanderungsgründe beeinflussbar sind und der Kunde aus Unternehmenssicht wertvoll ist. Diese Fragestellungen wurden daher in Bezug auf Theaterbesucher intensiv untersucht: Auf Grundlage einer branchenspezifischen Abwanderungsdefinition und der Bestimmung besuchersegmentspezifischer Indikatoren wurde gezeigt, wann eine Abwanderung bei Theaterbesuchern vorliegt und ein Theater entsprechend aktiv werden sollte. Auf Basis einer empirischen Untersuchung wurden im Weiteren mögliche Abwanderungsursachen von Theaterbesuchern ermittelt und im Hinblick auf ihre Beeinflussbarkeit klassifiziert. Zur Auswahl rückgewinnungswürdiger Kunden wurde schließlich ein entsprechender Bewertungs- und Segmentierungsansatz für Theaterbesucher unter Berücksichtigung ihres Rückgewinnungsertrags entwickelt. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Rückgewinnung eines Theaterbesuchers erfolgreich sein kann, sofern die entsprechenden Voraussetzungen erfüllt sind; hierzu gehört auch eine hinreichende Wahrscheinlichkeit, dass die Rückgewinnung gelingen kann. Je mehr Besucher eines Theaters für eine Rückgewinnung in Frage kommen, desto wichtiger und notwendiger wird eine systematische Herangehensweise im Rahmen eines Managementansatzes.

## **(2) Praktische Bewertung**

Der praktische Nutzwert der Arbeit ergibt sich in erster Linie aus der Auswahl und Anwendung spezifischer methodischer und konzeptioneller Ansätze im Rahmen der Anwendung der Abwanderungsanalyse (Kapitel D). Dazu zählen die Bestimmung eines Indikators zur Identifikation der Abwanderung, eines Verfahrens zur Erhebung und Interpretation von Abwanderungsgründen sowie eines Ansatzes zur Kundenbewertung und -segmentierung. Anwendungsbezug möchte die Arbeit darüber hinaus auch mit den in Kapitel E entwickelten **Handlungsempfehlungen zur Rückgewinnung** beweisen. Diesbezüglich wurden ein Vorschlag zur Gestaltung des Rückgewinnungsdialogs sowie eine Vorlage zur Ableitung konkreter Rückgewinnungsmaßnahmen unter Berücksichtigung ihres optimalen Zeitpunkts und Umfangs geliefert. Die einzelnen Ansätze und Empfehlungen sollten öffentlichen Theatern Anregung und Unterstützung für ein im Einzelnen theaterindividuell zu bestimmendes Rückgewinnungsmanagement geben.

Neben dieser eher konkreten Hilfestellung sollte die Arbeit aber vor allem einen grundsätzlichen Beitrag dazu leisten, dass die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements von den Theaterschaffenden erkannt wird, mögliche Unsicherheiten und Akzeptanzprobleme, welche im Rahmen der Analyse zum Vorschein gekommen sind, abgebaut werden und die systematische Rückgewinnung abgewanderter Besucher zunehmend Einzug in öffentlichen Theatern findet.

## **2 Grenzen der wissenschaftlichen Bearbeitung und zukünftige Forschungsfelder**

Bei der Anwendung des Rückgewinnungsmanagements auf den öffentlichen Theatersektor ging es in erster Linie darum, Zusammenhänge aufzudecken, zu erkunden und entsprechende Aussagen abzuleiten. Die vorliegende Arbeit besitzt daher vornehmlich explorativen Charakter. Dies gilt einerseits für die theoretischen Analysen und konzeptionellen Ausarbeitungen im Rahmen dieser Arbeit sowie andererseits für die empirische Ermittlung der Abwanderungsursachen in einer vorwiegend qualitativen Herangehensweise.

Während die meisten – quantitativ orientierten – Untersuchungen auf die Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen abzielen, trifft dies für den vorliegenden Fall nicht primär zu, denn in der qualitativen Marktforschung geht es nicht um eine Standardisierung und Vergleichbarkeit von Untersuchungsergebnissen.<sup>1681</sup> Mit der Kategorisierung der erhobenen Daten bildet die dieser Arbeit zugrundeliegende Untersuchung jedoch die Schnittstelle zur quantitativen Marktforschung: „[...] die Prozesse der Kategorienentwicklung und Kategorienanwendung sind qualitativ orientiert, die weitere Analyse der Kategorienzuordnungen (Häufigkeits-, Unterschieds- und Zusammenhanganalysen) [dagegen] ist quantitativ orientiert.“<sup>1682</sup> Darin zeigt sich im Kern die wesentliche Restriktion der Arbeit, denn die Heterogenität des Untersuchungsgegenstands – öffentliche Theaterbetriebe in Deutschland – erlaubt es nur sehr begrenzt, quantitative Aussagen mit dem Anspruch der Allgemeingültigkeit abzuleiten; dabei ergeben sich jedoch Unterschiede in Bezug auf den jeweiligen Forschungsgegenstand und dessen beeinflussende Variablen. Während sich Aussagen zur Häufigkeitsverteilung der Abwanderungsursachen und damit der generellen Beeinflussbarkeit von Abwanderungen aufgrund der Vielzahl und Unbeständigkeit der Einflussfaktoren kaum ableiten lassen, wären beispielsweise kausalanalytische Zusammenhänge zur Erklärung des Abwanderungs- bzw. Rückgewinnungsverhaltens unter Berücksichti-

---

<sup>1681</sup> Vgl. zur Gütebeurteilung Kapitel D.2.5.4.4.

<sup>1682</sup> **Mayring/Brunner** (2009), S. 672.

gung einer ausreichend großen Stichprobe, die eine Vielzahl von Kunden unterschiedlicher Theaterbetriebe berücksichtigt, denkbar.

Qualitative Forschung dient prinzipiell immer dazu, den Weg für einen ergänzenden Einsatz quantitativer Methoden zu bereiten, die in der Folge eine Grundlage für die aus wissenschaftlicher Perspektive als notwendig erachtete Absicherung und Verallgemeinerbarkeit qualitativer Forschungsergebnisse bietet.<sup>1683</sup> Die vorliegende Arbeit liefert mit ihrer grundlegenden und wegbereitenden Auseinandersetzung mit der Thematik zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen. Beispielsweise wäre es interessant, den vorhandenen Abwanderungskatalog bei anderen Theaterbetrieben im Rahmen einer Befragung abgewandelter Besucher anzuwenden und quantitative Auswertungen schließlich mit der vorliegenden Untersuchung zu vergleichen. Interessante Themen und von Nutzen für die Theaterbetriebe könnten ebenfalls eine Überprüfung der Wirksamkeit konkreter Rückgewinnungsmaßnahmen oder aber eine generelle Erfolgsanalyse sein.<sup>1684</sup> Auch die Untersuchung des Einflusses bestimmter Kunden- und Beziehungseigenschaften auf die Abwanderung und damit auf den Rückgewinnungserfolg würde wichtige Erkenntnisse liefern.<sup>1685</sup> Bereits der Überblick zum Rückgewinnungsmanagement zu Beginn der Arbeit zeigt, dass das Forschungsgebiet der Beziehungsbeendigung und -reaktivierung eine Vielzahl von Ansätzen und Fragestellungen bietet, deren Untersuchung im branchenbezogenen Kontext – hier für Theaterbetriebe – von Interesse sein kann.

Auch eine Anwendung der vorliegenden Erkenntnisse auf andere Kulturbetriebe in Deutschland wäre interessant – seien es Institutionen anderer Kultursparten, wie z.B. Museen, oder seien es beispielsweise kommerziell geführte Theater. Die Übertragbarkeit auf letztere wurde im Rahmen der Arbeit bereits vereinzelt angesprochen. Letztlich hängt die Gültigkeit und Anwendbarkeit verschiedener Ergebnisse und Konzeptionen für den privaten Sektor bzw. – im umgekehrten Fall – das Erfordernis einer eigenständigen Analyse, vom Einfluss des Nonprofit-Charakters auf die jeweilige Fragestellung ab. Nicht zuletzt wäre eine Untersuchung der vorliegenden Thematik für Kulturbetriebe in anderen Ländern mit ihren teilweise sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen von großem Interesse und in einigen Fällen sicherlich auch von hohem Erkenntniswert.

---

<sup>1683</sup> Vgl. **Mayring** (2001); **Kelle** (2008), S. 240.

<sup>1684</sup> Siehe dazu die Erläuterungen zum Controlling des Rückgewinnungsmanagements, insbesondere die relevanten Erfolgsgrößen (RoR bzw. RoCR); vgl. Kapitel B.2.5.2.3.

<sup>1685</sup> Im Rahmen ihrer Untersuchung von Determinanten des Rückgewinnungserfolgs bestätigen dies auch **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 470: „It might be particularly interesting to study this phenomenon in other B2C-contexts (related to tangible products and services) [...]“ **Homburg/Hoyer/Stock** (2007), S. 470.

Grundsätzlich ist zu vermuten, dass die Thematik des Rückgewinnungsmanagements für Theater angesichts ihres Stellenwerts und in Anbetracht der eingangs dargestellten Probleme in Zukunft vermehrt zum Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen wird.

### 3      **Ausblick und Stellungnahme**

Die vorliegende Arbeit hat deutlich gemacht, dass sich öffentliche Theater systematisch mit ihren abgewanderten Besuchern auseinandersetzen und – unter bestimmten Voraussetzungen – Maßnahmen ihrer Rückgewinnung ergreifen sollten. Insbesondere hohe Abwanderungszahlen fordern zum unmittelbaren Handeln auf. Denn neben den ausbleibenden Umsätzen führen stark rückläufige Besucherzahlen dazu, dass die Legitimation öffentlicher Subventionen und somit die Existenz der Häuser in Frage gestellt wird.

Die Bedeutung des Rückgewinnungsmanagements darf aber nicht auf diese direkten Effekte reduziert werden. Hinzu kommt der positive Beitrag, welchen die Auseinandersetzung mit abgewanderten Kunden für die Akquisition neuer Besucher sowie die Intensivierung und Stärkung bestehender Kundenbeziehungen hat. Neben der eigentlichen Rückgewinnung geht es ausdrücklich auch darum, aus den Abwanderungen zu lernen, und die gewonnen Informationen sinnvoll ein- bzw. umzusetzen sowie weitere Abwanderungen zu vermeiden. Die Rückgewinnung von Besuchern kann somit immer nur die zweitbeste Strategie sein: „Im Sinne sowohl von Besucherorientierung und langfristiger Besuchergewinnung ist es auf jeden Fall produktiver, proaktiv auf die Bedürfnisse und Wünsche der Besucher einzugehen.“<sup>1686</sup> Gänzlich vermeiden lassen sich Kundenabwanderungen auch bei Theaterbesuchern nie. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs im breiten Spektrum an Kultur- und Freizeitaktivitäten werden sie in Zukunft vermutlich sogar vermehrt auftreten. Dies unterstreicht das Erfordernis, ehemalige Theaterbesucher als eigenständige Zielgruppe zu berücksichtigen. Wichtig ist schließlich, Rückgewinnungsmanagement jedoch nicht losgelöst, sondern immer als **integrativer Bestandteil eines ganzheitlichen CRM** mit Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung zu sehen.

Vor allem die Rückgewinnung abgewanderter Abonnenten ist für Theater wegen der Bedeutung dieses Besuchersegments, aber auch aufgrund ihrer vergleichsweise leichten Identifizierbarkeit naheliegend. Darüber hinaus dürfen aber die „normalen“ Theaterbesucher nicht unberücksichtigt bleiben, gerade weil ihre Abwanderung nicht unmittelbar für das Theater ersichtlich ist und die Nichtbeachtung dieser Gruppe angesichts ihrer zahlenmäßigen Bedeutung gravierende Folgen haben kann. Ohnehin ist davon auszugehen,

---

<sup>1686</sup> Klein (2008a), S. 243.

dass die klassischen Kundenbindungssysteme mit vertraglicher Grundlage, wie das Theaterabonnement, aus Nachfragersicht in Zukunft eine immer geringere Rolle spielen werden, der Trend geht hin zur Ungebundenheit, Flexibilität und Spontanität.<sup>1687</sup> „Diese „freie Bewegung“ und das „Herumschnüffeln“ – verbunden mit dem Wunsch, sich nach Möglichkeit erst in allerletzter Minute entscheiden zu müssen – bekommen [...] viele Theater [...] längst deutlich zu spüren.“<sup>1688</sup> Theater sollten daher unbedingt versuchen, das Identifikationspotenzial dieses teilweise anonymen Kundensegments durch verschiedene Maßnahmen zu verbessern.<sup>1689</sup> Den Besucher und sein Verhalten zu kennen, stellt nicht nur in Bezug auf die Kundenrückgewinnung einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. In Anbetracht der umfangreichen und vielfältigen Konkurrenz zum öffentlichen Theater kann der zielgerichtete, kundenindividuelle Einsatz von Marketingmaßnahmen im Rahmen des gesamten CRM zur Ausbildung eines echten Wettbewerbsvorteils verhelfen, weshalb die **Generierung sowie die zielgerichtete Nutzung relevanter Besucherinformationen** als kontinuierliche Aufgabe im Theater Einzug halten sollte.<sup>1690</sup>

Ungeachtet dieser und anderer Voraussetzungen, die im Rahmen der Arbeit angesprochen wurden, liegt der zentrale Erfolgsfaktor der Rückgewinnung abgewanderter Theaterbesucher aus Sicht der Verfasserin aber in der **Entwicklung einer Rückgewinnungskultur**, die in Bezug auf die Einstellung der Theaterschaffenden zum einen die Ausbildung einer „*Kultur der Fehlertoleranz*“ unterstützt, um vermeidbare Ärgernisse kurzfristig zu beseitigen, und zum anderen einen Beitrag zur Entwicklung einer „*Kultur der kritischen Selbstreflexion*“ leistet, um die strategische Programmausrichtung des Theaters von Zeit zu Zeit zu prüfen und ggf. anzupassen, und dies unter Beachtung des kulturpolitischen Auftrags.<sup>1691</sup>

Das bedeutet in der Praxis zunächst, dass die Verantwortlichen eine generelle Sensibilität für die Abwanderungsthematik und das Wissen um die Bedeutung der Rückgewinnung entwickeln. Vor allem aber geht es um ein ernstgemeintes Interesse des Theaters und insbesondere dessen Leitung an den wahren Ursachen für die Abwanderung sowie an deren Beseitigung bzw. zumindest deren Klärung. Als Ausdruck einer kundenorientierten Einstellung sieht KLEIN als wesentliche Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit den ehemaligen Besuchern beim Theater daher „ein bestimmtes „Interesse“ oder gar

<sup>1687</sup> Vgl. **Rentschler et al.** (2001), S. 128; **Klein** (2008a), S. 42.

<sup>1688</sup> **Klein** (2005a), S. 50.

<sup>1689</sup> Die Arbeit hat dazu bereits verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt; vgl. Kapitel D.1.3.1.3.

<sup>1690</sup> Vgl. **Reichart** (2006b), S. 7.

<sup>1691</sup> Vgl. **Barten** (2007) S. 432, die diese beiden Perspektiven in Bezug auf lernende Organisationen anführt. Die Autorin bezieht sich dabei auf das sog. *single-* und *double-loop-learning*; vgl. dazu **Argyris/Schön** (1978).

„Liebe zum Publikum“ [...].<sup>1692</sup> Diese ist dann ernst gemeint, wenn der Dialog mit unzufriedenen Theaterbesuchern zugelassen und vereinzelt sogar bewusst gesucht wird. Denn die Beschäftigung mit der Thematik der Rückgewinnung impliziert, den Theaterbesucher und seine Wünsche und Erwartungen zu respektieren.

Darin aber liegt der neuralgische Punkt. Denn die Meinung des Besuchers zu berücksichtigen, heißt nicht nur, dessen Vorstellung zur Parkplatzsituation, zu den Öffnungszeiten der Gastronomie oder zur Akustik des Theaters zu bedenken. Besonders die Kernleistung, das Theaterprogramm, darf davon nicht prinzipiell ausgeschlossen werden. Gerade bei hohen Abwanderungsquoten, falls diese unmittelbar mit dem Leistungsangebot zusammenhängen, kann das Theater die Wünsche und Erwartungen des Publikums nicht von vornherein mit Berufung auf die Autonomie des Angebots negieren. Immerhin gehören die abgewanderten Besucher bereits zum kulturell interessierten Publikum. Vor allem den involvierten unter ihnen kann man die entsprechenden Kenntnisse und Erfahrungen, das Angebot adäquat beurteilen zu können, nicht absprechen.

Das wiederum heißt aber keinesfalls, dass sich das Theater „*verbiegen*“ oder „*anbiedern*“ sollte, um ehemalige Besucher zurückzuholen, die sich vielleicht mit der innovativen und kritischen Funktion nicht abfinden können oder wollen. Das Ziel öffentlicher Häuser liegt nicht in einer ausschließlich profitorientierten Rückgewinnung „*um jeden Preis*“. Im Sinne des kulturellen Auftrags steht die **eindeutige Profilbildung** im Vordergrund. „Die „rentable“ Kultur steht nämlich in der Gefahr, das Festival der Werkstattarbeit, das Etablierte dem Experiment, das Wohlfeile dem Widerborstigen – und was dergleichen Gegensatzpaare mehr sein mögen – vorzuziehen.“<sup>1693</sup> Das Theater soll grundsätzlich zu seinem Programm stehen, denn der Besucher erwartet dies letztlich auch. Oftmals bedarf es dann auch gar keiner konkreten Leistungsveränderung, sondern es reicht der offene Dialog mit dem Besucher, in dem um Verständnis für die leistungspolitischen Entscheidungen, d.h. für die konkrete Programmgestaltung geworben wird. Der Theaterbesucher wird aber spüren, ob sich die Rückgewinnungsbemühungen auf eine oberflächliche Ebene in Form netter gemeinter Anreize beschränken, oder ob das Theater ernsthaft dazu bereit ist, sich mit dem Abwanderungstatbestand auseinanderzusetzen, worauf sich dieser auch immer beziehen mag. So herrscht bloß ein schmaler Grat zwischen positivem Eindruck, den die Rückgewinnungsanstrengungen beim Besucher einerseits hinterlassen können, und Reaktanz, die diese andererseits hervorrufen, wenn sie den gebotenen Respekt vermissen lassen.

---

<sup>1692</sup> Klein (2002), S. 15.

<sup>1693</sup> Ertel (1995), S. 84.



Ernst gemeintes Rückgewinnungsmanagement im öffentlichen Theater verlangt zusammenfassend, dass sich die Verantwortlichen einer Auseinandersetzung mit dem eigenen Angebot stellen. Es fordert eine **Bereitschaft zur Selbstreflexion** sowie eine **Kritikfähigkeit** mit der **Offenheit zum Diskurs**. Dies gilt für die Theaterschaffenden untereinander<sup>1694</sup>, vor allem aber gilt es in Bezug auf die Auseinandersetzung mit den Besuchern. Eine solche Ausrichtung beschreibt der Leiter des Hauses der Geschichte für öffentliche Kulturinstitutionen mit den Worten: „Richtig verstanden ist Besucherorientierung permanente Revolution. Institution und Mitarbeiter stellen sich externer Bewertung.“<sup>1695</sup>

Bezogen auf das Rückgewinnungsmanagement, aber auch ganz allgemein, besteht die Kunst für öffentliche Theater nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt ihrer Existenzsicherung schließlich darin, das **Gleichgewicht zwischen Stabilität** – Aufbau eines unverwechselbaren Profils sowie Erfüllung des kulturpolitischen Auftrags – **und Flexibilität** – Integration der Wünsche und Erwartungen des Theaterbesuchers – auszuloten. Vorbild einer solchen Kultur können und sollten die Verantwortlichen des Theaters sein.

---

<sup>1694</sup> Dies betrifft die Auseinandersetzung zwischen dem künstlerischen Bereich auf der einen Seite sowie den Management- bzw. Marketingverantwortlichen auf der anderen Seite.

<sup>1695</sup> **Schäfer** (2004), S. 103.

