

theater management **aktuell**

**Kostümpflege -
auch kleine
Schritte können
Nachhaltigkeit
fördern**

No. **113** / 8/24 / 28. Jahrgang / ISSN: 14 38 - 8014 / www.theatermanagement-aktuell.de

Sponsoring

Warum ist Sponsoring für Theater so kompliziert?

Nachhaltigkeit

Herausforderungen und Chancen in der Kostümpflege

Audience Development

Kulturvermittlung als Demokratietarbeit

Liebe Leserin, Lieber Leser,

es geht wieder bergauf. Wie soll es auch anders sein. Das Publikum sehnt sich offenbar nach hochwertigen, kulturellen Angeboten. Das zeigt unter anderem ein Rückblick auf den aktuellen Festspielsommer. Aber auch in allen anderen Bereichen weisen die Entwicklungen stabil nach oben.

Auch im Tanz gibt es viele positive Impulse und auch hier zeigen die Aufführungs- und Besucher:innenzahlen, dass das Corona-Tal überwunden scheint. Die kommenden Herausforderungen liegen nun darin das Publikum zu halten und neue Zielgruppen für die kulturelle Vielfalt der Theater- und Opernhäuser, für Tanz und Konzerte zu gewinnen. In dieser Ausgabe wird dazu die Customer Journey Map vorgestellt, die genau dabei helfen kann.

Wie gewohnt finden Sie in dieser Ausgabe zudem aktuelle Termine, Personalien, Stellenangebote sowie Informationen über Entwicklungen im Bühnensektor damit sie weiterhin up-to-date bleiben.

Haben Sie sich schon ihr regelmäßiges Exemplar von theatermanagement aktuell als ePaper gesichert? Nutzen Sie das reguläre Jahres-Abo für nur 49,00 € inkl. MwSt. Alle Tarife finden sie [hier](#).

Ich wünsche Ihnen einen informativen Lesegenuss. Bleiben Sie gesund!

Mit herzlichen Grüßen

Jürgen Preiß
Herausgeber

Titelmotiv: Irina Kononova / iStock

inhalt

- | | |
|---|----------------------------|
| 03 editorial | 17 news |
| 04 sponsoring
drei fragen an ... | 20 technik |
| 10 interview
dr. daniel morgenroth | 22 branchenregister |
| 12 audience development
kulturvermittlung als
demokratiearbeit | 25 stellenmarkt |
| 15 nachhaltigkeit
nachhaltigkeit und effizienz
in der kostümpflege | 26 impressum |

TERMINE

Forum Theatercontrolling

18. 10. 2024

Ludwigsburg

theatercontrolling@ph.ludwigsburg.de

Opera Europe Herbstkonferenz

24. - 26. 10. 2024

Turin

opera-europe.org

Festival PAD 03 - Performing Arts & Digitalität

24. - 27.10.2024

Wiesbaden

performingartsdigital/

Audience Success Conference (ASC)

5. und 6. 11. 2024

München

audiencesuccess.com/

texcare

6. - 9.11.2024

Frankfurt

texcare.messefrankfurt.com

Meet 2024

6. und 7.11.2024

Wien

meet-austria.at/de/

DER FAUST

16. 11. 2024

Gera

derfaust-theaterpreis.de

prolight+sound

8. - 11.04.2025

Frankfurt

pls.messefrankfurt.com

Connected Audience 2025

21. - 23.05.2025

Berlin

ikf.berlin

Namenssponsoring am Theater - geht das?



Foto: Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau, Standort Görlitz Copyright: Pawel Sosnoswski

In Zeiten knapper Kassen suchen Theater- und Opernbäuser immer wieder nach innovativen Finanzierungsmöglichkeiten. Eine besonders kontroverse Idee kommt aus Görlitz: Dr. Daniel Morgenroth, Intendant des Gerhart-Hauptmann-Theaters Görlitz-Zittau, schlägt vor, die Namensrechte des Theaters an Unternehmen zu verkaufen.

