

Pascal Häring

Ticketpreise im Theater

Ein Vergleich der Preissysteme von Theatern und Veranstaltungshäusern
der freien Szene in der deutschsprachigen Schweiz

Abschlussarbeit im Weiterbildungsstudiengang
«Executive Master in Arts Administration»

Universität Zürich 2020

Gutachter: Prof. em. Dr. Hans Peter Wehrli

Inhaltliche Betreuung: Thomas Keller

Eingereicht am: 15. November 2020

Pascal Häring

31 Narroways Road

Bristol, BS2 9XB

Vereinigtes Königreich

pascalhaering.com

mail@pascalhaering.com

Danksagung

Ich danke allen Personen, die mich bei der vorliegenden Arbeit mit Rat, Tat und Daten unterstützt haben und diese damit möglich gemacht haben. Insbesondere geht mein Dank an Thomas Keller von der Kaserne Basel für die inhaltliche Beratung und Betreuung. Für die zur Verfügung gestellten Daten und die interessanten Gespräche bedanke ich mich bei Barbara Stocker vom Theater Tuchlaube in Aarau, Ernst Jäggli von der Dampfzentrale Bern, Magdalena Drozd vom Südpol Luzern, Sven Heier vom Roxy Birsfelden, Roger Merguin vom Theaterhaus Gessnerallee in Zürich und Romana Walther vom Theater Chur. Vielen Dank auch an Dr. Anna-Christine Straub vom Executive Master in Arts Administration für den nötigen Beistand bei Fragen und Unklarheiten, sowie Prof. em. Dr. H.P. Wehrli vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich für die Begutachtung dieser Abschlussarbeit. Zuletzt geht mein Dank an Brigitte, Kurt und Christine Häring für das Korrekturlesen der Arbeit.

In dieser Arbeit gelten grammatisch feminine Personenbezeichnungen gleichermassen für alle Personen, unabhängig von deren Geschlecht oder Gender.

Auf Webseiten, bei denen der Name der Autorin und das Publikationsdatum nicht bekannt sind, wird mit einer Fussnote verwiesen, alle anderen Onlinequellen sind im Literaturverzeichnis aufgelistet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Grundlagen.....	7
2.1	<i>Der Preis.....</i>	7
2.1.1	Der Preis als effektivster Gewinntreiber.....	8
2.1.2	Preismanagement	9
2.1.3	Verhaltensökonomische Aspekte der Preispolitik	9
2.2	<i>Preispolitik im Theater.....</i>	12
2.2.1	Staatliche und kommunale Theaterfinanzierung.....	12
2.2.2	Bedeutung der Ticketpreise für Theater.....	13
2.2.3	Ziele von Kulturorganisationen	15
2.3	<i>Preisdifferenzierung.....</i>	17
2.3.1	Grundlagen der Preisdifferenzierung.....	17
2.3.2	Preisdifferenzierung im Theater	17
2.3.3	Revenue Management und Dynamic Pricing	19
2.3.4	Dynamic Pricing im Kulturbetrieb.....	21
2.4	<i>Partizipatives Pricing.....</i>	23
2.4.1	Preisfairness.....	23
2.4.2	Partizipative Preissetzungsverfahren	24
2.4.3	Pay What You Want	26
2.4.4	PWYW und weshalb Kundinnen trotzdem bezahlen	27
2.4.5	PWYW aus Sicht der Anbietenden	29
2.4.6	PWYW im Theater.....	30
2.5	<i>Freie darstellende Künste</i>	32
2.5.1	Definition des Begriffs der <i>freien Szene</i>	32
2.5.2	Die freie Szene in der Schweiz	33
2.6	<i>Preissysteme bei Theatern der freien Szene in der Schweiz.....</i>	36
2.6.1	Wahlprix	36
2.6.2	Einheitspreis	37
3	Preismodelle in der Praxis	39
3.1	<i>Teilnehmende Theater.....</i>	39
3.1.1	Dampfzentrale Bern.....	40
3.1.2	Gessnerallee Zürich.....	41
3.1.3	Kaserne Basel.....	41

3.1.4	Roxy Birsfelden.....	42
3.1.5	Theater Chur	42
3.1.6	Theater Tuchlaube Aarau.....	43
3.2	<i>Datenerfassung</i>	44
3.2.1	Datenbereinigung.....	44
3.2.2	Methodik.....	45
3.3	<i>Der Einheitspreis als Niedrigpreisstrategie?</i>	46
3.4	<i>Vergleich von Wahlpreis und Preisdifferenzierung</i>	50
3.5	<i>„Pay as much as you can“ beim Theater Tuchlaube</i>	52
4	Diskussion und weiterführende Gedanken	54
5	Verzeichnisse	56
5.1	<i>Literaturverzeichnis</i>	56
5.2	<i>Geschäftsberichte</i>	61
5.3	<i>Weitere Quellen</i>	61
5.4	<i>Tabellenverzeichnis</i>	62
5.5	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	62
6	Anhang	63
6.1	<i>Definition der Parameter</i>	63
6.1.1	Tabelle 5.....	63
6.1.2	Tabelle 6.....	64
6.1.3	Tabelle 7.....	64
6.1.4	Tabelle 11	64

1 Einleitung

Die Szene der freien darstellenden Künste bildet einen bedeutenden Teil der Schweizer Theater- und Kulturlandschaft. Sie ist verantwortlich für mehr Vorstellungen und generiert insgesamt ein grösseres Publikumsaufkommen als die grossen Stadttheater, Mehrsparten- und Repertoirehäuser (vgl. Bundesamt für Kultur 2020, S. 76), leistet einen wichtigen Beitrag zur regionalen Kulturförderung und bietet einen niederschwelligen Zugang zu Kultur für diverse Bevölkerungsschichten. Trotzdem wird sie von der Theaterwissenschaft stark vernachlässigt und es gibt nur wenig Literatur und Studien zum Funktionieren und den spezifischen Fragestellungen der freien Szene. Auf den ersten Blick spielen Ticketpreise in diesem Umfeld eine untergeordnete Rolle. Häufig werden Preise bewusst tief gehalten, um Produktionen einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Neben staatlicher Finanzierung, privaten Zuwendungen und Gastronomieeinnahmen machen die Ticketerlöse nur 10 bis 15 Prozent des Gesamtbudgets aus. Trotzdem wurde das Thema der Preispolitik von Vertreterinnen der freien Szene an mich herangetragen. Ticketerlöse können durchaus das berühmte Zünglein an der Waage spielen, wenn es darum geht, die variablen Kosten der einzelnen Produktionen zu decken und dabei die finanzielle Balance zu halten. Die Frage, welches Preissystem die verschiedenen Ziele am besten unter einen Hut zu bringen vermag, gleichzeitig niederschwelligen Kulturzugang ermöglicht und die benötigten Einnahmen garantiert, scheint in der Szene rege diskutiert zu werden. Deshalb möchte ich mich mit dieser Arbeit eingehend mit dem Thema befassen, einerseits einen Überblick über mögliche Preisstrategien schaffen und andererseits die zurzeit verwendeten Systeme in der Praxis analysieren.

In den letzten zehn Jahren haben sich bei Schweizer Theatern und Veranstaltungshäusern der freien Szene zunehmend zwei neue Preissysteme etabliert, die mir von anderen Ländern nicht bekannt sind und zu denen ich keine Erwähnungen in der wissenschaftlichen Literatur finden konnte: Der Einheitspreis und der Wahlpunkt. Beim Einheitspreis geht es um eine radikale Vereinfachung des Preissystems. An einem Theater mit Einheitspreis gibt es nur einen einzigen Preis und alle Zuschauerinnen bezahlen für alle Produktionen dasselbe. Beim Wahlpunkt werden für jede Vorstellung eine Auswahl von drei verschiedenen Preisen angeboten, die Zuschauerin darf sich frei für einen der drei Preise entscheiden. Ein drittes innovatives System – noch radikaler als die anderen beiden – wäre *Pay What You Want*, bei dem die Besucherinnen ihren Ticketpreis vollständig selbst bestimmen. Es gibt verschiedene Theater in der Schweiz (und auch weltweit), die mit Letzterem experimentieren, meist jedoch nur für einzelne ausgewählte Vorstellungen.

In der wissenschaftlichen Literatur wird die Bedeutung des Preises und der Preissysteme für den Kultursektor zwar ausführlich behandelt, es geht dabei aber meist um grosse Theater: um Mehrsparten- und Repertoirehäuser oder kommerziell ausgerichtete Theater- und Musicalproduktionen. Auf die Bedeutung des Preises und der unterschiedlichen Möglichkeiten der Preissetzung bei kleinen und mittelgrossen Theatern wird kaum eingegangen. Und obwohl *Pay What You Want* in der wissenschaftlichen Forschung zunehmende Beachtung findet, ist mir keine Studie bekannt, die sich mit der Umsetzung eines solchen partizipativen Preismodells im Theater auseinandersetzt.

Die vorliegende Arbeit gibt zuerst eine allgemeine Einführung ins Themengebiet des Preismanagements, mit einem speziellen Augenmerk auf die Preispolitik im Theater, sowie eine vertiefte Betrachtung von Preisdifferenzierungsmöglichkeiten und partizipativen Preisen. Dieser Teil basiert auf der Recherche und Analyse wissenschaftlicher Literatur zu Preismanagement im Allgemeinen, zur Preispolitik in Kulturbetrieben, sowie zu partizipativen Preismodellen in anderen Wirtschaftszweigen. Er soll der Leserin in aller Kürze die Grundlagen des Preismanagements darlegen und aus verschiedenen Perspektiven mögliche Preisszenarien für Theaterhäuser aufzeigen. Ein Fokus liegt auf der partizipativen Preisgestaltung, die sich in der Form des Wahlprixes gerade rasant in der freien Schweizer Theaterszene verbreitet.

Im zweiten Teil vergleiche und analysiere ich die Daten der Ticketverkäufe des Jahres 2019 von sechs ausgewählten Theatern und Veranstaltungshäusern der freien Szene. Dabei geht es insbesondere darum, den Einheitspreis und den Wahlprix mit herkömmlichen Preissystemen zu vergleichen, dabei die Vor- und Nachteile der verschiedenen Systeme herauszuschälen und deren Einfluss auf die erzielten Ticketerlöse abzuschätzen. Im Speziellen gehe ich auf die folgenden Fragestellungen ein:

- Welche durchschnittlichen Ticketpreise und Auslastung haben die verschiedenen Theater im Jahr 2019 erreicht? Kann ein Zusammenhang zwischen Ticketsystem, Durchschnittspreisen und Auslastung gefunden werden?
- Weshalb setzen gewisse Theater auf einen Einheitspreis und was erreichen sie damit?
- Was sind die Auswirkungen auf den Ticketpreis, wenn das Publikum die freie Wahl zwischen verschiedenen Preisen hat?
- Wie verändert sich dies, wenn das Publikum den Preis komplett selbst bestimmen kann?

Die Arbeit befasst sich nur mit Fragen zu den Preissystemen und nicht mit der Auswirkung der Höhe der Preise. Es wird auch nicht auf den Zusammenhang zwischen Preissystem, Preishöhe und der Demographie des Publikums eingegangen. Zur Beantwortung der Fragestellungen wird ausschliesslich auf bereits erfasste Zahlen der teilnehmenden Theater zurückgegriffen und es werden keine neuen Daten erfasst. Die Analyse ist damit limitiert durch die Qualität und den Detailgrad der zur Verfügung gestellten Daten.

Die übergeordnete Frage ist, ob sich aus den statistischen Vergleichen der Verkaufszahlen Empfehlungen oder Entscheidungsgrundlagen für die Wahl eines Preissystems für kleine und mittelgrosse Theater ableiten lassen. Im Idealfall kann diese Arbeit Kulturorganisationen bei der Suche nach einer passenden Preispolitik unterstützen.

2 Grundlagen

2.1 Der Preis

Preise gibt es, seit die Menschen Waren und Dienstleistungen tauschen und Handel betreiben. In ihrer grundlegendsten Form sind sie der Gegenwert, der eine Kaufende einer Verkaufenden für ihre Leistung übergibt. Dabei wurde in früheren Kulturen nicht unbedingt zwischen Wert und Preis unterschieden. Bei den alten Römern gab es für beide Begriffe nur das lateinische Wort *pretium*, das sowohl Wert wie Preis bedeutet. Heute haben die zwei Wörter eine deutlich unterschiedliche Bedeutung, sind aber immer noch eng miteinander verbunden. Gemäss Simon und Fassnacht (2018) ist der Wert der wichtigste Aspekt im Preismangement, und zwar der Wert im Sinne von Kundennutzen oder *value-to-customer* (S. 45). Definiert wird der Preis heutzutage meist in einem monetären Sinn: „Der Preis ist die Zahl der Geldeinheiten, die der Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes oder der Dienstleistung entrichten muss.“ (Simon und Fassnacht 2016, S. 6)

Die Festlegung des Preises wird heute als eine Disziplin des Marketings verstanden, der Preispolitik. In der Regel haben Veränderungen des Preises einen grösseren Einfluss auf den Absatz als andere Massnahmen, wie zum Beispiel die Veränderung des Werbebudgets oder der Anzahl Aussendienstmitarbeitende. Dazu schreibt Simon (2015): „Thus the price elasticity [...] is on average between ten and 20 times higher than the advertising elasticity and roughly seven to eight times higher than the elasticity of the sales force investment.“¹ (S. 94) Dem Preis kommt im Marketing also eine zentrale Bedeutung zu.

Es gibt verschiedene Wege, um einen Preis festzulegen. Man kann ihn basierend auf den Kosten des Produktes oder der Dienstleistung errechnen, aufgrund der Wettbewerbssituation im Markt definieren, direkt zur Steuerung des Absatzes benutzen oder – im Beispiel von Theatern und kulturellen Einrichtungen – auch aus kulturpolitischen Erwägungen festlegen. Ausserdem gibt es bestimmte Märkte, in denen die Verkäuferin den Preis nicht selbst festlegen kann (zum Beispiel, wenn in einem nahezu perfekten Markt der Preis aufgrund von Angebot und Nachfrage an einer Börse zustande kommt) und Situationen, bei denen die Käuferin bei der Preisbestimmung direkt miteingebunden wird. Letzteres ist der Fall, wenn der Preis das Ergebnis einer direkten Preisverhandlung zwischen Kaufender und Verkaufender ist oder bei gewissen partizipatorischen Preismodellen, die in Kapitel 2.4.2 beschrieben werden. In der Realität wird der Preis meist aus einer Kombination dieser Faktoren festgelegt und kann von verschiedenen Parametern beeinflusst werden. So kann ein Preissystem aus Grundpreis, Rabatten und Sonderangeboten, verschiedensten Preisdifferenzierungen, mehrdimensionalen Preisen² und weiteren Elementen bestehen. Diese Aufzählung ist bei Weitem nicht abschliessend.

¹ Damit ist die Preiselastizität [...] im Durchschnitt etwa zehn bis 20-mal höher als die Werbe-Elastizität und ungefähr sieben- bis achtmal höher als die Elastizität in Bezug auf Investitionen ins Verkaufspersonal.

² Ein Beispiel mehrdimensionaler Preise sind die Fahrkartenpreise der Schweizerischen Bundesbahnen SBB für Kundinnen mit Halbtax-Abonnement. Der Preis einer Fahrkarte besteht da aus einem jährlichen Grundpreis (Halbtax-Abonnement) plus einem zusätzlichen Preis pro Fahrt.

2.1.1 Der Preis als effektivster Gewinntreiber

Gemeinsam mit der verkauften Menge und den Kosten ist der Preis für den Gewinn verantwortlich. Es gilt folgender Zusammenhang:

$$\text{Gewinn} = (\text{Preis} \times \text{Menge}) - \text{Kosten}$$

Aus dieser Formel wird ersichtlich, dass Preis, Absatz und Kosten letztlich die einzigen drei Parameter sind, welche den Gewinn bestimmen, wobei der Preis der effektivste Gewinntreiber aller Marketinginstrumente ist (vgl. Fassnacht 2009, S. 8f). Dies sieht man, wenn man die obige Formel etwas detaillierter aufschreibt und die Kosten in variable Kosten und Fixkosten aufteilt. Wenn man davon ausgeht, dass alle Zahlen in der folgenden Gleichung positiv sind – dass also ein Gewinn erzielt wird –, dann hat eine Veränderung des Preises einen grösseren Einfluss auf den Gewinn als dieselbe prozentuale Veränderung einer der anderen Variablen (Menge, Variable Kosten oder Fixkosten).

$$\text{Gewinn} = (\text{Preis} \times \text{Menge}) - (\text{Variable Kosten} \times \text{Menge}) - \text{Fixkosten}$$

Der Sachverhalt kann an einem konkreten Beispiel veranschaulicht werden. Nehmen wir an, eine Schreinerin verkauft Stühle für 500 Franken pro Stück, ihre variablen Kosten pro Stuhl betragen 300 Franken, die Fixkosten der Schreinerei 120'000 Franken pro Jahr, sie verkauft 1000 Stück jährlich und erzielt damit einen Gewinn von 80'000 Franken. Die Tabelle 1 zeigt, wie sich eine Veränderung von 10% eines Parameters auf den Gewinn auswirkt.