## Anhang

Anhang 1:	Ausgaben (Grundmittel) der öffentlichen Haushalte für Kultur .....	310
Anhang 2:	Besucherzahlen öffentlicher Theaterbetriebe und deren Entwicklung insgesamt und nach Segmenten unterteilt (Spielzeit 1991/92 bis 2007/08).....	312
Anhang 3:	Anschreiben zum Fragebogen der Befragung öffentlicher Theater- betriebe (1. empirische Untersuchung).....	313
Anhang 4:	Fragebogen zur 1. empirischen Untersuchung .....	314
Anhang 5:	Übersicht über Befragungsteilnehmer der 1. empirischen Unter- suchung .....	316
Anhang 6:	Zusatzauswertungen zur 1. empirischen Untersuchung .....	317
Anhang 7:	Leitfaden zur telefonischen Befragung der Abonnenten (2. empirische Untersuchung).....	319
Anhang 8:	Ausgewählte Aussagen von Abonnenten im Rahmen der 2. empirischen Untersuchung.....	323
Anhang 9:	Ausgewählte quantitative Auswertungen zu Abwanderungsgründen (2. empirische Untersuchung) .....	326
Anhang 10:	Alter der Befragten in Klassen (2. empirische Untersuchung).....	328

## Anhang 1: Ausgaben (Grundmittel) der öffentlichen Haushalte für Kultur

Öffentliche Ausgaben für Kultur 2007 nach Ländern, Körperschaftsgruppen und Kulturbereichen in Mill. Euro – Grundmittel									
Land ----- Körperschaftsgruppe	Kultur- ausgaben insgesamt	Davon							
		Theater und Musik	Biblio- theken	Museen, Samm- lungen, Ausstel- lungen	Denkmal- schutz und Denkmal- pflege <sup>1)</sup>	Kulturelle Ange- legen- heiten im Ausland	Kunst- hoch- schulen	Sons- tige Kultur- pflege <sup>1)</sup>	Kultur- verwal- tung
2007 nach Ländern (einschl. Gemeinden/Zweckverbände)									
Baden-Württemberg	932,1	399,8	126,7	158,9	46,2	3,4	52,9	110,7	33,5
Bayern	1 040,8	406,5	145,2	196,3	63,4	0,0	80,6	74,2	74,7
Berlin	529,5	253,2	62,2	89,9	18,1	- 0,2	69,1	31,4	5,9
Brandenburg <sup>2)</sup>	197,0	35,8	24,1	17,5	23,4	0,0	10,1	72,1	14,1
Bremen	90,6	45,4	11,2	14,8	0,4	0,0	10,5	8,0	0,3
Hamburg	338,0	205,6	28,6	52,5	8,0	0,0	19,1	20,7	3,5
Hessen	533,0	233,9	77,1	61,5	11,1	0,0	18,4	57,0	74,1
Mecklenburg-Vorpommern	147,8	69,6	16,6	27,9	- 0,5	0,6	4,6	13,0	16,0
Niedersachsen	463,5	183,4	89,6	69,1	14,6	0,6	30,2	49,2	26,9
Nordrhein-Westfalen	1 433,1	586,2	200,7	305,8	66,9	0,2	83,5	139,7	50,1
Rheinland-Pfalz	233,9	95,0	36,8	43,0	30,0	0,2	0,0	23,1	5,7
Saarland	65,7	6,7	5,5	31,0	2,1	0,6	6,7	6,2	6,9
Sachsen <sup>3)</sup>	723,4	242,9	84,8	97,7	96,1	0,0	47,7	110,1	44,1
Sachsen-Anhalt	260,9	108,0	22,8	53,7	26,6	0,0	12,3	28,9	8,7
Schleswig-Holstein	159,4	62,2	33,5	28,9	7,2	1,5	9,8	10,7	5,4
Thüringen	245,1	115,2	22,0	44,2	19,6	0,0	10,2	6,0	27,9
<b>Länder insgesamt</b>	<b>7 393,7</b>	<b>3 049,3</b>	<b>987,2</b>	<b>1 292,6</b>	<b>433,1</b>	<b>6,9</b>	<b>465,7</b>	<b>761,2</b>	<b>397,7</b>
2007 nach Körperschaftsgruppen									
Bund	1 065,8	20,3	251,6	282,9	43,8	289,7	0,0	177,5	0,0
Länder	3 633,8	1 409,3	355,1	537,2	311,6	6,9	465,7	409,5	138,6
Gemeinden/Zweckverbände	3 759,9	1 640,1	632,2	755,3	121,6	0,0	0,0	351,7	259,1
<b>Insgesamt</b>	<b>8 459,5</b>	<b>3 069,6</b>	<b>1 238,9</b>	<b>1 575,5</b>	<b>476,9</b>	<b>296,6</b>	<b>465,7</b>	<b>938,6</b>	<b>397,7</b>

1) Die Ausgaben für Denkmalschutz und Denkmalpflege sind ab 2003 nicht mehr in der Sonstigen Kulturpflege enthalten.  
2) Position enthält im Landesanteil nur Ausgaben für das Staatstheater. Weitere Theaterausgaben sind im Landeshaushalt Brandenburg unter Sonstiger Kulturpflege veranschlagt.  
3) Die Landesbühnen Sachsen wurden zum 01.01.2004 in einen Staatsbetrieb nach § 26 SaHO überführt. Dementsprechend ist im Staatshaushalt ab 2004 nur noch der Landeszuschuss an den Staatsbetrieb abgebildet.

**Abb. 1:** Öffentliche Ausgaben für Kultur 2007 nach Ländern, Körperschaftsgruppen und Kulturbereichen in Mill. Euro – Grundmittel

(Quelle: **Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (2010), S. 47)

Öffentliche Ausgaben für Kultur 2007 nach Ländern, Körperschaftsgruppen und Kulturbereichen in % – Grundmittel									
Land ----- Körperschaftsgruppe	Kultur- ausgaben insgesamt	Davon							
		Theater und Musik	Biblio- theken	Museen, Samm- lungen, Ausstel- lungen	Denkmal- schutz und Denkmal- pflege <sup>1)</sup>	Kulturelle Ange- legen- heiten im Ausland	Kunst- hoch- schulen	Sonstige Kultur- pflege <sup>1)</sup>	Kultur- verwal- tung
2007 nach Ländern (einschl. Gemeinden/Zweckverbände)									
Baden-Württemberg	100	42,9	13,6	17,0	5,0	0,4	5,7	11,9	3,6
Bayern	100	39,1	13,9	18,9	6,1	0,0	7,7	7,1	7,2
Berlin	100	47,8	11,7	17,0	3,4	0,0	13,1	5,9	1,1
Brandenburg <sup>2)</sup>	100	18,2	12,2	8,9	11,9	0,0	5,1	36,6	7,2
Bremen	100	50,1	12,3	16,4	0,5	0,0	11,6	8,8	0,4
Hamburg	100	60,8	8,5	15,5	2,4	0,0	5,6	6,1	1,0
Hessen	100	43,9	14,5	11,5	2,1	0,0	3,5	10,7	13,9
Mecklenburg-Vorpommern	100	47,1	11,2	18,9	- 0,3	0,4	3,1	8,8	10,8
Niedersachsen	100	39,6	19,3	14,9	3,1	0,1	6,5	10,6	5,8
Nordrhein-Westfalen	100	40,9	14,0	21,3	4,7	0,0	5,8	9,8	3,5
Rheinland-Pfalz	100	40,6	15,7	18,4	12,8	0,1	0,0	9,9	2,5
Saarland	100	10,2	8,4	47,2	3,1	0,9	10,3	9,5	10,5
Sachsen <sup>3)</sup>	100	33,6	11,7	13,5	13,3	0,0	6,6	15,2	6,1
Sachsen-Anhalt	100	41,4	8,7	20,6	10,2	0,0	4,7	11,1	3,3
Schleswig-Holstein	100	39,0	21,0	18,1	4,5	1,0	6,2	6,7	3,4
Thüringen	100	47,0	9,0	18,0	8,0	0,0	4,2	2,5	11,4
<b>Länder insgesamt</b>	<b>100</b>	<b>41,2</b>	<b>13,4</b>	<b>17,5</b>	<b>5,9</b>	<b>0,1</b>	<b>6,3</b>	<b>10,3</b>	<b>5,4</b>
2007 nach Körperschaftsgruppen									
Bund	100	1,9	23,6	26,5	4,1	27,2	0,0	16,7	0,0
Länder	100	38,8	9,8	14,8	8,6	0,2	12,8	11,3	3,8
Gemeinden/Zweckverbände	100	43,6	16,8	20,1	3,2	0,0	0,0	9,4	6,9
<b>Insgesamt</b>	<b>100</b>	<b>36,3</b>	<b>14,6</b>	<b>18,6</b>	<b>5,6</b>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>	<b>11,1</b>	<b>4,7</b>
<p>1) Die Ausgaben für Denkmalschutz und Denkmalpflege sind ab 2003 nicht mehr in der Sonstigen Kulturpflege enthalten.</p> <p>2) Position enthält im Landesanteil nur Ausgaben für das Staatstheater. Weitere Theaterausgaben sind im Landeshaushalt Brandenburg unter Sonstiger Kulturpflege veranschlagt.</p> <p>3) Die Landesbühnen Sachsen wurden zum 01.01.2004 in einen Staatsbetrieb nach § 26 SÄHO überführt. Dementsprechend ist im Staatshaushalt ab 2004 nur noch der Landeszuschuss an den Staatsbetrieb abgebildet.</p>									

**Abb. 2:** Öffentliche Ausgaben für Kultur 2007 nach Ländern, Körperschaftsgruppen und Kulturbereichen in % – Grundmittel

(Quelle: **Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (2010), S. 48)

**Anhang 2:** Besucherzahlen öffentlicher Theaterbetriebe und deren Entwicklung insgesamt und nach Segmenten unterteilt (Spielzeit 1991/92 bis 2007/08)<sup>1696</sup>

<i>Jahr</i>	<b>Besucher insgesamt am Standort</b>	<b>VPK in %</b>	<b>VPK absolut</b>	<b>Abos in %</b>	<b>Abos absolut</b>	<b>BO in %</b>	<b>BO absolut</b>
1991/92	19.710.230	31,7%	6.248.143	24,6%	4.848.717	18,9%	3.725.233
1992/93	20.027.679	32,7%	6.549.051	22,7%	4.546.283	18,4%	3.685.093
1993/94	20.555.391	32,9%	6.762.724	22,1%	4.542.741	17,8%	3.658.860
1994/95	20.619.588	33,0%	6.804.464	22,3%	4.598.168	16,5%	3.402.232
1995/96	20.550.042	32,7%	6.719.864	23,0%	4.726.510	16,0%	3.288.007
1996/97	20.650.827	32,3%	6.670.217	22,6%	4.667.087	15,6%	3.221.529
1997/98	20.680.199	33,3%	6.886.506	21,9%	4.528.964	15,0%	3.102.030
1998/99	20.487.892	34,8%	7.129.786	21,7%	4.445.873	14,4%	2.950.256
1999/2000	20.192.616	35,6%	7.188.571	22,1%	4.462.568	13,7%	2.766.388
2000/01	20.057.588	36,5%	7.321.020	21,9%	4.392.612	12,8%	2.567.371
2001/02	19.544.906	37,3%	7.290.250	21,7%	4.241.245	12,7%	2.482.203
2002/03	19.903.004	37,4%	7.443.723	21,2%	4.219.437	12,5%	2.487.876
2003/04	19.627.953	39,0%	7.654.902	20,4%	4.004.102	12,1%	2.374.982
2005/06	18.769.253	36,3%	6.813.239	20,7%	3.885.235	10,2%	1.914.464
2006/07	18.784.470	39,2%	7.363.512	19,6%	3.681.756	9,2%	1.728.171
2007/08	19.006.122	40,2%	7.640.461	18,9%	3.592.157	8,7%	1.653.533
<b>Besucherentwicklung</b>	<b>-704.108</b>	<b>8,5%</b>	<b>1.392.318</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-1.256.560</b>	<b>-10,2%</b>	<b>-2.071.701</b>
<b>in %</b>	<b>-3,6%</b>		<b>22,3%</b>		<b>-26,0%</b>		<b>-55,6%</b>

VPK=Vollpreiskarten, BO=Karten über Besucherorganisationen

(Quelle: **Deutscher Bühnenverein** (1993 – 2009))

<sup>1696</sup> Die Daten in der Tabelle sind um die Angaben der Spielzeit 2004/05 bereinigt worden, da diesen Daten in der entsprechenden Theaterstatistik ein anderes Auswertungsverfahren zugrunde liegt und sie somit nicht vergleichbar sind.

### Anhang 3: Anschreiben zum Fragebogen der Befragung öffentlicher Theaterbetriebe (1. empirische Untersuchung)

Württembergische Landesbühne Esslingen  
Herrn  
Ulrich Heinzelmann  
Verwaltungsdirektor  
Postfach 10 04 07  
73704 Esslingen

Siegen, im April 2008

#### Fragebogen zum „Rückgewinnungsmanagement an Theaterbetrieben“

Sehr geehrter Herr Heinzelmann,

#### **ihre Antwort ist wichtig!**

Im Rahmen einer Forschungsarbeit zum Thema „Rückgewinnungsmanagement an Theaterbetrieben“ (*für nähere Erläuterungen siehe Rückseite dieses Schreibens*) benötigen wir Ihre Unterstützung. Bitte füllen Sie dazu den beiliegenden zweiseitigen Fragebogen zu Besucherneuzugängen bzw. -abgängen und zum Rückgewinnungsmanagement in Ihrem Betrieb aus. Sollten Sie nicht der richtige Ansprechpartner sein, leiten Sie diese Unterlagen bitte weiter.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis Freitag, 9. Mai 2008, an uns zurück. Dies können Sie mit dem beigefügten adressierten Umschlag, gerne aber auch per Fax an die oben aufgeführte Nummer tun. Bei Rückfragen können Sie sich jederzeit unter der Telefonnummer 0160 / 3655712 (Frau Antonia Weiß) an uns wenden.


Ist Ihr Haus an einer Zusammenarbeit im Rahmen dieser Forschungsarbeit interessiert? Dann kreuzen Sie dies im Fragebogen an. Wir werden uns dann an Sie wenden.

**Ihre Angaben sind sehr wichtig. Bitte unterstützen Sie dieses Forschungsvorhaben, indem Sie den Fragebogen ausfüllen. Vielen Dank im Voraus.**

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Hermann Freter



Antonia Weiß  
(Projektleiterin)

Anlage: Fragebogen

## Anhang 4: Fragebogen zur 1. empirischen Untersuchung

Fragebogen zur Forschungsarbeit „Rückgewinnungsmanagement an Theaterbetrieben“						
Name des Theater- bzw. Opernbetriebs:	_____					
Name des Ausfüllenden:	_____					
Funktion des Ausfüllenden:	_____					
<p><i>Bitte beziehen Sie sich aus Gründen der Vergleichbarkeit bei den folgenden Angaben ausschließlich auf die angegebenen Spielzeiten. Ihre Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.</i></p>						
1.	Wie viele neue Abonnenten konnten Sie für die Spielzeit 2006/07 hinzugewinnen?	_____				
2.	Wie viele Abonnenten hatte Ihr Haus insgesamt in der Spielzeit 2006/07?	_____				
3.	Wie viele Abonnenten haben bis zum Ende der Spielzeit 2006/07 gekündigt?	_____				
4.	Wie viele neue Abonnenten haben Sie für die laufende Spielzeit 2007/08 hinzugewinnen können?	_____				
5.	Wie viele Abonnenten hat Ihr Haus derzeit insgesamt (in der laufenden Spielzeit 2007/08)?	_____				
6.	Sind bereits Kündigungen von Abonnements in der Spielzeit 2007/08 eingegangen? Wenn ja, wie viele?	_____				
7.	Welche Daten besitzen Sie über Ihre Abonnenten? (Zutreffendes bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen möglich):					
	Name des Abonnementinhabers	<input type="radio"/>				
	Adresse des Abonnementinhabers	<input type="radio"/>				
	Geburtsdatum des Abonnementinhabers	<input type="radio"/>				
	Abonnementart	<input type="radio"/>				
	Beginn der Kundenbeziehung (Inanspruchnahme des Abonnements)	<input type="radio"/>				
	Angaben über weitere Personen (bei doppeltem Abo):	<input type="radio"/>				
	Sonstiges: _____					
8.	Betreiben Sie in Ihrem Hause bereits systematisches Rückgewinnungsmanagement in Bezug auf Ihre Abonnenten (Identifikation der Kunden, Analyse der Kündigungsgründe, Einsatz zielgerichteter Maßnahmen, Kontrolle)?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;"><b>Ja</b></td> <td style="width: 30%; text-align: center;"><b>Nein</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ja</b>	<b>Nein</b>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

- |     |   |                             |                               |
|-----|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 9.  | Erhalten die ehemaligen Abonnenten nach ihrer Kündigung eine Kündigungsbestätigung?   | Ja<br><input type="radio"/> | Nein<br><input type="radio"/> |
| 10. | Treten Sie zusätzlich nach der Kündigung mit Ihren ehemaligen Abonnenten in Kontakt und ermitteln dabei die Kündigungsgründe? | Ja<br><input type="radio"/> | Nein<br><input type="radio"/> |
| 11. | Erhalten die ehemaligen Abonnenten nach der Kündigung weiterhin Informationsmaterialien zum Leistungsangebot des Hauses?      | Ja<br><input type="radio"/> | Nein<br><input type="radio"/> |
| 12. | Wie hoch schätzen Sie den Anteil der ehemaligen Abonnenten, die weiterhin regelmäßig Veranstaltungen Ihres Hauses besuchen?   | _____ %                     |                               |

13. Welche Gründe sind Ihrer Einschätzung nach die häufigsten für die Kündigung von Abonnements? (Zutreffendes bitte ankreuzen; maximal drei Nennungen möglich):

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| Äußere Bedingungen (Tod; Wohnortwechsel etc.)                              | <input type="radio"/> |
| Mangelnde Mobilität (Alter; Krankheit)                                     | <input type="radio"/> |
| Veränderungen im sozialen Umfeld (Partner, Freund/in etc. will nicht mehr) | <input type="radio"/> |
| Abonnement ist zu teuer  | <input type="radio"/> |
| Andere Interessen und Freizeitaktivitäten                                  | <input type="radio"/> |
| Unzufriedenheit mit dem Angebot (bzw. einem Teil des Angebotes)            | <input type="radio"/> |
| Unzufriedenheit mit dem Service  | <input type="radio"/> |

Sonstige Gründe:  
\_\_\_\_\_

- |     |  |                       |                       |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 14. | Denken Sie, dass ein systematisches Rückgewinnungsmanagement | Ja                    | Nein                  |
|     | • im Allgemeinen für Theater-/Opernbetriebe sinnvoll ist?    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|     | • speziell für Ihr Haus sinnvoll ist?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach gegen ein systematisches Rückgewinnungsmanagement in Ihrem Hause sprechen?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- |     |  |                             |                               |
|-----|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 16. | Ist Ihr Betrieb an einer Zusammenarbeit im Rahmen dieser Forschungsarbeit interessiert (Durchführung einer systematischen Rückgewinnung von abgewanderten Kunden)? | Ja<br><input type="radio"/> | Nein<br><input type="radio"/> |
|-----|--|-----------------------------|-------------------------------|

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Fax: 0271/ 740-2724



### Anhang 5: Übersicht über Befragungsteilnehmer der 1. empirischen Untersuchung

Nr.	Theaterbetrieb	Nr.	Theaterbetrieb
1	Grenzlandtheater Aachen	29	Deutsches Schauspielhaus in Hamburg
2	Stadttheater Bremerhaven	30	Staatstheater am Gärtnerplatz München
3	Theater Hameln	31	Städtische Theater Chemnitz GmbH
4	Theater Vorpommern GmbH	32	Münchener Kammerspiele
5	Deutsche Oper Berlin	33	Theater Ulm
6	Deutsches Theater Göttingen	34	Landestheater Detmold GmbH
7	Theater Konstanz	35	Musiktheater im Revier
8	Badische Landesbühne	36	Alte Oper Frankfurt
9	Staatstheater Kassel	37	Theater Pforzheim
10	Staatstheater Nürnberg	38	Landesbühne Niedersachsen Nord
11	Brandenburger Theater GmbH	39	Theater Lüneburg
12	Mainfrankentheater Würzburg	40	Hessisches Staatstheater Wiesbaden
13	Theater Augsburg	41	E.T.A.-Hoffmann-Theater Bamberg
14	Volkstheater Rostock	42	Landestheater Eisenach GmbH
15	Theater der Stadt Schweinfurt	43	Landestheater Coburg
16	Staatsschauspiel Dresden	44	Rheinisches Landestheater Neuss
17	Theater Regensburg	45	Stadttheater und Musikdirektion Aachen
18	Bühnen Köln	46	Theater Erlangen
19	Schauspielhaus Bochum	47	Pfalztheater Kaiserslautern
20	Oper Leipzig	48	Theater Heilbronn
21	Landesbühne Rheinland-Pfalz	49	Staatsoperette Dresden
22	Wuppertaler Bühnen GmbH	50	Landestheater in Tübingen
23	Theater Kiel	51	Württembergische Landesbühne
24	Theater an der Rott	52	Städtische Bühnen Münster
25	Staatstheater Mainz	53	Saarländisches Staatstheater Gbr
26	Staatstheater Cottbus	54	Theater Hof
27	Stadttheater Fürth	55	Theater und Philharmonie Thüringen GmbH
28	Deutsch-Sorbisches Volkstheater Bautzen	56	Niedersächsisches Staatstheater Hannover GmbH

**Anhang 6: Zusatzauswertungen zur 1. empirischen Untersuchung**

Informationen zum Namen Aboinhaber				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Ja	56	100,0	100,0	100,0

**Tab. 1:** Informationsstand der Theater zum Namen des Abonnenten

Informationen zur Adresse				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Ja	56	100,0	100,0	100,0

**Tab. 2:** Informationsstand der Theater zur Adresse des Abonnenten

Informationen zum Geburtsdatum				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	45	80,4	80,4	80,4
Ja	7	12,5	12,5	92,9
Teilweise	4	7,1	7,1	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 3:** Informationsstand zum Geburtsdatum des Abonnenten

Informationen zur Aboart				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	1	1,8	1,8	1,8
Ja	55	98,2	98,2	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 4:** Informationsstand zur Art des Abonnements

Informationen zum Beginn des Abos				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	19	33,9	33,9	33,9
Ja	35	62,5	62,5	96,4
Teilweise	2	3,6	3,6	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 5:** Informationsstand zum Beginn des Abonnements

Informationen über weitere Personen				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	34	60,7	60,7	60,7
Ja	22	39,3	39,3	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 6:** Informationsstand zu weiteren Personen im Abonnement

Kontaktaufnahme nach Kündigung				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	25	44,6	44,6	44,6
Ja	25	44,6	44,6	89,3
Teilweise	5	8,9	8,9	98,2
Keine Angabe	1	1,8	1,8	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 7:** Kontaktaufnahme mit dem Kunden nach der Kündigung

Versand einer Kündigungsbestätigung				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	2	3,6	3,6	3,6
Ja	53	94,6	94,6	98,2
Keine Angabe	1	1,8	1,8	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 8:** Versand einer Kündigungsbestätigung durch das Theater

Versand von Infos nach Kündigung				
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Nein	17	30,4	30,4	30,4
Ja	34	60,7	60,7	91,1
Teilweise	4	7,1	7,1	98,2
Keine Angabe	1	1,8	1,8	100,0
Gesamt	56	100,0	100,0	

**Tab. 9:** Versand von Angebotsinformationen nach der Kündigung

## Anhang 7: Leitfaden zur telefonischen Befragung der Abonnenten (2. empirische Untersuchung)

### Leitfaden zur telefonischen Befragung

Lfd. Nr.: «Lfd_Nr»	Name: «Vorname» «Name»	Ort: «Ort»	Telefon: «Telefon»
Aboreihe: «Aboreihe» («Inhalt»)		Mitgliedschaft Theaterverein: «TV»	

**Guten Tag, «Anrede» «Name». Ich hoffe, ich störe nicht. Mein Name ist Antonia Weiß, ich rufe im Namen des Theaters ..... an. Es geht um Ihr Abonnement. Sie sind ja Abonnent des Stadttheaters gewesen. Jetzt mussten wir leider feststellen, dass Sie Ihr Abonnement zum Ende dieser Spielzeit gekündigt haben. Ich wollte mich einfach mal erkundigen, warum, hat sie vielleicht irgendetwas gestört oder waren sie mit etwas unzufrieden? Ich bitte Sie dabei um Ihre ehrliche Meinung, denn wir sind auf Ihre Angaben angewiesen. Hätten Sie kurz Zeit, mir zu erzählen, warum Sie Ihr Abonnement nicht mehr haben wollen?**

**Ja** → weiter zu (1)

**Nein** → weiter zu (8)

- (1) Kunden antworten lassen → Aussage notieren, anschl. Schlagworte ankreuzen
- (2) **Ist das der einzige Grund?/Warum ist das so?** → nachhaken
- (3) *(falls keine richtige Aussage)* **Ich kann Ihnen auch einige Gründe nennen und Sie sagen mir, ob das zutrifft** (Kategorien ansprechen und Schlagworte ansprechen *(Bsp.: Sind Sie unzufrieden gewesen? Mit was sind Sie unzufrieden? Mit dem Haus oder den Stücken? Dem Service?)*)