Was im Profisport längst gang und gäbe ist, könnte nun in der deutschen Theaterlandschaft Anwendung finden. Ganz neu ist die Idee indes nicht. In den 90er Jahren spielte die Kölner Kinderoper einige Jahre in der nach einem japanischen Joghurthersteller benannten Yakult-Halle. Doch der Vorstoß des Görlitzer Intendanten trifft auf heftige Kritik: Der Verlust des kulturellen Erbes, die Gefahr der Einflussnahme auf künstlerische Inhalte und die Kommerzialisierung der Hochkultur sind einige der Kritikpunkte.

theatermanagement aktuell hat in der Reihe „Drei Fragen an ...“ die Chancen

und Risiken des Namenssponsoring am Theater mit renommierten Sponsoring- und Kulturmanagement-Expert:innen ausgelotet und auch gefragt, warum der Beziehungsstatus zwischen Theater und Sponsoring immer noch lautet: kompliziert.

Die Fragen:

1. Warum wird Namenssponsoring im Theaterbereich in Deutschland Ihrer Meinung nach bisher wenig genutzt?
2. Welche Sponsoringsummen sind Ihrer Erfahrung / Ihrer Einschätzung nach für ein Namenssponsoring bei beispielsweise jährlich 400.000 Besucher:innen erwartbar?
3. Was bzw. welche Aspekte könnten aus Ihrer Sicht ein Namenssponsoring bei einem Theater für ein Unternehmen besonders interessant machen?

Lesen Sie im Folgenden die Gedanken der Expert:innen zum Thema.

Foto: Sponsorplan



Johanna Bormann
Managing Partner
Sponsorplan, München
sponsorplan.de

1

Es kommt auf die jeweilige Ausrichtung des Hauses an, für Show und Entertainment gilt anderes als für das, was ich in Abgrenzung „klassisches Theater“ nennen würde. Das „klassische Theater“ wird nach wie vor als ein Hort des freien Denkens und der Grenzgänge verstanden und es ist öffentlich finanziert. Da liegt es nahe, dass beim Management, den Schauspielern, Besuchern, in der Presse und in der Politik eine Sorge vor Kommerzialisierung und Einflussnahme besteht. Sponsoren wissen um diese Gefahr. Namenssponsoring klingt mehr nach Einfluss als zum Beispiel „Partner“, „Förderer“, „Premierenpartner“, „Gastropartner“, „Technikpartner“, „Jugendpartner“ oder ähnliches.

Ich sehe aber unter bestimmten Umständen trotzdem Potenzial für Namenssponsoring im „klassischen Theaterbereich“

2

400.000 wäre ein riesiges Haus, anzunehmend eher im Bereich Show/Entertainment. Dort gelten für die Außenwahrnehmung andere Regeln als zum Beispiel beim Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau.

Für die klassische Sparte ist das eine sehr schwierige Frage – es gibt keine übliche Währung wie die Tausender Kontaktpreise in der Werbung oder im Sport. Relevant sind nicht nur die direkten Besucherkontakte, sondern auch die gesamte mediale Multiplikation durch Marketing, PR und Medienberichterstattung. Faktoren wie Ort, Reputation und Auslastung des Theaters spielen eine Rolle, wie auch die allgemeine Finanzstärke der Region und die im Vertrag enthaltenen Rechte. Für ein Theater mit plus/minus 120.000 Besuchern pro Jahr kann ich daher nur eine breite Spanne zwischen 150.000 und 250.000 Euro ansetzen. Bei einem Theater mit 400.000 Besuchern, das im Bereich Entertainment (Musical, Revue, Show) agiert, ab 400.000 Euro aufwärts.

3

Namenssponsoring bei einem „klassischen Theater“ kann vor allem für regionale Unternehmen interessant sein. Als Bürger der Region zeigt man Interesse und Loyalität zum Standort und fördert Attraktivität und Vielfalt für die eigenen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und potenzielle künftige Mitarbeiter. Das sorgt für Good Will, Aufmerksamkeit und Relevanz. Es ist anzunehmen, dass es zumindest anfangs auch Skepsis gibt, bei einer guten Partnerschaft und guter Planung kann man darüber aber einen interessanten Diskurs führen und das Thema ins Positive wenden, mit umso mehr Aufmerksamkeit.