Tabelle 1: Zahlenbeispiel zur Erläuterung des Preises als grösster Gewinntreiber
(vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 2).

	vorher	nachher (+/- 10%)	Gewinn vorher	Gewinn nachher
Preis	CHF 500	CHF 550	CHF 80'000	CHF 130'000
Variable Kosten	CHF 300	CHF 270	CHF 80'000	CHF 110'000
Absatz-Menge	1'000	1'100	CHF 80'000	CHF 100'000
Fixe Kosten	CHF 120'000	CHF 108'000	CHF 80'000	CHF 92'000

Wie klar zu sehen ist, hat eine zehnprozentige Preiserhöhung bei gleichbleibendem Absatz und Kostenstruktur eine deutlich grössere positive Gewinnänderung zur Folge als eine Veränderung der übrigen Parameter. Im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten sind Massnahmen der Preispolitik ausserdem sehr schnell umsetzbar, wenig kostenintensiv und wirken sofort (Schössler 2019, S. 18; Simon/Fassnacht 2016 S. 7f). All dies zeigt die wichtige und häufig unterschätzte Bedeutung des Preises in der gewinnorientierten Wirtschaft.

2.1.2 Preismanagement

Preispolitik war lange ein operatives Instrument (vgl. Schössler 2019, S. 17), hat sich aber gewandelt und ist heute integrativer Teil des Marketings und damit auch ein „strategisches Instrument zur Positionierung ganzer Unternehmen.“ (Siems 2009, S. 4) Wenn Preise von einer Verkäuferin aktiv gesteuert werden, spricht man vom Preismanagement, einem Begriff, den Michael Schleusener im Gabler Wirtschaftslexikon wie folgt definiert:

„Analyse, Planung, Festlegung, Durchsetzung und Überwachung von Preisen und Konditionen (Konditionensystem). Das Preismanagement soll zur Erreichung der Marketing- und letztlich der Unternehmensziele (z.B. Gewinnmaximierung) durch das Setzen (gewinn-)optimaler Preise und Konditionen beitragen. Die Aufgaben des Preismanagements werden entweder von speziellen Preismanagern übernommen oder sind Teilaufgaben der Marketingmanager. Zentraler Bestandteil ist der Preisprozess.“ (Schleusener 2018)

Die Ziele und der Rahmen des Preismanagements werden wesentlich von der Strategie und den Zielen des Unternehmens vorgegeben. Preissteuerung muss als dynamischer Prozess verstanden werden und es können verschiedene Ziele eine Rolle spielen (vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 34):

- Rentabilitätsziele
- Mengen- & Wachstumsziele
- Finanzielle Ziele
- Machtziele
- Soziale Ziele

Der Preis ist eines von mehreren Mitteln – neben Werbung, Innovation, Produktqualität, Vertrieb, etc. – der zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt werden kann.

Nicht nur beim Preisentscheid der Verkaufenden, sondern auch beim Kaufentscheid der Kaufenden werden Preise aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Neben rein rationalen ökonomischen Überlegungen kann es viele weitere Gründe geben, weshalb jemand sich für den Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung entscheidet.

2.1.3 Verhaltensökonomische Aspekte der Preispolitik

In der klassisch-ökonomischen Sichtweise geht man davon aus, dass es einen klaren funktionalen Zusammenhang gibt zwischen Preis und Absatzmenge eines Produkts und dass die Funktion der Absatzmenge in Abhängigkeit des Preises³ $q=q(p)$ normalerweise eine stetig abnehmende Kurve darstellt, dass also mit zunehmendem Preis der Absatz sinkt (positive Preiselastizität). Für eine realistische Betrachtung dürfen aber psychologische Aspekte beim Kauf nicht ausser Acht gelassen werden. So kann sich zum Beispiel bei Luxusgütern in einem bestimmten Bereich eine negative Preiselastizität einstellen: gerade solche Güter werden oft gekauft, weil der hohe Preis ein zusätzliches Prestige verspricht. Und so kann in diesem Segment eine Preiserhöhung auch zu einer

³ q: quantity (Absatzmenge), p: price (Preis)

Absatzsteigerung führen. Man spricht hier auch vom Veblen-Effekt, zurückgehend auf den amerikanischen Ökonomen und Soziologen Thorstein Veblen, der 1899 sein vielbeachtetes Buch *The Theory of the Leisure Class* veröffentlichte. Darin schreibt er unter anderem zum Besitz von Luxusgütern:

„But the utility of these things to the possessor is commonly due less to their intrinsic beauty than to the honor which their possession and consumption confers, or to the obloquy which it wards off. Apart from their serviceability in other respects, these objects are beautiful and have a utility as such; they are valuable on this account if they can be appropriated or monopolized; they are, therefore, coveted as valuable possessions, and their exclusive enjoyment gratifies the possessor's sense of pecuniary superiority at the same time that their contemplation gratifies his sense of beauty. But their beauty, in the naive sense of the word, is the occasion rather than the ground of their monopolization or of their commercial value. ,Great as is the sensuous beauty of gems, their rarity and price adds [sic!] an expression of distinction to them, which they would never have if they were cheap.”⁴ (Veblen 2013, Kapitel 6)

Neben dem Veblen-Effekt gibt es viele weitere Beispiele und Theorien, die ein Verhalten von Menschen bei Kaufentscheiden zeigen, welches sich nicht rational-ökonomisch erklären lässt. Forschung zu ökonomischer Psychologie und Verhaltensökonomie (*behavioural economics*) wurde gegen Ende des 20. Jahrhunderts zunehmend populär. Im Folgenden nenne ich einige Phänomene aus dem Bereich der Verhaltensökonomie mit einem speziellen Fokus auf die Preissetzung (*behavioural pricing*).

Ankerpreis: Käuferinnen vergleichen den Preis eines Produktes mit einem Referenzpreis, auch Ankerpreis genannt. Dies kann ein interner Referenzpreis sein, den sich die Käuferin aus der eigenen Erfahrung mit ähnlichen Produkten von derselben oder anderen Anbietenden vorstellt, oder ein externer Referenzpreis, der von der Verkäuferin gezielt als Ankerpreis gesetzt werden kann. Robert B. Cialdini erzählt dazu in seinem Buch *Influence: The Psychology of Persuasion* eine schöne Geschichte von Leo Rosten über die Brüder Drubeck. Sid und Harry führten in den 1930er Jahren eine Herrenschneiderei in Chicago. Beim Verkaufsgespräch stellte sich Sid, der Verkäufer, gegenüber dem Kunden jeweils als schwerhörig dar. Wenn der Kunde dann Gefallen an einem Anzug gefunden hatte und nach dem Preis fragte, rief Sid seinen Bruder Harry, den Schneider, und fragte nach dem Preis. Harry antwortete aus dem hinteren Ende des Raumes: „Für diesen schönen Anzug aus Wolle? 42 Dollar.“ Sid gab vor nicht zu verstehen und fragte nach: „Wie

⁴ Aber der Nutzen dieser Dinge für die Besitzerin liegt im Allgemeinen weniger in der ihnen innewohnenden Schönheit als vielmehr in der Ehre, die ihr Besitz und Verbrauch verleiht, oder in der Verleumdung, die sie abwehrt. Abgesehen von ihrer Brauchbarkeit in anderer Hinsicht sind diese Gegenstände schön und haben als solche einen Nutzen; sie sind aus diesem Grund wertvoll, wenn sie angeeignet oder monopolisiert werden können; sie sind daher als wertvoller Besitz begehrte, und ihr ausschliesslicher Genuss befriedigt das Gefühl der pekuniären Überlegenheit des Besitzers, während ihre Betrachtung gleichzeitig seinen Sinn für Schönheit befriedigt. Aber ihre Schönheit, im naiven Sinne des Wortes, ist eher der Anlass als der Grund für ihre Monopolisierung oder ihren kommerziellen Wert. So gross wie die sinnliche Schönheit von Juwelen ist, so groß ist ihre Seltenheit und ihr Preis, der ihnen einen Ausdruck der Unterscheidung verleiht, den sie niemals hätten, wenn sie billig wären.

viel?“. Nach dem erneuten „42 Dollar“ von Harry wandte sich Sid dem Kunden zu und sagte: „22 Dollar“. Viele Kunden griffen danach sofort zu, bevor die Gebrüder Drubeck den vermeintlichen Irrtum realisieren würden. Harry hatte erfolgreich einen Ankerpreis von 42 Dollar gesetzt. (vgl. Cialdini 2007, S. 8)

Tendenz zur Mitte: Viele Kundeninnen tendieren dazu, bei einer Auswahl von mehreren ähnlichen Produkten verschiedener Preisklassen einen mittleren Preis zu wählen. Sie haben Angst vor einer mangelnden Qualität der billigsten Version, möchten aber auch nicht zu viel für die Luxusversion bezahlen.

Preis als Qualitätsmerkmal: In der klassischen ökonomischen Theorie wird davon ausgegangen, dass der Kunde die Qualität unabhängig vom Preis einschätzen kann und sich damit aufgrund der Qualität des Produktes für den Preis entscheidet, den er zu zahlen bereit ist. In der Praxis ist dies aber häufig nicht möglich und Kunden beurteilen die erwartete Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung aufgrund des Preises.

Preisschwelleneffekte: Ein vielverbreiteter Glaube ist, dass Preisanstiege einen grösseren Effekt auf die Nachfrage haben, wenn sie über bestimmte Schwellen von runden Zahlen geschehen, dass also beispielsweise ein Preisanstieg von 9.95 auf 10 Franken einen grösseren Absatzrückgang erzeugt als eine Preissteigerung von 9.45 auf 9.50 Franken. Erklärt wird dies primär damit, dass Kundinnen die Preise von links nach rechts lesen (vgl. Baumgartner/Steiner 2007, S. 313). Über die Wirksamkeit dieses Effekts ist sich die Forschung allerdings uneinig.

Die verschiedenen psychologischen Effekte und das nicht-rationale Verhalten vom Menschen in ökonomischen Situationen zeigt sich im Speziellen auch bei partizipativen Preisbildungsverfahren, also bei Preisen, über die die Kundschaft (mit)bestimmen kann. Auf partizipative Preise werde ich in Kapitel 2.4 genauer eingehen.

2.2 Preispolitik im Theater

2.2.1 Staatliche und kommunale Theaterfinanzierung

Die bisherigen Ausführungen haben sich auf den Preis im Allgemeinen respektive auf den Normalfall gewinnorientierter Unternehmen bezogen. Für viele Theater stellt sich die Situation anders dar. Erstens gilt für die meisten Kultureinrichtungen im deutschsprachigen⁵ Raum, dass sie nicht profitorientiert arbeiten und als finanzielles Ziel die „schwarze Null“ und nicht das Erzielen eines Gewinns anstreben. Zweitens finanzieren sie sich häufig zu einem bedeutenden Teil aus staatlichen Quellen. Für diese öffentliche Finanzierung werden primär zwei Gründe genannt:

Erstens, Theater als meritorisches Gut: Das Konzept des meritorischen Gutes geht auf den Ökonomen Richard A. Musgrave zurück (vgl. Musgrave 1959, S. 13ff), der in seiner Forschung erkannt hat, „dass es zwischen privaten und spezifischen öffentlichen Bedürfnissen eine Sonderform gibt“ (Rau 2017, S. 4). Im Gabler Volkswirtschaftslexicon wird der Begriff wie folgt definiert:

„[...] Begriff für grundsätzlich private Güter, deren Bereitstellung durch den Staat damit gerechtfertigt wird, dass aufgrund verzerrter Präferenzen der Bürger/Konsumenten deren am Markt geäußerte Nachfragewünsche zu einer nach Art und Umfang – gemessen am gesellschaftlich wünschenswerten Versorgungsgrad (Merit Wants) – suboptimalen Allokation dieser Güter führen.“ (Minter 2018)

Theater wird also darum öffentlich finanziert, weil es als wünschbar angesehen wird, dass breite Teile der Gesellschaft Zugang dazu haben, und weil man gleichzeitig erkennt, dass der Markt allein diesen Zugang nicht in genügendem Masse ermöglichen würde.

Zweitens, die Baumolsche Kostenkrankheit: Diese besagt, dass die darstellende Kunst im Vergleich zu produzierenden Sektoren der Wirtschaft ihre Produktivität nicht steigern kann (weil zum Beispiel eine Oper auch in 50 Jahren dieselbe Anzahl an Darstellerinnen und Musikerinnen benötigt) und somit die Kosten im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren immer höher werden. In seinem wegweisenden Aufsatz *On the performing arts: The anatomy of their economic problems* schrieb W. J. Baumol 1965:

„In the rising productivity sector, output per manhour increases more rapidly than the money wage rate and labor costs per unit must therefore decline. However, in the sector where productivity is stable, there is no offsetting improvement in output per manhour, and so every increase in money wages is translated automatically into an equivalent increase in unit labor cost [...]. It is apparent that the live performing arts belong to the stable productivity sector of our economy.“⁶ (Baumol 1965, S. 499f)

⁵ Dies gilt zu einem gewissen Grad weltweit, allerdings ist in bestimmten – insbesondere angelsächsischen – Ländern der Anteil gewinnorientierter Kultureinrichtungen höher. Auch bei staatlich subventionierten Theatern ist in diesen Ländern der Eigendeckungsgrad häufig deutlich höher als bei Theatern in der Schweiz und in Deutschland.

⁶ Im Sektor steigender Produktivität steigt der Ausstoss pro Arbeitsstunde schneller als der Stundenlohn

Da Theater ihre Löhne stetig dem aktuellen Lohnniveau anpassen müssen, gleichzeitig aber ihre Produktivität nicht steigern können, resultiert daraus eine fortlaufende Steigerung der Kosten, man spricht von der Baumolschen Kostenkrankheit.

Neben diesen beiden Hauptgründen werden den Theatern weitere Aufgaben auferlegt oder zugeschrieben: Die Bildung der Bevölkerung, der Erhalt kulturhistorischer Güter, die kritische Hinterfragung der Gesellschaft sowie externe Effekte, also die vom Theater hervorgerufenen positiven Nachfrageeffekte auf andere Wirtschaftszweige wie zum Beispiel die Gastronomie und die Hotellerie.

Im deutschsprachigen Raum sind öffentliche Theaterunternehmen durchschnittlich zu etwa 80% von der öffentlichen Hand finanziert, die restlichen 20% werden von den Häusern selbst erwirtschaftet, wobei nur ein Teil der Eigenfinanzierung aus den Tockeinnahmen stammt. In Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz erwirtschaften die Theater durch den Verkauf von Tickets rund 12% ihrer gesamten Einnahmen (vgl. Deutscher Bühnenverband 2019, S. 257; sowie alle unter 0 aufgelisteten Geschäftsberichte).

2.2.2 Bedeutung der Ticketpreise für Theater

Aufgrund des tiefen Anteils des Ticketverkaufs an den Gesamteinnahmen kann man nun argumentieren, dass die Preispolitik bei subventionierten Theatern eine untergeordnete Rolle spielt. Tatsächlich stimmt die Schlussfolgerung aus Kapitel 2.1.1, dass der Preis der wichtigste Gewinntreiber aller Marketinginstrumente sei, hier nicht mehr. Die auf Seite 8 genannte Formel, umgeschrieben auf einen Kulturbetrieb, sieht nun so aus:

$$\text{Gewinn} = \text{Fremdfinanzierung} + (\text{Preis} \times \text{Menge}) - \text{Kosten}.$$

Wenn das Ziel des Betriebs nicht Gewinn, sondern eine „schwarze Null“ ist, wird daraus

$$\text{Benötigte Fremdfinanzierung} = \text{Kosten} - (\text{Preis} \times \text{Menge}).$$

Die Kosten sind hier meist deutlich höher als die Einnahmen aus dem Ticketverkauf (Preis x Menge) und haben damit einen größeren Einfluss auf die benötigte Fremdfinanzierung als der Preis. Veränderungen der Kosten und der Höhe der Fremdfinanzierung werden im Vergleich zum Preis wichtiger, wobei „Gewinntreiber“ in diesem Zusammenhang nicht mehr die richtige Bezeichnung ist.

Aus finanzieller Perspektive nimmt die Bedeutung des Preises bei Theatern also mit dem Anteil der öffentlichen und philanthropischen Zuwendungen ab. Allerdings sind bei einem Theater die Fixkosten im Vergleich zu den variablen Kosten normalerweise sehr hoch. Vernachlässigt man sowohl die hohen fixen Kosten als auch die hohen (fixen) Zuschüsse der öffentlichen Hand und betrachtet nur die variablen Kosten und Einnahmen einer Produktion, dann verändert sich die

und die Arbeitskosten pro Einheit müssen daher sinken. In dem Sektor, in dem die Produktivität stabil ist, gibt es jedoch keine ausgleichende Verbesserung des Ausstosses pro Arbeitsstunde, und so wird jede Erhöhung der Geldlöhne automatisch in eine entsprechende Erhöhung der Lohnstückkosten umgesetzt [...]. Es ist offensichtlich, dass die live aufgeführten darstellenden Künste zum stabilen Produktivitätssektor unserer Wirtschaft gehören.

Sichtweise, und die Ticketpreise können in wesentlichem Masse beeinflussen, wie viel eine einzelne Produktion kosten darf.