**AUSSAGE DES KUNDEN:**

**SONSTIGE ANMERKUNGEN:**

## Leitfaden zur telefonischen Befragung

SCHLAGWORTE	BEISPIELSÄTZE	SUBKATEGORIEN	x
<b>UNTERNEHMENSINDUZIERT</b>			
QUALITÄT KÜNSTLER/ INTERPRETEN	„Die Sänger/Schauspieler waren sehr schlecht.“	<b>Unzufriedenheit mit dem Angebot des Theaters</b> (Kernleistung)	
QUALITÄT STÜCKE/ INSZENIERUNGEN	„Viele Stücke bzw. Inszenierungen im letzten Jahr haben mir nicht wirklich gefallen, sind mir einfach zu modern.“		
ZUSAMMENSTELLUNG STÜCKE	„Wir hatten in unserem Abo in der letzten/kommenden Spielzeit wenige Stücke, die uns gefallen haben.“		
IMAGE	„Das Theater ist einfach nicht mehr das, was es einmal war. Früher war alles besser“	<b>Unzufriedenheit mit dem Theater im Allgemeinen</b> (Gesamtbild)	
AMBIENTE	„Wir fühlen uns hier einfach nicht mehr wohl.“		
TECHNIK/ZUGANG	„Die Akustik ist so schlecht. Man versteht einfach nichts.“		
AUSSTATTUNG/ GASTRONOMIE	„Der Saal ist so heruntergekommen.“ oder „Die Sitze sind so unbequem.“		
FLEXIBILITÄT ABO	„Das Abonnement ist mir einfach zu unflexibel, man kann auch so schlecht umtauschen.“	<b>Unzufriedenheit mit der Servicekultur bzw. den Serviceleistungen</b>	
PLATZZUWEISUNG	„Wir haben im Abo so schlechte Plätze.“		
PERSONAL/ SERVICEPOLITIK	„Das Personal war so unfreundlich zu mir.“ „Ich habe falsche Auskunft bekommen.“		
BESCHWERDE- HANDHABUNG	„Als ich mich beschwert habe, hat man das nicht ernst genommen, darauf nicht reagiert.“		
TERMINE ABO	„Ich habe im letzten Jahr ganz oft nicht gekonnt, die Termine liegen so schlecht.“		
PREIS-LEISTUNGS- VERHÄLTNIS	„Das Abo ist mir für das was geboten wird, zu teuer. So viel Geld will ich dafür nicht mehr ausgeben.“	<b>Unzufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis</b>	
ZUKÜNFTIGES PROGRAMM	„Ich will erstmal das neue Programm abwarten.“	<b>Unsicherheit wg. Qualität des zukünftigen Angebots</b>	

## Leitfaden zur telefonischen Befragung

KUNDENINDUZIERT			
UMZUG	„Wir sind umgezogen.“	<b>veränderte äußere Umstände und/oder Lebensumstände</b> (bei grundsätzlich gleich hohem Bedürfnis)	
TOD	<i>Tod des betreffenden Kunden</i>		
TOD PARTNER	„Mein Mann ist gestorben. Und alleine will ich nicht mehr ins Theater gehen.“		
KRANKHEIT/ALTER	„Ich bin zu krank. Ich kann nicht mehr kommen.“ „Ich bin jetzt 80, das ist einfach zu beschwerlich.“		
SCHLECHTE VERKEHRSVERBINDUNG/ENTFERNUNG	„Ich komme nur so schlecht dorthin. Die Verkehrsverbindungen sind nicht gut.“ „Der Weg ist mir einfach zu weit. Das ist gerade im Winter so beschwerlich.“		
PERS. ZEITMANGEL/ TERMINKONFLIKTE	„Ich schaffe es zeitlich einfach nicht mehr.“ „Ich konnte zu so vielen Terminen nicht.“		
KONFLIKT MIT DEM THEATERPARTNER	„Meine Freundin will nicht mehr und alleine hab ich auch keine Lust.“		
HOHE KOSTEN	„Ich kann mir das Abo im Moment einfach nicht mehr leisten. Es sind zu hohe Kosten, die da immer auf einmal auf mich zukommen.“		
ABWECHSLUNG	„Ich will auch mal wieder was anderes machen.“		<b>veränderte Lebenserwartung/-einstellung; Wunsch nach Abwechslung</b> (abnehmendes Bedürfnis an Theaterbesuchen)
MEHR FREIZEIT	„Ich will wieder mehr Freizeit haben. Das wird mir alles einfach zu viel.“		
FESTLEGUNG	„Ich will mich nicht mehr so lange im Voraus festlegen, sondern etwas flexibler sein.“		
WETTBEWERBSINDUZIERT			
ANDERE FREIZEITBESCHÄFTIGUNG/AKTIVITÄTEN	„Ich will einfach mal wieder mehr Sport machen.“ „Ich will auch mal was anderes erleben.“	<b>höhere Attraktivität konkurrierender Angebote</b>	
ANDERE KULTURANGEBOTE	„Das Theater XYZ hat so gute Kritiken. Ich möchte lieber mal dort hingehen.“		
BESUCHER-ORGANISATIONEN	„Ich möchte lieber ein Abo bei der Theatergemeinde haben. Da habe ich viel mehr Abwechslung.“		

## Leitfaden zur telefonischen Befragung

(4) **Werden Sie denn trotzdem weiterhin auch ohne Ihr Abonnement ins Theater gehen?**

- Ja, sicherlich  nein, nicht mehr

(5) **Wie oft werden Sie denn in Zukunft ins Theater gehen?**

- Genauso oft  eher seltener  häufiger

(6) **Wie lange hatten Sie Ihr Abonnement?**

\_\_\_\_\_ Jahre

(7) **Darf ich sie noch nach Ihrer Altersklasse fragen?**

- Unter 30 Jahre  zwischen 30 und 45  zwischen 45 und 65  
 zwischen 65 und 80  über 80

**Vielen Dank für Ihre Zeit, «Anrede» «Name». Sie haben uns sehr weitergeholfen.**

- a) Was Ihre Kündigung betrifft, so können wir ja leider nichts machen. Wir hoffen natürlich, Sie trotzdem weiterhin im Theater begrüßen zu können.
- b) Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre langjährige Treue und wünschen Ihnen weiterhin alles Gute.
- c) Wir werden Ihre Angaben auf jeden Fall aufnehmen und weiterverfolgen.

---

(8) **Kann ich Sie zu einem anderen Zeitpunkt anrufen? Wären Sie denn evtl. bereit, diese Fragen schriftlich zu beantworten? Ich könnte Ihnen diese Fragen selbstverständlich auch zuschicken! (Tag und Uhrzeit für Anruf)**

## Anhang 8: Ausgewählte Aussagen von Abonnenten im Rahmen der 2. empirischen Untersuchung

<p>„Wir kriegen unsere Termine einfach nicht in den Griff, im nächsten Jahr wird es noch schwieriger. Wir gehen jetzt erstmal so hin. Sollte sich jedoch herausstellen, dass wir gar nicht mehr hingehen, dann werden wir vielleicht unser Abo reaktivieren. In den letzten 2 - 3 Saisons war allerdings auch viel Schrott dabei, viel zu moderne Stücke.“</p>
<p>„Das Programm war nicht so meine Welt. Manches war einfach zu provinziell, manchmal wünsche ich mir mehr Mut. Der Auslöser für die Kündigung war allerdings ein anderer. Es hat zwischenzeitlich ja mal so eine Bilderausstellung mit nackten, älteren Menschen im Foyer des Stadttheaters stattgefunden. Die hat ja dann in der Presse und so für viel Aufregung gesorgt. Es gab viele Leserbriefe. Das Theater hat die Bilder dann tatsächlich abgehängt. Das finde ich unmöglich, so ein provinzielles Verhalten, darüber habe ich mich total geärgert.“</p>
<p>„Meinem Mann haben die Stücke einfach nicht gefallen. Mir schon, aber mein Mann will lieber was anderes sehen. Es ist einfach so schwierig auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Wir haben total unterschiedliche Ansichten. Wir wollen deshalb jetzt erstmal pausieren, und dann schauen wir mal. Wir suchen uns die Stücke jetzt einfach mal gezielt raus.“</p>
<p>„Ach, wir wollen jetzt mal pausieren. Es ist einfach so beschwerlich. Es ist so anstrengend, dort hinzukommen, wir wohnen so weit außerhalb. Außerdem sind die Sitze so furchtbar unbequem.“</p>
<p>„Ich habe das doch in der Kündigung schon geschrieben. Die Qualität der Stücke ist nicht mehr gut. Früher war alles besser, da gab es noch viel mehr gekaufte Stücke. Die Eigenproduktionen sind einfach nicht so gut wie die gekauften Stücke. Ich hoffe ja sehr für das Theater, dass sich die Vorstellungen von der Qualität her wieder steigern werden. Wenn ich mich im Bekanntenkreis umhöre, dann sehen die das auch so. Früher war die Qualität der Stücke einfach besser. Für das, was jetzt gespielt wird, ist mir das Abo einfach zu teuer.“</p>
<p>„Die Eigenproduktionen sind einfach nichts. Früher war es viel schöner, als das Theater noch ein Spartentheater war.“</p>
<p>„Wir waren in diesem Jahr kein einziges Mal da. Wir haben noch ganz viele Umtauschgutscheine übrig, es macht einfach keinen Sinn für uns. Wir haben ein Kind bekommen und kriegen das zeitlich einfach im Moment nicht hin. Vielleicht kommen wir in 1 oder 2 Jahren wieder. Es ist uns echt schwer gefallen, weil wir unser Abo sehr gerne und vor allem schon lange Zeit hatten.“</p>
<p>„Was sie in der letzten Zeit geboten haben, war haarsträubend, eine Frechheit und Zumutung. Gerade die Eigenproduktionen, die waren total schlimm. Mir haben nur zwei Stücke überhaupt gefallen. Echt schade um die Zeit, die ich dafür verschwendet habe. Wir gehen jetzt nach Nürnberg ins Theater.“</p>
<p>„Von 8 Stücken waren nur 2 in Ordnung. Die Stücke sind einfach schwach geworden. Außerdem ist es immer so leise. Man versteht nur die Hälfte. Ich habe das auch schon ein paar Mal erwähnt. Zeitlich wird es bei mir auch schwieriger in Zukunft.“</p>
<p>„Ich mache das Aussuchen jetzt lieber selber. Ich will einfach mal wieder ein bisschen mehr Abwechslung haben und nicht immer so festgelegt sein mit den Stücken. In der letzten Spielzeit haben mir manche Stücke auch nicht wirklich gut gefallen.“</p>
<p>„Wir haben das Abo jetzt mal eine Zeit lang ausprobiert. Aber leider gibt es keine richtig klassischen Stücke mehr, die werden alle immer so modern inszeniert. Vielleicht treten wir mal dem Theaterverein bei, dann können wir uns ja einzelne Stücke raussuchen. Oder wir gehen mal nach Nürnberg, das hatten wir sowieso schon mal vor.“</p>



<p>„Wir brauchen nach 10 Jahren jetzt einfach mal wieder eine Abwechslung. Wir wollen jetzt lieber mal nach Nürnberg gehen oder in die Frankenhalle. In Fürth suchen wir uns dann die schönen Stücke raus.“</p>
<p>„Also mit dem Programm bin ich überhaupt nicht mehr zufrieden. Gerade das letzte Stück, viel zu modern. Jetzt ist auch noch die Preiserhöhung im Abo drin. Also, die Stücke sind das Geld einfach nicht mehr wert. Meine Freundin hat auch gekündigt. Wir sind ganz oft in der Pause gegangen.“</p>
<p>„Wir hatten vor langer Zeit mal ein Abo in Darmstadt. Das war so ein Scheck-Abo, das ist wie mit Gutscheinen. Man hat völlige Flexibilität, das ist viel besser. Jetzt sind wir deshalb auch im Theaterverein eingetreten. Einige Stücke im Abo haben mir nämlich auch nicht mehr gefallen und das kann ich dann jetzt einfach viel flexibler gestalten und mir auch mal was anderes raus-suchen. Also wie gesagt, das war so eine Mischung aus beidem. Manche Stücke waren einfach nichts und wir wollen uns eben auch nicht mehr von vorneherein so festlegen.“</p>
<p>„Terminlich hat es total schlecht gepasst. Wir mussten dreimal tauschen. Manche Stücke und vor allem die getauschten haben mir überhaupt nicht gefallen. Eigentlich gefällt es uns aber ganz gut in Fürth. Wir suchen uns die Stücke dann eben selbst raus und zahlen dann halt mehr.“</p>
<p>„Der Weg ist einfach zu weit. Außerdem arbeiten wir viel und haben deshalb die Hälfte aller Stücke nicht gesehen. Dafür ist uns das Abo dann einfach zu teuer. Wir werden also einfach mal Einzelkarten kaufen.“</p>
<p>„Ich kann ihnen sagen, warum ich gekündigt habe. Der Altersdurchschnitt ist einfach viel zu hoch. Ich fühle mich da überhaupt nicht mehr wohl. Ich bin vierzig Jahre alt und um mich herum ist niemand mehr in meinem Alter.“</p>
<p>„Ich habe das ja in die Kündigung schon rein geschrieben. Ich habe Krebs und kann einfach aufgrund der Behandlung nicht mehr kommen. Wenn es irgendwann wieder besser geht, dann nehme ich vielleicht mal wieder ein Abo.“</p>
<p>„Wir konnten ganz oft zu den Terminen nicht, weil die immer so schlecht lagen. Immer am Anfang und Ende der Ferien, darüber habe ich mich sehr geärgert. Wir wollen aber auch einfach mal was anderes sehen.“</p>
<p>„Wir richten unsere Entscheidung eigentlich immer an der Abozusammenstellung der neuen Spielzeit aus. Meine Favoritenstücke sind nicht im Abo drin, also das kleine Konzert-Abo in der neuen Spielzeit sagt uns nicht so zu. Außerdem passen die Termine nicht so gut. Mein Mann ist oft weg. Wir suchen uns lieber Einzelstücke raus und zahlen dann eben mehr, dann haben wir auch mehr Abwechslung. Wir kommen aber immer sehr gerne ins Stadttheater.“</p>
<p>„Ich kann mir das Abo im Moment einfach nicht leisten. Mir tut das total leid, weil ich schon so lange ein Abo habe. Aber ich habe finanzielle Probleme und muss jetzt erstmal schauen, wie es weitergeht. Soweit möglich werde ich aber weiterhin mal hingehen.“</p>
<p>„Wir haben immer in der letzten Reihe gesessen. Der Platz ist einfach total schlecht. Man sieht überhaupt keine Gesichter. Wir nehmen vielleicht wieder ein Abo, wenn es bessere Plätze gibt. Man hat mir aber gesagt, es gebe keine besseren Plätze. Es ist aber keine glückliche Politik, wenn langjährige Abonnenten nicht weiter nach vorne rücken, wenn Plätze frei werden. Wenn wir einen besseren Platz hätten, würden wir das Abo ja sofort wieder nehmen. Meine Freundin hat z.B. ein neues Abo und die hat Plätze ganz vorne gekriegt. Dann steige ich auch irgendwann lieber wieder neu ein.“</p>
<p>„In dieser Saison haben die Termine einfach nicht gepasst. Als ich dann getauscht habe, hatte ich total schlechte Plätze. Ich mache das Tanztheater jetzt lieber über den fränkischen Besucherring, dann kann ich mir die Termine eher aussuchen.“</p>

<p>„Das hat persönliche Gründe. Wir haben eine kleine Tochter und waren im letzten Jahr nur zweimal da. Außerdem wollen wir in unserer Freizeit lieber wieder selber tanzen als zuzuschauen. Die Stücke waren auch unterschiedlich gut, manche gar nicht. Bei einem Stück fand ich den Preis echt total unverhältnismäßig.“</p>
<p>„Ich bin umgezogen und habe jetzt einen ¾-Stunde-Weg. Das ist mir einfach zu viel. Außerdem ist meine Arbeit echt anstrengend. Wir haben im Kollegenkreis auch noch ein anderes Abo. Die Stücke waren eigentlich OK, aber es ist mir im Moment einfach zu anstrengend.“</p>
<p>„Die Termine sind uns einfach zu viel. 8 Stücke sind einfach zu viel für uns. Da geht zu viel Zeit in Anspruch. Wir wollen auch mehr Abwechslung haben und suchen uns die Karten lieber selber aus.“</p>
<p>„Ich bin absolut zufrieden. Nur verreise ich jetzt viel, weil mein Mann gestorben ist und da konnte ich viele Termine nicht einhalten. Ich liebe das Stadttheater.“</p>
<p>„Also mit dem Service bin ich sehr zufrieden. Ganz großes Lob. In der neuen Spielzeit sind aber Stücke, die mich gar nicht interessieren. Auch in der alten Spielzeit waren mir viele Stücke zu modern, ich bin ja immer mit meiner Freundin da, und wir sind dann oft in der Pause gegangen. Jetzt haben wir uns eben entschieden, dass wir die Stücke lieber selber raussuchen.“</p>
<p>„Das Programm hat mir z.T. überhaupt nicht gefallen. Die Odaliske z.B., die fand ich einfach nur schrecklich. Ich setzte generell immer eine Spielzeit aus und nehme dann wieder ein anderes Abo.“</p>
<p>„Eigentlich hat es uns ganz gut gefallen, wir wollen aber mal gerne was anderes sehen und ein bißchen mehr Abwechslung haben. Deshalb gehen wir jetzt mal nach Nürnberg ins Theater. Vielleicht kommen wir auch noch mal wieder nach Fürth.“</p>
<p>„Mit dem Theater bzw. dem Angebot hat das eigentlich nichts zu tun. Wir hatten mit drei Freundinnen zusammen das Abo. Irgendwie passte es immer bei irgendjemandem nicht, wir haben das einfach gemeinsam nicht mehr hingekriegt. Ich würde ja eigentlich auch viel lieber ins Tanztheater gehen, aber meine Freundinnen interessiert das nicht. Ich werde auf jeden Fall einzelne Veranstaltungen besuchen.“</p>
<p>„Meine Frau ist schwer erkrankt. Wir konnten deshalb die letzten drei Aufführungen nicht besuchen. Im Moment können wir daher einfach nicht ins Stadttheater gehen. Vielleicht aber irgendwann mal wieder, je nachdem, ob es meiner Frau besser geht.“</p>
<p>„Ich hatte immer in Nürnberg ein Abo und wollte es in Fürth jetzt mal ausprobieren. Ich will aber wieder nach Nürnberg zurück, da ist die Auswahl einfach größer. Einige Stücke im Abo haben mir auch nicht so gut gefallen. Eigentlich will ich auch generell kein Abo mehr haben, weil ich mich da immer so festlegen muss.“</p>
<p>„Wir haben jetzt viele Jahre das Abo gehabt. Die Qualität hat einfach stark nachgelassen, das Programm ist immer schlechter geworden. Auch die Sitze sind so schlecht und die Akustik, die ist wirklich schlecht. Wir wollen jetzt einfach erstmal nicht mehr.“</p>
<p>„Die Stücke haben uns überhaupt nicht gefallen, mehr als die Hälfte aller Stücke waren schlecht, richtig schlecht, sowohl was die schauspielerische Leistung als auch den Inhalt betrifft. Wir sind ganz oft nach der Pause gegangen. Wir gehen jetzt wahrscheinlich zum fränkischen Besucher-ring.“</p>
<p>„Mein Mann arbeitet im Drei-Schicht-Betrieb. Der schafft das zeitlich einfach nicht mehr. Alleine will ich aber auch nicht gehen. Wenn es dann irgendwie zeitlich passt, werden wir das ein oder andere Mal schon noch hingehen.“</p>