Auch interessant ist ein Namenssponsoring für ein überregionales Unternehmen, das eine hohe Affinität zum Theater und seiner Community aufweist, z.B. aus den Branchen Mode, Uhren/Schmuck, Design oder Start-ups im Bereich Nachhaltigkeit und neue Mobilität.

Ein guter Ansatz ist immer das Sponsoring von greifbaren Maßnahmen, die erkannt werden und erlebbar sind und über die man Geschichten erzählen kann. Nach innen wären das z.B. Rhetorik-Seminare für Mitarbeiter, Sonderaufführungen für Mitarbeiterkinder oder Workshops im Unternehmen. Nach außen, besondere Wünsche und Projekte des Theaters wie Anschaffungen, Ausstattung, Gastspiele, ein Publikumspreis oder die Gestaltung des Theatercafés als Treffpunkt am Ort.

Foto: Fernanda Vilela



Peter Gartiser
Gründer und Partner
METRUM
Managementberatung,
München
metrum.de

1

Den Unternehmen, die professionell auf Sponsoring schauen und die Kontakte zählen, ist die mediale Reichweite im Kulturbereich nicht hoch genug. Wir kennen Hauptsponsoren von Kultureinrichtungen, die zwischen 1 Prozent und max. 5 Prozent des Gesamtbudgets eines Theaters oder Konzerthauses oder Orchesters übernehmen. Das Namenssponsoring eines ganzen Hauses müsste erheblich mehr leisten und einen anspruchsvollen Teil der Gesamtfinanzierung im Verhältnis zur öffentlichen Hand übernehmen.

2

Da will ich keine Preise nennen, das muss man kalkulieren. Man müsste errechnen, wie hoch der Kontaktwert der erreichten Zielgruppe für eine bestimmte Branche ist. Der mag bei Coca-Cola anders aussehen als bei einem mittelständischen Unternehmen in der Umgebung. Das Unternehmen könnte aber z.B. die gesamten Aufwendungen für den Betrieb der Immobilie übernehmen und damit den Eigentümer, meist die

öffentliche Hand, entlasten. Dann aber nicht für 1 Jahr, sondern für 5 Jahre. Das würde Sinn machen.

3

Sicherlich das Inhaltliche, die Kunst, der Spielplan, das Ensemble, die anspruchsvoll und professionell dargebotene Vorstellung. Und eine gewisse Nähe zum Haus, den Blick in den „Maschinenraum“ und auf den künstlerischen Planungsprozess.

Und das Gebäude als (oft) Mittelpunkt einer Stadt, als attraktiver Anziehungspunkt, in dem vor und nach der Vorstellung noch gesellschaftliches Leben, ein Buchladen, ein Café, ein Restaurant ist.



Foto: actori

**Prof. Dr.
Marcel Lausberg**
**Geschäftsführender
Gesellschafter**
actori, München
actori.de

1

Nachdem die deutschen Theater zu 80 Prozent vom Staat bzw. den Bürgerinnen und Bürgern finanziert werden, besteht zu Recht die Erwartung, dass das Theater kein zu kommerzialisiertes Ort wird. Potenzielle Sponsoren werden sich zudem gut überlegen, ob sie sich einer

Debatte über die Unabhängigkeit bzw. Freiheit der Kunst aussetzen wollen.