Neben finanziellen spielen bei Theatern auch andere Überlegungen eine wichtige Rolle, wenn es um die Festlegung der Preise geht. Die Preispolitik eines Unternehmens kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, und für Nonprofit-Kulturbetriebe sind nach Schössler (2019) vor allem folgende Perspektiven relevant:

- „Ökonomische Perspektive: Wie reagieren die Akteure am Markt auf unsere Preisentscheidungen?
- Kulturpolitische Perspektive: Wie passen unsere Preisentscheidungen zum uns übertragenen Auftrag?
- Finanzielle Perspektive: Welche Auswirkungen haben die Preisentscheidungen auf unsere finanzielle Lage?
- Marketingperspektive: Wie beeinflussen wir mit unseren Preisentscheidungen die Beziehungen zu unseren Kunden?“ (S. 5)

Vor allem der kulturpolitische Aspekt darf hier nicht ausser Acht gelassen werden. Viele Kulturbetriebe haben eine öffentliche Trägerschaft oder sind durch Subventions- respektive Leistungsvereinbarungen an Abmachungen mit den staatlichen Geldgeberinnen gebunden. Diese Vereinbarungen können explizit Vorgaben zur Preisgestaltung enthalten, wie zum Beispiel die Vorgabe eines Höchstpreises oder einer Mindestanzahl Tickets zu günstigen Preisen. Solche Vorgaben haben häufig zum Ziel, auch Menschen mit tiefen Einkommen den Zugang zum Theater zu ermöglichen und so dem meritorischen Aspekt der Kulturfinanzierung gerecht zu werden. Aber auch wenn keine expliziten Vorgaben bestehen und das Management des Kulturbetriebes im Prinzip in seiner Preisgestaltung frei ist, können implizite Erwartungshaltungen die Preispolitik beeinflussen. Kulturbetriebe sind oft abhängig vom Wohlwollen der politischen Verantwortlichen und betriebliche Entscheidungen können bewusst oder unbewusst von dieser Abhängigkeit beeinflusst werden.

Beispiele für staatliche Preisvorgaben sehen wir zum Beispiel im Grundlagenvertrag zwischen dem Opernhaus und dem Kanton Zürich sowie im Subventionsvertrag zwischen Stadt Zürich und der Gessnerallee:

„Das Opernhaus bietet eine angemessene Zahl von Vorstellungen und Einzelkarten zu besonders günstigen Eintrittspreisen und von Schulvorstellungen und Produktionen für Kinder und Jugendliche an.“ (Grundlagenvertrag Opernhaus Zürich 2011, Art. 3)

„Die Eintrittspreise sind so festzulegen, dass Schüler, Studenten, Lehrlinge, AHV und IV-Bezüger sowie Arbeitslose gegen Vorweisung eines entsprechenden Dokumentes die Vorstellungen des Theaterhauses zu einem reduzierten Tarif besuchen können. Im Allgemeinen sollten die Eintrittspreise Fr 40-- pro Vorstellung (nicht-reduzierter Tarif) nicht übersteigen.“ (Subventionsvertrag Gessnerallee 1998)

Die Ticketeinnahmen mögen nur einen kleinen Beitrag zu den Gesamteinnahmen eines Theaters beisteuern, die Bedeutung des Preises aus Kundinnensicht bleibt wahrscheinlich ähnlich hoch wie

bei anderen Dienstleistungen und Konsumprodukten. Eine Verdopplung der Ticketpreise ist für die Kundinnen eine markante und potenziell kaufentscheidende Preissteigerung, auch wenn sie aus Sicht des Theaters die Einnahmen nur um 10 Prozent erhöht. Insofern wirken sich Preisänderungen unter Umständen stärker auf die Zuschauerinnenzahlen als auf die Einnahmen aus und haben damit auch eine stark marketingtechnische Bedeutung.

Ob, wie und in welchem Masse Eintrittspreise als Besucherbarrieren wirken, wird in Theaterunternehmen viel und intensiv diskutiert. Es ist die Kunst der Preispolitik, die Preise so zu gestalten, dass dadurch möglichst wenig potenzielle Zuschauerinnen von einem Theaterbesuch abgehalten werden, ohne gleichzeitig die Einnahmen zu kompromittieren. Tom Schössler schreibt dazu:

„Eintrittspreise sollten stets für Menschen gestaltet werden, die sich grundsätzlich für die kulturelle Leistung interessieren. Zu erwarten, dass nicht interessierte Menschen ausschließlich deshalb angelockt werden, weil die Preise niedrig sind oder freier Eintritt gewährt wird, überschätzt die Rolle des Eintrittspreises in der Besuchentscheidung.“
(Schössler 2019, S.41)

Es gibt also verschiedene Überlegungen, die bei Theatern eine Rolle spielen, wenn es um das Festsetzen der Eintrittspreise geht. Wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen sollten auch bei Theatern die Ziele des Preismanagements auf den Unternehmenszielen basieren. Deshalb werde ich im nächsten Teil etwas näher auf mögliche Ziele von Kulturorganisationen eingehen.

2.2.3 Ziele von Kulturorganisationen

Um ein effektives Preismanagement zu betreiben, muss eine Organisation sich der Ziele bewusst sein, die über die Preispolitik erreicht werden sollen, wobei zwischen Formal- und Sachzielen unterschieden werden kann (vgl. Schössler 2005, S. 77; Schössler 2009, S. 53). Die Tabelle 2 von Tom Schössler gibt eine Übersicht über mögliche Ziele von Kulturorganisationen.

Welche Ziele ein einzelnes Kulturunternehmen für sich festlegt, hängt von vielen Faktoren ab: von der Geschichte des Unternehmens, der zur Verfügung stehenden Infrastruktur (Gebäude), der Demografie der Bevölkerung und des Publikums, der Beziehung zur Politik, der Einbettung in die kulturelle Landschaft der Umgebung und nicht zuletzt von den persönlichen Zielen der involvierten Akteure. Oft nennen subventionierte Theater auf ihren Webseiten Ziele wie: „zentraler Begegnungsort für ein breites kulturinteressiertes Publikum, unabhängig von Geschlecht, Alter, Status, Nationalität und Religion“ zu sein, „die kulturelle und sprachliche Vielfalt der verschiedenen Regionen und Bevölkerungsgruppen“ zu berücksichtigen (Stiftungsrat Theater Chur 2010), die „optimalen Bedingungen“ zu schaffen, damit „ein breites Publikum Musik, Tanz und Theater live“⁷ erleben kann, oder „eine verlässliche Partnerin der lokalen, nationalen und internationalen Theater- und Tanzszene“⁸ zu sein. Wie diese Aussagen sowie die Tabelle 2 zeigen, können Ziele sehr vielschichtig sein und sich zuweilen auch widersprechen. Vielleicht lässt sich aus

⁷ <https://2012.gessnerallee.ch/gessnerallee/profil/> (abgerufen am 09.11.2020)

⁸ <https://www.sudpol.ch/ueber-uns/about/> (abgerufen am 27.05.2020)

⁹ <https://www.kaserne-basel.ch/de/uber-uns/kaserne/das-haus> (abgerufen am 04.10.2020)

dieser Vielschichtigkeit der Ziele erklären, weshalb viele Theater auch sehr „vielschichtige“ und damit stark differenzierte Preissysteme anbieten.

Tabelle 2: Auflistung möglicher Preisziele von Kulturbetrieben, jeweils in Verbindung mit anderen Zielbereichen (Tabelle aus Schössler 2019, S.54).

Preisbezogene Sachziele in Verbindung mit...	Preisbezogene Formalziele in Verbindung mit...
<i>künstlerischen Zielen</i>	<i>Gemeinwohlorientierung</i>
Preise sind adäquat für die künstlerische Qualität (Preis-Leistungsverhältnis) Preispolitik verhindert künstlerische Experimente nicht	Non-Profit-Orientierung Sicherstellen der Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsschichten
<i>Besucherzielen</i>	<i>Zielen der Rechtmäßigkeit</i>
Angebote für verschiedene/alle Publikumssegmente durch differenzierte Preisstellung Besucherorientierung, bspw. durch verständliche Informationen und transparente Preise verständliche Preise	Einhalten von Regeln und Gesetzen Einhalten der Umsatzziele im Haushalts- oder Wirtschaftsplan (mengenunabhängige Preiskomponente)
<i>sozialen und Bildungszielen</i>	<i>Sparsamkeitszielen</i>
bezahlbare Preise für möglichst alle sozialen Gruppen einkommensadäquate Preise	Sparsamer Umgang mit Rabatten, Gebühren, Dienst-, Ehren- und Freikarten
<i>politischen/regionalen Zielen</i>	<i>Wirtschaftlichkeitszielen</i>
Entlastung der öffentlichen Haushalte (und damit ggf. der allgemeinen Steuerlast) durch hohe Eintrittserlöse Entfaltung wirtschaftspolitischer Wirkungen, Kultur als „Standortfaktor“	Steigerung der Eintrittserlöse (Eigenfinanzierungs-/ Einspielquote) Effiziente Prozesse in Preispolitik und Vertrieb wirtschaftlicher Ressourceneinsatz im Marketing

2.3 Preisdifferenzierung

2.3.1 Grundlagen der Preisdifferenzierung

Bei Preisdifferenzierungen geht es darum, die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften verschiedener Kundinnensegmente zu nutzen, um die Einnahmen zu maximieren. Unternehmen können dafür zum Beispiel grundsätzlich gleiche Produkte in leicht abgeänderter Form zu unterschiedlichen Preisen anbieten, um damit verschiedenen kaufkräftigen Kundinnen anzusprechen. Ein anschauliches Beispiel aus der Konsumwirtschaft sind Mobiltelefone, die in sonst identischer Ausführung mit verschiedenen Speichergrößen verkauft werden. Dabei verursachen Modelle mit grösserem Speicher teilweise erhebliche Preisaufschläge, die in keiner Weise durch die Produktionskosten gerechtfertigt sind. Es geht bei der Preisdifferenzierung einzig darum, die Kaufkraft verschiedener Kundinnensegmente abzuschöpfen.

Ein Produkt (leicht) zu variieren ist aber nicht die einzige Möglichkeit zur Differenzierung der Preise. Zurückgehend auf Pigou kann zwischen drei grundlegenden Typen der Preisdifferenzierung unterschieden werden (vgl. Pigou 1920, S. 244; Simon/Fassnacht 2016, S. 244ff):

Man spricht von *individueller Preisdifferenzierung* (Differenzierung 1. Grades), wenn jede Kundin ihren eigenen Preis erhält. Dies ist insbesondere bei Preisen der Fall, die aus Auktionen oder persönlichen Preisverhandlungen hervorgegangen sind.

Von *Preisdifferenzierungen durch Selbstselektion* (2. Grades) sprechen wir, wenn sich die Preise durch eine räumliche, leistungs-, mengen- oder andere produktbezogene Unterscheidung abgrenzen lassen und die Kundin grundsätzlich wählen kann, zu welchem Preis sie kaufen möchte. Die erwähnten Speichergrößen von Mobiltelefonen sind ein gutes Beispiel dafür.

Bei *Differenzierungen anhand von Kundinnenkriterien* (3. Grades) wird nach Kundinnensegmenten differenziert, also z.B. nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf oder Ausbildung. Hier werden die Kundinnen von der Verkäuferin in eine Preisklasse eingeteilt und haben keine Wahlmöglichkeit (abgesehen vom freiwilligen Wechsel in ein höherpreisiges Segment). Beispiele sind spezielle Preise für Kinder, Jugendliche, Seniorinnen oder Studierende.

2.3.2 Preisdifferenzierung im Theater

Die gebräuchlichsten Preismodelle bei Theatern sind Systeme, die mit stark differenzierten Preisen arbeiten, wobei vor allem Differenzierungen 2. Grades (Sitzplatzkategorie) und 3. Grades (Rabatte für verschiedene Publikumsgruppen) zum Zuge kommen. Die verschiedenen Preise sollen dabei möglichst vielen Menschen den Zugang zum Theater ermöglichen und gleichzeitig den Ertrag optimieren. Die gebräuchlichsten Differenzierungskriterien bei Theatern sind:

Preisdifferenzierung nach Sitzplatzkategorie: Je besser die Sicht und die Akustik auf einem Sitzplatz (allenfalls auch je höher der Komfort), desto höher der Preis. Dabei wird der Saal üblicherweise in verschiedene Regionen eingeteilt und jeder Region (Kategorie) ein Preis zugewiesen. Dies wird vor allem bei grösseren Auditorien fast immer so gehandhabt.

Preisdifferenzierung nach Kundinnenkriterien: Die meisten Theater geben Kindern, Jugendlichen, Seniorinnen, Studentinnen sowie Menschen mit Behinderungen vergünstigte Tarife. Häufig werden auch an sozial benachteiligte Gruppen (z.B. Erwerbslose, Sozialhilfeempfangende, Asylsuchende) ähnliche Rabatte gewährt.

Mengenrabatte: Bei manchen Theatern ist es möglich, Gruppenrabatte für grössere Gruppen zu erhalten. Ausserdem gibt es oft spezielle Tarife für Schulklassen.

Abonnemente: Viele Theater bieten Abonnemente (oder *Subscriptions*) in verschiedenen Ausführungen an. Die Zuschauerinnen bezahlen einen Betrag für das Abonnement und erhalten dafür eine bestimmte Anzahl fest zugewiesener oder frei wählbarer Eintritte. Ein beliebtes und besonders teures Abonnement ist bei grösseren Theatern häufig das Premierenabonnement.

Zweiteilige Preise: Eine einmalige Jahresgebühr ermöglicht den Bezug vergünstigter Tickets. Das Theater Chur bietet beispielsweise ein Halbtaxabonnement für 150 Franken an, mit dem während eines Jahres alle Tickets zum halben Preis gekauft werden können.

Differenzierung nach Leistung: An vielen Theatern werden die Preise je nach Länge, Qualität, Produktionsaufwand, Ansehen und Genre der Veranstaltung differenziert. An Mehrspartenhäusern sind Tickets für Opernproduktionen zum Beispiel meist teurer als Tickets für Ballett-Aufführungen.

Differenzierung nach Ort: Wenn ein Haus unterschiedliche Bühnen hat (grosses und kleines Haus) werden die Preise häufig abhängig von der Bühne unterschieden.

Differenzierung nach Zeit: Eine beliebte Differenzierung ist, Vorstellungen am Freitag- und Samstagabend zu höheren Preisen anzubieten als solche unter der Woche, Abendvorstellungen teurer anzusetzen als Nachmittagsvorstellungen und Premierentickets teurer zu verkaufen als Plätze in nachfolgende Aufführungen.

Differenzierung nach Kaufzeitpunkt: Seltener sieht man eine Preisdifferenzierung nach dem Zeitpunkt des Ticketkaufs, entweder als Frühbucherrabatt (dies kennt man vor allem in der Musikfestival-Szene als *Early Bird Tickets*) oder als Ermässigung in letzter Minute zum Verkauf von Restkarten kurz vor der Vorstellung.

Es gibt auch Preismodelle, bei denen die Preise fortlaufend der Nachfrage entsprechend angepasst werden, in diesem Fall spricht man von *Dynamic Pricing*. Mehr dazu in Kapitel 2.3.3.

Diese Liste ist keinesfalls abschliessend. Theater sind kreativ, was die Preisgestaltung angeht, und man findet auf den verschiedenen Theaterwebseiten viele weitere Möglichkeiten der Preisdifferenzierung wie Treuerabatte durch Punktesammeln, Familientage, spezielle Rabatt-Theatertage¹⁰ oder 24-Stunden Flash Sales (vgl. Escott 2020).

Viele Theater vergeben im übrigen Freikarten oder reduzierte Tickets an Gönnerinnen und Sponsorinnen, Politikerinnen, Mitarbeiterinnen, Pressevertreterinnen, Vertreterinnen von

¹⁰ <https://www.theater-basel.ch/Tickets/Ermaessigungen/PGJoF/> (abgerufen am 27.05.2020)

anderen Theatern, Theaterschaffende, Mitarbeiterinnen der aktuellen Produktion oder Angehörige der auf der Bühne stehenden Künstlerinnen. Bei grosszügigen Freikartenregelungen kann dies vor allem für kleinere Theater zu einer schmerzhaften Reduktion der Ticketeinnahmen führen.