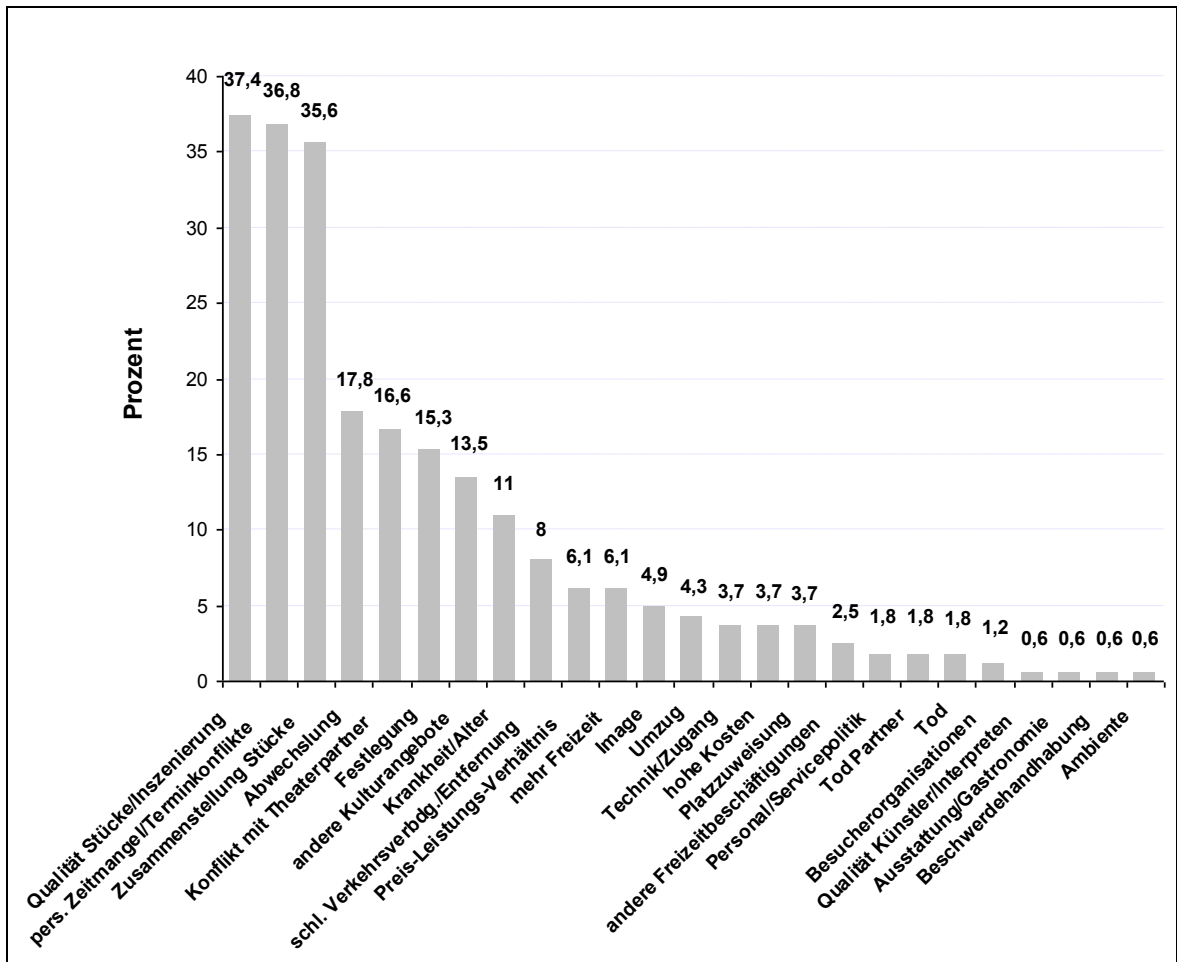


Abb. 1: Häufigkeit der Nennung einzelner Kündigungsgründe in %

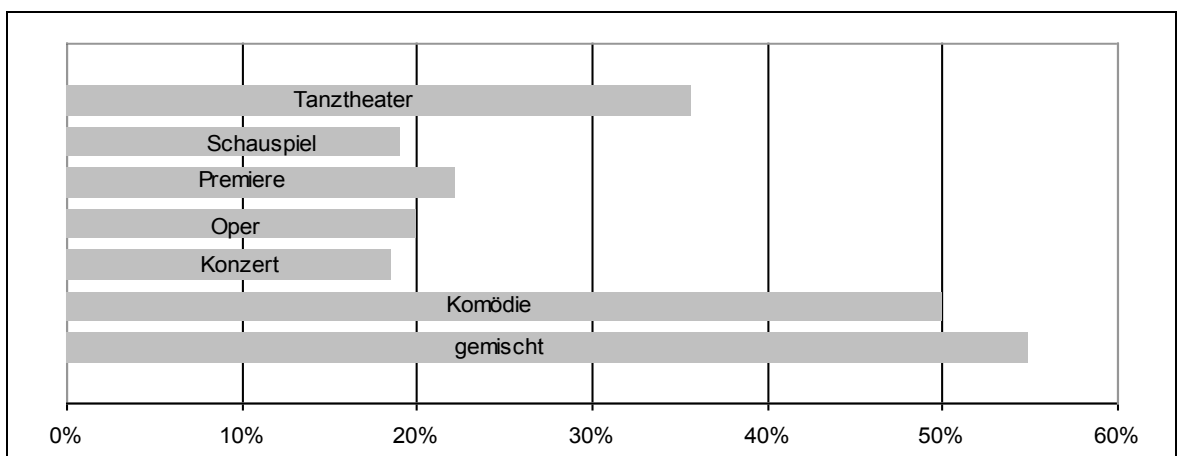
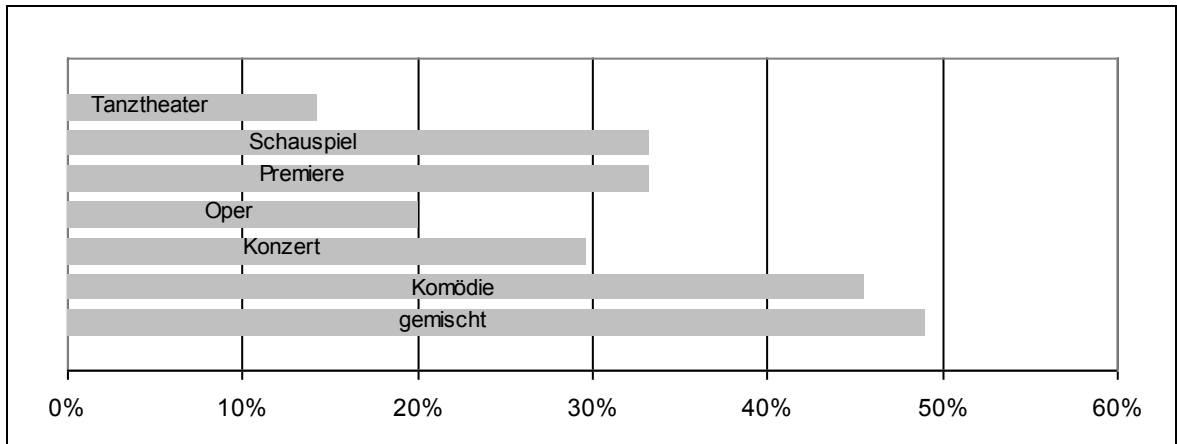


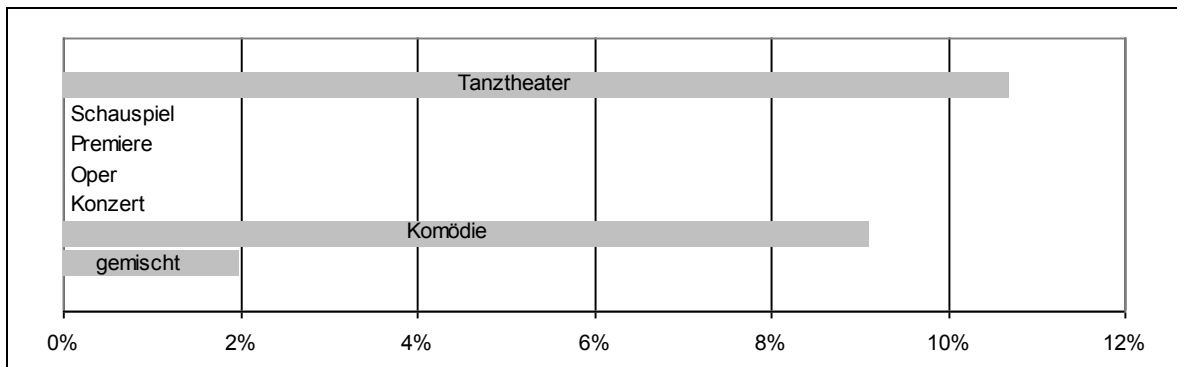
Abb. 2: Häufigkeit der Nennung „Qualität Stücke/Inszenierungen“ nach Aboreihen in %

1697

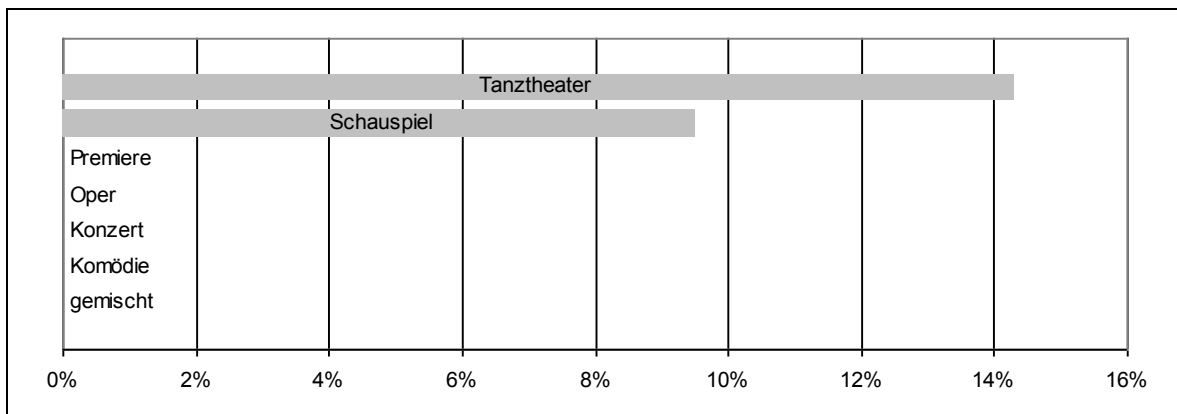
Bei den Auswertungen in den Abbildungen 2 bis 6 wurden die Aboreihen, die sich lediglich durch die Veranstaltungstermine unterscheiden, aber in ihrem Inhalt übereinstimmen (d.h. die gleichen Stücke anbieten), zusammengefasst. Vgl. demgegenüber die Gesamtheit der Aboreihen in Tabelle D-4 in Kapitel 2.5.1.



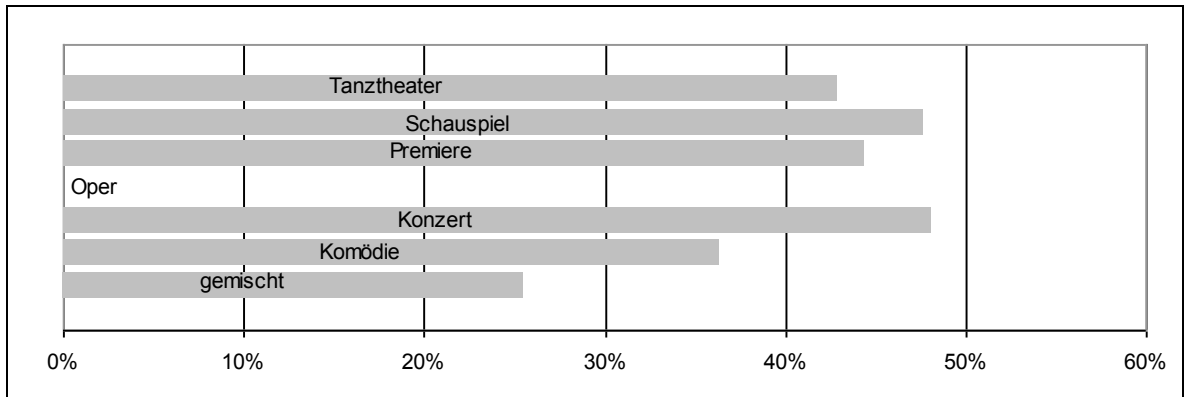
**Abb. 3:** Häufigkeit der Nennung „Zusammenstellung Stücke“ nach Aboreihen in %



**Abb. 4:** Häufigkeit der Nennung „Technik/Zugang“ nach Aboreihen in %

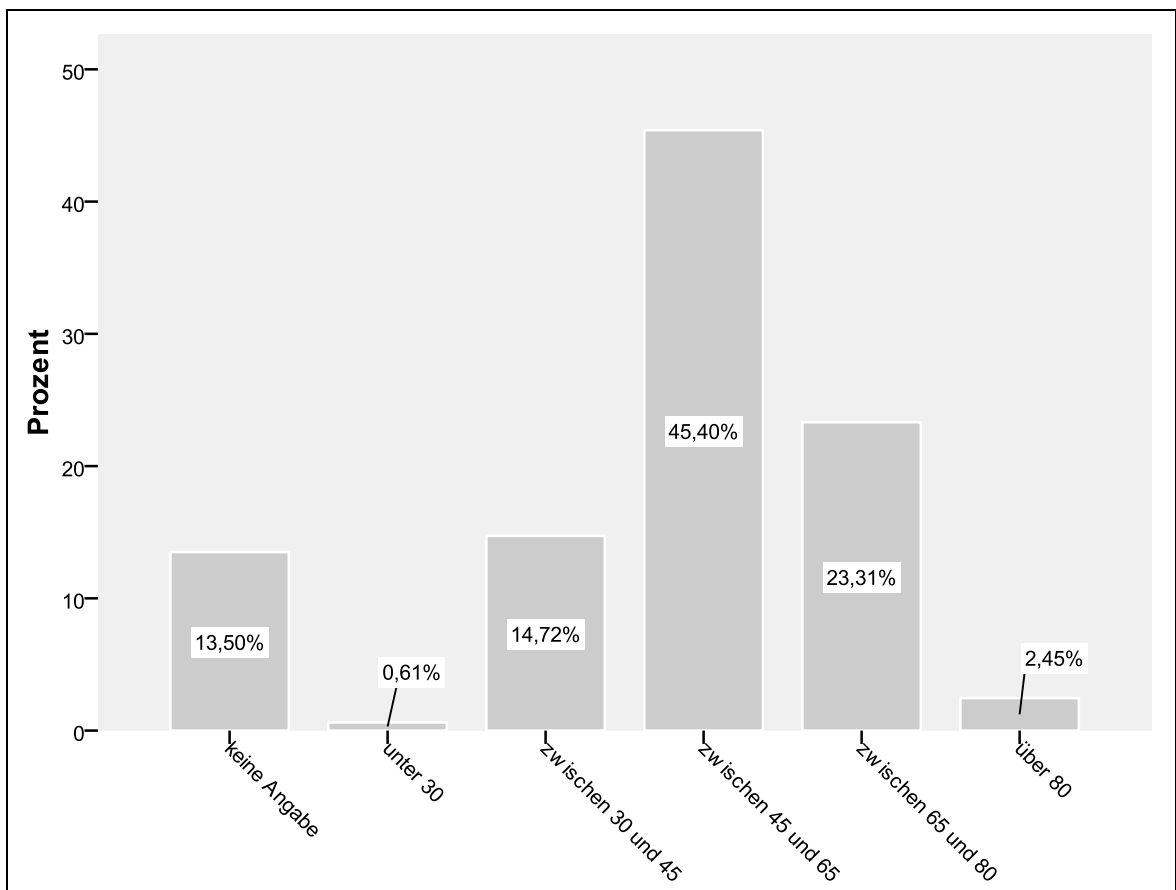


**Abb. 5:** Häufigkeit der Nennung „Platzzuweisung“ nach Aboreihen in %



**Abb. 6:** Häufigkeit der Nennung „persönlicher Zeitmangel/Terminkonflikte“ in %

### Anhang 10: Alter der Befragten in Klassen (2. empirische Untersuchung)



## Literaturverzeichnis

- Ahmad, S.** (2002): Service Failure and Customer Defection: A Closer Look at Online Shopping Experiences, **in:** *Managing Service Quality*, 12. Jg., H. 1, S. 19-29.
- Akerlund, H.** (2005): Fading Customer Relationships in Professional Services, **in:** *Managing Service Quality*, 15. Jg., H. 2, S. 156-171.
- Alajoutsijärvi, K./Möller, K./Tähtinen, J.** (2000): Beautiful Exit: How to Leave your Business Partner, in: *European Journal of Marketing*, 34. Jg., H. 11/12, S. 1270-1289.
- Allmann, U.** (1997): *Innovatives Theatermanagement – Eine Fallstudie*, Diss., Wiesbaden.
- Allmann, U.** (1995): Theater als Eigenbetrieb – Eine ökonomische Beurteilung auf der Basis empirischer Datenerhebung, **in:** Heinze, T. (Hrsg.): *Kultur und Wirtschaft: Perspektiven gemeinsamer Innovation*, Opladen, S. 279-295.
- Almstedt, M.** (1999): *Ganzheitliches computerbasiertes Controlling im öffentlichen Theater – Konzeption und prototypische Implementierung eines Controlling-Informationssystems auf der Basis einer Analyse des öffentlichen Theaters*, Diss., Göttingen.
- Álvarez Gonzáles, L.I./Santos Vijande, M.L./Vázquez Casielles, R.** (2002): The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organisation Domain, **in:** *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7. Jg., H. 1, S. 55-67.
- Ambrosius, C.** (1992): *Marketing für öffentliche Theater – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, **in:** Budäus, D. (Hrsg.): *Public Management – Diskussionsbeiträge*, Nr. 7, Hamburg.
- Ammerman, M.** (1998): *The Root Cause Analysis Handbook – A Simplified Approach to Identifying, Correcting, and Reporting Workplace Errors*, New York.
- Andreae, C.-A./Keuschnigg, C.** (1983): *Kunst und Wirtschaft*, **in:** Andreae, C.-A. (Hrsg.): *Symposium Kunst und Wirtschaft 1982*, Köln, S. 23-49.
- Andreasen, A.R.** (1994): Social Marketing: It's Definition and Domain, **in:** *Journal of Public Policy and Marketing*, 13. Jg., H. 1, S. 108-114.
- Andreasen, A.R.** (1985): Consumer Response to Dissatisfaction in Loose Monopolies, **in:** *Journal of Consumer Research*, 12. Jg., H. 2, S. 135-141.
- Andreasen, A.R./Belk, R.W.** (1980): Predictors of Attendance at the Performing Arts, **in:** *Journal of Consumer Research*, 7. Jg., H. 2, S. 112-120.

- Andreasen, A.R./Drumwright, M.** (2001): Alliances and Ethics in Social Marketing, **in:** Andreasen, A.R. (Hrsg.): Ethics in Social Marketing, Washington.
- Andreasen, A.R./Kotler, P.** (2003): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 6. Aufl., Englewood Cliffs.
- Andreassen, T.W.** (2000): Antecedents to Satisfaction with Service Recovery, **in:** European Journal of Marketing, 34. Jg., H. 1/2, S. 156-175.
- Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. (ADM)** (2010): Zahlen über den Markt und Marktforschung, Ausgabe 3/2010, <http://www.adm-ev.de/>; Abfrage 22.09.2010.
- Argyris, C./Schön, D.A.** (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. u.a.
- Arndt, J.** (1967): Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature, New York.
- Arnold, M.J./Tapp, S.R.** (2003): Direct Marketing in Non-Profit Services: Investigating the Case of the Arts Industry, **in:** Journal of Services Marketing, 17. Jg., H. 2, S. 141-160.
- Arnold, U.** (2001): Marketing für Werkstätten und Behinderte, **in:** Tschelin, D.K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, S. 239-264.
- Athanassopoulos, A.D.** (2000): Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behaviour, **in:** Journal of Business Research, 47. Jg., H. 3, S. 191-207.
- Atteslander, P.** (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12., durchgesehene Aufl., Berlin.
- Auerbach, S./Bednarczuk, P./Büttgen, M.** (1997): Recovery Management: Ausnahmesituationen beherrschen, **in:** Absatzwirtschaft, 40. Jg., H. 12, S. 78-85.
- Babrow, A.S.** (1988): Theory and Method in Research on Audience Motives, **in:** Journal of Broadcasting & Electronic Media, 32. Jg., H. 4, S. 471-487.
- Backhaus, K.** (2003): Industriegütermarketing, 7. Aufl., München.
- Backhaus, K./Bonus, H.** (2006): Wahre Kunst oder Ware Kunst – Zum Verhältnis von Kunst und Marketing, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 79-90.

- Baker, M.J./Buttery, E.A./Richter-Buttery, E.M.** (1998): Relationship Marketing in Three Dimensions, in: Journal of Interactive Marketing, 12. Jg., H. 4, S. 47-62.
- Bamossy, G.** (1982): Socializing Experiences as Predictors of Performing Arts Patronage Behaviour, in: Journal of Cultural Economics, 6. Jg., H. 2, S. 37-44.
- Bansal, H.S./Taylor, S.F.** (1999): The Service Provider Switching Model (SPSM): A Model of Consumer Switching Behaviour in the Services Industry, in: Journal of Service Research, 2. Jg., H. 2, S. 200-218.
- Barnett, L.A.** (2006): Accounting for Leisure Preferences from Within: The Relative Contributions of Gender, Race or Ethnicity, Personality, Affective Style, and Motivational Orientation, in: Journal of Leisure Research, 38. Jg., H. 4, S. 445-474.
- Barten, G.** (2007): Beziehungsmanagement im industriellen Anlagengeschäft – Ein Konzept integrierter Kommunikationspolitik aus mittelständischer Anbieterperspektive, in: Letmathe, P./Eigler, J./Welter, F./Kathan, D./Heupel, T. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen – Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden, 2007, S. 413-441.
- Bauer, H./Grether, M.** (2002): CRM – Mehr als nur Hard- und Software, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 19. Jg., H. 1, S. 6-9.
- Bauer, H.H./Herrmann, A./Huber, F.** (1995): Kundenorientierung von Non-Profit-Unternehmen – Das Beispiel eines öffentlichen Theaterbetriebs, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 18, H. 4, S. 385-397.
- Baumol, W./Bowen, W.** (1966): Performing Arts – The Economic Dilemma, Hartford.
- Bayón Eder, T./Burgtorf, P.** (1993): Zur Notwendigkeit der Verankerung des Marketinggedankens im Management von Theatern – Konzept für das Marketing öffentlicher Theaterbetriebe in Deutschland, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg., H. 2, S. 114-138.
- Bearden, W./Teel, J.** (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg., H. 1, S. 21-28.
- Becker, G.S./Murphy, K.M.** (1988): A Theory of Rational Addiction, in: Journal of Political Economy, 96. Jg., H. 4, S. 675-700.
- Behne, K.-E.** (2004): Kultur kommt von... unten! – Zur Notwendigkeit des (Wieder)gewinns von kultureller Bildung für Kinder und Jugendliche, in: Welck, K.v./Schweizer, M. (Hrsg.): Kinder zum Olymp! Wege zur Kultur für Kinder und Jugendliche, Köln, S. 45-51.



- Belk, R.W./Andreasen, A.R.** (1982): The Effects of Family Life Cycle on Arts Patronage, in: Journal of Cultural Economics, 6. Jg., H. 2, S. 25-35.
- Belk, R.W./Andreasen, A.R.** (1980): De Gustibus Non Est Disputandum: A Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts, in: Advances in Consumer Research, 7. Jg., S. 109-113.
- Beloucif, A./Donaldson, B./Waddell, M.** (2006): A Systems View of Relationship Dissolution, in: Journal of Financial Services Marketing, 11. Jg., H. 1, S. 30-48.
- Bendapudi, N./Berry, L.L.** (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, in: Journal of Retailing, 73. Jg., H. 1, S. 15-37.
- Bendixen, P.** (2006): Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Bendixen, P.** (2001): Musik als Wirtschaftsfaktor – Eine pragmatische Perspektive, in: Deutscher Musikrat (Hrsg.): Musikforum Nr. 95, S. 7-13.
- Bennett, R.** (1996): Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis Versus the Behaviourist Approach, in: Journal of Marketing Management, 12. Jg., H. 5, S. 417-436.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.** (2006): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Berger, S.** (1977): Das Interesse am Theater: Entwicklung, Durchführung und Auswertung einer Repräsentativerhebung in Fellbach bei Stuttgart, durchgeführt im Oktober 1974, Münchener Beiträge zur Theaterwissenschaft, Bd. 8, München.
- Berry, L.** (1983): Relationship Marketing, in: Berry, L./Shostack, G./Upah, G. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Services Marketing, Chicago, S. 25-28.
- Bersch, A.** (2001): Kultur in Rundfunk zwischen Qualität und Quote, in: Siebenhaar, K./Bersch, A. (Hrsg.): Wege zum Erfolg: Zukunftsweisende Management- und Marketingmodelle im öffentlich-rechtlichen Kultur- und Medienbereich, Berlin, S. 17-25.
- Beutin, N.** (2006): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 121-169.
- Beutling, L.** (1994): Theatermanagement, in: Rauhe, H./Demmer, C. (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin, S. 271-282.