2

Ein Theaternahmensrecht wird ja nicht im Supermarkt verkauft, sondern stellt eine sehr individuelle ungewöhnliche Verhandlungssituation dar. Neben einer messbaren Reichweite und weiteren möglichen Sponsoring-Leistungen geht es sicher auch um Goodwill und ein gesellschaftliches Statement. Laut Medienberichten liegt die jährliche Zahlung für das Namensrecht bei der Allianzarena/FC Bayern in München bei 6 Mio. EUR. Dabei erzielt die Allianz über die Besuchenden und vor allem das Fernsehen vermutlich 150-300 Mio. Kontakte. Das ergibt schätzungsweise 2 Cent pro Kontakt. Selbst wenn man den Kontaktpreis bei 10 Cent ansetzt, landen wir bei einem Theater mit 400.000 Besuchenden unter 50.000 EUR. D.h., ohne einen erheblichen Goodwill-Aufpreis macht eine solche Kooperation wenig Sinn.

3

Interessant ist das Medienecho, welches eine solche ungewöhnliche Kooperation auslösen würde. Dieses gilt es zu nutzen; bzw. einen Shitstorm zu vermeiden. Es besteht auch ein hohes Risiko, dass der Schuss nach hinten losgeht und es auf beiden Seiten zu einem Reputationsschaden kommt. Sponsor und Theater müssen eine überzeugende Story präsentieren, warum diese Partnerschaft existiert und was gemeinsam für das Theater und die Stadt langfristig erreicht werden kann. Z.B. konkrete gemeinsame Projekte zur Öffnung des Hauses und Beiträge zur gesellschaftlichen Verankerung könnten eine Rolle spielen. Das Namensrecht kann nur ein Element einer größeren, strategisch gut geplanten Sponsoring-Kooperation sein.

Foto: Wolf-Peter Steinheisser



Ralf Püpcke
Inhaber
Püpcke
Kulturmanagement,
Stuttgart
puepcke.de

1

Einerseits aufgrund des mangelnden Interesses aufseiten potenzieller Sponsoren. Andererseits haben Theater und Kulturhäuser allgemein wohl eher Vorbehalte und Bedenken, dass sich die Sponsoren dann in die Programmplanung einmischen oder Teile des Publikums sich vom Theater abwenden.

2

Als Orientierung könnte ein Euro pro Besucher:in dienen. Letztendlich gilt es aber ein für beide Seiten passendes individuelles Paket zu schnüren.

3

Zunächst sollte der Sponsor inhaltlich zum Theater passen. Das Namenssponsoring basiert dann auf attraktiven Leistungen und Gegenleistungen. Aber noch mehr lebt es heutzutage von einer beidseitig engagierten Partnerschaft, letztendlich im Interesse des Publikums und der Zielgruppe des Sponsors. Hier sollten alle Beteiligten mutig und ergebnisoffen eine langfristige Win-win-Situation anstreben.

Foto: Causales



Hans-Conrad Walter
Kulturberater und
Kultursponsoring-
experte, Berlin
causales.de

1

Unsere Theater sind ästhetische Erlebniswelten, schätzenswerte Experimentierlabore und mitunter auch unverzichtbare, anarchische Radaubühnen mit einem individuellen Charakter, deren komplexe Identität durch individuelle Wertvorstellungen, eine künstlerische Programmatik sowie eine unverwechselbare Kommunikation und natürlich den dazugehörigen Namen geprägt ist. Theater gehören namentlich zu unserem kulturellen Erbe, sind Kulturmarken von einem für unsere Gesellschaft unschätzbaren Wert und eben nicht nur Kulturimmobilien, deren Namen - wie im Sport üblich - kommerziell verwertbar sind.

2

Wir sollten das Wahre nicht zur Ware machen, auch wenn die Finanznöte der Theater auf Grund von verfehlter Kulturpolitik, Managementfehlern und allgemeinem Publikumsschwund groß sind und in naher Zukunft wohl eher noch größer werden. Ich spreche mich mit meiner über 20-jährigen Erfahrung im Kultursponsoring explizit gegen ein Namenssponsoring von bestehenden

Theatern aus, denn es gibt für Theater bewährte und intelligentere Lösungen, wie zum Beispiel komplexe Jahres-, Sparten- oder Inszenierungspartnerschaften, auf die sich Unternehmen bei dieser hohen jährlichen Besucher:innenanzahl mit fünf- bis sechsstelligen Summen erfahrungsgemäß einlassen.