2.3.3 Revenue Management und Dynamic Pricing

Um die flexiblen Preissysteme, um die es nun gehen soll, erklären zu können, wenden wir uns kurz vom Theater weg. Der Begriff des *Revenue Managements* – ursprünglich *Yield Management* – kommt aus der Passagierflugindustrie, wobei beide Begriffe, *revenue* und *yield* mit Ertrag übersetzt werden können. Es geht beim Revenue Management also um die Maximierung des Ertrags. Nach der Verabschiedung des *Airline Deregulation Act of 1978* (vgl. US Public Law 95-504) begann in der amerikanischen Flugindustrie ein verschärfter Kampf um Wettbewerbsanteile. Vor allem die American Airlines unter seinem damaligen CEO Robert Crandall begannen, verschiedene Innovationen voranzutreiben, unter anderem die Einführung eines Vielfliegerprogramms sowie eines systematischen Yield Managements basierend auf ihrem Computer-Reservationssystem (vgl. Bowen 2010, S.122). Die Idee war relativ einfach. Die Flüge von American Airlines waren damals im Durchschnitt nur etwa zur Hälfte ausgebucht. Sollte es gelingen, die anderen Sitzplätze zu Discountpreisen zu verkaufen, ohne die besser zahlenden Kunden zu verlieren, könnte die Fluglinie eine markante Ertragssteigerung erreichen. So initiierte Crandall ein System, das den Anteil von verbilligten und Vollpreis-Sitzplätzen täglich abgestimmt auf jeden einzelnen Flug anpassen würde. Crandall nannte diesen Prozess später „Yield Management“ (vgl. Barz 2007, S. 1; Donovan 2005, S. 11). Das System war für American Airlines enorm erfolgreich. In einem 1992 erschienenen Artikel wird der erzielte Mehrertrag über die ersten 3 Jahre nach Einführung auf 1.4 Milliarden Dollar geschätzt (vgl. Smith et al. 1992, S. 27). Der Begriff des Yield Management wurde später von Revenue Management abgelöst. Die beiden Begriffe werden oft synonym verwendet (vgl. Barz 2007, S. 1). Das System hat sich in der Passagierflugindustrie auf breiter Front durchgesetzt und wird heute vor allem von den Billigfluggesellschaften in einer sehr hohen Komplexität und Differenziertheit angewendet. Diese verzichten dafür weitestgehend auf andere Preisdifferenzierungen (wie Buchungsklassen oder Rückflug-Rabatte) und wickeln ihren Ticketverkauf meist ausschliesslich über einen einzigen Vertriebskanal (die eigene Webseite) ab.

Der Begriff des Revenue Management hat seit seiner Einführung eine weitere Differenzierung erfahren: Klein und Steinhardt (2008) nennen die klassische Form der segmentorientierten Preisdifferenzierung, wie sie in Kapitel 2.3.2 am Beispiel von Theatern beschrieben wurde, mengenorientiertes Revenue Management. Wird dagegen der Preis von der Anbieterin fortlaufend der aktuellen Nachfrage und dem bisherigen Verkauf angepasst, dann spricht man von preisorientiertem Revenue Management oder *Dynamic Pricing* (vgl. S. 176ff).

Es geht beim Dynamic Pricing also darum, die Preise und Kapazitäten simultan und dynamisch so zu steuern, dass der Gewinn maximiert werden kann (vgl. Simon und Fassnacht 2016, S. 505). Vor allem kapitalintensive Dienstleistungen eignen sich dafür, bei denen die Kapazitäten oft fest gegeben sind und die Preise nach mathematischen Modellen laufend dynamisch angepasst werden können. Neben der Flugindustrie wird Dynamic Pricing auch für andere Arten der

Passagierbeförderung und in der Hotellerie angewandt. Klein und Steinhardt (2008) definieren Dynamic Pricing als „das planvolle Vorgehen einer Anbieterin, ihre einseitigen Preisvorgaben zu beliebigen Zeitpunkten innerhalb des Verkaufsprozesses („dynamisch“) zu ändern, um so auf veränderte nachfrage- oder konkurrenzbezogene Rahmenbedingungen mit dem Ziel der Maximierung des Gesamterlöses zu reagieren.“ (S. 176f)

Nach Ingold et al. (2007) braucht es für ein erfolgreiches Dynamic Pricing respektive Revenue Management fünf Voraussetzungen (vgl. S. 4f):

Relativ starre Kapazitäten („Relatively Fixed Capacity“): Bei Konsumgütern können die Nachfragespitzen durch Lagerhaltung ausgeglichen und die Kunden entsprechend der Nachfrage bedient werden. Bei Flugzeugsitzen ist die Kapazität pro Flugzeug fest und das Angebot pro Linie kann nur bedingt und langfristig angepasst werden.

Vorhersehbare Nachfrage („Predictable Demand“): Es muss möglich sein, aus vergangenen Verkaufsdaten und der bisherigen Nachfrage eine Schätzung für die zu erwartende zukünftige Nachfrage zu erstellen.

Verderbliche Ware („Perishable Inventory“): Dies trifft für Dienstleistungsbetriebe natürlich nicht im wörtlichen Sinne zu. Ein Sitzplatz auf einem bestimmten Flug kann aber nur bis zum Start des entsprechenden Fluges verkauft werden, danach ist das entsprechende Produkt „verdorben“ und wird keine Käuferin mehr finden, ob der Platz besetzt worden ist oder nicht.

Geeignete Kosten- und Preisstruktur („Appropriate Cost and Pricing Structure“): Eine erfolgreiche Dynamic-Pricing-Strategie setzt hohe fixe und tiefe variable Kosten voraus. Dies ermöglicht eine hohe Flexibilität bei den Preisen, weil in Zeiten tiefer Nachfrage auch mit sehr niedrigen Preisen immer noch ein positiver Deckungsbeitrag¹¹ erzielt werden kann.

Zeitliche Nachfrageunterschiede („Time-variable demand“): Dynamic Pricing ist nur dann sinnvoll, wenn es Zeiten höherer und Zeiten tieferer Nachfrage gibt, und damit ein so genanntes *Peak Load Pricing* möglich ist.¹²

Zurück zum Theater: Hier sind diese Voraussetzungen alle erfüllt, denn Theater haben in der Regel feste Zuschauerkapazitäten, hohe Fixkosten, eine zeitlich schwankende und vorhersehbare Nachfrage und ein „verderbliches Gut“, also Tickets, die nach der Vorstellung nicht mehr verkauft werden können. Damit eignen sich Theater zumindest theoretisch für die Einführung von Dynamic Pricing Modellen. Es fragt sich jedoch, ob dies von den Kundinnen akzeptiert würde und mit den Zielen des jeweiligen Theaters vereinbar ist.

¹¹ Der Deckungsbeitrag berechnet sich aus dem Verkaufspreis minus den variablen Kosten und entspricht damit dem Betrag, den ein einzelner Verkaufsvorgang an die Deckung der Fixkosten leistet.

¹² Die Theorie des „Peak Load Pricings“ geht zurück auf einen Artikel von M. Boiteux aus dem Jahr 1949, in welchem er ein mathematisches Modell nachfrageorientierter Preisanpassungen für Energieproduzenten vorstellt (vgl. Boiteux 1960).

2.3.4 Dynamic Pricing im Kulturbetrieb

Revenue Management und Dynamic Pricing haben sich bisher hauptsächlich im englischsprachigen Raum und vor allem in den USA in der Kulturszene etabliert. Als Vorreiter gelten insbesondere das *Seattle Pacific Northwest Ballett* sowie das *Chicago Symphony Orchestra* (vgl. Sasserath 2017, S. 54; Moore 2011; Ravanas 2008), mittlerweile lassen sich aber viele weitere Beispiele finden. Die *Metropolitan Opera* in New York schreibt dazu auf ihrer Webseite: „Prices for all performances are subject to change (increase and decrease) based on sales. Sales are analyzed on a per-performance and per-section basis and prices are adjusted based on changes in sales.”¹³

Auch in Europa gibt es einige Beispiele, zu nennen wären zum Beispiel die *Nationale Opera & Ballet* und das *Nederlands Theater Festival* in den Niederlanden sowie mehrere Westend-Theater in London. Gemäss Steve Rich, dem Gründer der Webseite *theatremonkey.com*, benutzen insbesondere zwei der führenden Theater-Unternehmen in Grossbritannien, die *Ambassador Theatre Group (ATG)* und *Delfont Mackintosh*, Dynamic Pricing Systeme (vgl. Jones 2015). Im deutschsprachigen Raum ist das System deutlich weniger verbreitet, es wird aber doch von einzelnen kommerziellen Theaterunternehmen benutzt, so zum Beispiel von der *Stage Entertainment GmbH* oder von *PALAZZO Produktionen*. In der Schweiz sind bis jetzt keine Beispiele bekannt.

Dynamic Pricing kann auf unterschiedliche Weise mit verschiedenen technischen Komplexitäten implementiert werden. Preise können durch Computeralgorithmen fortlaufend automatisch angepasst werden, wie das in der Flugindustrie üblich ist, oder in regelmässigen Abständen von Hand überprüft und verändert werden.

Um den Kundinnen eine gewisse Orientierung zu gewähren, geben gewisse Theater einen Mindest- oder einen Maximalpreis für jeden Sitzplatz vor. So ist beim Chicago Symphony Orchestra zum Beispiel der minimale Preis für jeden Sitzplatz fixiert (abgesehen von Last-Minute-Tickets für Studierende), bei hoher Nachfrage kann der Ticketpreis jedoch erhöht werden (vgl. Ravanas 2008, S. 76). Umgekehrt ist beim *Teatro Piccolo* in Mailand, gemäss Informationen des Marketingverantwortlichen Gianni Pisano, ein Maximalpreis für jedes Ticket festgelegt, welcher bei geringer Nachfrage reduziert, danach bis zum Maximalpreis aber auch wieder erhöht werden kann.

Wiederum andere Theater wenden indirekte Dynamic Pricing Systeme an, die dem Publikum nicht kommuniziert werden. Gemäss Aussagen ihres kaufmännischen Leiters Lukas Crepaz belassen die *Salzburger Festspielen* ihre Preise pro Sitzplatzkategorie zwar fest, die Allokation der Anzahl Sitzplätze zu den jeweiligen Kategorien kann aber nachfrageorientiert zeitlich angepasst werden.

Während es vor allem grosse Theater und Konzerthäuser sind, die bisher Dynamic Pricing Systeme eingeführt haben, wurde damit durchaus auch schon bei kleinen Theatern experimentiert. So

¹³ Die Preise für alle Aufführungen können sich auf der Grundlage der Verkäufe ändern (Erhöhung und Senkung). Die Verkäufe werden pro Aufführung und Sitzplatzkategorie analysiert und die Preise werden basierend auf dem Verlauf der Verkäufe angepasst.

<https://www.metopera.org/about/faq/> (abgerufen am 23.05.2020)

führte *The Place*, ein Zentrum für zeitgenössischen Tanz in London, für ihr Studiotheater mit 300 Sitzplätzen im Jahr 2000 ein System mit dynamischen Preisen ein (vgl. Wood 2002). Vor der Umstellung gab es bei *The Place* pro Vorstellung nur zwei Preise, einen regulären und einen ermässigten (*concession*), welche abhängig von der Reputation der Tänzerinnen angesetzt wurden. Die Preisspanne für reguläre Tickets lag zwischen £8 und £12 pro Ticket. Das 2000 eingeführte Modell nutzte 4 Preiskategorien, welche in Tabelle 3 dargestellt werden. Das Theater garantierte, dass in jeder Kategorie mindestens 20 Tickets zur Verfügung standen, die restlichen Karten wurden der Nachfrage entsprechend zugeteilt. Aufgrund von Kundinnenerwartungen und der tief verwurzelten Tradition wurde später eine fünfte Kategorie dazugefügt, *Advanced Concession*, Tickets für Studierende und Senioren. Auch zu diesem Preis waren allerdings nur 20 Tickets pro Vorstellung garantiert. Alle übrigen Kategorien standen allen Kundinnen zur Verfügung. *The Place* erreichte damit gleichzeitig eine deutliche Steigerung der Verkaufszahlen sowie eine Erhöhung des durchschnittlichen Ticketpreises von 14%.

Während sich die Literatur einig ist, dass sich Dynamic Pricing meist positiv auf den Ticketertrag auswirkt, wird das Konzept vor allem in der subventionierten Kulturszene kontrovers diskutiert (vgl. z.B. Rich 2017). Wo die Mehrheit der Einnahmen durch die öffentliche Hand und damit letztlich die Steuerzahlerin finanziert wird, kann es nicht nur darum gehen, Ticketeinnahmen zu maximieren. Und wie schon in Kapitel 2.2.1 erwähnt, haben viele Kulturbetriebe Vorgaben ihrer staatlichen Trägerinnen oder Geldgeberinnen bezüglich der Ticketpreise. Dynamic Pricing wird vom Publikum ausserdem häufig als unfair wahrgenommen (vgl. Haws/Bearden 2006; Bolton et al. 2010) und hat das Potential, langfristige Kundinnenbeziehungen zu gefährden, private Förderinnen zu vergrämen und dem öffentlichen Ansehen eines Hauses zu schaden.

Ein radikal anderer Ansatz der Preisdifferenzierung, der das Vertrauen des Publikums nutzt und entsprechend als besonders fair wahrgenommen wird, ist die Idee, dass die Zuschauerinnen bei der Preissetzung mitbestimmen können. Man spricht auch von *partizipativem Pricing*.

Tabelle 3: Preis für alle Vorstellungen im Robin Howard Dance Theater von *The Place* (Nach Wood 2002, S. 12).

Ticket Type	Price	Advanced booking required	Exchangeable	Refundable
Apex	£5	7 days	No	No
Advance	£10	24 hours	No	No
Standard	£12	No	Yes	No
Super	£15	No	Yes	Yes

Anmerkung: Das Preissystem wurde im Jahr 2000 eingeführt. Mittlerweile wird es nicht mehr verwendet, es wurde nach einem Wechsel der Theaterleitung durch ein anderes System ersetzt.

2.4 Partizipatives Pricing

Preise werden *partizipativ* genannt, wenn die Kundschaft bei der Festsetzung des Preises miteinbezogen wird. Partizipative Preise führen im Allgemeinen dazu, dass Kundinnen diese als fairer einschätzen. Allerdings funktionieren solche Systeme nur, wenn Kundinnen bereit sind, faire Preis zu bezahlen. Deshalb widme ich mich zuerst dem Thema der Preisfairness, bevor ich vertieft auf partizipative Preissysteme eingehen werde.

2.4.1 Preisfairness

Verschiedene Beispiele zeigen, dass viele Kundinnen auch freiwillig bereit sind, einen fairen Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bezahlen, dass sie aber im Gegenzug sehr empfindlich reagieren können, wenn sie sich von einem Unternehmen unfair behandelt fühlen. So wurde zum Beispiel der Online-Verkäufer Amazon im Herbst 2000 mit Beschwerden überschwemmt, nachdem Kundinnen entdeckt hatten, dass Amazon für dieselbe DVD verschiedene Preise von unterschiedlichen Käuferinnen verlangt hatte (Cox 2001).

Auf solche Ereignisse reagierend und basierend auf der grundlegenden Forschung von Kahneman (1986a/b) haben verschiedene Forschungsprojekte die wahrgenommene Fairness von Preisen (*Perceived Price Fairness*) aus Kundinnensicht untersucht. Xia et al. (2004) definieren Preisfairness dabei als „a consumer's assessment and associated emotions of whether the difference (or lack of difference) between a seller's price and the price of a comparative other party is reasonable, acceptable, or justifiable.”¹⁴ (S. 3)

Dabei zeigt sich, dass es verschiedene Faktoren gibt, welche bestimmen, ob Kundinnen einen Preis als fair wahrnehmen oder nicht, wobei zwischen sozialer und ökonomischer Fairness unterschieden werden kann. Ökonomisch fair ist ein Preis für die Kundin, wenn er so tief wie möglich ist. Viele Kundinnen beziehen in die Fairness-Beurteilung aber auch soziale Faktoren mit ein und billigen der Verkäuferin einen angemessenen Gewinn zu. Als fair wird unbewusst wahrgenommen, wenn der Endnutzen aus einer Transaktion (häufig als das Verhältnis Output/Input beschrieben) für Kaufende und Verkaufende gleich gross sind (vgl. Oliver & Swan 1989). Man spricht in diesem Zusammenhang auch von auch Equity oder Verteilungsgerechtigkeit. Mehrere Studien haben gezeigt, dass die wahrgenommene Preisfairness insbesondere von den folgenden Faktoren beeinflusst wird (vgl. Fassnacht & Mahadevan 2010):

- Kundinnen betrachten Preise als unfair, wenn sie stark von ihrem internen Referenzpreis abweichen, also jener Preisvorstellung, die sich die Kundin aufgrund von bisherigen Erfahrungen, Konkurrenzvergleichen und anderen Angaben selbst gemacht hat.
- Kundinnen betrachten kurzfristige Preisschwankungen als eher unfair.

¹⁴ die Einschätzung einer Konsumentin und die damit verbundenen Emotionen, ob der Unterschied (oder das Fehlen eines Unterschieds) zwischen dem Preis einer Verkäuferin und dem Preis einer vergleichbaren anderen Partei angemessen, akzeptabel oder gerechtfertigt ist.

- Monotone Preise (also derselbe Preis für alle Kundinnen) werden als fairer eingeschätzt als differenzierte Preise, sofern diese Differenzierung von der Verkäuferin festgelegt wird.
- Einfache Preissysteme werden als fairer wahrgenommen als komplexe Preissysteme.
- Die Begründung des Preises kann eine Auswirkung auf die wahrgenommene Fairness haben. So werden zum Beispiel kostenbasierte Preiserhöhungen fairer eingeschätzt als nachfragebasierte Preiserhöhungen.
- Kundinnen empfinden Preise als fairer, wenn sie bei der Preissetzung eine Rolle spielen (vgl. Haws & Bearden 2006).

