

Verkaufsstrategien für den Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Tom Schmitt, Verkaufs- und Kommunikationstrainer, Hamburg

Marketinginstrumente nutzen, aktiv verkaufen, Kundenorientierung leben, neue Besuchergruppen erschließen, Produktionen verkaufen, ... TheaterManagementAktuell startet in dieser Ausgabe mit einer neuen Serie, die sich mit dem Spannungsfeld von Kultur und Verkauf auseinandersetzt. Der erste Beitrag beschäftigt sich mit der Notwendigkeit und den Voraussetzungen neuer Verkaufsstrategien im Bezug auf den Besucher. Der Beitrag von Tom Schmitt will aufzeigen, wie Bühnen ihre Attraktivität und ihre Auslastung erhöhen und damit einen größeren Deckungsbeitrag zu den Betriebskosten leisten können. Verkaufs-Themen der folgenden Beiträge sind das Großkunden-Geschäft, der Verkauf von Produktionen und Gastspielen und der Umgang mit Geldgebern.

Der Theaterbesucher als Kunde

„Ausverkauft!“, lautet die barsche Antwort auf die telefonische Frage, ob es denn für die Vorstellung am Wochenende noch Karten geben würde. Bei mir hat sich kurzfristig Besuch angesagt und ich will die Gelegenheit nutzen und ins Theater gehen. „Ausverkauft“ ist die Antwort der Dame und das Problem damit für sie vom Tisch. Der Subtext dieses barschen „Ausverkauft“ hört sich ungefähr so an: „Der nächste bitte und stehlen Sie mir hier nicht die Zeit“. „Entschuldigen Sie, dass ich angerufen habe“, sagt mir meine innere Stimme, „hätt' ich auch wissen müssen, ich Dummerchen“. Kultur ist in Deutschland nun mal eine ernste Sache, die mit dem nötigen Respekt behandelt werden muss. Ein weiterer Versuch: Ob es wirklich gar keine Möglichkeit geben würde? „Ja, da müssen sie die Karten schon rechtzeitig bestellen, was rufen sie denn auch so spät an“. Höre ich da einen triumphierenden Unterton raus? Schade, es hätte so ein schöner Abend werden können... Aber so ist er vorbei, noch bevor er überhaupt angefangen hat. Dieses Beispiel stammt nicht aus Ihrem Haus, steht aber für die Erfahrungen, die ich bei all den anderen getesteten Häusern machte „Das einzige, was stört, ist der Kunde.“ Ein Bonmot – oder besser „Malmot“ – aus der Dienstleistungswüste Deutschland.

Szenenwechsel: Staatsministerin Christina Weiss in der TAZ (20. Februar 2003). Sie will „sperrige Kunst“ weiterhin möglich machen. Weiss: „Wir müssen gute Kunstproduktionen ermöglichen und gleichzeitig einen Apparat schaffen, der das Theater überleben lässt, ohne in die Schuldenfalle zu tappen.“ Dazu braucht die Kunst aber einen Apparat, der alles andere als ‚sperrig‘ ist, sondernder sich geschmeidig den Herausforderungen des Umbaus der Kulturlandschaft stellt. Es reicht nicht, auf die Politik zu warten. Stattdessen müssen die Bühnen ihre Zukunft selbst in die Hand nehmen und ihren Beitrag leisten zum Umbau der Theaterlandschaft. Ein Bereich ist hierbei Marketing und Verkauf, also das verstärkte Werben um den Zuschauer, Zielgruppenmarketing, das Ansprechen von Besuchersegmenten usw.

Die Stichworte dazu lauten

- Marketing-Strategie
- Pro-Aktivität
- zielgruppenspezifisches Marketing
- Dienstleistungskultur
- Kundenorientierung
- die entsprechenden Verkaufsstrategien
- ansprechenden Verkaufstechniken
- Kundenbindung etc.