- Beverland, M./Farrelly, F./Woodhatch, Z.** (2004): The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors, **in:** Journal of Marketing Management, 20. Jg., H. 9/10, S. 927-939.
- Bieberstein, I.** (2006): Dienstleistungs-Marketing, 4. Aufl., Ludwigshafen.
- Bitner, M.J./Booms, B.H./Stanfield Tetreault, M.** (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, **in:** Journal of Marketing, 54. Jg., H. 1, S. 71-84.
- Blankemeyer, S.** (1998): Theater lässt sich nicht wie ein Schokoriegel vermarkten, **in:** Die Deutsche Bühne, 69. Jg., H. 5, S. 40-42.
- Blattberg, R.C./Deighton, J.** (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, **in:** Harvard Business Review, 74. Jg., H. 4, S. 136-144.
- Bliemel, F.W./Eggert, A.** (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, **in:** Marketing ZFP, 20. Jg. Nr. 1, S. 37-46.
- Blümelhuber, C.** (1998): Marketing in der Unterhaltungs“industrie“, **in:** Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Bd. 2, Stuttgart, S. 1753-1776.
- Böhler, H.** (2004): Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Böing, E./Barzen, D.** (1992): Kundenportfolio im Praktiker-Test, **in:** Absatzwirtschaft, 35. Jg., H. 2, S. 85-89 u. H. 3, S. 102-107.
- Bolton, R.N./Bronkhorst, T.M.** (1995): The Relationship Between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behaviour, **in:** Advances in Consumer Research, 22. Jg., S. 94-100.
- Bolwin, R.** (1994): Theatermarketing. Jungbrunnen für eine alternde Schönheit!?, **in:** Krzeminski, M./Neck, C. (Hrsg.): Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt a. M., S. 79-98.
- Bolwin, R.** (2003): Theater zwischen Reformwahn und Realität, **in:** Der Städtetag, o. Jg., H. 10, S. 12-15.
- Borowy, C.** (1998): Kommerzielles Tourneetheater in ensemblelosen Gemeinden: Rahmenbedingungen, Struktur- und Funktionsprinzipien eines Produktions- und Distributionsmodells innerhalb des deutschen Theatersystems, Diss., Frankfurt a. M. u.a.
- Boshoff, C.** (1997): An Experimental Study of Service Recovery Options, **in:** International Journal of Service Industry Management, 8. Jg., H. 2, S. 110-130.

- Bourdieu, P.** (1982): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a. M.
- Boyle, S.** (2007): Single Serve or Package Deal? A Study of Regular Attendees to Symphony Orchestra Concerts, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12. Jg., H. 2, S. 127-134.
- Brachmann, J.** (2009): Warten auf den Babysitter, **in:** FAZ vom 17.2.2009, <http://www.faz.net/-00n0z8>, Stand: 11.10.2010.
- Brandenburg, D.** (2003): Die Notlüge der Theaterdiskussion, **in:** Die Deutsche Bühne, 74. Jg., H. 4, S. 32-37.
- Brandenburg, D.** (2004a): Editorial, **in:** Die Deutsche Bühne, 75. Jg., H. 10, S. 3.
- Brandenburg, D.** (2004b): Editorial, **in:** Die Deutsche Bühne, 75. Jg., H. 11, S. 3.
- Brauerhoch, F.-O.** (2004): Theater, Publikum und Image - eine Studie über die „Theaterlandschaft“ in Frankfurt am Main, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 141-151.
- Braun, E.** (2005): Jugend als Kulturpublikum, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 359-372.
- Brodie, R.J./Coviello, N.E./Brookes, R.W./Little, V.** (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices, **in:** Journal of Marketing Management, 13. Jg., H. 5, S. 383-406.
- Bruhn, M.** (2002): Customer-Relationship-Management – die personellen und organisatorischen Anforderungen, **in:** Zeitschrift Führung und Organisation, 71. Jg., H. 3, S. 132-140.
- Bruhn, M.** (2004): Markenführung für Nonprofit-Organisationen, **in:** Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 2230-2297.
- Bruhn, M.** (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart.
- Bruhn, M.** (2007): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Aufl., München.
- Bruhn, M.** (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Berlin u.a.
- Bruhn, M.** (2009a): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.

- Bruhn, M.** (2009b): Kommunikationspolitik im Relationship Marketing, **in:** Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 485-510.
- Bruhn, M.** (2009c): Kommunikationspolitik für Nonprofit-Organisationen, **in:** Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 1153-1176.
- Bruhn, M.** (2009d): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M.** (2009e): Exit Management – Beendigung von Geschäftsbeziehungen aus Anbietersicht, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 91-115.
- Bruhn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S.** (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, **in:** Die Unternehmung, 54. Jg. H. 3, S. 167-187.
- Bruhn, M./Hadwich, K./Georgi, D.** (2010): Kundenwert als Steuerungsgröße des Kundenbindungsmanagements, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 703-722.
- Bruhn, M./Michalski, S.** (2001): Rückgewinnungsmanagement – Eine explorative Studie zum Stand des Rückgewinnungsmanagements bei Banken und Versicherungen, **in:** Die Unternehmung, 55. Jg. H. 2, S. 111-124.
- Bruhn, M./Michalski, S.** (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, **in:** Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., S. 431-454.
- Bruhn, M./Michalski, S.** (2010): Kundenabwanderung als Herausforderung des Kundenbindungsmanagements, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 299-323.
- Bruhn, M./Tilmes, J.** (1994): Social Marketing – Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart u.a.
- Buchanan, B./Michell, P.C.** (1991): Using Structural Factors to Assess the Risk of Failure in Agency-Client Relations, **in:** Journal of Advertising Research, 31. Jg., H. 4, S. 68-75.
- Bund der Theatergemeinden** (2010): Wir über uns, <http://www.bund-der-theatergemeinden.de/wir.htm>, Stand: 23.09.2010.

- Burmann, C.** (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, **in:** Marketing ZFP, 13. Jg., H. 4, S. 249-258.
- Büttgen, M.** (2001): Recovery Management, **in:** Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., H. 3, S. 397-401.
- Büttgen, M.** (2003): Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolges, **in:** Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., H. 1, S. 60-76.
- Butzer-Strothmann, K.** (1999): Krisen in Geschäftsbeziehungen, Diss., Wiesbaden.
- Butzer-Strothmann, K.** (2006): Verkaufsförderung im Kulturbereich, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 149-170.
- Butzer-Strothmann, K./Günter, B./Degen, H.** (2001): Leitfaden für Besucherbefragungen durch Theater und Orchester, Baden-Baden.
- Cannie, J.K.** (1994): Turning Lost Customers into Gold – and the Art of Achieving Zero Defections, New York.
- Cannon, H.M./Morgan, F.W.** (1990): A Strategic Pricing Framework, **in:** Journal of Services Marketing, 4. Jg., H. 2, S. 19-31.
- Chakravarty, S./Feinberg, R./Widdows, R.** (1997): Reasons of their Discontent, **in:** Bank Marketing, 29. Jg., H. 11, S. 49-53.
- Chandon, P./Morwitz, V.G./Reinartz, W.J.** (2005): Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research, **in:** Journal of Marketing, 69. Jg., H. 2, S. 1-14.
- Chintagunta, P.** (1999): Variety Seeking, Purchase Timing, and the "Lightning Bolt" Brand Choice Model, **in:** Management Science, 45. Jg., H. 4, S. 486-499.
- Churchill, G.A./Surprenant, C.** (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, **in:** Journal of Marketing Research, 19. Jg., H. 4, S. 491-504.
- Colbert, F.** (1994): Marketing Culture and the Arts (Le marketing des arts et de la culture), Montreal.
- Colbert, F.** (2003): Marketing the Arts, **in:** Towse, R. (Hrsg.): A Handbook of Cultural Economics, Cheltenham u.a., S. 293-300.

- Colbert, F./Nantel, J.A.** (1989): The Market for Cultural Activities: New Approaches for Segmentation Studies, **in:** Chartrand, H.H./Hendon, W.S./McCaughey, C.: (Hrsg.): Cultural Economics 88: A Canadian Perspective, Akron, S. 133-140.
- Colgate, M./Hedge, R.** (2001): An Investigation into Switching Process in Retail Banking Services, **in:** International Journal of Bank Marketing, 19. Jg., H. 5, S. 201-212.
- Colgate, M./Stewart, K./Kinsella, R.** (1996): Customer Defection. A Study of the Student Market in Ireland, **in:** International Journal of Bank Marketing, 14. Jg., H. 3, S. 23-29.
- Conway, T./Whitelock, J.** (2004): Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector?, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 9. Jg., H. 4, S. 320-334.
- Cooper, P./Tower, R.** (1992): Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts, **in:** Journal of Market Research Society, 34. Jg., H. 4, S. 299-314.
- Cornelsen, J.** (1996): Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Cornelsen, J.** (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Diss., Nürnberg.
- Cornelsen, J.** (2001): Was ist der Kunde wert? Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing am Beispiel von Automobilkäufern, **in:** Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 47. Jg., H. 1, S. 25-47.
- Cornelsen, J.** (2006): Kundenbewertung mit Referenzwerten, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 183-215.
- Coulter, R.A./Ligas, M.** (2000): The Long Good-bye: The Dissolution of Customer-Service Provider Relationships, **in:** Psychology & Marketing, 17. Jg., H. 8, S. 669-695.
- Crane, D.** (1994) (Hrsg.): The Sociology of Culture: Emerging Theoretical Perspectives, Oxford, Cambridge/Mass.
- Cronin, J./Taylor, S.** (1992): Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension, **in:** Journal of Marketing, 56. Jg., H. 3, S. 55-68.
- Crosby, L.A./Stephens, N.** (1987): Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry, **in:** Journal of Marketing Research, 24. Jg., H. 4, S. 404-411.

- Cwi, D.** (1979): Public Support of the Arts: Three Arguments Examined, **in:** Journal of Behavioral Economics, 8. Jg., H. 1, S. 33-68.
- Dahlhoff, H.D.** (2010): Die Rolle der Direktkommunikation im Management von Kundenbeziehungen öffentlicher Institutionen, **in:** Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 346-366.
- Damas, S.** (1995): Nur Theater? – Überlegungen zur Öffentlichkeitsarbeit am Theater. Empirisch untersucht an der Theaterlandschaft Nordrhein-Westfalens, Diss., Münster.
- Danielzyk, R.** (2005): Auswirkungen des demographischen Wandels auf die kulturelle Infrastruktur, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 191-201.
- Davies, D.R.** (1991): Nachwuchsbedarf – auch beim Publikum, **in:** Loock, F. (Hrsg.): Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen, Wiesbaden, S. 57-62.
- De Souza, G.** (1992): Designing a Customer Retention Plan, **in:** Journal of Business Strategy, 13. Jg., H. 2, S. 24-29.
- Dekimpe, M.G./Degraeve, Z.** (1997): The Attrition of Volunteers, **in:** European Journal of Operational Research, 98. Jg., H. 1, S. 37-51.
- Deutscher Bühnenverein** (2010a): Theater- und Orchesterlandschaft, <http://www.buehnenverein.de/de/theater-und-orchester/19.html>, Stand: 23.09.2010.
- Deutscher Bühnenverein** (2010b): Scharfe Kritik an der geplanten Kürzung von Theaterzuschüssen in Bonn, Pressemeldung vom 10.11.2010, <http://www.buehnenverein.de/de/presse/28.html?det=270>, Stand: 10.11.2010.
- Deutscher Bühnenverein** (Hrsg.) (2002): Auswertung und Analyse der repräsentativen Befragung von Nichtbesuchern deutscher Theater – Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins, [http://www.miz.org/artikel/Buehnenverein\\_NichtbesucherAnalyse.pdf](http://www.miz.org/artikel/Buehnenverein_NichtbesucherAnalyse.pdf), Stand: 11.10.2010.
- Deutscher Bühnenverein** (Hrsg.) (1993 – 2009): Theaterstatistik 1991/92 – 2007/2008, H. 25 – H. 43, Köln.
- Deutscher Bundestag** (2007): Kultur in Deutschland: Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (Drucksache 16/7000), <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>, Stand: 11.10.2010.

- Deutscher Städtetag** (Hrsg.) (1994): Methodik von Befragungen im Kulturbereich, DST-Beiträge zur Statistik und Stadtforschung, Reihe H, H. 40, Köln.
- Deutsches Theaterverzeichnis** (2010): Theatergemeinden, <http://www.theaterverzeichnis.de/gemeinschaftserlebnisse.php>, Stand: 23.09.2010.
- Dichter, E.** (1966): How Word-of-Mouth Advertising Works, **in:** Harvard Business Review, 44. Jg., H. 6, S. 147-166.
- Dick, A.S./Basu, K.** (1994): Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework, **in:** Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., H. 2, S. 99-113.
- Diller, H.** (1995): Beziehungs-Marketing, **in:** Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., H. 9, S. 442-447.
- Diller, H.** (2006): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 97-120.
- Diller, H./Cornelsen, J./Ambrosius, T.** (1997): Kundenerfolgsrechnung in der Konsumgüterindustrie – Theorie und Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 62 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Diller, H./Haas, A./Ivens, B.** (2005): Verkauf und Kundenmanagement – Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart.
- Diller, H./Kusterer, M.** (1998): Beziehungsmanagement, **in:** Marketing ZFP, 10. Jg., H. 3, S. 211-220.
- Dollase, R./Rüsenberg, M./Stollenwerk, H.J.** (1986): Demoskopie im Konzertsaal, Mainz.
- Dowling, G.R.** (1994): Searching for a New Advertising Agency: A Client Perspective, **in:** International Journal of Advertising, 13. Jg., H. 3, S. 229-242.
- Drew, J./Mani, D.R./Betz, A./Datta, P.** (1999): Patterns of Customer Exit in a Contract-based Subscription Service, **in:** Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 12. Jg., S. 138-144.
- Dreyer, M.** (2009): Der demografische Wandel und die Kultur – was haben beide miteinander zu tun?, **in:** Hausmann, A./Körner, J. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Kultur: Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage, Wiesbaden, S. 35-48.



- Dubs, P.** (1998): Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, **in:** Bernet, B./Held, P. (Hrsg.): Relationship Banking - Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden, S. 69-89.
- Duda, A./Hausmann, A.** (2003): Lausche dem Publikum!, **in:** Das Orchester, o. Jg. (2010), H. 3, S. 17-22.
- Durden, G./Orsman, T./Michell, P.C.** (1997): Commonalities in the Reasons for Switching Advertising Agencies. Corroboratory Evidence from New Zealand, **in:** International Journal of Advertising, 16. Jg., H. 1, S. 62-69.
- Dwyer, F.R.** (1989): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, **in:** Journal of Direct Marketing, 3. Jg., H. 4, S. 8-15.
- Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S.** (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, **in:** Journal of Marketing, 51. Jg., H. 2, S. 11-27.
- Eckhardt, J./Pawlitza, E./Windgasse, T.** (2006): Ergebnisse der ARD-E-Musikstudie 2005. Besucherpotential von Opernaufführungen und Konzerten der klassischen Musik, **in:** Media Perspektiven, o. Jg., H. 5, S. 273-282.
- Eggert, A.** (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, **in:** Marketing ZFP, 22. Jg. H. 2, S. 119-130.
- Eggert, A.** (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 41-59.
- Ellmenreich, M.** (2002): Audience Development, **in:** Das Orchester, o. Jg., H. 10, S. 34-39.
- Engelhardt, W.H.** (2000): Institutionelle Orientierung des Marketing, **in:** Backhaus, K. (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung – Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart, S. 80-90.
- Engert, K.** (1999): Regionales Marketing – Ein Modell zur Vorbereitung von Marketing-Maßnahmen im Umland, **in:** Nix, C. (Hrsg.): Das Theater und der Markt – Beiträge zu einer lasterhaften Debatte, Giessen, S. 86-93.
- Ennew, C.T./Binks, M.R.** (1996): The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and Their Banks in the UK, **in:** British Journal of Management, 7. Jg., H. 3, S. 219-230.

- Ertel, R.** (1995): Kunst, Kultur und „Geschäft“ – Einige Bemerkungen aus volkswirtschaftlicher Sicht, **in:** Schmode, U./Spoo, E./in der Wiesche, H./Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Sachsen-Anhalt (Hrsg.): Zur Verteidigung der Kultur. Kongress vom 17. bis 19. Juni 1994 in Halle an der Saale, Oschersleben, S. 72-86.
- Esch, C.** (2009): Stadt und Kultur in Not, **in:** Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 126, H. 3, S. 7-8.
- Fischer, T.** (2006): Kulturelle Veranstaltungen und ihr Publikum: Eine entscheidungsorientierte Untersuchung des Konsumentenverhaltens bei kulturellen Veranstaltungen, Diss., Aachen.
- Fischer, T.M./Schmöller, P.** (2006): Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 483-507.
- Fischer, W.B.** (2001): Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte, Bern.
- Flick, U.** (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, **in:** Bergold, J.B./Flick, U. (Hrsg.): Ein-Sichten: Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie e.V., Tübingen, S. 247-262.
- Föhl, P.S./Lutz, M.** (2010): Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern: Nutzen, Bestandaufnahme und Ausblick, Das Kulturpublikum – Fragestellungen und Befunde der empirischen Untersuchung, Wiesbaden, S. 23-96.
- Fohrbeck, K./Wiesand, A.J.** (1980): Kulturelle Öffentlichkeit in Bremen, Bremer Bände zur Kulturpolitik, Bd. 4, Bremen.
- Forbes, L.P./Kelley, S.W./Hoffman, K.D.** (2005): Typologies of E-Commerce Retail Failures and Recovery Strategies, **in:** Journal of Services Marketing, 19. Jg., H. 5, S. 280-292.
- Fornell, C./Wernerfelt, B.** (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, **in:** Journal of Marketing Research, 24. Jg., H. 4, S. 337-346.
- Foscht, T./Swoboda, B.** (2007): Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 3. aktualisierte Aufl., Wiesbaden.

- Franck, J.** (1999): Urban Entertainment Centers – Entwicklung nationaler und internationaler Freizeitmärkte, **in:** Isenberg, W. (Hrsg.): Musicals und urbane Entertainmentkonzepte: Markt, Erfolg und Zukunft. Zur Bedeutung multifunktionaler Freizeit- und Erlebniskomplexe (Bensberger Protokolle Nr. 90), Bergisch-Gladbach: Thomas-Morus-Akademie, S. 75-123.
- Frank, B./Maletzke, G./Müller-Sachse, K.H.** (1991): Kultur und Medien. Angebote – Interessen – Verhalten. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission, Baden-Baden.
- Freter, H.** (1992): Kunden-Portfolio-Analyse – Aussagewert für das Investitionsgütermarketing, Arbeitspapier der Universität-GH Siegen, Lehrstuhl für Marketing.
- Freter, H.** (2004): Marketing: Die Einführung mit Übungen, 2. Aufl., München.
- Freter, H.** (2008): Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Freter, H.** (2009): Identifikation und Analyse von Zielgruppen, **in:** Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 397-411.
- Freter, H./Hohl, N.A.D.** (2010): Kundensegmentierung im Kundenbeziehungsmanagement, **in:** Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 177-199.
- Friedrich, O.** (1999): Get-Back-Interviews – Lernen von Kündigern, **in:** Schrick, K./Dollinger, A. (Hrsg.): Das innovative Call-Center: Erfolgsstrategien für serviceorientiertes Call-Center-Management, Düsseldorf, S. 247-253.
- Früh, W.** (2007): Inhaltsanalyse, 6. Aufl., Konstanz.
- Fuchs, H.J.** (1987): Marketing für öffentliche Theaterbetriebe, **in:** Media Perspektiven, 33. Jg., H. 7, S. 449-459.
- Fuchs, H.J.** (1988): Theater als Dienstleistungsorganisation – Legitimationsprobleme des bundesdeutschen Sprechtheaters in der Gegenwart, Diss., Frankfurt a. M.
- Fugmann, T.** (2009): Kaputt saniert – Kölns Sparpläne für das Schauspielhaus, <http://www.3sat.de/page/?source=/kulturzeit/themen/140655/index.html>, Stand: 11.10. 2010.
- Gainer, B.** (1995): Ritual and Relationships: Interpersonal Influences on Shared Consumption, **in:** Journal of Business Research, 32. Jg., H. 3, S. 253-260.
- Gainer, B.** (1997): Marketing Arts Education: Parental Attitudes Towards Arts Education for Children, **in:** Journal of Arts Management, Law and Society, 26. Jg., H. 4, S. 253-68.

- Gainer, B.** (1993): The Importance of Gender to Arts Marketing, **in:** Journal of Arts Management, Law and Society, 23. Jg., H. 3, S. 253-60.
- Gainer, B./Padanyi, P.** (2002): Applying the Marketing Concept to Cultural Organisations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 2, S. 182-193.
- Gallus, T.** (1997): Kommunale Kulturbetriebe und Kultur-Sponsoring als Instrumente der Kommunalpolitik, Diss., Frankfurt a. M.
- Garbarino, E./Johnson, M.S.** (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, **in:** Journal of Marketing, 63. Jg., H. 2, S. 70-87.
- Garber Jr., L.L./Muscarella, J.G./Bloom, P.N./Spiker, J.L.** (2000): Consumer Based Strategic Planning in the Nonprofit Sector – The Empirical Assessment of a Symphony Audience, **in:** Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 8. Jg., H. 1, S. 55-87.
- Gary, A.** (2009): Grundlagen und rechtliche Aspekte im Customer Relationship Management, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 185-210.
- Gelbrich, K.** (2001): Kundenwert: Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich, Göttingen.
- Georgi, D.** (2010): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 277-298.
- Gerrard, P./Cunningham, J.B.** (2004): Consumer Switching Behavior in the Asia Banking Market, **in:** Journal of Services Marketing, 18. Jg., H. 3, S. 215-223.
- Ghosh, B.C./Taylor, D.** (1999): Switching Advertising Agency – a Cross-Country Analysis, **in:** Marketing Intelligence & Planning, 17. Jg., H. 3, S. 140-146.
- Gierl, H./Kurbel, T.M.** (1997): Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, **in:** Link, J. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen, S. 174-188.
- Gläser, J./Laudel, G.** (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden.
- Glogner, P./Föhl, P.S.** (2010): Publikumsforschung im Kulturbereich: Relevanz, Herausforderungen, Perspektiven, **in:** Glogner, P./Föhl, P.S. (Hrsg.): Das Kulturpublikum – Fragestellungen und Befunde der empirischen Untersuchung, Wiesbaden, S. 9-22.