Verschiedene Forschungsarbeiten zeigen auch, dass sich die Preisfairness auf das Kaufverhalten der Kundschaft auswirken kann (vgl. auch Bettray et al. 2017). Insbesondere hat eine hohe wahrgenommene Fairness einen positiven Effekt auf die Kaufbereitschaft (vgl. Daskapapoulou & Petrou 2006), Kundinnenzufriedenheit (vgl. Oliver&Swan 1989), die Kundinnenloyalität (vgl. Bei & Chiao 2001) und die wahrgenommene Qualität des Produktes (vgl. Oh 2002).

Es ist anzunehmen, dass beim Publikum von Kulturbetrieben noch weitere Faktoren eine Rolle spielen, denn einerseits wird es Zuschauerinnen geben, die den bezahlten Eintrittspreis nicht nur als Gegenleistung für die konsumierte Dienstleistung verstehen, sondern auch als altruistische Unterstützung künstlerischen Schaffens. Andererseits sind sich viele Theaterbesucherinnen durchaus bewusst, dass ihr Eintrittspreis sowieso nur einen Teil der effektiven Kosten deckt.

Trotzdem ist hier festzuhalten, dass die traditionelle Preissetzung grosser Theaterhäuser verschiedene Faktoren beinhaltet, welche Kundinnen tendenziell als unfair betrachten. Dazu gehört, dass die Preissysteme häufig recht komplex sind und dass vielfältige Preisdifferenzierungen vorgenommen werden.

Die Umstellung auf eine Preispolitik, die von den Besucherinnen als fairer wahrgenommen wird, könnte also eine Möglichkeit für Theater sein, um die Zufriedenheit und Loyalität, und damit die Bereitschaft zum Ticketkauf, zu erhöhen.

2.4.2 Partizipative Preissetzungsverfahren

Wie bereits erwähnt, betrachten Kundinnen einen Preis tendenziell als fairer, wenn sie bei der Preisfestlegung miteinbezogen wurden, wenn der Preis also durch ein partizipatives Preisbildungsverfahren zustande gekommen ist. Im Gegensatz zu Preisen, die nur von den Verkaufenden festgelegt werden, haben sie den Vorteil, dass sie individueller auf verschiedene Kundinnen abgestimmt werden können und sich die Preise im Idealfall der unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft anpassen. Man spricht bei partizipativer Preisbildung auch von *value based pricing*, wobei mit *value* der Wert für die Kundin gemeint ist (vgl. Chung 2016). Dieser unterscheidet sich von Person zu Person. Somit kann der Wert für die Kundin nur dann beim Preis mitberücksichtigt werden, wenn sie bei der Preisfestsetzung miteinbezogen wird.

Es gibt verschiedene partizipative Verfahren und man kann grundsätzlich zwischen der Situation unterscheiden, bei der für ein bestimmtes Produkt eine Verkäuferin auf eine Kundin trifft (*one-to-*

one), und Situationen, bei denen entweder mehrere Verkäuferinnen, mehrere Käuferinnen oder beides vorhanden ist (horizontale Interaktionen). Bei partizipativem Pricing mit horizontaler Interaktion kann unterschieden werden zwischen der Auktion (eine Verkäuferin, viele Käuferinnen), der umgekehrten Auktion (*reverse auction* oder Bieterverfahren, wenn viele Verkäuferinnen um die Gunst einer Kundin bieten, wie dies zum Beispiel bei Ausschreibungsverfahren für staatliche Anschaffungen der Fall ist) und der Börse, bei der viele Verkäuferinnen auf viele Käuferinnen treffen. Für *One-to-one*-Situationen ist das wichtigste Beispiel die wohl älteste und lange Zeit gebräuchlichste Art der Preisbestimmung, die persönliche Kaufverhandlung.

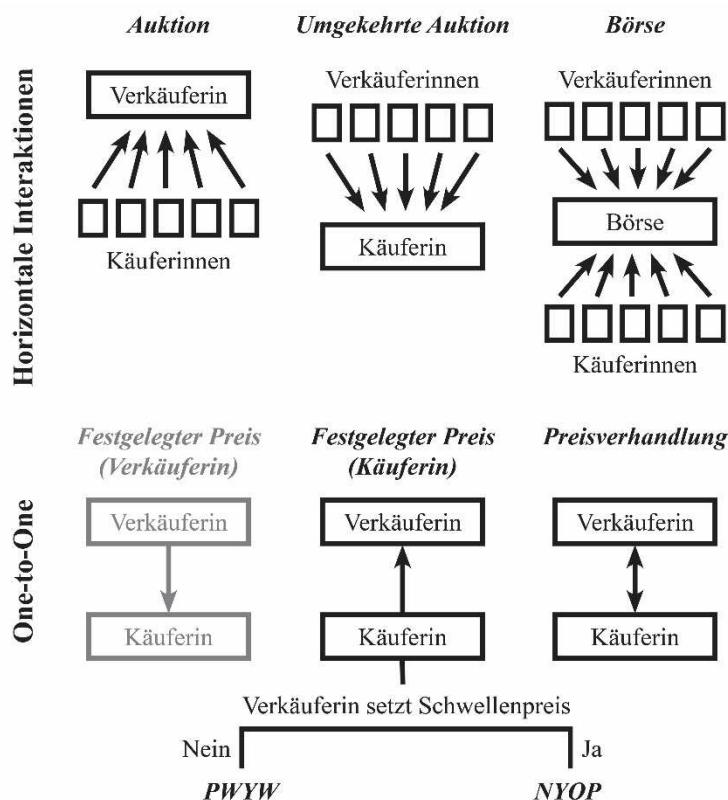


Abbildung 1: Klassifikation partizipativer Preissetzungsverfahren (nach Kim et al. 2009). Der von der Verkäuferin festgelegte Preis ist der Vollständigkeit halber in grauer Schrift aufgeführt, gehört aber nicht zu den partizipativen Preisen.

Wenn man in Bezug auf die Partizipation der Kundinnen noch einen Schritt weitergeht, dann kommt man zu Verfahren, bei denen die Preisfestlegung vollständig bei der Kundin liegt. Man spricht dabei von *Pay What You Want*¹⁵ (PWYW) und *Name Your Own Price*¹⁶ (NYOP), wobei die Verkäuferin bei Letzterem entscheiden kann, ob sie den angebotenen Preis annimmt oder nicht, während sie bei Ersterem jeden Preis annehmen muss (vgl. Kim et al. 2009). Abbildung 1 zeigt einen Überblick der Klassifikation partizipativer Preissetzungsverfahren.

¹⁵ Bezahlte was du willst.

¹⁶ Nenne deinen eigenen Preis.

Name Your Own Price ist ein Preiskonzept, in das vor allem beim Aufkommen des Internets grosse Erwartungen gesteckt wurde (vgl. Simon 2015, S. 165f). Die Idee ist, dass die Kundin für eine Dienstleistung oder ein Produkt verbindlich ein Angebot abgibt und die Verkäuferin danach entscheiden kann, ob sie für diesen Preis verkaufen will oder nicht. Die Hoffnung ist, dass die Kundin damit ihre wahre Preisbereitschaft bekannt gibt. Das Modell hat sich aber nicht durchgesetzt und mir sind keine Beispiele aus dem Kulturbereich bekannt.

Pay What You Want meint grundsätzlich, dass die Kundin vollständig frei entscheiden darf, wieviel sie bezahlen will. Der Preis kann damit auch gleich Null sein. Zusätzlich existieren verschiedene Variationen und Mischformen, bei denen die Verkäuferin gewisse Rahmenbedingungen wie Preisstufen, Mindest- oder Maximalpreise festlegt. Ich werde im folgenden Kapitel vertieft auf dieses Konzept eingehen.

2.4.3 Pay What You Want

Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben sind reale Kundinnen weit weg vom idealen *homo oeconomicus* und treffen ihre Kauf- und Preisentscheidungen nicht nur nach ökonomisch-rationalen Kriterien. Das Preissystem, welches sich am weitesten von den klassischen ökonomischen Theorien wegbewegt, ist jenes, bei dem die Käuferinnen vollständig frei entscheiden können, welchen Preis sie bezahlen. Kim et al. (2009) definieren *Pay What You Want* (PWYW) als „a participative pricing mechanism that delegates the whole price determination to the buyer.“¹⁷ (S. 45)

Das Modell führt zwar im Grossen und Ganzen ein Nischendasein, erfreut sich seit etwa 20 Jahren aber wachsender Beliebtheit und zieht auch zunehmend das Interesse der Wissenschaft auf sich. Es zeigt sich, dass Kundinnen vielfach bereit sind, freiwillig einen Preis ungleich Null zu bezahlen. Zum wahrscheinlich ersten Mal fand das Modell Beachtung, als der französische Kommunist Claude Lavezzi 1970 in Paris die *Rôtisserie U Sampieru Corsu* eröffnete, in welcher die Gäste aufgefordert wurden, einen Preis proportional zu ihrem Einkommen zu bezahlen, um damit auch Menschen mit tiefem oder ohne Einkommen zu ermöglichen, im *U Sampieru Corsu* zu speisen (vgl. Galore 2009; Naf 2014). Das vielleicht bekannteste Beispiel von PWYW ist der Verkauf des digitalen Musikalbums *In Rainbows* der britischen Rockband *Radiohead* im Jahr 2007 (vgl. Bourreau et al 2015). Die Band entschied sich damals, ihr neues Album zuerst als Download auf ihrer Webseite zu veröffentlichen und setzte eine Bezahlschranke, so dass die Fans den Preis selbst bestimmen konnten, wobei auch null als Preis möglich war. Nur die Kreditkartengebühr von 45 Pence musste auf jeden Fall bezahlt werden. Zum Erfolg dieser Aktion gibt es unterschiedliche Angaben, die Band selbst hat nie genaue Zahlen veröffentlicht. Verschiedene Medien berichteten von 1.2 Millionen Downloads in den ersten 29 Tagen (vgl. Topping 2007; Colothan 2007). Eine Untersuchung des Internetverkehrs ergab, dass rund 38% der Downloads bezahlt wurden, und dass der Durchschnittserlös über alle Downloads umgerechnet 2.26 Dollar betrug, was bei angenommenen 1.2 Millionen Downloads einem Erlös von knapp 2.7 Millionen Dollar im ersten Monat entsprechen würde (vgl. Comscore 2007). Die Zahlen sind umstritten und Radiohead haben sich nie öffentlich zu den Zahlen geäußert, ihr Leadsänger Thom Yorke erzählte in einem Interview

¹⁷ ein partizipativer Preisbildungsmechanismus, der die gesamte Preisbestimmung an den Käufer delegiert.

jedoch, dass Radiohead mit der PWYW-Aktion mehr Geld eingenommen habe als mit dem digitalen Download aller zuvor erschienen Alben zusammen (vgl. Yorke/Byrne 2007). Erstaunlich ist, dass die PWYW-Aktion scheinbar keine signifikanten Auswirkungen auf den Verkaufserfolg der später veröffentlichten CD-Version des Albums hatte (vgl. Bourreau et al 2015).

Der Unterschied zwischen dem Albumverkauf von Radiohead und den meisten anderen bekannten Beispielen von PWYW ist, dass beim Download kein persönlicher Kontakt zwischen Kundin und Verkäuferin stattgefunden hat. Im Gegensatz dazu stehen eine ganze Reihe von PWYW Restaurants, bei denen das System erfolgreich eingesetzt wird und wurde. Ein in Europa viel beachtetes Beispiel ist das pakistanische Restaurant *Der Wiener Devaan*, welches in Wien seit seiner Eröffnung im Mai 2005 mit einem PWYW-Geschäftsmodell funktioniert und damit beweist, dass das Modell unter gewissen Umständen auch langfristig erfolgreich sein kann. Christoph Rosenthal (2014) nennt in seiner Masterarbeit über 50 Anwendungsbeispiele von PWYW in den USA, Deutschland und Österreich, wobei die Mehrheit aus den Bereichen Gastronomie und Kultur stammen (vgl. S. 7).

2.4.4 PWYW und weshalb Kundinnen trotzdem bezahlen

Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten haben sich in den letzten 20 Jahren mit der Frage auseinandergesetzt, weshalb und unter welchen Umständen Kundinnen dazu bereit sind, auch dann einen Preis ungleich Null zu bezahlen, wenn sie diesen vollständig selbst bestimmen können. Als wichtigste Antreiber dieses Verhaltens werden pro-soziale Faktoren wie Altruismus und Fairness, Reziprozität, das Selbstbild der Kaufenden, Sorgen um die eigene Reputation, normatives Verhalten sowie der (egoistische) Wille, die Anbietende im Markt zu halten genannt (vgl. Greiff/Eggberg 2018; Gerpott 2016; Mak et al. 2015). Von reinem Altruismus sprechen wir, wenn eine Person einer anderen hilft, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Bei PWYW spielt primär *unreiner Altruismus* eine bedeutende Rolle. Eine *unrein altruistisch* handelnde Person gibt, weil sie sich dadurch besser fühlt, Schuldgefühle kompensiert, an Prestige gewinnt oder die Erwartungen ihrer Peer-Gruppe erfüllt (vgl. Gilovich et al. 2012, S. 482ff; Wilkinson 2012, S. 395; Trabold & Weaver 2016). *Fairness* bezieht sich auf eine persönliche Einstellung, nach der Menschen zu einem Verzicht bereit sind, um die Situation anderer zu verbessern (vgl. Trabold & Weaver 2016), und von *Reziprozität* sprechen wir, wenn Personen bereit sind, ein als positiv eingeschätztes Verhalten einer anderen Person zu belohnen (respektive ein negatives Verhalten zu bestrafen).

Der Kontext, das Umfeld und die Kommunikation können eine wichtige Rolle dabei spielen, welche Preise in einer PWYW-Situation bezahlt werden. Studien haben gezeigt, dass Kundinnen eher höhere Preise bezahlen, wenn ein sozialer Kontakt mit der Verkäuferin vorhanden ist, wenn die Bezahlung sichtbar und nicht anonym durchgeführt wird, wenn an die Fairness der Kundschaft appelliert wird, wenn den Kundinnen Informationen zu den bei der Verkäuferin anfallenden Kosten zur Verfügung stehen und, bei Dienstleistungen, wenn die Bezahlung nach Erhalt der Dienstleistung erfolgt (vgl. Christopher & Machado 2019).

Einige PWYW-Anbieterinnen geben den Kundinnen eine Preisempfehlung ab. Dazu zeichnet die Forschung ein durchmisches Bild und es gibt sowohl Studien, die eine positive Wirkung externer

Referenzpreise zeigen konnten, wie auch solche, bei denen das Gegenteil eingetreten ist. Hinweise auf eine faire Preisspanne, vorgeschlagene Mindest- und Maximalpreise, sowie angemessene beschreibende Normen (z.B. der Hinweis darauf, was andere Kundinnen üblicherweise bezahlen) scheinen besser zu wirken als fordernde oder appellierende Normen (vgl. Regner & Barria 2009, Jang & Chu 2012).

Neben sozialen Faktoren, Informationen und Referenzpreisen können auch subtile Mitteilungen und sprachliches Framing die Zahlungsbereitschaft beeinflussen. Cui & Wiggins (2017) haben zum Beispiel die drei Framings *Pay what you want*¹⁸, *Pay what you can*¹⁹ (PWYC) und *Pay what you think it's worth*²⁰ (PWYTIW) in Studien miteinander verglichen, wobei es bei den Experimenten um den Verkauf von Cookies, den Eintritt in einen Jazz Club und den Kauf eines Getränkes in einem Café ging. In allen drei Studien wurden mit der PWYTIW-Message die höchsten Preise und mit der PWYW-Message die niedrigsten Preise erzielt. PWYC lag jeweils dazwischen, jedoch eher näher bei PWYTIW. Rosenthal (2014) erwähnt weitere Framings, welche er in den USA gefunden hat. Die Message *So All May Eat*²¹ appelliert an die Empathie der Kundinnen, einen höheren Preis zu bezahlen, damit andere – welche es sich sonst nicht leisten könnten – günstiger essen können. Dagegen bezieht sich *Pay What God Wants*²² eher auf das religiöse Gewissen der Kundschaft.

Ebenfalls positiv auf die Höhe der Preise wirkt sich die Zusicherung aus, dass ein Teil des bezahlten Preises einem gemeinnützigen Zweck zu Gute kommt. Interessant ist dabei, dass die Höhe des prozentualen Anteils der karitativen Zuweisungen nur einen vernachlässigbar kleinen Effekt hat (vgl. Jung et al 2017). Dies deutet auf unreinen Altruismus hin. Es geht beim Kauf um das eigene gute Gefühl, gleichzeitig etwas Gutes getan zu haben, und weniger darum, welche Wirkung die Spende bei den Empfängerinnen entfalten kann. Es zeigt sich auch, dass Kundinnen dank der Kopplung an einen karitativen Zweck zwar mehr bezahlen, dass aber die Kaufwahrscheinlichkeit abnimmt (vgl. Gneezy et al 2010; Jung et al 2017). Offenbar erhöht sich der interne Referenzpreis für die Kaufenden, wenn ein Teil des bezahlten Preises einem gemeinnützigen Zweck zufließt. Das heisst, Kundinnen stufen den fairen Preis für die Kombination von Produkt und karitativer Spende höher ein als für das Produkt allein. Sie fühlen sich moralisch verpflichtet diesen höheren Preis zu bezahlen, auch wenn er ihnen zu hoch ist. Um ein positives Selbstbild zu wahren scheint es nun einfacher zu sein, auf den Kauf ganz zu verzichten, als einen gefühlt zu tiefen Preis zu bezahlen.