3

Eine komplexe Glaubwürdigkeit und vorausschaubare Akzeptanz neuer Theaterprojekte durch Gesellschaft, Zielgruppen und Besucher:innen auf allen Ebenen, aus der eindeutig hervorgeht, dass hier ein zusätzlicher gesellschaftlicher Nutzen gestiftet wird, macht ein Titel- oder Namenssponsoring nicht nur für Unternehmen interessant. Eine Kinderoper könnte man zum Beispiel als weitere Sparte der Oper Leipzig über eine hohe Förderung des dort am Standort produzierenden Unternehmens BMW innerhalb einer langfristigen Partnerschaft als „Mini-Oper“ etablieren und damit einen glaubwürdigen gesellschaftlichen Nutzen stiften sowie das Unternehmen als auch die dazu gehörige Marke „Mini“ mit viel Sympathie aufladen.

Dr. Daniel Morgenroth

intendant
gerhart-hauptmann-theater
görlitz-zittau

„Mal schauen,
ob wir hier
zum Vorreiter
werden.“



Foto: Pawel Sosnoswski

Herr Dr. Morgenroth, Ihre Ankündigung, Anfang September einen Namenssponsor für das Gerhart-Hauptmann-Theater in Görlitz und Zittau zu suchen, hat für einige Aufregung in der Theaterszene und der Stadtgesellschaft gesorgt. Kritiker:innen sprechen u.a. von „Entwürdigung“ des Theaters, andere fürchten Einflussnahmen auf das Programm. Warum, glauben Sie, ist es in Deutschland immer noch so problematisch, wenn Kultur und Wirtschaft kooperieren?

Dr. Daniel Morgenroth: Kultur und Wirtschaft kooperieren in vielen Bereichen ja sehr fruchtbar, aber natürlich sind wir als Kulturbetrieb dauerdefizitär angelegt, das heißt eben gerade der ökonomischen Sphäre entrückt. Zum anderen wohnt unseren Aktivitäten aber immer noch auch der Geist des sogenannten „Guten, Schönen und Wahren“ inne, also dem Ideal der Hochkultur. Dass man das mit ökonomischen Realitäten in Verbindung bringt, empfinden viele Menschen als Befleckung dieser Ideale. Letztendlich rührt die Debatte um die Benennung unseres Theaters an eine ganze fundamentale Frage: Gibt es

Dinge, die der ökonomischen Sphäre entzogen sein sollten, die zu wertvoll sind, um sie zu handeln oder zu verkaufen?

tma: Welche Reaktionen haben Sie am meisten überrascht?

Dr. Daniel Morgenroth: Am meisten überrascht hat mich eine gewisse qualitative Differenzierung bei der Namensgebung. Beispielsweise wurden globale Konzerne wie Coca Cola oder Waffenhersteller als nicht verhandelbar empfunden, bei der Benennung des Theaters nach einem lokalen Sponsor, wie etwa fit oder Birkenstock, hätten sehr viele Menschen aber kein Problem damit.

tma: Wie wird die Idee des Namensponsorings aus Ihrer Sicht im Gerhart-Hauptmann-Theater selbst vom Ensemble und den Mitarbeitenden aufgenommen?

Dr. Daniel Morgenroth: Die Idee wird überall kontrovers diskutiert. Bei den Kolleginnen und Kollegen mache ich

ganz stark die Erfahrung, dass sie diese Debatte als sehr fruchtbar empfinden.

tma: Warum wurde Ihrer Meinung nach ein solcher Ansatz nicht schon früher im Theaterbereich praktiziert?

Dr. Daniel Morgenroth: Wahrscheinlich aus den genannten Gründen: Die öffentlich getragenen Theater und Orchester sind zu weiten Teilen der Logik des Marktes immer noch entzogen, mit Eigenerwirtschaftungsquoten von meist weit unter 20 Prozent. Die öffentliche Hand leistet sich uns, weil sie einen Mehrwert sieht, der über ökonomische Erwägungen hinausgeht. Gerade deshalb war es nicht notwendig, solche radikale Schritte der Profitabilität zu gehen wie beispielsweise im Sport.

tma: Welche Firmen haben bereits angefragt? Gibt es schon konkrete Interessenten?