- Glogner, P./Klein, A.** (2006): Kulturprodukte und ihre differenzierte Verwendung – Empirische Befunde und offene Fragen, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 51-58.
- Glogner, P./Rhein, S.** (2005): Neue Wege in der Publikums- und Rezeptionsforschung? Zum Verhältnis der empirischen Medienpublikums- und Kulturpublikumsforschung, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 431-439.
- Goodwin, C./Ross, I.** (1992): Consumer Response to Service Failures – Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, **in:** Journal of Business Research, 25. Jg., H. 2, S. 149-163.
- Göschel, A.** (2005): Demographie, Ökonomie und Wertewandel: Bedingungen zukünftiger Kulturpolitik, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 59-75.
- Götz, O./Krafft, M.** (2010): Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 537-569.
- Grabbe, J.** (1991): Der kommunale Kulturauftrag. Eine Arbeitshilfe für die Kulturarbeit in Städten und Gemeinden, Köln.
- Greiling, D.** (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Habil., Wiesbaden.
- Griffin, J./Lowenstein, M.W.** (2001): Customer Winback: How to Recapture Lost Customers – And Keep Them Loyal, San Francisco.
- Grönroos, C.** (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. The Marketing and Organizational Behaviour Interface, **in:** Journal of Business Research, 20. Jg., H. 1, S. 3-11.
- Grundmann, U.** (2004): Wenn das Publikum wegzieht..., **in:** Die Deutsche Bühne, 75. Jg., H. 10, S. 38-39.
- Gummesson, E.** (1994): Making Relationship Marketing Operational, **in:** International Journal of Service Industry Management, 5. Jg., H. 5, S. 5-20.
- Gummesson, E.** (1996): Relationship Marketing and Imaginary Organizations. A Synthesis, **in:** European Journal of Marketing, 30. Jg., H. 2, S. 31-44.

- Gummesson, E.** (2002): Total Relationship Marketing - Rethinking Marketing Management, 2. Aufl., Oxford.
- Gummesson, E.** (2004): Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts, **in:** Journal of Business & Industrial Marketing, 19. Jg., H. 2, S. 136-148.
- Günter, B.** (1991): Der Klient – König oder Bittsteller?, **in:** Harvard Business Manager, 13. Jg., H. 4, S. 126-127.
- Günter, B.** (1993): Mit Marketing aus der Theaterkrise, **in:** Absatzwirtschaft, 36. Jg., Sonderausgabe Oktober, S. 56-63.
- Günter, B.** (1998): Soll das Theater sich zu Markte tragen?, **in:** Die Deutsche Bühne, 69. Jg., H. 5, S. 14-20.
- Günter, B.** (1999): Schlanke Instrumente für mehr Besucherorientierung – eine Herausforderung für Theater, **in:** Nix, C. (Hrsg.): Das Theater und der Markt – Beiträge zu einer lasterhaften Debatte, Giessen, S. 110-115.
- Günter, B.** (2000): Was behindert und was eröffnet Wege zu Besucherbindung und Besucherintegration?, **in:** Günter, B./John, H. (Hrsg.): Besucher zu Stammgästen machen! Neue und kreative Wege zur Besucherbindung, Bielefeld, S. 67-77.
- Günter, B.** (2001a): Kulturmarketing, **in:** Tscheulin, D.K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden, S. 331-349.
- Günter, B.** (2001b): 2001 – Odyssee im Kunstraum. Die Irrfahrten des Theatermarketings, **in:** Die Deutsche Bühne, 72. Jg., H. 7, S. 22-25.
- Günter, B.** (2002): Junges Publikum gewinnen und binden – zentrale Herausforderung für das Kulturmarketing, **in:** Cool-Kult-Kunst?! Jugendliche als Kulturpublikum: Dokumentation – Eine Tagung der Stiftung Kunst und Kultur des Landes NRW in Kooperation mit dem Kulturrat NRW, 3./4. Juli 2002, Düsseldorf, S. 8-14.
- Günter, B.** (2006): Kundenwert – mehr als nur Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241-265.
- Günter, B./Hausmann, A.** (2009): Kulturmarketing, Wiesbaden.

- Günter, B./Helm, S.** (2006b): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D.(Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 358-378.
- Günter, B./Helm, S.** (Hrsg.) (2006a): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Hadamczik, D.** (2004): Die Bedeutung der Städte mit Theatergastspielen für die deutsche Theaterszene, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 248-255.
- Hadamczik, D.** (2005): Publikum in Städten mit Theatergastspielen - Wandertheater für ein anderes Publikum, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 135-141.
- Hadwich, K.; Munk, S.** (2010): Einsatz und Auswirkungen von Technologien in Kundenbeziehungen, **in:** Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 388-405.
- Haensel, M.** (2003): Von der fahrenden Truppe zum Gastspiel-Ensemble, **in:** Der Städte- tag, o. Jg., H. 10, S. 28-31.
- Hallowell, R.** (1996): The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study, **in:** International Journal of Service Industry Management, 7. Jg., H. 4, S. 27-42.
- Hampe, C./Bolwin, R.** (2005): Das Theater und sein Publikum, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 127-134.
- Hänseroth, A.** (1976): Elemente einer integrierten empirischen Theaterforschung – Dargestellt an Entwicklungstendenzen des Theaters in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a. M.
- Harari, O.** (1992): Thank Heaven for Complainers, **in:** Management Review, 81. Jg., H. 1, S. 59-60.
- Hart, C./Heskett J./Sasser, W.E.** (1990): The Profitable Art of Service Recovery, **in:** Harvard Business Review, 68. Jg., H. 4, S. 148-164.
- Harth, H.-A.** (1982): Publikum und Finanzen der Theater - Eine Untersuchung zur Steigerung der Publikumswirksamkeit und der ökonomischen Effizienz der öffentlichen Theater, Frankfurt a. M.

**Hartley, B./Pickton, D.** (1999): Integrated Marketing Communications Require a New Way of Thinking, **in:** Journal of Marketing Communications, 5. Jg., H. 2, S. 97-106.

**Hasitschka, W.** (1995): Kulturmarketing, **in:** Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1319-1328.

**Hausmann, A.** (2001): Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking, Diss., Bielefeld.

**Hausmann, A.** (2005): Theater-Marketing: Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele, Stuttgart.

**Hausmann, A.** (2006): Kulturfinanzierung im Kontext der Besucherorientierung von Kulturbetrieben, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 91-108.

**Hausmann, A.** (2007): Visitor Orientation and its Impact on the Financial Situation of Cultural Institutions in Germany, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12. Jg., H. 3, S. 205-215.

**Hausmann, A.** (2009): Implikationen des demografischen Wandels für das Marketing von Kultureinrichtungen, **in:** Hausmann, A./Körner, J. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Kultur: Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage, Wiesbaden, S. 133-147.

**Hawes, D.K./Blackwell, R.D./Talarzyk, W.W.** (1976): Consumer Decisions to Reduce or Stop Using Products and Services, **in:** Advances in Consumer Research, 3. Jg., S. 102-109.

**Heckelmann, S.** (1997): Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen, Diss., Karlsruhe.

**Heide, J.B./Weiss, A.M.** (1995): Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, **in:** Journal of Marketing, 59. Jg., H. 3, S. 30-43.

**Heinrichs, W.** (1993): Einführung in das Kulturmanagement, Darmstadt.

**Heinrichs, W.** (1997): Die Karten werden neu gemischt!, **in:** Heinrichs, W. (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn?, Baden-Baden, S. 15-20.

**Heinrichs, W.** (1999a): Kommunales Kulturmanagement, Baden-Baden.

**Heinrichs, W.** (1999b): Kulturmanagement – Eine praxisorientierte Einführung, 2. Aufl. des Bds. "Einführung in das Kulturmanagement", Darmstadt.



**Heinrichs, W.** (2006): Der Kulturbetrieb: Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film, Bielefeld.

**Heinrichs, W./Klein, A.** (2001): Kulturmanagement von A-Z, 2. Aufl., München.

**Helm, S.** (2006): Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 380-398.

**Helm, S.** (2010): Kundenbindung und Kundenempfehlungen, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 145-163.

**Helm, S./Günter, B.** (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-35.

**Helm, S./Hausmann, A.** (2006): Einführung, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 13-30.

**Helm, S./Klar, S.** (1997): Besucherforschung und Museumspraxis, Schriften des Rheinischen Freilichtmuseums Kommern, Nr. 57, München.

**Helm, S./Kuhl, M.** (2006): Empfehlungsmarketing: Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten in Kulturbetrieben am Beispiel von Museen, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 171-183.

**Helm, S./Rolfes, L./Günter, B.** (2006): Suppliers' Willingness to End Unprofitable Customer Relationships: An Exploratory Investigation in the German Mechanical Engineering Sector, **in:** European Journal of Marketing, 40. Jg., H. 3/4, S. 366-383.

**Henke, L.** (1995): A Longitudinal Analysis of Ad Agency-Client Relationships. Predictors of an Agency Switch, **in:** Journal of Advertising Research, 36. Jg., H. 2, S. 25-30.

**Hennig-Thurau, T.** (1999): Beschwerdezufriedenheit: Empirische Analyse der Wirkungen und Determinanten einer Schlüsselgröße des Beziehungsmarketing, **in:** Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg., H. 2, S. 214-240.

**Hennig-Thurau, T./Hansen, U.** (2000): Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, **in:** Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.): Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin u.a., S. 3-27.

- Hentschel, B.** (1991): Beziehungsmarketing, **in:** Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg., H. 1, S. 25-28.
- Hermann, A./Homburg, C./Klarmann, M.** (2008): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Nutzung, **in:** Hermann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-19.
- Herrmann, H.** (2001): Budgetkürzungen im Kulturbereich, untersucht am Beispiel deutscher Orchester - Auswirkungen und Anpassungsmaßnahmen, Diss., Hamburg.
- Herrmann, C.** (2010): Die Theater, das Sparen und der Tod, <http://www.wdr.de/themen/kultur/theater/welttheatertag2010/index.jhtml>, Stand: 11.10.2010.
- Herzog, R.** (1996): Kultur. Das Pfund, mit dem wir wuchern. Rede des Bundespräsidenten Roman Herzog zum 150. Jubiläum des Deutschen Bühnenvereins am 31.Mai 1996, **in:** Theater heute, 39. Jg., H. 7, S. 1-5.
- Heskett, J.L./Jones, T.O./Loveman, G.W./Sasser Jr., W.E./Schlesinger, L.A.** (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, **in:** Harvard Business Review, 72. Jg., H. 2, S. 164-174.
- Heskett, J.L./Sasser, W.E./Schlesinger, L.A.** (1997): The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, New York.
- Hess Jr., R.L./Ganesan, S./Klein, N.M.** (2003): Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction, **in:** Journal of the Academy of Marketing Science, 31. Jg., H. 2, S. 127-145.
- Heun, F.W.** (2002): Verlorene Kunden zurückholen, **in:** Sales Business, 11. Jg., H. 12, S. 20-22.
- Higie, R.A./Price, L.L./Fitzmaurice, J.** (1993): Leaving it All Behind: Service Loyalties in Transition, **in:** Advances in Consumer Research, 20. Jg., S. 656-661.
- Hilger, H.** (1985): Marketing für öffentliche Theaterbetriebe, Diss., Frankfurt a. M.
- Hilke, W.** (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, **in:** Hilke, W.(Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden, S. 5-44.
- Hilke, W.** (1984): Dienstleistungsmarketing aus Sicht der Wissenschaft, Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Seminars der Universität Freiburg, Freiburg.
- Hippner, H.** (2006): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15-43.

- Hippner, H./Wilde, K.D.** (Hrsg.) (2006): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hirschman, A.O.** (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge/Mass.
- Hirschman, A.O.** (1974): Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, **in:** Social Science Information, 13. Jg., H. 7, S. 7-26.
- Hocutt, M.A.** (1998): Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship, **in:** International Journal of Service Industry Management, 9. Jg., H. 2, S. 189-200.
- Hoegl, C.** (1995): Ökonomie der Oper: Grundlagen für das Musiktheater-Management, Diss., Bonn.
- Hoffman, K./Kelley, S./Rotalsky, H.** (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts, **in:** Journal of Services Marketing, 9. Jg., H. 2, S. 49-61.
- Hoffmann, H.** (1981): Kultur für alle: Perspektiven und Modelle, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Hoffmann, H.** (1990): Kultur als Lebensform: Aufsätze zur Kulturpolitik, Frankfurt a. M.
- Hohn, S.** (2008): Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F.** (2010): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 111-144.
- Homburg, C./Bruhn, M.** (2010): Kundenbindungsmanagement - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 3-39.
- Homburg, C./Daum, D.** (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, **in:** Controlling, 9. Jg., H. 6, S. 394-405.
- Homburg, C./Daum, D.** (2002): Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Homburg, C./Fürst, A./Sieben, F.** (2003): Willkommen zurück!, **in:** Harvard Business Manager, 25. Jg., H. 12, S. 57-67.
- Homburg, C./Giering, A.** (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty – An Empirical Analysis, **in:** Psychology & Marketing, 18. Jg., H. 1, S. 43-66.

- Homburg, C./Hoyer, W.D./Stock, R.M.** (2007): How to Get Lost Customers Back? A Study of Antecedents of Relationship Revival, **in:** Journal of the Academy of Marketing Science, 35. Jg., H. 4, S. 461-474.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2008): Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung, **in:** Hermann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 21-51.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C./Schäfer, H.** (1999): Customer Recovery: Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Nr. M 39 der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C./Schnurr, P.** (1999): Was ist Kundenwert?, Arbeitspapier des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Nr. M 41 der Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, C./Sieben, F.** (2008): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 501-528.
- Homburg, C./Sieben, F./Stock, R.** (2004): Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs – Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, **in:** Marketing ZFP, 26. Jg., H. 1, S. 25-41.
- Hopf, C./Schmidt, C.** (Hrsg.) (1993): Zum Verhältnis von innerfamiliären sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politische Orientierungen. Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema, <http://w2.wa.uni-hannover.de/mes/berichte/TextRex93.pdf>, Stand: 11.10.2010.
- Horlacher, F.** (1984): Kultursubventionen. Begründungen öffentlicher Kulturförderung und zielgerechte Ausgestaltung von Kultursubventionen, mit besonderer Berücksichtigung der Züricher Kulturpolitik, Bern.
- Hornik, J./Zaig, T./Shadmon, D.** (1991): Reducing Refusals in Telephone Surveys on Sensitive Topics, **in:** Journal of Advertising Research, 31. Jg., H. 3, S. 49-56.
- Howard, J.A./Sheth, J.N.** (1969): Buyer Behavior, Wiley u.a.

- Hume, M.** (2008): Developing a Conceptual Model for Repurchase Intention in the Performing Arts: The Roles of Emotion, Core Service and Service Delivery, **in:** International Journal of Arts Management, 10. Jg., H. 2, S. 40-55.
- Hummel, M./Berger, M.** (1988): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur – Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern, **in:** Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 122, Berlin u.a.
- Iacobucci, D./Zerillo, P.** (1997): The Relationship Life Cycle: (I) A Network-Dyad-Network Dynamic Conceptualization, and (II) the Application of Some Classic Psychological Theories to its Management, **in:** Research in Marketing, 13. Jg., H. 4, S. 47-68.
- Irmiler, G.** (1997): Der Zuschauer lässt sich nichts vormachen!, **in:** Heinrichs, W. (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn?, Baden-Baden, S. 127-130.
- Johanning, H.** (2004): Spielt nicht bei den Schmuttelkindern! – Privattheater im Schraubstock von Kritik und Publikum, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 256-259.
- Johnson, C.A.** (1994): Winning Back Customers Through Database Marketing, **in:** Direct Marketing, 57. Jg., H. 7, S. 36-37.
- Johnson, M.S./Garbarino, E.** (2001): Customer of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 1, S. 61-77.
- Jones, T.O./Sasser, W.E.** (1995): Why Satisfied Customers Defect, **in:** Harvard Business Review, 73. Jg., H. 6, S. 88-99.
- Jörder, G.** (2001): Publikumsverweigerung, **in:** Die Zeit vom 15.03.2001, [http://www.zeit.de/2001/12/200112\\_basel.xml](http://www.zeit.de/2001/12/200112_basel.xml), Stand: 11.10.2010.
- Kaali-Nagy, C./Garrison, L.C.** (1972): Profiles of Users and Nonusers of the Los Angeles Music Center, **in:** California Management Review, 15. Jg., H. 2, S. 133-143.
- Kaase, M.** (Hrsg.) (1999): Qualitätskriterien der Umfrageforschung, Berlin.
- Kahn, B.E.** (1995): Consumer Variety-Seeking Among Goods and Services, **in:** Journal of Retailing and Consumer Services, 2. Jg., H. 3, S. 139-148.
- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.** (2008): Qualitätsmanagement von A-Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 6. Aufl., München.
- Keaveney, S.M.** (1995): Customer Switching Behaviour in Service Industries: An Exploratory Study, **in:** Journal of Marketing, 59. Jg., H. 2, S. 71-82.

- Keaveney, S.M./Parthasarathy, M.** (2001): Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 29. Jg., H. 4, S. 374-390.
- Kelle, U.** (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kelley, S.W./Davis, M.A.** (1994): Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., H. 1, S. 52-61.
- Kelley, S.W./Hoffman, K.D./Davis, M.A.** (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, in: Journal of Retailing, 69. Jg., H. 4, S. 429-452.
- Kepper, G.** (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Diss., 2. Aufl.
- Kepper, G.** (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Hermann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 175-212.
- Keuchel, S.** (2002): Das Kulturpublikum von Morgen – mobil, nicht-spezialisiert, eventorientiert...? Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage in der "Rheinschiene" zum kulturellen Verhalten, in: Cool-Kult-Kunst?! Jugendliche als Kulturpublikum: Dokumentation – Eine Tagung der Stiftung Kunst und Kultur des Landes NRW in Kooperation mit dem Kulturrat NRW, 3./4. Juli 2002, Düsseldorf, S. 26-30.
- Keuchel, S.** (2005): Das Kulturpublikum zwischen Kontinuität und Wandel – Empirische Perspektiven, in: Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 111-125.
- Keuchel, S.** (2006): Das 1. Jugend-KulturBarometer – Zwischen Eminem und Picasso, in: Keuchel, S./Wiesand, A.J. (Hrsg.): Das 1. Jugend-KulturBarometer: „Zwischen Eminem und Picasso...“, Bonn, S. 19-168.
- Keuchel, S.** (2009): „Kultur für alle“ in einer gebildeten, ungebundenen, multikulturellen und veralteten Gesellschaft? – Der demografische Wandel und seine Konsequenzen für die kulturelle Partizipation, in: Hausmann, A./Körner, J. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Kultur: Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage, Wiesbaden, S. 149-176.

- Keuchel, S./Zentrum für Kulturforschung (ZfKf) (Hrsg.)** (2003): Rheinschiene – Kulturschiene: Mobilität – Meinungen – Marketing, Bonn.
- Khuon, U.** (2005): Porsche unter den Theatern. Im Interview mit Ralf Wegner, **in:** Markenartikel, 67. Jg., H. 7, S. 32-35.
- Kiefl, W./Lamnek, S.** (1984): Qualitative Methoden in der Marktforschung, **in:** Planung und Analyse, o. Jg., H. 11/12, S. 474-480.
- Klein, A.** (1997): Macht Theater Gewinn?, **in:** Heinrichs, W. (Hrsg.): Macht Kultur Gewinn?, Baden-Baden, S. 105-121.
- Klein, A.** (2002): Der Nicht-Besucher. Wer ist er und wie kann er für Kunst und Kultur gewonnen werden?, **in:** Bendixen, P. (Hrsg.): Handbuch für Kulturmanagement: Die Kunst, Kultur zu ermöglichen, Stuttgart, S. 1-30.
- Klein, A.** (2004): Das Theater und seine Besucher – „Theatermarketing ist Quatsch“, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 125-140.
- Klein, A.** (2005a): Kulturmarketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 2. Aufl., München.
- Klein, A.** (2005b): Kulturmarketing muss sein - aber welches? Das Kunstwerk – und seine Nachfrager, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 387-392.
- Klein, A.** (2006): Angebot und Nachfrage, **in:** Sievers, N./Wagner, B./Scheytt, O. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2006, Thema: Diskurs Kulturpolitik, Bd. 6, Essen, S. 279-287.
- Klein, A.** (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- Klein, A.** (2008a): Besucherbindung im Kulturbetrieb: Ein Handbuch, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Klein, A.** (2008b): Kulturpolitik vs. Kulturmanagement – Über einige für überholt gehaltene Missverständnisse, **in:** Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 123, H. 4, S. 65-67.
- Klumaier, M.** (1999): Aspekte eines wirtschaftlichen Theatermanagements, Diss., Graz.
- Knauer, M.** (2000): Kundenbindung in der Telekommunikation: Das Beispiel T-Mobil, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 595-610.
- Koch, D./Arndt, D.** (2004): Rechtliche Aspekte bei CRM-Projekten, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Wiesbaden, S. 197-222.

- Köhler, H./Bornkamm, J.** (2010): Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb. Kommentar, 28. Aufl., München.
- Köhler, R.** (2008): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 467-500.
- Kohrmann, O.** (2003): Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition - Am Beispiel der Telekommunikation, Diss., Wiesbaden.
- Kolb, B.** (1997): Pricing as the Key to Attracting Students to the Performing Arts, in: Journal of Cultural Economics, 21. Jg., H. 2, S. 139-146.
- Kolb, B.** (2001): The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience, in: International Journal of Arts Management, 3. Jg., H. 2, S. 51-59.
- Kotler, P./Keller, K.L./Bliemel, F.** (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Kotler, P./Scheff, J.** (1997): Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts, Boston/Mass.
- Krafft, M.** (2007): Kundenbindung und Kundenwert, Habil., 2. Aufl., Heidelberg.
- Krafft, M./Albers, S.** (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., H. 9, S. 515-536.
- Krafft, M./Marzian, S.** (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., H. 6, S. 104-107.
- Krafft, M./Rutsatz, U.** (2006): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 269-291.
- Kramm, F.** (2009): Vermeidung von Kundenabwanderung mittels Kundenkartenprogrammen, in: Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 331-352.
- Kriz, J./Lisch, R.** (1988): Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen, München.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A.** (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.