Es gibt Situationen, in denen Konsumentinnen auch aus ganz egoistischen Gründen bereit sind, einen kostendeckenden Preis für ein PWYW-Produkt zu bezahlen, um die Verkäuferin im Markt zu halten und das entsprechende Angebot nicht zu verlieren (vgl. Schmidt et al 2015). Dazu argumentieren Mak et al. (2015), dass ein Produkt durch ein PWYW Preissystem im Wesentlichen zu einem öffentlichen Gut wird, weil es nun jeder Person zugänglich ist. Für den Erhalt eines solchen öffentlichen Gutes sind Konsumentinnen offenbar bereit, etwas zu bezahlen. Als Beispiel

¹⁸ Bezahlte was du willst.

¹⁹ Bezahlte was du kannst.

²⁰ Bezahlte, was es dir wert scheint.

²¹ Damit alle essen können.

²² Zahle was Gott will.

führt Mak die Wikimedia-Stiftung auf, die es seit vielen Jahren schafft, das meistbenutzte Online-Lexikon der Welt nur durch Donationen der Benutzerinnen zu finanzieren.

Nicht zuletzt und wenig überraschend zeigen verschiedene Studien, dass sich die finanzielle Situation der Kundinnen auf den bezahlten Preis auswirkt und dass Kundinnen eine höhere Zahlungsbereitschaft haben, wenn die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung als hoch eingeschätzt wird (vgl. Machado & Sinha 2013).

2.4.5 PWYW aus Sicht der Anbietenden

Für ein Unternehmen kann ein PWYW-Preismodell verschiedene Vor- und Nachteile mit sich bringen. PWYW setzt ein hohes Vertrauen in die Kundenschaft voraus, hat aber auch das Potenzial, das Vertrauen der Kundinnen ins Unternehmen zu steigern. Es erlaubt eine hohe Heterogenität der Kundenschaft und ermöglicht Menschen als Kundinnen zu gewinnen, die sich das Angebot sonst nicht leisten könnten. Das Modell schafft durch seinen initiativen Charakter Aufmerksamkeit und erhöht die Kaufwahrscheinlichkeit, außerdem wird es von der Mehrheit der Kundinnen gegenüber eines traditionellen Preismodells bevorzugt (vgl. Chandran und Morwitz 2005).

PWYW-Modelle eignen sich wegen der Bedeutung der persönlichen Beziehung zwischen Verkaufender und Kaufender besser für immaterielle Güter. Weil PWYW tendenziell die Preise verringert, aber die Nachfrage erhöht, eignet es sich zudem besser für Güter mit tiefen Grenzkosten, und zwar insbesondere dort, wo ein kosteneffektives Revenue-Management nicht möglich ist (vgl. Chung 2017).

Es gibt zwar Beispiele, in denen PWYW-Systeme langfristig funktionieren, wie das Wiener Devaan Restaurant eindrücklich bestätigt (vgl. Riener 2012). Die Kombination von generierter Aufmerksamkeit, erhöhter Nachfrage und tieferen Preisen macht PWYW aber insbesondere für kurzfristige Promotionen und gemischte Modelle interessant (PWYW für gewisse Produkte oder Leistungen parallel zu einem anderen Preissystem). Das Frankfurter *Restaurant Kish* hat nach der Einführung eines PWYW-Modells für das Mittagessen an Werktagen nicht nur eine erhöhte Frequenz am Mittag festgestellt, sondern auch eine starke Zunahme der Abendumsätze, wobei am Abend normale *à la carte* Preise verlangt werden (vgl. Kim et al. 2010). Die Kombination von PWYW am Mittag und festen Preisen am Abend funktioniert für das Restaurant so gut, dass das ursprünglich als temporärer Versuch geplante Konzept seit 2007 beibehalten wurde.

PWYW funktioniert hingegen eher nicht in Märkten, in denen eine direkte Konkurrenz zu anderen Anbietern des gleichen Produktes besteht (vgl. Schmidt et al 2015) oder in einem Umfeld, in dem die Gefahr des *free-riding*, also des Ausnützens eines vermeintlichen Gratisangebots, zu gross ist. Das System wurde noch kaum für hochpreisige Güter getestet, aber es lässt sich vermuten, dass in diesem Segment *free-riding* ein zu grosses Problem darstellen könnte. Da PWYW eine Vertrauensbeziehung zwischen Anbieterin und Kundinnen voraussetzt, eignet es sich tendenziell besser für kleine lokale als für grosse nationale oder internationale Marken (vgl. Christopher & Machado 2019; Machado & Sinha 2013). Fairness spielt bei diesem Modell in beide Richtungen. Nicht nur sind Verkäuferinnen auf faire Kundinnen angewiesen, die Kundinnen schätzen gleichzeitig den bezahlten Preis bei PWYW auch als fairer ein.

Die Resonanz auf das PWYW-Modell kann auch durch kulturelle Unterschiede bedingt sein (vgl. Bolton et al 2010; Dorn & Suessmair 2017). Ayelet Gneezy, Professorin für Marketing in San Diego, hat viel über PWYW geforscht und vermutet, dass solche Systeme in Ländern mit hohen Steuersätzen und einem hohen Level an sozialer Sicherheit besser funktionieren (vgl. Eckel 2014).

In der Schweiz wurden mit dem Modell bisher gemischte Erfahrung gemacht. Während zum Beispiel das Pop-up-Restaurant *4 Ragazzi* in Bern, der Unternehmer *Markus Mettler* sowie verschiedene Kulturbetriebe gute Erfahrungen mit PWYW gemacht haben (Bolzli 2018), haben Versuche von Hotels, einer Pizzabäckerei im Zürcher Hauptbahnhof sowie beim *Restaurant da Ricky* in Rorschach nicht funktioniert (vgl. Naf 2014).

2.4.6 PWYW im Theater

Eine Urform des PWYW findet man in der darstellenden Kunst. Künstlerische Darbietungen auf öffentlichen Plätzen, kombiniert mit der Bitte um eine Zuwendung, gibt es seit langer Zeit und in vielen Kulturen. Die Hutsammlungen von Strassenkünstlerinnen und -musikantinnen sind nichts anderes als Darbietungen mit PWYW-Preisen, vielleicht mit dem einen Unterschied, dass das Publikum von Strassenkünstlerinnen diese in der Regel nicht bewusst aufsuchen, sondern zufällig finden. Die Kunstschaffenden der Strasse gehen zu ihrem Publikum und warten nicht darauf, dass das Publikum zu ihnen kommt. Spielen auf Hut wird in der Schweiz auch Kollekte genannt, analog dem Sammeln von Geld am Ende des Gottesdienstes christlicher Kirchen.

Aufgrund der oben definierten Kriterien könnten sich PWYW-Systeme grundsätzlich auch für Theaterhäuser eignen. Theater haben normalerweise keine unmittelbare Konkurrenz durch andere Anbieterinnen, jedenfalls nicht mit dem identischen Produkt, die Fixkosten sind hoch und die Grenzkosten tief, es besteht häufig eine enge und persönliche Kundenbindung und das Bezahlen von Ticketpreisen hat für einen Teil der Kundschaft auch einen karitativen Charakter. Außerdem besteht bei Häusern mit öffentlicher Finanzierung eine gewisse finanzielle „Grundversicherung“ und häufig sind die öffentlichen Gelder mit dem Auftrag verbunden, Kultur einer breiten Bevölkerungsschicht zugänglich zu machen, was mit Hilfe von PWYW sicher möglich ist. Gleichzeitig ist zumindest fraglich, ob PWYW im höherpreisigen Segment funktionieren würde. Ob das Opernhaus Zürich dank Kollekte auf denselben durchschnittlichen Ticketpreis von knapp 100 Franken kommen würde, welchen es mit dem gegenwärtigen Preissystem erzielt, darf bezweifelt werden (vgl. Opernhaus Zürich AG 2019).

Obwohl es in den USA eine ganze Reihe von Theatern gibt, welche PWYW Preissysteme einsetzen oder eingesetzt haben, konnte ich keine Studien zu PWYW im Theater finden. Es scheint dazu noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse zu geben.

In der Schweiz benutzen kleinere Theater und tourende Kompanien das Konzept schon länger für einzelne oder alle Vorstellungen. Zu erwähnen wäre hier zum Beispiel das Theater *Heitere Fahne* in Wabern, welches bewusst auf ein PWYW System setzt und auf seiner Webseite Folgendes dazu schreibt:

„Wer mehr hat, gibt mehr.
 Wer wenig hat, gibt wenig.
 Wer nicht bezahlen kann,
 kommt trotzdem rein!

So unsere Wunschvorstellung. Kultur auf Kollekte ist kein Gratisticket, sondern ein Denkanstoss. Die Gäste nehmen bei Kultur auf Kollekte die Verantwortung selbst in die Hand und sind untereinander sowie mit den KünstlerInnen und VeranstalterInnen solidarisch.“²³

Das Zitat weist darauf hin, dass es dem Theater mit dem Preismodell nicht primär um ökonomische Gründe geht, sondern um Solidarität, Fairness und die Frage nach dem Wert von Kultur.

Ebenfalls auf eine Hutsammlung setzen in der Schweiz der *Zirkus Chnopf* und andere vergleichbare Kompanien wie der *Zirkus FahrAway* oder das *Variété Pavé*, wobei der Chnopf dabei einen Richtpreis von 25 Franken pro Erwachsenen vorschlägt (Bolzli 2018). Die Höhe des Richtpreises zeigt gut, dass der Zirkus Chnopf die Hutsammlung nicht im Sinne von Gratiskultur versteht, sondern als eine andere Form der Bezahlung. Da die Kompanie im öffentlichen Raum spielt, den Publikumsraum nicht absperren will und entsprechend keine Einlasskontrolle durchführen kann, erscheint das System hier sinnvoll.

Eine kurze Internetsuche ergibt, dass in der Schweiz viele Kleintheater ihre PWYW-Vorstellungen mit den Worten „Eintritt frei. Kollekte.“ (oder ähnlich) bewerben. Die in Kapitel 2.4.4 erwähnten Erkenntnisse zur Wichtigkeit des Framings lassen vermuten, dass die Theater durch diese Art der Kommunikation das Potential von PWYW nicht voll ausschöpfen können.

Auch einige grössere Theater verwenden das PWYW-System für einzelne Vorstellungen. So haben sowohl das *Theater Tuchlaube* in Aarau wie auch das *Schauspielhaus Zürich* zurzeit monatlich eine Vorstellung im Programm, bei der die Zuschauerinnen so viel zahlen dürfen, wie sie möchten. Das Schauspielhaus Zürich bewirbt diese Vorstellungen mit: „Zahlen, was man will. Einmal monatlich zahlen Besucher*innen bei ausgewählten Vorstellungen, was sie wollen. Karten sind nach Verfügbarkeit erhältlich.“²⁴ Das Theater Tuchlaube schreibt auf seiner Webseite: „GIVE AS MUCH AS YOU CAN \$ Theater für alle! Einmal im Monat haben Sie die Gelegenheit, den Eintrittspreis selbst zu bestimmen. Tickets nur an der Abendkasse erhältlich, kein Vorverkauf.“²⁵

Der letzte Satz ist typisch für alle gefundenen Beispiele in der Schweiz. Bei PWYW-Vorstellungen wird auf eine Onlinebezahlung der Tickets verzichtet, die veranstaltenden Theater stellen, in Übereinstimmung mit den Empfehlungen aus der Forschung, bewusst einen persönlichen Kontakt mit dem Publikum her.

Auf das *Give as much as you can* Modell des Theaters Tuchlaube wird in Kapitel 3.5 vertieft eingegangen.

²³ <https://www.dieheiterefahne.ch/kultur> (abgerufen am 22.05.2020)

²⁴ <https://neu.schauspielhaus.ch/de/1757/zahlen-was-man-will> (abgerufen am 16.10.2020)

²⁵ <https://tuchlaube.ch/index.php?nav=115> (abgerufen am 24.05.2020)

2.5 Freie darstellende Künste

2.5.1 Definition des Begriffs der *freien Szene*

Der Terminus *Freies Theater* stammt aus der deutschen Theaterlandschaft, wobei der Begriff *frei* durch die Abgrenzung zu den Traditionssstrukturen der Stadt- und Staatstheater entstanden ist (vgl. Henning 2016, S. 286ff). Das freie Theater fand seinen Ursprung in den politisch-gesellschaftlichen Umbrüchen der 1960/70er-Jahre (vgl. Gerlach-March 2011). Damals etablierte sich eine sehr politisch orientierte Szene freier Theatergruppen als Gegenpol zu den etablierten Institutionen, die sich in öffentlicher Trägerschaft befanden. Das freie Theater fand und findet meist in alternativen Spielstädten statt, in umfunktionierten Fabrikgebäuden, auf der Strasse oder in anderen zweckentfremdeten Gebäulichkeiten.

Ende der 1970er-Jahre wuchs die freie Szene in Deutschland stark, von weniger als 40 zu gegen 700 bekannten Theatergruppen 1980 (vgl. Fülle 2016a, S.180f). In der Folge setzte ein Prozess einer gewissen Institutionalisierung der Szene ein. Es wurden feste Spielstätten gefunden, Städte und Länder begannen, freie Gruppen und Theaterhäuser finanziell zu unterstützen und die klare Abgrenzung vom Mainstream löste sich auf. Auch inhaltliche Veränderungen wurden sichtbar. Während es am Anfang primär um sehr politisches Theater ging, das im Kontext der Jugend- und Studentenrevolte 1967/68 zu sehen war, wurde freies Theater ab den 1980er-Jahren „nicht länger vorrangig als politische Intervention mit theatralen Formen als besonderen kommunikativen Mitteln, sondern als beispielhafte oder beispielgebende und unterhaltsame Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen und kulturellen Verhältnissen behandelt.“ (Fülle 2016a, S. 237)

Heute sind die Themen divers und die freie Szene muss als vielfältiger Kosmos unterschiedlicher Gruppen, Kunstformen und Ziele gesehen werden. Spätestens seit den 1990er Jahren sind die freien darstellenden Künste ein fester Bestandteil der europäischen Kulturlandschaft und werden von den europäischen Staaten auch finanziell unterstützt (vgl. Brauneck 2016, S. 13). Trotzdem befasst sich die Theaterwissenschaft nur am Rande mit der freien Szene und es existieren nur vereinzelte Publikationen dazu. Auch eine genaue Definition des freien Theaters oder allgemeiner der freien darstellenden Künste ist nach wie vor schwierig und primär als Abgrenzung zu den traditionellen Repertoiretheatern oder, in den Worten von Otto Brahm, „ständigen Bühnen“ möglich (vgl. Brauneck 2016, S. 13). Im Versuch, die Gemeinsamkeiten innerhalb der freien Szene zu finden, sei hier Manfred Brauneck (2016) zitiert:

„Seinem Wesen nach ist das Freie Theater letztlich eine internationale Community junger Künstler. Mit ihrer Vorstellung von Freiheit verbinden sie Ideale wie kollektives, von Hierarchien weitgehend freies Arbeiten mit Gleichgesinnten, die Lust am Experiment und am Ausprobieren der eigenen künstlerischen Möglichkeiten, nicht zuletzt auch das engagierte Eintreten für brisante gesellschaftliche Probleme. Diese jungen Künstler verbindet aber auch – über die nationalen Grenzen hinweg – ein gewisser Widerspruch, zumindest ein Unbehagen an dem real existierenden, von politischem Pragmatismus mitunter deformierten Wertegesetze der europäischen Gesellschaften.“ (S. 44)

Beim deutschen *Bundesverband freie darstellende Künste* (2017) tönt die Definition so:

„Freie darstellende Künste stehen für alternative, professionelle Formen ästhetischen Produzierens für Bühnensituationen. Jenseits struktureller Notwendigkeiten institutioneller Systeme folgen sie einer Tradition der Selbstermächtigung, indem sie künstlerische Ideen an den Anfang von Prozessen stellen.“ (S. 4)

Eine dritte Annäherung an den Begriff stammt von der Arbeitsgruppe der Künstlerinnen eines 2006 vom *Fonds Darstellende Künste* durchgeführten Symposiums:

„Wenn wir (also: die hier anwesenden professionellen freien Theatermacher) von ‚Freiem Theater‘ sprechen, dann meinen wir Projekte und Ensembles aus den Sparten Sprechtheater, Musiktheater, Tanz und Performance, Objekt- und Figurentheater – und darüber hinaus eine Vielzahl von Konzepten, die über die Genregrenzen hinweg, jenseits von ihnen oder irgendwo mitten zwischendrin anzusiedeln wären. Wir repräsentieren eine Vielzahl von ästhetischen Konzepten, künstlerischen Handschriften, Organisationsformen und Arbeitsstrukturen, die – auch für uns selber – kaum unter einen Hut zu kriegen sind. [...] Was uns, bei aller Unterschiedlichkeit, verbindet, ist ein grundlegend anderes Organisationssystem als das der so genannten etablierten oder institutionalisierten Staats- und Stadttheater. Und ‚anders‘ heißt hier erst einmal nur: anders. Nicht besser oder schlechter. Schon gar nicht weniger professionell.“ (Schröder 2007, S. 53)

Es kann argumentiert werden, dass die KunstschaFFenden der freien Szene letztlich nicht freier sind als jene der Stadt- und Staatstheater und teilweise sogar stärkeren ökonomischen und inhaltlichen Zwängen ausgesetzt sind. Der Frage, ob die Begriffe *Freies Theater* und *Freie Szene* sinnvolle und korrekte Bezeichnungen für diesen unübersichtlichen Topf von Aktivitäten darstellen, soll an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden. Henning Fülle (2007) steht dem Ausdruck jedenfalls durchaus kritisch gegenüber: „Die Rede vom ‚Freien Theater‘ ist ein offenbar unausrottbarer und gleichwohl schlampiger Sprachgebrauch, dessen Persistenz wohl nur deshalb erklärlich und halbwegs verzeihlich ist, weil er der bloß negativen Abgrenzung gegen das Stadt- und Staatstheater (die er bezeichnet) immerhin einen positiven Namen gibt – der freilich irreführend ist und bestenfalls nichts bedeutet.“ (S. 66)

2.5.2 Die freie Szene in der Schweiz

Während es schon in Deutschland schwierig ist, eine klare Definition der freien Szene zu finden, ist die Abgrenzung in der deutschsprachigen Schweiz noch schwieriger und in der französischsprachigen Schweiz fast unmöglich. Die Stadt- und Staatstheater in Deutschland sind teilweise tatsächlich öffentlich-rechtliche Regie- oder Eigenbetriebe, welche keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen und vollständig der Gemeinde oder dem Land gehören. Im Unterschied dazu sind die Stadttheater in der Schweiz meist als selbständige Aktiengesellschaften organisiert, welche mit dem Kanton oder der Gemeinde einen Leistungsauftrag respektive Subventionsvertrag aushandeln. Solche Abkommen existieren jedoch auch mit Veranstaltungshäusern der freien Szene, was eine klare Abgrenzung verunmöglicht.