Dr. Daniel Morgenroth: Es gibt zwei konkrete Anfragen, zu denen ich mich im laufenden Prozess aber noch nicht äußern will.

tma: In welcher Größenordnung erhoffen Sie einen Zufluss an Finanzmitteln aus dem Namenssponsoring?

Dr. Daniel Morgenroth: Wir warten noch weitere Interessenten und Gebote ab, aber sechsstellig müssten Gebote sicher sein.

tma: Wie beurteilen Sie die Gefahr, dass sich die öffentlichen Träger weiter aus der Förderung des Theaters zurückziehen, je mehr Geld aus der Privatwirtschaft zufließt?

Dr. Daniel Morgenroth: Diese Gefahr besteht tatsächlich. Bereits seit Jahren stagnieren die Zuschüsse der öffentlich Träger und sind damit sinkend – genau mit dieser Realität sind wir ja konfrontiert. Letztendlich kann das, was wir bieten, nämlich ein anspruchsvolles Theater in der Breite für alle Schichten zugänglich, erschwinglich und ansprechend vom freien Markt nicht bereitgestellt werden. Sonst haben wir hier nur noch Musicalpaläste mit lang laufenden Shows, das ist aber nicht unser Auftrag. Die öffentliche Hand korrigiert mit unserer Existenz ein klassisches Marktversagen.

tma: Vor Corona kamen knapp 130.000 Besucher:innen zu den gut 500 jährlichen Veranstaltungen der Häuser in Görlitz und Zittau. Die Statistik des Bühnenvereins weist für die Spielzeit 21/22 knapp 64.000 Besucher:innen aus. Zuletzt waren es wieder über 150.000. Was sind Ihrer Meinung nach die drei stärksten Argumente für ein Engagement als Namenssponsor beim Gerhart-Hauptmann-Theater in Görlitz und Zittau?

Dr. Daniel Morgenroth: Ich denke, dass Namensrechte-Sponsoring ist besonders interessant für Unternehmen, die einen Übertrag ihrer Marke zur Hochkultur suchen. Das Theater steht für klassischen Musikgenuss, Musiktheater, Tanz und Schauspiel und bringt Konnotationen von Bildungsbürgertum, von Eleganz, aber auch Intelligenz, Lebensart und Bildung mit sich. Das ist riesiges Plus, wie ich mir vorstellen kann, beispielsweise für eine Brauerei oder ein technisches Industrieunternehmen. Gleichzeitig wird die beworbene Marke als Mäzen, als Förderer der schönen Künste und Philanthrop wahrgenommen, auch das dürfte für viele Marken reizvoll sein, insbesondere, wenn sie ein positiveres Image in der Öffentlichkeit suchen wollen wie zum Beispiel Rüstungsfirmen.

tma: Was sagen die Träger der Theater GmbH, also die Verantwortlichen der Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH, des Landkreis Görlitz, der Stadt Görlitz und der Stadt Zittau zu dem neuen Sponsoringansatz? Inwieweit hat Ihr Ansatz nach Ihrem Eindruck dort die Förderbereitschaft belebt?

Dr. Daniel Morgenroth: Ich kann im Moment weder feststellen, dass die Förderbereitschaft gestiegen noch gesunken ist. Unsere Gesellschafter unterstützen uns nach Kräften, aber die Kräfte der kommunalen Hände, die in den vergangenen Jahren vom Bund mit Aufgaben überhäuft wurden, ohne adäquat kompensiert zu werden, sind begrenzt.

tma: Werden wir Ihrer Meinung nach in Zukunft häufiger erleben, dass Theaterhäuser, ähnlich wie Sportarenen, die Namen von Sponsoren tragen werden?

Dr. Daniel Morgenroth: Mal schauen, ob wir hier zum Vorreiter werden.