- Kromrey, H.** (2006): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Stuttgart.
- Krüger, A.** (1998): Marketing für öffentliche Theaterbetriebe in Deutschland: ein Ausweg aus der Krise?, Bielefeld.
- Kubacki, K./Croft, R.** (2006): Artists' Attitudes to Marketing: A Cross-Cultural Perspective, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 11. Jg., H. 4, S. 335-345.
- Kuckartz, U.** (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kurz, A./Stockhammer, C./Fuchs, S./Meinhard, D.** (2009): Das problemzentrierte Interview, in: Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 463-475.
- Kuß, A.** (2007): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kutzner, C.** (2009): Die demografische Entwicklung in Deutschland, in: Hausmann, A./Körner, J. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Kultur: Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage, Wiesbaden, S. 15-33.
- Lamnek, S.** (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., München u.a.
- Lange, K.** (2006): Ökonomie des subventionierten öffentlichen Theaters in Deutschland: Bestandsaufnahme und Entwicklungstendenzen, Diss., Bremen.
- Lausberg, M./Wach, A.** (2010): Kulturförderung in Zeiten der Krise – Statusbericht über die jüngsten Entwicklungen, Actori-Studie, [http://www.actori.de/uploads/tx\\_f03actori/actori\\_Studie\\_-\\_Kulturförderung\\_in\\_Zeiten\\_der\\_Krise.pdf](http://www.actori.de/uploads/tx_f03actori/actori_Studie_-_Kulturförderung_in_Zeiten_der_Krise.pdf), Stand: 11.10.2010.
- Lazarowicz, K.** (1977): Triadische Kollusion. Über die Beziehungen zwischen Autor, Schauspieler und Zuschauer im Theater, in: Institut für Publikumsforschung der Österreichischen Akademie der Wissenschaften und von der Commission Universitaire der Fédération Internationale pour la Recherche Théâtrale (Hrsg.): Das Theater und sein Publikum, Referate der Internationalen theaterwissenschaftlichen Dozentenkonferenzen in Venedig 1975 und Wien 1976, Wien, S. 44-60.
- Levesque, T.J./Mc Dougall, G.H.G.** (2000): Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment, in: Canadian Journal of Administration Science, 17. Jg., H. 1, S. 20-37.

- Levitt, T.** (1960): Marketing Myopia, **in:** Harvard Business Review, 38. Jg., H. 4, S. 45-56.
- Lewis, B.** (1991): Service Quality: An International Comparison of Bank Customers' Expectations and Perceptions, **in:** Journal of Marketing Management, 11. Jg., H. 6, S. 47-62.
- Liao, M.-N./Foreman, S./Sargeant, A.** (2001): Market Versus Societal Orientation in the Nonprofit Context, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 3, S. 254-268.
- Lienert, G.A./Raatz, U.** (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl., Weinheim.
- Liljander, V./Strandvik, T.** (1995): The Nature of Customer Relationships in Services, **in:** Swartz, T./Bowen, D./Brown, S. (Hrsg.): Advances in Services Marketing and Management, 4. Aufl., Greenwich, S. 141-167.
- Link, J.** (1995): Welche Kunden rechnen sich?, **in:** Absatzwirtschaft, 38. Jg., H. 10, S. 108-110.
- Link, J./Hildebrand, V.G.** (1993): Database Marketing und Computer Aided Selling: strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München.
- Link, J./Hildebrand, V.G.** (1997): Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, **in:** Link, J. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, S. 159-173.
- Link, J./Seidl, F.** (Hrsg.) (2009): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden.
- Lisch, R./Kriz, J.** (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse, Reinbek bei Hamburg.
- Lovelock, C.H.** (1983): Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, **in:** Journal of Marketing, 47. Jg., H. 3, S. 9-20.
- Lovelock, C.H./Wirtz, J.** (2007): Services Marketing: People, Technology, Strategy, 6. Aufl., New Jersey.
- Lukas, C.** (1994): Führung im Musiktheater – Einflüsse auf die künstlerische Qualität, Diss., Frankfurt a. M. u.a.
- Mack, D.** (1979): Zur Lage des Musiktheaters in der Bundesrepublik Deutschland, **in:** Zentgraf, C. (Hrsg.): Zur Lage der Musiktheater in Europa, Forschungsinstitut für Musiktheater der Uni Bayreuth, Bayreuth, S. 31-43.

- Mandel, B.** (2005): Audience Development Programme in Grossbritannien - Ein Modell zur Förderung kultureller Teilhabe in Deutschland?, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 77-85.
- Mangold, W.G./Miller, F./Brockway, G.R.** (1999): Word-of-Mouth Communication in the Service Marketplace, **in:** The Journal of Services Marketing, 13. Jg., H. 1, S. 73-89.
- Mann, A.** (2009): Kundenrückgewinnung und Dialogmarketing, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 163-182.
- Marplan Forschungsgesellschaft für Markt und Verbrauch mbH (Marplan)** (1965): Marktforschung für das Theater - 2. Stufe: Motivforschung, Frankfurt a. M.
- Martin, U.** (1999): Typologisierung des Theaterpublikums: Das Erkenntnispotential der verhaltensorientierten Marktsegmentierung für das Marketing öffentlich-rechtlicher Theater, Diss., Dresden.
- Matiasek, H.** (1995): „Wir brauchen auch Clowns und Komödianten!“ Im Gespräch mit Claus Spahn über das Verhältnis von Subventionstheater(n) und der neuen deutschen Musicalindustrie, **in:** Theater Heute, 38. Jg., H. 4, S. 39-41.
- Mattila, A.S./Wirtz, J.** (2002): The Impact of Knowledge Types on the Consumer Search Process. An Investigation in the Context of Credence Services, **in:** International Journal of Service Industry Management, 13. Jg., H. 3, S. 214-230.
- Maxham III, J.G.** (2001): Service Recovery's Influence on Customer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions, **in:** Journal of Business Research, 54. Jg., H. 1, S. 11-24.
- Mayer, K.E.** (1999): Zum Stand des Marketings in deutschen Staats- und Stadttheatern, **in:** Heinrichs, W./Klein, A.(Hrsg.): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 1998, Baden-Baden, S. 141-160.
- Mayr-Birklbauer, V.** (2009): Frauen und Biertrinken: Auf der Suche nach Motiven und Gewohnheiten, **in:** Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 805-821.
- Mayring, P.** (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse, **in:** Forum: Qualitative Sozialforschung/Qualitative Social Research, 2. Jg., H. 1, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2111>, Stand: 11.10.2010.
- Mayring, P.** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim und Basel.

- Mayring, P.** (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim und Basel.
- Mayring, P./Brunner, E.** (2009): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 669-680.
- McCollough, M.A./Berry, L.L./Yadav, M.S.** (2000): An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery, in: Journal of Service Research, 3. Jg., H. 2, S. 121-137.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (2009): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, A./Mattmüller, R.** (1987): Qualität von Dienstleistungen: Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing ZFP, 9. Jg., H. 3, S. 187-195.
- Michalski, S.** (2002): Kundenabwanderungs- und Kundenrückgewinnungsprozesse. Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel von Banken, Diss., Wiesbaden.
- Michalski, S.** (2004): Types of Customer Relationship Ending Processes, in: Journal of Marketing Management, 20. Jg., H. 9/10, S. 977-999.
- Michalski, S.** (2006): Kündigungspräventionsmanagement, in: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 583-604.
- Michel, S.** (2002): Service Recovery nach E-Servicefehlern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2002, Wiesbaden, S. 323-325.
- Michell, P.C./Cataquet, H./Hague, S.** (1992): Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations, in: Journal of Advertising Research, 32. Jg., H. 2, S. 41-44.
- Miller, J.L./Craighead, C.W./Karwan, K.R.** (2000): Service Recovery – A Framework and Empirical Investigation, in: Journal of Operations Management, 18. Jg., H. 4, S. 387-400.
- Morgan, R.M./Hunt, S.D.** (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 3, S. 20-38.

- Mozer, M.C./Wolniewicz, R./Grimes, D.B./Johnson, E./Kaushansky, H.** (2000): Predicting Subscriber Dissatisfaction and Improving Retention in the Wireless Telecommunications Industry, **in:** IEEE Transactions on Neural Networks, 11. Jg., H. 3, S. 690-696.
- Mudie, P./Cottam, A.** (1997): The Management and Marketing of Services, 2. Aufl., Oxford.
- Mueller, John H.** (1963): Fragen des musikalischen Geschmacks, Köln und Opladen.
- Mühlenkamp, H.** (2001): Rechtsform, Trägerschaft und Effizienz öffentlicher Unternehmen – Eine Untersuchung der Auswirkungen formeller Privatisierungsmaßnahmen am Beispiel öffentlicher Theater mit Hilfe von Panel-Daten, **in:** Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 24. Jg. Heft 2, S. 152-169.
- Müller-Hagedorn, L./Feld, C.** (1993): Kulturmarketing, Hagen.
- Müller-Wesemann, B.** (1995): Marketing im Theater, 3. Aufl., Hamburg.
- Nellissen, M.** (2008): Thalia überflügelt seine eigenen Besucherrekorde, in: Die Welt, 15. Januar 2008, [http://www.welt.de/regionales/hamburg/article1556219/Thalia\\_ueberfluegelt\\_seine\\_eigenen\\_Besucherrekorde.html](http://www.welt.de/regionales/hamburg/article1556219/Thalia_ueberfluegelt_seine_eigenen_Besucherrekorde.html), Stand: 2.10.2010.
- Nevermann, K.** (2004): Schlag nach Goethe! Freiheit und Kontrolle im Kulturbereich, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 195-199.
- Nevin, J.R./Cavusgil, S.T.** (1981): Audience Segments for the Performing Arts, **in:** Donnelly, J.H./George, W.R. (Hrsg.): Marketing of Services, Proceedings Series of the Special Conference of Service Marketing of the AMA, Chicago, S. 126-128.
- Newman, D.** (1996): Subscribe Now! Building Arts Audiences through Dynamic Subscription Promotion, 8. Aufl., New York.
- Ngobo, P.V.** (2005): Drivers of Upward and Downward Migration: An Empirical Investigation among Theatregoers, **in:** International Journal of Research in Marketing, 22. Jg., H. 2, S. 183-201.
- Nielsen, R.P./McQueen, C.** (1974): Performing Arts Consumer Behavior: An Exploratory Study, **in:** Curham, R.C. (Hrsg.): AMA Proceedings, Chicago, S. 392-395.
- Nordman, C.** (2004): Understanding Customer Loyalty and Disloyalty. The Effect of Loyalty Supporting Factors and Re-Pressing Factors, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.

- Nowicki, M.** (2000): Theatermanagement: ein dienstleistungsbasierter Ansatz, Diss., Hamburg.
- o.V.** (1965a): Die Ergebnisse der Umfrage unter deutschen Theaterbesuchern, **in:** Theater heute, 6. Jg., H. 2, S. 4-7.
- o.V.** (1965b): Das deutsche Theater und sein Publikum, **in:** Theater heute, 6. Jg., H. 5, S. 18-21.
- o.V.** (2006a): Intendanten machen ganz großes Theater, **in:** taz vom 4.4.2006.
- o.V.** (2006b): Schluss mit dem Theater, **in:** FAZ vom 15.11.2006, <http://www.faz.net/00nia9>, Stand: 11.10.2010.
- o.V.** (2009a): Deutsche Oper: Intendantin bittet Politik um Hilfe, **in:** FAZ vom 21.01.2009, <http://www.faz.net/00r30z>, Stand: 11.10.2010.
- o.V.** (2009b): Wuppertal gibt Schauspielhaus auf, **in:** Handelsblatt vom 18.11.2009, <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dramatische-finanzlage-wuppertal-gibt-schauspielhaus-auf;2486116>, Stand: 11.10.2010.
- o.V.** (2010): Kürzungen treffen Theater ins Mark, [http://www.oberpfalznetz.de/onetz/2186235-131-kuerzungen\\_treffen\\_theater\\_ins\\_mark,1,0.html](http://www.oberpfalznetz.de/onetz/2186235-131-kuerzungen_treffen_theater_ins_mark,1,0.html), 40217, Stand: 11.10.2010.
- O'Malley, L.** (1998): Can Loyalty Schemes really Build Loyalty?, **in:** Marketing Intelligence & Planning, 16. Jg., H. 1, S. 47-55.
- Oh, H.** (2003): Reexamining Recovery Paradox Effects and Impact Ranges of Service Failure and Recovery, **in:** Journal of Hospitality and Tourism Research, 27. Jg., H. 4, S. 402-418.
- Opaschowski, H.** (1998): Leben zwischen Muß und Muße – Die ältere Generation: gestern, heute, morgen, Hamburg.
- Opaschowski, H.** (2005): Die kulturelle Spaltung der Gesellschaft – Die Schere zwischen Besuchern und Nichtbesuchern öffnet sich weiter, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 211-215.
- Opaschowski, H.** (2008a): Einführung in die Freizeitwissenschaft, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Opaschowski, H.** (2008b): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh.
- Ossadnik, W.** (1987): Rahmenbedingungen und Effizienzprobleme öffentlicher Theater, **in:** Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 39. Jg., H. 3, S. 275-287.

- Ossadnik, W./Hoffmann, A.** (1984): Rechnungswesen öffentlicher Theater unter besonderer Berücksichtigung von Kostenrechnungen, **in:** Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 7. Jg., H. 4, S. 439-466.
- Ott, J.S.** (2001): The Nature of the Nonprofit Sector, Oxford.
- Page, M./Pitt, L./Berthon, P.** (1996): Analyzing and Reducing Customer Defection, **in:** Long Range Planning, 29. Jg., H. 6, S. 821-834.
- Parasuraman, A./Berry, L./Zeithaml, V.** (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, **in:** Journal of Marketing, 49. Jg., H. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, A./Berry, L./Zeithaml, V.** (1988): SERVQUAL. A Multiple Item Scale for Measuring Customers Perceptions of Service Quality, **in:** Journal of Retailing, 64. Jg., H. 1, S. 12-40.
- Parvatiyar, A./Sheth, J.N.** (2000): The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, **in:** Sheth, J.N./Parvatiyar, A. (Hrsg.): Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks u.a., S. 3-38.
- Pearson, M./Gessner, G.** (1999): Transactional Segmentation to Slow Customer Defections, **in:** Marketing Management, 8. Jg., H. 2, S. 16-23.
- Perrien, J./Paradis, S./Banting, P.** (1995): Dissolution of a Relationship. The Salesforce Perception, **in:** Industrial Marketing Management, 24. Jg., H. 4, S. 317-327.
- Peter, S.I.** (1998): Kundenbindung als Marketingziel, **in:** Absatzwirtschaft, 41. Jg., H. 7, S. 74-81.
- Peterson, M./Malhotra, N.K.** (1999): Marketing Classic Theater in a Competitive Market of Entertainments, **in:** Journal of Retailing and Consumer Services, 6. Jg., H. 1, S. 15-25.
- Pfanzagl, J.** (1983): Allgemeine Methodenlehre der Statistik I: Elementare Methoden unter besonderer Berücksichtigung der Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Aufl., Berlin u. a.
- Pick, D.** (2008): Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen: Eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive, Diss., Wiesbaden.
- Pick, D./Krafft, M.** (2009): Status quo des Rückgewinnungsmanagements, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 119-141.

- Ping, R.** (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect, **in:** Journal of Retailing, 69. Jg., H. 3, S. 320-352.
- Ping, R.** (1995): Some Uninvestigated Antecedents of Retailer Exit Intention, **in:** Journal of Business Research, 34. Jg., H. 3, S. 171-180.
- Ping, R.** (1999): Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel, **in:** Journal of Retailing, 75. Jg., H. 2, S. 218-242.
- Ping, R.A./Dwyer, R.E.** (1992): A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels, **in:** Frazier, G. (Hrsg.): Advances in Distribution Channel Research, Greenwich, S. 215-233.
- Pitt, L./Page, M.** (1993): Customer Defections Analysis and Management: A Graphic Approach, **in:** Cravens, D.W./Dickson, P.R. (Hrsg.): Enhancing Knowledge Development in Marketing, AMA Educators' Proceedings, Vol. 4, S. 180-188.
- Pitz, C./Köhn, M.** (2001): Öffentliche Trägerschaft - aber wie?, **in:** Die Deutsche Bühne, 72. Jg., H. 7, S. 26-29.
- Plinke, W.** (1995): Kundenanalyse, **in:** Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp.1328-1340.
- Plinke, W.** (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, **in:** Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen – Herausforderungen für das Management, Stuttgart, S. 305-325.
- Pommerehne, W.W./Frey, B.S.** (1985): Kunst: Was sagt der Ökonom dazu?, **in:** Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, o. Jg., H. 2, S. 139-166.
- Portmann, C.** (2007): Viel Potenzial liegt brach, **in:** Organisator, 89. Jg., H. 9, S. 36-38.
- Preuss, J.W.** (1977): Die Besucherorganisation – Geschichte und Wirkung, **in:** Preuss, J.W./Wortmann, L. (Hrsg.): Theater-Besucherorganisationen und Abonnement-Systeme in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, S. 7-59.
- Radbourne, J.** (1999): Relationship Marketing in the Nonprofit Arts Industry: Shaping Loyalty and Advocacy, <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC1999/Site/R/Radbourne.pdf>, Stand: 11.10.2010.
- Raffee, H./Fritz, W./Wiedmann, P.** (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart.



- Rauchut, A.T.** (2009): Churn Management bei der Deutschen Telekom - Kundenlektionen für den Turnaround, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 269-290.
- Reardon, J./McCorkle, D.E.** (2002): A Consumer Model for Channel Switching Behaviour, **in:** International Journal of Retail & Distribution Management, 30. Jg., H. 4, S. 179-185.
- Reeves, B.** (1998): Make New Friends But Keep the Gold..., **in:** Wireless Review, 15. Jg., H. 8, S. 28-32.
- Reichart, P.** (2006a): Von der Zielgruppe zur Zielperson - Strategien und operative Maßnahmen im Database-Management und Direktmarketing für Theater- und Konzertbetriebe, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 109-127.
- Reichart, P.** (2006b): Professionelles Database-Management als Voraussetzung für effizientes Direktmarketing in Theaterbetrieben, **in:** TheaterManagement Aktuell, 10. Jg., H. 2, S. 6-7.
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E.** (1990): Zero Defections: Quality Comes to Service, **in:** Harvard Business Review, 68. Jg., H. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F.F.** (1993): Loyalty-Based Management, **in:** Harvard Business Review, 71. Jg., H. 2, S. 64-73.
- Reichheld, F.F.** (1996): Learning from Customer Defection, **in:** Harvard Business Review, 74. Jg., H. 2, S. 56-69.
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E.** (2000): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 137-152.
- Reinartz, W.J./Krafft, M./Hoyer, W.D.** (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, **in:** Journal of Marketing Research, 41. Jg., H. 3, S. 293-305.
- Reinecke, S./Sausen, K.** (2002): CRM als Chance für das Marketing, **in:** Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 19. Jg., H. 1, S. 2-5.
- Rentschler, R./Radbourn, J./Carr, R./Rickard, J.** (2002): Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 2, S. 118-130.

- Reuband, K.-H.** (2005a): Moderne Opernregie als Ärgernis? Eine Fallstudie über ästhetische Bedürfnisse von Zuschauern und Paradoxien in der Bewertung „moderner“ Inszenierungen, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 251-266.
- Reuband, K.-H.** (2005b): Sterben die Opernbesucher aus? Eine Untersuchung zur sozialen Zusammensetzung des Opernpublikums im Zeitvergleich, **in:** Klein, A./Knubben, T. (Hrsg.): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004, Bd. 7, Baden-Baden, S. 123-138.
- Reuband, K.-H.** (2006): Teilhabe der Bürger an der „Hochkultur“ – Die Nutzung kultureller Infrastruktur und ihre sozialen Determinanten, **in:** Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2005/06, Düsseldorf, S. 263-283.
- Reuband, K.-H./Mishkis, A.** (2005): Unterhaltung versus intellektuelles Erleben - Soziale und kulturelle Differenzierungen innerhalb des Theaterpublikums, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 235-249.
- Richins, M.L.** (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, **in:** Journal of Marketing, 47. Jg., H. 1, S. 68-78.
- Richter, K.** (1994): In Dubio pro Arte. Grenzen des Kulturmanagements, **in:** Rauhe, H./Demmer, C. (Hrsg.): Kulturmanagement: Theorie und Praxis einer professionellen Kunst, Berlin, S. 85-90.
- Rieger, F.H.** (1991): Die Beschaffungs- und Absatzpolitik öffentlicher Verwaltungsbetriebe, **in:** Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 37. Jg., H. 2, S. 92-113.
- Robbins, T.L./Miller, J.L.** (2004): Considering Customer Loyalty in Developing Service Recovery Strategies, **in:** Journal of Business Strategies, 21. Jg., H. 2, S. 95-109.
- Robinson, S.** (1986): Theaterbesuch in Essen – Untersuchung zur aktuellen und potentiellen Nutzung des Theaters Essen, Duisburg.
- Rohde, T.** (2007): Museumsmarke und Markenpersönlichkeit – Die Konzeption der besucherorientierten Markenpersönlichkeit von Kunstmuseen, Diss., Marburg.
- Roos, I.** (1999): Switching Processes in Customer Relationships, **in:** Journal of Service Research, 2. Jg., H. 1, S. 68-85.
- Roos, I./Edvardsson, B./Gustafsson, A.** (2004): Customer Switching Patterns in Competitive and Non-Competitive Service Industries, **in:** Journal of Service Research, 6. Jg., H. 3, S. 256-271.

**Roos, I./Gustafsson, A./Edvardsson, B.** (2005): The Role of Customer Clubs in Recent Telecom Relationships, in: International Journal of Service Industry Management, 16. Jg., H. 5, S. 436-454.

**Roos, I./Gustafsson, A./Edvardsson, B.** (2006): Defining Relationship Quality for Customer-driven Business Development: A House-mortgage Company Case, in: International Journal of Service Industry Management, 17. Jg., H. 2, S. 207-223.

**Röper, H.** (2006): Handbuch Theatermanagement: Betriebsführung, Finanzen, Legitimation, 2. Aufl., Köln u.a.

**Rössel, J./Hackenbroch, R./Goellnitz, A.** (2002): Die soziale und kulturelle Differenzierung des Hochkulturpublikums, in: Sociologia Internationalis. Internationale Zeitschrift für Soziologie, Kommunikations- und Kulturforschung, 40. Bd., H. 2, Berlin, S. 191-212.

**Roth, W.** (2004): Kränkelnde Verbündete, in: Die Deutsche Bühne, 75. Jg., H. 10, S. 40-42.

**Rothärmel, B.** (1999): Der Musicalmarkt in Deutschland: Besucher, Segmente, Wettbewerbsdynamik, in: Isenberg, W. (Hrsg.): Musicals und urbane Entertainmentkonzepte: Markt, Erfolg und Zukunft. Zur Bedeutung multifunktionaler Freizeit- und Erlebniskomplexe (Bensberger Protokolle Nr. 90), Bergisch-Gladbach: Thomas-Morus-Akademie, S. 55-73.