Die *Taschenstatistik Kultur in der Schweiz* des Bundesamtes für Kultur (BAK) unterscheidet statistisch zwischen den „30 grössten Berufstheatern“ und der freien Szene (vgl. Bundesamt für Kultur 2020, S. 76), wobei die Kriterien nicht klar definiert sind und die Zuteilung zu der ersten Kategorie wohl einzig durch die Mitgliedschaft der Theater beim *Schweizerischen Bühnenverband SBV* begründet ist. Obwohl die meisten der grossen Theater der deutschsprachigen Schweiz ihr eigenes Schauspielensemble haben und im Repertoirebetrieb arbeiten, kann auch dies nicht zur Abgrenzung beigezogen werden. Denn erstens sind auch in der Deutschschweiz einige Gastspielhäuser unter diesen „30 grössten Berufstheatern“ und andererseits orientieren sich in der französischsprachigen Schweiz auch die grossen Theater meist nach dem französischen Modell, bei dem Theaterbetrieb und Ensemble voneinander getrennt organisiert sind.

Gemäss Taschenstatistik – und zurückgehend auf eine Studie des Instituts für Theaterwissenschaft der Universität Bern – verzeichneten die freie Szene und die Kleinkunst im Jahr 2010 ein Publikumsaufkommen von rund 1.7 Millionen Zuschauerinnen, wobei die Aufführungen von Laienbühnen hier nicht mitgezählt sind (vgl. Bundesamt für Kultur 2020, S. 77). Diese Zahl dürfte seither eher zu- als abgenommen haben und steht einer Zuschauerinnenzahl von 1.4 Millionen bei den 30 grössten Berufstheatern in der Saison 2018/19 gegenüber. Auch wenn die beiden Werte aufgrund des unterschiedlichen Erhebungszeitpunkts nicht direkt miteinander zu vergleichen sind, bestätigen sie doch die quantitativ grosse Bedeutung des Kulturschaffens der freien Szene in der Schweizer Theaterlandschaft. Dabei ist anzumerken, dass das BAK nicht zwischen freier Szene und Kleinkunst unterscheidet und eine solche Abgrenzung wohl auch nahezu unmöglich wäre. Um dem Begriff trotzdem ein bisschen Kontur zu geben, sei hier Manfred Veraguth (2012) zitiert: „Ab 1900 wird Kleinkunst als Sammelbegriff für alle künstlerischen Formen gebraucht, welche in Kabarets, Variétés und Singspielhallen geboten werden.“ (S. 227) Unter Kleinkunst versteht man also primär Formate, die auch als Unterhaltungskunst bezeichneten werden. (vgl. Fülle 2016a, S. 239)

Pioniere der freien Theaterszene in der Schweiz waren das *Theater am Zytglogge* in Bern sowie die *Compagnie des Faux-Nez* in Lausanne, die beide 1949 gegründet wurden. Erst in den 1970er-Jahren formierte sich die freie Theaterszene breiter, was 1975 zur Gründung der *Kleintheatervereinigung KTV* führte (vgl. Kotte 2012, S. 21f). In der Folge der Jugendunruhen in der Schweiz am Anfang der 1980er Jahren, entfacht im Mai 1980 durch den als Opernhauskrawall bekannt gewordenen Protest Zürcher Jugendlicher gegen die Kulturpolitik der Stadt Zürich (vgl. Koller 2020), gab es auch in der Schweiz einen starken Zuwachs der freien Kulturszene. Zwischen 1983 und 1988 wuchs die Zahl der freien Theatergruppen von etwa 30 auf rund 90 Formationen (vgl. Brändle 2009, S. 60f). Ab den 1980er Jahren konnte die freie Szene auch einige eigene Spielstätten übernehmen, so zum Beispiel 1980 die Kaserne Basel, 1987 die Dampfzentrale Bern und 1989 die Gessnerallee Zürich.

Wenn in dieser Arbeit also von Theatern und Veranstaltungsorten der freien Szene in der Schweiz die Rede ist, dann meint dies Kulturorganisationen, welche den verschiedenen Gruppen und Organisationen der freien Szene eine Plattform bieten und diese ideell und materiell unterstützen. Theater und Veranstaltungsorte deshalb, weil viele dieser Organisationen ihre Räumlichkeiten nicht nur als Theater für Tanz und Schauspiel, sondern auch als Veranstaltungsorte für Konzerte, Partys oder Festivals benutzen. Konkret werde ich im zweiten Teil dieser Arbeit auf die folgenden

Spielstätten genauer eingehen, insbesondere was deren Preispolitik betrifft: *Dampfzentrale Bern, Gessnerallee Zürich, Kaserne Basel, Roxy Birsfelden, Theater Chur und Theater Tuchlaube Aarau*.

Neben den Inhalten und der Produktionsweise unterscheidet sich die freie Szene von den grossen Stadttheatern auch darin, dass ihre Produktionen zu einem durchschnittlich deutlich tieferen Ticketpreis zugänglich sind. Dies sei hier exemplarisch am Beispiel von Kaserne und Theater Basel gezeigt. Während die Kaserne bei allen Tanz- und Theatervorstellungen im Jahr 2019 einen mittleren Ticketertrag von rund 13 Franken pro Zuschauerin erzielte, war der mittlere Ticketertrag aller Eigenveranstaltungen des Theater Basel in der Saison 2018/19 mit rund 45 Franken fast viermal so hoch.²⁶ Die freie Szene bietet damit einen insgesamt niederschwelligeren Zugang zu darstellender Kunst als die grossen Häuser und erreicht so wahrscheinlich auch eine andere Demographie.

²⁶ Zahlen aus dem internen Controlling der Kaserne Basel sowie dem Jahresbericht des Theater Basel, wobei die ausgewiesenen Vorstellungseinnahmen (ohne Garderobeneinnahmen, Programmheft-Verkauf und auswärtige Gastspiele) sowie die ausgewiesene Zuschauerinnenzahl aller Sparten (Oper, Schauspiel, Ballett, Junges Haus und sonstige Veranstaltungen), aber ohne Fremdveranstaltungen, berücksichtigt wurden (vgl. Theater Basel 2019).

2.6 Preissysteme bei Theatern der freien Szene in der Schweiz

Die Preispolitik von Theatern und Kulturbetrieben wird in der einschlägigen Literatur ausführlich behandelt, allerdings wird dabei fast ausschliesslich auf die grossen staatlichen Kulturbetriebe, Mehrspartenhäuser und Repertoiretheater verwiesen. Die spezifischen Fragestellungen und Möglichkeiten kleinerer und mittelgrosser Theater werden kaum behandelt. Im zweiten Teil dieser Arbeit werde ich die Ticketpreise von sechs ausgewählten Theatern und Veranstaltungsorten der freien Szene in der Schweiz analysieren und miteinander vergleichen. Drei dieser sechs Häuser arbeiten mit einem herkömmlichen Preissystem mit differenzierten Preisen, wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben. Dabei verzichten alle drei auf die Unterscheidung nach Sitzplatzkategorien und differenzieren nur nach Art und Grösse der Show und nach Publikumssegmenten (regulär, Studierende, Kinder, Seniorinnen, usw.) Die anderen drei Theater wenden zwei Systeme an, welche sich in der Schweizer freien Szene seit einigen Jahren wachsender Popularität erfreuen. Ich werde sie in dieser Arbeit mit *Einheitspreis* und *Wahlpreis* bezeichnen.

2.6.1 Wahlpreis

Der Wahlpreis ist ein partizipatives Preissystem, bei dem für jede Vorstellung drei feste Preise angeboten werden und das Publikum die freie Wahl zwischen diesen drei Preisstufen hat. Dieser eigenverantwortliche Wahlmechanismus tritt an die Stelle einer vorgegebenen Differenzierung mittels Rabatten. Im Jahr 2016 wurde das System als erstes von der Dampfzentrale Bern eingeführt, sie schreib dazu auf ihrer Webseite:

„Bei der Dampfzentrale Bern entscheiden Sie selbst, wie viel Ihnen die Kultur wert ist. Sie können jeweils zwischen drei Preiskategorien wählen: Der Liebhaber*innen-Preis für Gönner*innen und Kulturliebhaber*innen, der Kleine Preis für das kleine Budget und der Normale Preis für den Mix dazwischen.“²⁷⁾

In den darauffolgenden Jahren wurde das Modell von anderen Veranstaltern wie dem *AUA-Theaterfestival* und dem *Musikfestival Bern* übernommen. Im Januar 2020 gesellte sich der *Südpol Luzern* dazu und stellte von Einheitspreis auf Wahlpreis um, seit August 2020 arbeiten auch die fünf Zürcher *Theaterhäuser Neumarkt, Gessnerallee, Winkelwiese, Tanzhaus* und *Fabriktheater Rote Fabrik* mit diesem System.

Die Idee des *Pay What You Want* wird hier also kombiniert mit einer herkömmlichen Preisdifferenzierung. Das Theater gibt so einen Teil der Preisverantwortung an das Publikum ab, beschränkt die Wahlmöglichkeiten aber und stellt einen Mindestpreis sicher. Die Einteilung in verschiedene Preiskategorien soll so nicht nach starren demographischen Kriterien geschehen, sondern mittels einer Selbsteinschätzung der finanziellen Möglichkeiten jeder einzelnen Person.

Mir sind keine weiteren Beispiele oder Studien zu Preismodellen dieser Art bekannt. Ein verwandtes System, ein PWYW mit Mindest-, Empfehlungs- und Maximalpreis, wurde jedoch während mehrerer Jahre beim amerikanischen Online-Musiklabel und Musikshop *Magnatune*

²⁷ <https://www.dampfzentrale.ch/infos/ticket-infos/> (abgerufen am 02.04.2020)

verwendet und wissenschaftlich begleitet. Das Unternehmen wirbt damit, dass es sein Angebot vorsichtig kuratiert, dabei mit unabhängigen Musikerinnen zusammenarbeitet und diese viel stärker an den Einnahmen beteiligt als die grossen Labels.²⁸ Während mehrerer Jahre verlangte Magnatune für Musikalben einen Mindestpreis von \$5, einen empfohlenen Preis von \$8 und einen Maximalpreis von \$18, wobei Kaufende den effektiven Preis frei zwischen \$5 und \$18 wählen konnten. Dieser Service startete im September 2003 und die Verkäufe der ersten 15 Monate wurden von Regner und Barria (2009) ausgewertet. Der durchschnittliche Verkaufspreis im beobachteten Zeitraum lag bei \$8.20, der Medianpreis bei \$8. Viele Kaufende waren also bereit, für Musikalben mehr oder weniger den empfohlenen Preis oder sogar mehr zu bezahlen. In einer späteren Studie kommt Regner (2014) zum Schluss, dass Reziprozität (Gutes mit Guten vergelten) der hauptsächliche Treiber war, weshalb die Kaufenden hier bereit waren, mehr als den Minimalpreis zu bezahlen. Das hier beschriebene System wird mittlerweile nicht mehr verwendet und wurde durch ein Abonnement-Modell ersetzt.

2.6.2 Einheitspreis

Ein weitere Preismodell, das sich seit 2003 bei Theaterhäusern der freien Szene in der Schweiz verbreitet, ist der sogenannte Einheitspreis. Gemäss übereinstimmenden Aussagen von Branchenkennerinnen geht das Konzept auf Sandrine Kuster zurück, welche diesen *prix du risque* genannten Einheitspreis von damals 13 Franken beim Theater *Arsenic* in Lausanne einführte, kurz nachdem sie 2003 die Leitung desselben übernommen hatte (vgl. Cordonier 2016). Das Konzept ist nicht nur deshalb speziell, weil es wie im Detailhandel für alle Kundinnen denselben Preis vorsieht, sondern auch weil es auf eine preislche Unterscheidung zwischen den verschiedenen gezeigten Produktionen verzichtet. Im Kultursektor, für den stark differenzierte Preise die Norm sind, sorgte die Einführung des Einheitspreises beim Arsenic für einiges Aufsehen. Die Idee wurde 2012 von Roger Merguin für das Theater Gessnerallee übernommen und seither auch beim Tanzhaus Zürich, dem Theater Roxy in Birsfelden und beim Südpol in Luzern eingeführt, wobei Gessnerallee, Südpol und Tanzhaus mittlerweile auf den Wahlpunkt umgeschwenkt sind. Zur Idee des Einheitspreises gehört, dass der Preis nicht nur einheitlich, sondern auch tief angesetzt wird, um Theatervorstellungen für alle erschwinglich zu machen und die Besucherinnen dazu zu animieren, Risiken einzugehen und sich auch auf unbekannte und experimentelle Performances einzulassen. Mit dem Einheitspreis soll signalisiert werden, dass alle Künstlerinnen in gleicher Masse wertgeschätzt werden und man nicht unbekannteren oder vermeintlich weniger guten Gruppen einen tieferen Wert zuordnet. Das Konzept kennt man in ähnlicher Form von Kinos, bei denen der Ticketpreis in der Regel auch nicht abhängig ist von der Art und Popularität des Filmes. Roger Merguin argumentiert, dass Kinobesucherinnen wegen eines einzelnen schlechten Filmes nicht die Institution des Kinos in Frage stellen. Dasselbe habe er auch bei der Gessnerallee erreichen wollen.²⁹ Das Konzept soll also eine gewisse Verlässlichkeit für die Besucherin erzeugen, die sich dadurch für einen Theaterbesuch entscheiden kann, ohne sich vorher über eine Vielzahl von Ticketpreisen informieren zu müssen. Wiederkehrende Besucherinnen wissen auch ohne

²⁸ <http://magnatune.com/info/whynotevil> (abgerufen am 22.05.2020)

²⁹ Gemäss einem persönlichen Gespräch mit Roger Merguin.

Nachforschungen, welche Kosten sie erwartet. Der günstige und verlässliche Eintrittspreis soll auch als Werbemassnahme wirken, mehr Zuschauerinnen anlocken und diese zu häufigerem Theaterbesuch animieren. Gleichzeitig wird mit der Einführung des Einheitspreises in der Regel auch die Vergabe von Freikarten (an Journalistinnen, Politikerinnen, Vertreterinnen anderer Theater, Kulturschaffende, usw.) stark eingeschränkt und vergünstigte Eintritte werden abgeschafft, was ebenfalls die Fairness steigern soll.