Ein Frage der Einstellung

Diese Elemente gilt es in die Organisation zu implementieren. Nehmen wir einmal an: Die betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben sind gemacht und die entsprechende Marketingstrategie ist bereits erarbeitet. Die wesentliche und wichtigste Voraussetzung für die Umsetzung ist die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf den Wandel einzulassen! Es geht um eine Einstellungsüberprüfung und Einstellungsänderung. Ohne die richtige Einstellung ist alles nichts. Ich lade Sie ein zu einem kleinen, etwas pauschalen, aber aussagekräftigen Test, um die Einstellung ihrer Mitarbeiter zu überprüfen: Sie machen einen Vorschlag. Nun gibt es grundsätzlich zwei Antwortmöglichkeiten. Zur welcher der beiden Kategorien neigen Ihre Mitarbeiter?

- a) Ihre Mitarbeiter sagen erst mal: „Das geht nicht, weil....“ oder
- b) sie sagen: „Interessanter Gedanke. Ich weiß zwar noch nicht, wie wir den umsetzen können, werden wir aber schon hinkriegen.“

Misserfolgsvermeider und Erfolgssucher

Im ersten Fall gehören die Mitarbeiter eher zur großen Gruppe der ‚Misserfolgs-Vermeider‘, im zweiten Fall eher zur kleinen, aber wichtigen Gruppe der ‚Erfolgs-Sucher‘. Klar: Ziel eines Trainings ist es, Ihre Mitarbeiter für die Einstellung des ‚Erfolgs-Suchers‘ zu begeistern. Dies kann nicht verordnet werden, sondern nur gelingen, wenn man sogenannte ‚Gewinner – Gewinner – Situationen‘ (auch als WIN-WIN bekannt) schaffen kann. Es geht hierbei nicht darum, Menschen zu verbiegen oder zu manipulieren. Es geht vielmehr um die Aktivierung und Nutzung von verborgenen Ressourcen. Ziel ist immer ein authentisches und kongruentes Verhalten. Was bedeutet das nun konkret? Es muss eine Dienstleistungskultur (ich spreche hier ganz bewusst von einer Kultur) installiert werden. Diese Dienstleistungskultur fängt beim ‚internen Kunden‘ an und hört beim Besucher auf. Interner Kunde bedeutet, dass ich als Mitarbeiter zugleich auch Dienstleister für meine Kollegen bin. Eine notwendige Einstellung, die ‚top down‘, also von ‚Oben‘ nach ‚Unten‘ vorgelebt werden muss, um als Kultur beim Besucher anzukommen.

Ein weiterer Punkt, der zu klären ist, ist der Begriff „Kundenorientierung“. Eine Definition von Prof. Meffert, um die Besonderheit des Kunstbetriebes ergänzt: „Kundenorientierung im Theater ist die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten mit Ausnahme der Kunst selbst in Richtung Kunden.“ Auch hier wird die Integration in die gesamte Struktur der Organisation gefordert. Also nicht nur in Marketing und im Verkauf, sondern in allen Bereichen der Organisation. Auf die Besonderheiten eines Kulturbetriebes übersetzt lautet die Aufgabe: Ein Spagat zwischen der Freiheit der Kunst einerseits und den Anforderungen an ein modernes Marketing andererseits.

Verwandlung des Alltags in das Besondere

Wer Besucher aktiv ansprechen will, muss die Motivlage von Zuschauern erforschen: Wenn man die Gründe untersucht, warum Menschen ins Theater gehen bzw. unter welchen Voraussetzungen sie dazu bereit wären, dann kann hinter all den genannten Motiven eines vermutet werden: Der Wunsch, etwas zu erleben und Spaß zu haben. Spaß und Erlebnis meint nicht eine ‚Spaßkultur‘ á la RTL 2. Es kann vielmehr vom klassischen Ballet bis zur avantgardistischen Inszenierung sehr Vieles bedeuten. Es hängt einzig davon ab, was dem einzelnen Spaß bringt.