**Rudolf-Sipötz, E.** (2001): Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, Diss., St. Gallen.

**Rust, R.T./Zahorik, A.J.** (1993): Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share, in: Journal of Retailing, 69. Jg., H. 2, S. 193-215.

**Rust, R.T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N.** (2000): Driving Customer Equity, New York u.a.

**Rutsatz, U.** (2004): Kundenrückgewinnung durch Direktmarketing – Das Beispiel des Versandhandels, Diss., Wiesbaden.

**Ryans, A.B./Weinberg, C.B.** (1978): Consumer Dynamics in Non-Profit Organizations, in: Journal of Consumer Research, 5. Jg., H. 2, S. 89-95.

**Sági, M.** (1986): Motivational Background of Cultural Activities in Leisure, in: Leisure Studies, 5. Jg., H. 2, S. 103-108.

**Salvador, C./Reboloso, E./Fernández-Ramírez, B./del Pilar Cantón, M.** (2007): Service Price Components and Their Relationship With Customer Satisfaction, in: Journal of Revenue & Pricing Management, 6. Jg., H. 1, S. 40-50.

**Sargeant, A.** (1999): Nonprofit Marketing: The Defence of a Discipline, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 4. Jg., H. 1, S. 4-7.

**Sauerbrey, C./Henning, R.** (2000): Kunden-Rückgewinnung: Erfolgreiches Management für Dienstleister, in: Sauerbrey, C./Henning, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung: Erfolgreiches Management für Dienstleister, München, S. 1-80.

**Schäfer, H./Karlshaus, J.-T./Sieben, F.** (2000): Profitabilität durch systematisches Rückgewinnen von Kunden, in: Absatzwirtschaft, 43. Jg., H. 12, S. 56-64.

**Schäfer, Hermann** (2004): Besucherforschung als Basis für neue Wege der Besucherorientierung, in: Commandeur, B./Dennert, D. (Hrsg.): Event zieht – Inhalt bindet: Besucherorientierung auf neuen Wegen, Bielefeld, S. 103-119.

**Schäfer, Hermann** (1997): Wie besucherorientiert darf/muss ein Museum sein? Das Beispiel des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland als Museum für Zeitgeschichte, in: Rheinisches Archiv- und Museumsamt, Abteilung Museumsberatung (Hrsg.): Das besucherorientierte Museum, S. 91-97.

**Schäfer, Hubert** (1998): Musicalproduktionen: Marketingstrategien und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.

**Scharff, A.** (2005): Kundenabwanderung bei Übernahmen und Fusionen – Eine interaktions- und netzwerktheoretische Perspektive am Beispiel des Business-to-Business-Bereichs, Diss., Wiesbaden.

**Scharioth, J.** (1974): Kulturinstitutionen und ihre Besucher – Eine vergleichende Untersuchung bei ausgewählten Theatern, Museen und Konzerten im Ruhrgebiet, Essen.

**Scheff, J.** (1999): Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organizations, in: International Journal of Arts Management, 1. Jg., H. 2, S. 16-27.

**Scheiter, S./Binder, C.** (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?, in: Harvard Business Manager, 14. Jg., H. 2, S. 17-22.

**Schemuth, J.** (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie, Diss., München.

**Scheytt, O.** (2004): Kulturpolitik und Theater, in: Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 44-50.

**Schlemm, V.** (2003): Database Marketing im Kulturbetrieb – Wege zu einer individualisierten Besucherbindung im Theater, Bielefeld.

**Schleuning, C.** (1997): Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden als Grundlage für die Ausgestaltung des Database Marketing, **in:** Link, J. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen, S. 143-157.

**Schmidt, C.** (2009): Analyse von Leitfadeninterviews, **in:** Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 7. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 447-456.

**Schmidt, C.** (2010): „Am Material“: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews, **in:** Friebertshäuser, B./Langer, A./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Aufl., Weinheim und München, S. 473-486.

**Schmidt-Jortzig, E.** (1982): Kommunalrecht, Stuttgart u. a.

**Schmitt, S.** (2009): Dietze übernimmt 2009 die Intendanz in Koblenz, <http://www.theater.de/theater/deutschland/rheinlandpfalz/koblenz/696/dietze-uebernimmt-2009-die-intendanz-in-koblenz/>, Stand: 11.10.2010.

**Schnake, A.** (2007): Kundenrückgewinnung: Noch einmal mit Gefühl, **in:** Direkt Marketing, 43. Jg., H. 7, S. 30-31.

**Schneider, R.** (2004): Die Deutschen Stadttheater – unverzichtbar oder unbezahlbar?, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004, Thema: Theaterdebatte, Bd. 4, Essen, S. 51-59.

**Schneidewind, P.** (2000): Entwicklung eines Theatermanagementinformationssystems, Diss., Frankfurt a. M. u. a.

**Schöler, A.** (2006): Rückgewinnungsmanagement, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 605-631.

**Schugk, M.** (1996): Betriebswirtschaftliches Management öffentlicher Theater und Kulturorchester, Diss., Wiesbaden.

**Schulenburg, S.** (2006): Die Rolle der Besucher und anderer Kunden für Kulturbetriebe am besonderen Beispiel des Theaters, **in:** Hausmann, A./Helm, S. (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung, Wiesbaden, S. 31-49.

**Schulz, B.** (1995): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Diss., Frankfurt a. M.

**Schulz, W.** (2004): Stadttheater – Stadtbewohner – Publikum, **in:** Die Deutsche Bühne, 75. Jg., H. 10, S. 28-31.

- Schulze, G.** (2005): Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart, um den Anhang gekürzte und mit einem neuen Vorwort versehene 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Schulz-Klingauf, C.P.** (2000): Kündigungsgrund unbekannt, **in:** Bank Magazin, 8. Jg., H. 1, S. 48-49.
- Schwerdtfeger, D.** (2004): Markenpolitik für Theater – Ein produktpolitisches Marketingkonzept, Diss., Köln.
- Scollen, R.** (2008): Regional Voices Talk Theatre: Audience Development for the Performing Arts, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13. Jg., H. 1, S. 45-56.
- Seidl, F.** (2009): Customer Recovery Management und Controlling – Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, S. 3-34.
- Seitanidi, M.M./Ryan, A.** (2007): A Critical Review of Forms of Corporate Community Involvement: From Philanthropy to Partnerships, **in:** International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12. Jg., H. 3, S. 247-266.
- Semenik, R.J./Young, C.E.** (1979): Market-Segmentation in Arts Organizations, **in:** Beckwith, N.; Houston, M.; Mittelstaedt, R.; Monroe, K.; Ward, S. (Hrsg.): AMA Educators' Conference Proceedings, Chicago, S. 474-478.
- Semenik, R.J./Young, C.E.** (1980): Correlates of Season Ticket Subscription Behaviour, **in:** Advances in Consumer Research, 7. Jg., S. 114-118.
- Shanahan, J.L.** (1978): The Consumption of Music: Integrating Aesthetics and Economics, **in:** Journal of Cultural Economics, 2. Jg., H. 2, S. 13-26.
- Sheth, J.N./Parvatiyar, A.** (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, **in:** Journal of the Academy of Marketing Sciences, 23. Jg., H. 4, S. 255-271.
- Sieben, F.G.** (2002): Rückgewinnung verlorener Kunden: Erfolgsfaktoren und Profitabilitätspotenziale, Diss., Wiesbaden.
- Sieben, G.** (2005): Mehr ältere Menschen im Publikum!, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 269-279.
- Siebenhaar, K.** (Hrsg.) (2009): Audience Development – oder die Kunst, neues Publikum zu gewinnen, Berlin.

- Siede-Hiller, C.** (1981): Zwischen Kunstfreiheit und Kontrolle – Strukturprobleme öffentlicher Theater am Beispiel eines Staatstheaters, Diss., Frankfurt a. M. u. Bern.
- Sievers, N.** (2009): Herausforderungen und Handlungsoptionen für die Kulturpolitik angesichts des demografischen Wandels, **in:** Hausmann, A./Körner, J. (Hrsg.): Demografischer Wandel und Kultur: Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage, Wiesbaden, S. 51-70.
- Sievers, N.** (2005a): Publikum in Fokus. Begründungen einer nachfrageorientierten Kulturpolitik, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 45-58.
- Sievers, N.** (2005b): Zwischen Angebot und Nachfrage, **in:** Passagen: Pro Helvetia Kulturmagazin Nr. 40, S. 2-7.
- Sievers, N.** (2007): Der demografische Faktor und die Kulturpolitik, **in:** Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 116, H. 1, S. 30-31.
- Silbermann, A.** (1966): Theater und Gesellschaft, **in:** Hürlimann, M. (Hrsg.): Das Atlantische Buch des Theaters, Zürich, S. 387-406.
- Singh, J.** (1990): Voice, Exit and Negative Word of Mouth Behaviours: An Investigation Across Three Service Categories, **in:** Journal of the Academy of Marketing Science, 18. Jg., H. 1, S. 1-16.
- Smith, A.K./Bolton, R.N.** (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?, **in:** Journal of Service Research, 1. Jg., H. 1, S. 65-81.
- Smith, A.K./Bolton, R.N./Wagner, J.** (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, **in:** Journal of Marketing Research, 36. Jg., H. 3, S. 356-373.
- Solf, G.** (1993): Theatersubventionierung: Möglichkeiten einer Legitimation aus wirtschaftstheoretischer Sicht, Diss., Bergisch Gladbach, Köln.
- Spahn, C.** (2001): Der zwanglose Kunstkonsum: Festivals boomen, das Abonnementkonzert kümmert, **in:** Die Zeit, Ausgabe 31/2001, [http://www.zeit.de/2001/31/Der\\_zwanglose\\_Kunstkonsum](http://www.zeit.de/2001/31/Der_zwanglose_Kunstkonsum), Stand: 11.10.2010.
- Spiegel, H.** (2009): Die Stille vor dem Sturm, **in:** FAZ vom 30.09.2009, <http://www.faz.net/-00mou5>, Stand: 11.10.2010.

- Stadelmaier, G.** (2010): Signal fatal, **in:** FAZ vom 14.09.2010, <http://www.faz.net/-01huj7>, Stand: 11.10.2010.
- Stadelmaier, G.** (1996): Kapitalkrise. Theaterpolitik in Frankfurt, **in:** FAZ vom 2.4.1996.
- Starke, S.** (2000): Effektiver Einsatz von (externen) Call-Centern zur Kündiger-Rückgewinnung – Praxisbeispiel Verlag, **in:** Sauerbrey, C./Henning, R. (Hrsg.): Kunden-Rückgewinnung: Erfolgreiches Management für Dienstleister, München.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (Hrsg.) (2008): Kulturstatistiken: Kulturindikatoren auf einen Blick – Ein Ländervergleich, Ausgabe 2008, Wiesbaden, <http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/publ.asp#Themenbände>, Stand: 2.10.2010.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder** (Hrsg.) (2010): Kulturfinanzbericht 2010, [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/kulturfinanzbericht\\_2010.pdf](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/kulturfinanzbericht_2010.pdf), Stand: 16.12.2010.
- Stauss, B.** (1997): Regaining Service Customers – Costs and Benefits of Regain Management, Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 86, Ingolstadt.
- Stauss, B.** (2000a): Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe, **in:** Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000, Wiesbaden, S. 449-471.
- Stauss, B.** (2000b): Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, **in:** Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 17. Jg., H. 2, S. 15-18.
- Stauss, B.** (2000c): Rückgewinnungsmanagement (Regain Management), **in:** Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg., H. 10, S. 579-582.
- Stauss, B.** (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, **in:** Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 421-442.
- Stauss, B.** (2010): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 411-438.
- Stauss, B./Friege, C.** (1999): Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management, **in:** Journal of Service Research, 1. Jg., H. 4, S. 347-361.



- Stauss, B./Friege, C.** (2006): Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, **in:** Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 509-530.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2007): Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2009): Preiskündiger und Qualitätskündiger: Zur Segmentierung verlorener Kunden, **in:** Link, J./Seidl, F. (Hrsg.): Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesbaden, S. 143-161.
- Steenkamp, J./Baumgartner, H.** (1992): The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior, **in:** Journal of Consumer Research, 19. Jg., H. 3, S. 434-448.
- Steinke, I.** (1999): Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, Weinheim und München.
- Steinke, I.** (2009a): Die Güte qualitativer Marktforschung, **in:** Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, Wiesbaden, S. 261-283.
- Steinke, I.** (2009b): Gütekriterien qualitativer Forschung, **in:** Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 7. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 319-331.
- Stewart, K.** (1996): Relationship Breakdown. Exploration in Retail Banking, **in:** Sheth, J.N./Söllner, A. (Hrsg.): International Conference on Relationship Marketing. Development, Management and Governance of Relationships, 29. - 31.März 1996, Berlin, S. 259-273.
- Stewart, K.** (1998): The Customer Exit Process – A Review and Research Agenda, **in:** Journal of Marketing Management, 14. Jg., H. 4, S. 235-250.
- Stobernack, M.** (1998): Der Alptraum: Leere Theaterränge, **in:** Die Deutsche Bühne, 69. Jg., H. 5, S. 34-37.
- Stock-Homburg, R.** (2010): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, **in:** Bruhn, M./Homburg, C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 667-702.
- Storbacka, K./Strandvik, T./Grönroos, C.** (1994): Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, **in:** International Journal of Service Industry Management, 5. Jg., H. 5, S. 21-38.

- Struebbe, J.M./Kernan, J.D./Grogan, T.J.** (1986): The Refusal Problem in Telephone Surveys, **in:** Journal of Advertising Research, 26. Jg., H. 3, S. 29-37.
- Swan, J.E./Combs, L.** (1976): Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept, **in:** Journal of Marketing, 40. Jg., H. 2, S. 25-33.
- Szymigin, I./Carrigan, M.** (2001): Wherefore Customer Loyalty?, **in:** Journal of Financial Services Marketing, 6. Jg., H. 1, S. 6-9.
- Tähtinen, J.** (2001): The Dissolution Process of a Business Relationship: A Case Study from Tailored Software Business, Diss., Oulu.
- Tähtinen, J./Halinen, A.** (2000): Ending Exchange Relationship: What Do we Know about them?, Proceedings of the 16th Annual IMP Conference, University of Bath, 7.- 9. September, Bath.
- Tähtinen, J./Halinen, A.** (2002): Research in Ending Exchange Relationships: a Categorization, Assessment and Outlook, **in:** Marketing Theory, 2. Jg., H. 2, S. 165-188.
- Tauchnitz, J.** (1999): Grundlagen eines erfolgreichen Theatermarketings, **in:** Nix, C. (Hrsg.): Das Theater und der Markt – Beiträge zu einer lasterhaften Debatte, Giessen, S. 47-62.
- Tauchnitz, J.** (2003): Handlungsbedarf besteht vor allem bei der Gestaltung von Nebenleistungen, **in:** TheaterManagement Aktuell, 7. Jg., H. 27, S. 1-7.
- Tecklenburg, T.** (2008): Churn-Management im B2B-Kontext, Diss., Wiesbaden.
- Theatergemeinde Köln** (2010): Clubmitgliedschaft, <http://www.theatergemeinde-koeln.de/tg/angebot/angebot.php?Kategorie=Clubmitgliedschaft&Wahlabo=1>, Stand: 2.10.2010.
- Theede, M.** (2007): Management und Marketing von Konzerthäusern – Die Bedeutung des innovativen Faktors, Diss., Frankfurt a. M.
- Thomas, J.S./Blattberg, R.C./Fox, E.J.** (2004): Recapturing Lost Customers, **in:** Journal of Marketing Research, 41. Jg., H. 1, S. 31-45.
- Throsby, C.D.** (1994): The Production and Consumption of the Arts, **in:** Journal of Economic Literature, 32. Jg., H. 1, S. 1-29.
- Tidström, A./Ahman, S.** (2006): The Process of Ending Interorganizational Cooperation, **in:** The Journal of Business & Industrial Marketing, 21. Jg., H. 4, S. 281-290.
- Tokman, M./Davis, L.M./Lemon, K.N.** (2007): The Wow-Factor: Creating Value through Win-back Offers to Reacquire Lost Customers, **in:** Journal of Retailing, 83. Jg., H. 1, S. 47-64.

- Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S.** (2010): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, **in:** Bruhn, M./Homburg, C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., S. 387-410.
- Trubik, E./Smith, M.** (2000): Developing a Model of Customer Defection in the Australian Banking Industry, **in:** Managerial Auditing Journal, 15. Jg., H. 5, S. 199-208.
- Tscheulin, D./Helmig, B.** (2001): Gibt es ein branchenspezifisches Marketing? Zur Bedeutung einer branchenorientierten Sichtweise des Marketing in Wissenschaft, Lehre und Praxis, **in:** Tscheulin, D.K./Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten , Wiesbaden, S. 19-33.
- Turbide, J./Laurin, C.** (2009): Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts , **in:** International Journal of Arts Management, 11. Jg., H. 2, S. 56-70.
- Venohr, B./Zinke, C.** (2000): Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, **in:** Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 153-172.
- Veßhoff, J./Welling, M.** (2006): Besonderheiten bei Produktion und Absatz von Unterhaltungsdienstleistungen – Einige Überlegungen auf Basis der ökonomischen Superstar-Theory, **in:** Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 217-241.
- Victorius Felton, M.** (1989): Major Influences on the Demand for Opera Tickets, **in:** Journal of Cultural Economics, 13. Jg., H. 1, S. 53-64.
- Volksbühne Kassel** (2010): Mitgliedschaft, <http://www.volksbuehne-kassel.de/>, Stand: 2.10.2010.
- Voss, G.B./Voss, Z.G.** (1997): Implementing a Relationship Marketing Program: A Case Study and Managerial Implications, **in:** Journal of Services Research, 11. Jg., S. 278-298.
- Wagner, B.** (2005): Kulturpolitik und Publikum – Einleitung, **in:** Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 9-27.
- Wahl-Zieger, E.** (1978): Theater und Orchesterbetriebe zwischen Marktkraft und Marktkorrektur – Existenzprobleme und Überlebenschancen eines Sektors aus wirtschaftstheoretischer Sicht, Diss., Göttingen.
- Walsh, G./Dinnie, K./Wiedmann, K.-P.** (2006): How do Corporate Reputation and Customer Satisfaction Impact Customer Defection? A Study of Private Energy Customers in Germany, **in:** Journal of Services Marketing, 20. Jg., H. 6, S. 412-420.

- Walsh, G./Groth, M./Wiedmann, K.-P.** (2005): An Examination of Consumers' Motives to Switch Energy Suppliers, in: Journal of Marketing Management, 21. Jg., H. 3/4, S. 421-440.
- Wangenheim, F.v./Bayón, T.** (2004): The Effect of Word of Mouth on Services Switching: Measurement and Moderating Variables, in: European Journal of Marketing, 38. Jg., H. 9, S. 1173-1185.
- Weiermair, K./Brunner-Sperdin, A.** (2007): Wertprozessmanagement von extrem intangiblen Dienstleistungen – Der Fall touristischer Erlebnisprodukte und Erlebnisdienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden, S. 386-402.
- Weinberg, P.** (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn u. a.
- Weis, H.C./Steinmetz, P.** (2005): Marktforschung, 6. Aufl., Ludwigshafen.
- Weiß, A.** (2005): Vereinbarkeit von betriebswirtschaftlichem Denken und künstlerischem Anspruch unter besonderer Berücksichtigung öffentlicher und privater Theaterbetriebe, unveröff. Diplomarbeit, Siegen.
- Wezel, W.** (1964): Das subventionierte öffentliche Theater: Seine Struktur und seine Problematik, München.
- Wickert, L.** (2006): „Das muss schon Samt sein - das verbindet man mit dem Theater.“ Das Theater und sein Publikum, in: Huber, N./Meyen, M. (Hrsg.): Medien im Alltag: Qualitative Studien zu Nutzungsmotiven und zur Bedeutung von Medienangeboten, Berlin, S. 247-266.
- Wiedmann, K.-P./Hennigs, N./Liekfett, S.** (2006): Kundenrückgewinnung im Finanzdienstleistungsbereich - Ansatzpunkte und Gestaltungsperspektiven für ein Direktmarketing-Konzept, Hannover.
- Wiedmann, K.-P./Hennigs, N./Gaßmann, B./Hoffmann, C.** (2007): Status Quo des Kundenmanagement im kulturellen Bereich am Beispiel öffentlicher Theater in Deutschland, Hannover.
- Wieringa, J.E./Verhoef, P.C.** (2007): Understanding Customer Switching Behavior in a Liberalizing Service Market, in: Journal of Service Research, 10. Jg., H. 2, S. 174-186.
- Wiesand, A. J.** (2005): Was zählt: Angebot oder Nachfrage? Fünf Fragen an die empirische Kulturforschung und erste Antworten, in: Wagner, B. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2005, Thema: Kulturpublikum, Bd. 5, Essen, S. 441-450.

- Wilson, J.R.** (1991): Mund-zu-Mund-Marketing, Landsberg/ Lech.
- Wilson, P.F./Dell, L.D./Anderson, G.F.** (1993): Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management, Milwaukee.
- Wirtz, J./Mattila, A.S.** (2004): Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology after a Service Failure, **in:** International Journal of Service Industry Management, 15. Jg., H. 2, S. 150-166.
- Witzel, A.** (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt a. M.
- Witzel, A.** (1985): Das problemzentrierte Interview, **in:** Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, Weinheim u. a., S. 227-255.
- Witzel, A.** (2000): Das problemzentrierte Interview, **in:** Forum: Qualitative Sozialforschung/ Qualitative Social Research, 1. Jg., H. 1, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, Stand: 2.10.2010.
- Wortmann, L.** (1977): Das Theater-Abonnement – Formen und Bedeutung, **in:** Preuss, J.W./Wortmann, L. (Hrsg.): Theater-Besucherorganisationen und Abonnement-Systeme in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin, S. 60-75.
- Zeithaml, V.A./Berry, L./Parasuraman, A.** (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, **in:** Journal of Marketing, 60. Jg., H. 2, S. 31-46.
- Zeithaml, V.A./Bitner, M.J./Gremler, D.D.** (2008): Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 5. Aufl., Burr Ridges.
- Zentrum für Audience Development (ZAD)** (2007): Besucherforschung in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen: Eine Untersuchung des Zentrums für Audience Development (ZAD) am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin, [http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/media/Besucherforschung\\_ZAD.pdf](http://www.geisteswissenschaften.fu-berlin.de/v/zad/media/Besucherforschung_ZAD.pdf), Stand: 11.10.2010.
- Zieba, M.** (2009): Full-income and Price Elasticities of Demand for German Public Theatre, **in:** Journal of Cultural Economics, 33. Jg., H. 2, S. 85-108.
- Zollner, G.** (1995): Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. Empirische Analyse von Banken, Diss., Wiesbaden.