Also lautet der Auftrag: Herausfinden, was Besuchern Spaß macht und dann genau dafür sorgen! Dazu gehört in unserer Erlebniskultur nicht nur die Inszenierung, sondern auch das gesamte Umfeld: Von der Kartenbestellung über den ‚Besucherdienst‘ (welch ein Wort) bis zu dem Glas Sekt in Pause: Einfach ALLES. Das gesamte Umfeld ist Teil der Inszenierung. Es ist der Ort, zu dem der Besucher entführt wird, zu dem er sich bereitwillig entführen lässt. ALLES am Theater ist Teil eines Rituals. Und darum kann auch ein bärbeißiger Kartenkontrolleur die Verwandlung des Alltags in das Besondere beschädigen. Denn das ist das Wesentliche an der Kundenorientierung: Sie trägt einen großen Anteil zum Gesamterlebnis ‚Theater‘ bei.

Die Instrumente die dafür notwendig sind, lassen sich im Training vermitteln:

- Was bedeutet pro-aktives Verkaufen und wie geht das?
- Wie kann ich Kundenbedürfnisse verstehen und welche Auswirkung haben sie auf meine Verkaufsstrategien?
- Wie mache ich zielgruppengerechte Angebote?
- Wie kann ich kundenorientiert beraten?
- Welche Verkaufstechniken sind sinnvoll und wie kann ich sie tun dengerecht einsetzen?
- Wie lässt sich Kundenorientierung im Verkauf und ‚Besucherdienst‘ umsetzen?

Gewinner auf allen Seiten

Die Gewinner einer solchen Strategie sind auf allen drei Seiten zu finden. Bei der Kunst, für die neue Zuschauerpotentiale erschlossen werden. Für den Zuschauer, der sich verstanden und im Theater wohl fühlt. Und für den Mitarbeiter, dem die Arbeit eine größere Anerkennung und eine größere Zufriedenheit beschert. Halt, fehlt da nicht noch jemand? Könnte doch auch sein, dass eine breitere Akzeptanz der Bühnen in der Öffentlichkeit sowohl die Verhandlungen mit Subventionsgebern als auch die Suche nach Sponsoren zumindest unterstützen würde.

Wer Organisationen ändern will, muss die Menschen ändern. Deswegen habe ich mich in diesem Artikel auch auf die Rolle des Personals konzentriert. Kundenorientierung ist ein Prozess, der in Gang gesetzt werden muss und der Zeit braucht. Anfangen, Ausprobieren und Erfahrungen machen, das sind die richtigen Schritte auf dem Weg zur Kundenorientierung. Schon mit dem ersten Schritt verändert sich die Perspektive. Oder, um es mit Francis Picabia zu sagen: „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.“

Der Autor, Tom Schmitt ist Verkaufs- und Kommunikationstrainer aus Hamburg. Als langjähriger freier Schauspieler und Regisseur kennt er sich in Kulturbetrieb aus. Seit 1994 trainiert er Mitarbeiter und Führungskräfte in Kommunikationsthemen, u.a.. Zu seinem Kundenkreis gehören neben namhaften Firmen aus der Wirtschaft auch öffentlich rechtliche Institutionen.



www.committ-training.de Mail: tom-schmitt@committ-training.de

Seminartermine zum Thema Verkaufen mit COMMITT • Tom Schmitt

Workshop: „Verkaufsstrategien für Kulturbetriebe“

Zielgruppe: Mitarbeiter von Bühnen, die in Marketing und Verkauf tätig sind.

- Ziele:**
- Neue Perspektiven eröffnen
 - Chancen im Kulturmarkt erkennen und nutzen
 - Konzepte zur Umsetzung erarbeiten
 - Besucherauslastung erhöhen
 - Deckungsbeitrag durch Kartenverkauf erhöhen

- Inhalte:**
- Marketing-Strategien überprüfen und erweitern
 - Neue Marketing-Konzepte erarbeiten
 - Besucher als Kundenbegreifen, was heißt das
 - Besucherbedürfnisse verstehen und als Chance nutzen
 - Instrumente für den aktiven Verkauf

29. – 30. September Hamburg

Teilnahmegebühr: 385.- € **(10 % Rabatt für Abonnenten von TheaterManagement aktuell)**

Weitere Info unter COMMITT Tel. 040 / 86646393

www.committ-training.de E-Mail: info@committ-training.de