Es ist anzunehmen, dass diese Kombination von zwei Faktoren (einfaches System, niedriger Preis) dazu führt, dass die Zuschauerinnen das System als fair empfinden. Tatsächlich bewerteten 97% der Besuchenden der Gessnerallee in einer 2016 durchgeföhrten, internen und unveröffentlichten Umfrage den Einheitspreis von 16 Franken als „schön günstig“ (58%) oder als „angemessen“ (32%). Immerhin 36% der Befragten gaben zudem an, dass der Einheitspreis von 16 Franken für die Entscheidung zum Besuch der Gessnerallee „wichtig“ oder „sehr wichtig“ war. Andere Gründe, allen voran „Neugierde und Experimentierfreude“, aber auch das Thema des Stücks, der Bekanntheitsgrad der Künstlerin und das Image des Hauses waren zwar wichtiger, die Zahl von über einem Drittel aller Befragten zeigt aber doch, dass der Preis als Entscheidungskriterium für den Theaterbesuch nicht zu vernachlässigen ist. (Gessnerallee Zürich 2016a)

Die Einführung des Einheitspreises war für die Gessnerallee auch sonst erfolgreich. Ein ebenfalls intern durchgeföhrter und unveröffentlichter Vergleich der Ticketeinnahmen von August 2012 bis März 2013 (mit Einheitspreis) mit demselben Zeitraum des Vorjahres (ohne Einheitspreis) ergab, dass bei tieferem Durchschnittspreis pro Ticket gleichzeitig eine Publikumssteigerung realisiert werden konnte. Das Total der Ticketeinnahmen blieb ungefähr konstant. Das Ziel einer Publikumssteigerung konnte also ohne Einbruch der Einnahmen erreicht werden. Ob die Steigerung der Publikumszahlen tatsächlich auf den Preis zurückzuföhren ist, oder ob programmatische Entscheidungen dafür verantwortlich waren, lässt sich allerdings nicht abschliessend beurteilen. (Gessnerallee Zürich 2016b)

3 Preismodelle in der Praxis

In diesem Kapitel werden die Preismodelle Einheitspreis, Wahlpunkt und PWYW (*Pay What You Want*) mit herkömmlichen differenzierten Preisen verglichen. Anhand von Daten aus dem internen Controlling verschiedener Theater werden die Auswirkungen der unterschiedlichen Preismodelle in der Praxis analysiert.

3.1 Teilnehmende Theater

Für die Studie kontaktierte ich sieben Theater in sieben verschiedenen Kantonen der Deutschschweiz. Alle Theater waren offen für eine Zusammenarbeit, sechs Theater haben mir ihre Daten aus dem internen Controlling des Jahres 2019 bereitwillig zur Verfügung gestellt, der *Südpol Luzern* konnte wegen eines Leitungswechsels keine konsistenten Daten fürs ganze Jahr 2019 bereitstellen, weshalb ich mich bei der Auswertung auf die anderen sechs Häuser konzentriert habe.

Den hier porträtierten Theatern ist gemeinsam, dass sie kein eigenes Ensemble unterhalten und ihr Programm aus einer Mischung von Gastspielen und Produktionen besteht, welche sie gemeinsam mit freien Gruppen koproduzieren. Dadurch dürften alle eine vergleichbare Zuschauerinnenstruktur haben, wobei natürlich jedes der Theater seine Eigenheiten hat und sein eigenes Stammpublikum aufgebaut hat. Sie operieren alle in Gebäuden, die nicht ursprünglich als Theater gebaut und für diesen Zweck umfunktioniert wurden. Die Sitzplatzkapazität reicht von 126 Plätzen im Roxy Birsfelden bis zu 473 Plätzen im Theater Chur, wobei die Konfiguration der Zuschauertribünen meist variabel ist und nur selten eine Kapazität von über 300 Plätzen zur Verfügung gestellt wird. Allen sechs Häusern ist auch gemeinsam, dass sie über Subventionsverträge oder ähnliche Abmachungen zu mehr als 60 Prozent durch Beiträge ihrer Standortgemeinden oder -kantone finanziert werden. Während sich Dampfzentrale, Gessnerallee, Kaserne und Roxy klar auf die freie Szene fokussieren und in Regionen zu Hause sind, in denen sie einen Gegenpol zu einem grossen Repertoiretheater bilden, ist das Theater Tuchlaube Aarau neben der freien Szene auch stark in der Kleinkunst verankert, und das Theater Chur bietet als ehemaliges Repertoiretheater im Vergleich ein leicht traditionelleres Programm und vermietet sein Haus regelmässig für Konzerte klassischer Musik.

Die Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Geschäftstätigkeit der sechs Theater, bezogen auf den Durchschnitt der Jahre 2017 und 2018³⁰ respektive auf den Durchschnitt der Saisons 2017/18 und 2018/19³¹, je nach Rechnungsperiode des jeweiligen Theaters. Wir sprechen in dieser Arbeit also über Theater, die ein Jahresbudget von 700'000 bis 5 Millionen Franken und einem Eigenfinanzierungsgrad zwischen 21% und 36% haben. Dabei ist anzumerken, dass bei allen Theatern weniger als 18% Prozenten der gesamten Einnahmen aus dem Ticketverkauf stammen.

Im Folgenden werde ich die sechs Häuser kurz beschreiben und jeweils einen kurzen Abriss der Geschichte, der Ziele und des Preissystems angeben.

³⁰ Dampfzentrale, Kaserne, Roxy, Theater Tuchlaube

³¹ Gessnerallee, Theater Chur

Tabelle 4: Kennzahlen (Mittelwerte der Jahre 2017 und 2018 respektive der Saisons 2017/18 und 2018/19) der an der Studie teilnehmenden Theater³²

	Anz. Veranstaltungen	Anz Besucherinnen	Umsatz (Summe der Einnahmen, in CHF)	Finanzierungsgrad durch staatliche Unterstützung	Eigenfinanzierungsgrad
Dampfzentrale	324	26'100	3'470'000	69%	31%
Gessnerallee	572	54'700	5'130'000	67%	33%
Kaserne	264	49'900	4'720'000	68%	32%
Roxy	89	4'900	710'000	79%	21%
Theater Chur	167	23'900	2'130'000	67%	33%
Theater Tuchlaube	216	20'000	1'250'000	64%	36%

3.1.1 Dampfzentrale Bern

Die Dampfzentrale in Bern ist ein Veranstaltungs- und kultureller Bewegungsort, welcher sich auf seiner Webseite als „führendes Haus für die zeitgenössischen Künste Tanz, Performance, Musik und Clubkultur in der Bundesstadt“³³ beschreibt. Sie offeriert Residenzen für Kunstschaffende, beteiligt sich als Co-Produzentin an Produktionen der freien Szene, ist an verschiedenen Festivals in Bern als Mitorganisatorin und Veranstaltungsort beteiligt und kuratiert ein eigenes Programm, welches stark auf zeitgenössischen Tanz fokussiert.

Der Verein Dampfzentrale wurde 1986 gegründet mit dem Ziel, das stillgelegte Kohlekraftwerk an der Aare für Kulturveranstaltungen zu nutzen. Dank politischem Lobbying und nachdem das Gelände für eine Nacht besetzt worden war, bewilligte der Gemeinderat 1987 den versuchsweisen Betrieb der Kulturhallen Dampfzentrale. In den Jahren 1998/99 wurde das Gebäude umfangreich saniert und 2008 wurden die städtischen Subventionen schliesslich markant erhöht, so dass die Dampfzentrale heute ein durchgehend eigenständiges Programm veranstalten kann.³⁴ Die

³² Die Zahlen stammen aus den offiziellen Jahresberichten der Theater und geben einen Überblick über deren relative Grösse. Die Werte, insbesondere in Bezug auf die Veranstaltungs- und Besucherzahl, sind unter Umständen nicht exakt vergleichbar, weil Vermietungen und Kleinstveranstaltungen in den Jahresberichten unterschiedlich berücksichtigt werden. Grundsätzlich wurden für diese Übersicht alle Veranstaltungen (inkl. Vermietungen) gezählt.

³³ <https://www.dampfzentrale.ch/ueber-uns/leitbild/> (abgerufen am 17.10.2020)

³⁴ Vgl. <https://www.dampfzentrale.ch/ueber-uns/geschichte/> (abgerufen am 17.10.2020)

Dampfzentrale verfügt aktuell über ein Jahresbudget von rund 3.5 Millionen Franken (vgl. Dampfzentrale Bern 2019) und arbeitet mit dem System des Wahlpreeises.

3.1.2 Gessnerallee Zürich

Die Gessnerallee Zürich beschreibt sich als „einer der wichtigsten Produktions- und Präsentationsorte für Performative Künste in der Schweiz und international.“³⁵ Sie steht allen Sparten darstellender Kunst offen, bietet Proberäume für Künstlerinnen, tritt auch als Co-Produzentin auf und veranstaltet ansonsten ein dichtes Programm von jährlich über 500 zeitgenössischen Veranstaltungen verschiedener Genres.

Die ehemalige Militärreithalle mit Stallungen wurde vom Zürcher Präsidialdepartement seit 1970 regelmässig für grosse internationale Gastspiele zur Verfügung gestellt. Auf Initiative verschiedener kultureller Kreise nahm das Theaterhaus 1989 den provisorischen Betrieb auf. 1993 stimmte die Zürcher Stimmbevölkerung der Sanierung der Gebäude und einem Betriebskredit zu und ermöglichte so den dauerhaften Betrieb. Neben der grossen Haupthalle, die in unterschiedlichen Konfigurationen bespielt werden kann, gehören zur Gessnerallee drei weitere Veranstaltungsräume, drei Probestudios sowie eine kleine Werkstatt.³⁶ Bezogen auf die Saison 2018/19 arbeitet die Gessnerallee heute mit einem Jahresbudget von etwa 5 Millionen Franken (vgl. Gessnerallee Zürich 2019b). Der 2012 eingeführte Einheitspreis ist seit Sommer 2020 durch ein Wahlpreeissystem ersetzt, für die vorliegende Arbeit dient die Gessnerallee aber als Beispiel für den Einheitspreis.

3.1.3 Kaserne Basel

Gemäss ihrer Webseite ist die Kaserne Basel „das grösste Zentrum für die freie zeitgenössische Theater-, Tanz- und Performanceszene sowie für innovative Populärmusik in der Nordwestschweiz“³⁷. Es finden jährlich rund 270 Veranstaltungen in der Reithalle und den beiden Rossställen statt. Die Kaserne Basel tritt als Co-Produzentin von Festivals, Theater- und Tanzproduktionen auf und fördert junge Talente in Basel, der Schweiz und international.

Wie es der Name sagt, ist die Kaserne Basel in den Räumlichkeiten der 1863 erbauten ehemaligen Militärkaserne zuhause. 1966 zog das Militär aus dem Gebäude aus und 1972 wurde ein öffentlicher Wettbewerb für ein Nutzungskonzept ausgeschrieben, worauf ein Kultur- und Quartierzentrum mit sozialer und kultureller Nutzung seinen Betrieb aufnahm. Nach der Gründung des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne sprach die Stadt Basel 1981 zum ersten Mal Subventionen für einen Kulturbetrieb in den ehemaligen Stallungen und der Reithalle. Seither wurden die städtischen Subventionen in mehreren Schritten erhöht und der Betrieb vergrössert und professionalisiert.³⁸ Gegenwärtig wird das Hauptgebäude der ehemaligen Kaserne saniert, womit ab 2021 ein zusätzlicher Proberaum, Residenzwohnräume für Kunstschaaffende und neue Büroräumlichkeiten

³⁵ <https://2012.gessnerallee.ch/gessnerallee/profil/> (abgerufen am 09.11.2020)

³⁶ Vgl. <https://www.gessnerallee.ch/> (abgerufen am 17.10.2020)

³⁷ <https://www.kaserne-basel.ch/de/uber-uns/kaserne/das-haus> (abgerufen am 17.10.2020)

³⁸ Vgl. <https://www.kaserne-basel.ch/de/uber-uns/kaserne/geschichte> (abgerufen am 17.10.2020)

zur Verfügung stehen werden. Die Kaserne Basel hat ein Jahresbudget von circa 5 Millionen Franken (vgl. Kaserne Basel 2019) und arbeitet mit einer herkömmlichen Preisdifferenzierung.

3.1.4 Roxy Birsfelden

Das Roxy Birsfelden beschreibt sich auf seiner Webseite als „Veranstaltungs- und Produktionsort für die freie zeitgenössische Theater-, Tanz- und Performanceszene.“³⁹ Als Produzentin oder Co-Produzentin arbeitet es mit freien Kompanien zusammen und unterstützt diese, indem es eine Probebühne, Künstlerinnenwohnungen und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt. Das Roxy beteiligt sich auch an regionalen Festivals und bemüht sich um ein ausgeglichenes Programm aus Tanz und Theater.

Im Jahr 1927 als Lichtspieltheater gebaut, wurde das Haus von Anfang an so konzipiert, dass der Saal auch für Theateraufführungen genutzt werden konnte. Es beinhaltete neben dem Kinosaal auch Wohnungen und Ladenlokale und war so ein kleines „Wohn-, Geschäfts- und Unterhaltungszentrum“. Unter dem Namen Lichtspielhaus Birsfelden war es eines der ersten Landkinos der Schweiz. Es wurde in seiner Geschichte mehrfach umgebaut und stand 1992 zum Verkauf. Auf Initiative des Vereins Kulturraum Roxy wird es seit 1994 als Theater Roxy geführt.⁴⁰ Mit einem Jahresumsatz von gut 700'000 Franken (vgl. Roxy Birsfelden 2019) ist es das kleinste in dieser Arbeit erwähnte Theater und verkauft seine Tickets zu einem Einheitspreis von 15 Franken.

3.1.5 Theater Chur

Das Programm des Theaters Chur „umfasst Schweizer und internationale Schauspiel-, Tanztheater- und Musiktheaterproduktionen, wobei die Förderung der professionellen einheimischen Freien Szene angemessen berücksichtigt wird.“ (vgl. Stiftungsrat Theater Chur 2010) Daneben legt es einen starken Fokus auf professionelle Theateraufführungen für Kinder und Jugendliche verschiedener Altersstufen. Das Theater verfolgt damit eine etwas traditionellere Programmierung als die meisten anderen in dieser Arbeit vorgestellten Theater, was auch daran liegt, dass es das grösste Theater der Stadt Chur ist und damit quasi gleichzeitig die Funktion von Stadttheater und Freie-Szene-Haus übernimmt. Der Hauptsaal des Theaters Chur wird regelmässig an Veranstalterinnen klassischer Konzerte vermietet.

Unter dem Namen *Stadttheater Chur* wurden 1959 die neuen Theaterräumlichkeiten im umgebauten alten Zeughaus eröffnet, wo bis 1992 ein Produktionsbetrieb mit eigenem Ensemble aufrechterhalten wurde. Am 15. März 1992 entschieden die Churer Stimmberichter, das Theater nur noch als Gastspielhaus zu führen (vgl. Badilatti 2005, S. 1723). Das Theater Chur hat heute ein Jahresbudget von gut zwei Millionen Franken und arbeitet mit herkömmlicher Preisdifferenzierung (vgl. Theater Chur 2019).

³⁹ <https://www.theater-roxy.ch/ueberuns.php> (abgerufen am 04.10.2020)

⁴⁰ <https://www.basel.ch/politik-und-behorden/direktionen/bau-und-umweltschutzdirektion/raumplanung/kantonale-denkmalpflege/inventare/ikd/birsfelden/muttenzerstrasse-6> (Kantonales Inventar der geschützten Kulturdenkmäler der Denkmalpflege Basel-Landschaft, abgerufen am 04.10.2020)

3.1.6 Theater Tuchlaube Aarau

Das Theater Tuchlaube ist ein „regional verankertes Koproduktions- und Gastspielhaus von nationaler Bedeutung.“⁴¹ Es ist sowohl wichtiger Partner für die freie Szene im Kanton Aargau, Gastspielhaus für Produktionen der Kleinkunst, sowie ein Haus für Kinder- und Jugendtheater.

Das Gebäude wurde schon in der Mitte des 16. Jahrhunderts als städtisches Schlachthaus gebaut und hat eine wechselvolle Geschichte. Der Saal im ersten Stock war nicht nur Markthalle für Tuchhändlerinnen, sondern wurde auch immer wieder für Theateraufführungen gebraucht. Später diente der Saal als Tanzsaal, dann wurde das Haus zur Feuerwache und schliesslich in den 1970er-Jahren zu einem Theater und Jugendhaus umgebaut (vgl. Krneta & Stenzl 2005). Das Theater Tuchlaube hatte bis 2019 zwei Bühnen, den Theatersaal und den Galerieraum, und ein jährliches Budget von etwa 1.2 Millionen Franken (Theater Tuchlaube 2019). Es betreibt im Allgemeinen eine Preispolitik mit herkömmlicher Preisdifferenzierung, für ausgewählte Vorstellungen können Besucherinnen an der Abendkasse den Ticketpreis jedoch selber wählen (PWYW).

Im April 2020 haben die verschiedenen Theaterveranstalterinnen der Stadt Aarau ihre Fusion beschlossen. Die Trägervereine des *Theaters Tuchlaube*, der *Theatergemeinde*, des *Fabrikpalasts* sowie der *FARA Freunde Alte Reithalle Aarau* sind im Verein *Alte Reithalle Tuchlaube Aarau (ARTA)* aufgegangen und treten neu unter dem Namen *Bühnen Aarau* auf. Unter der neuen Organisationsstruktur kann ab 2021 die renovierte Reithalle ihren ganzjährlichen Kulturbetrieb aufnehmen.⁴²

⁴¹ <https://tuchlaube.ch/index.php?nav=41> (abgerufen am 17.10.2020)

⁴² <https://www.buehne-aarau.ch/informationen/verein> (abgerufen am 09.11.2020)

3.2 Datenerfassung

Um die Bereitschaft einer Zusammenarbeit für die vorliegende Arbeit abzuklären, habe ich alle vorgestellten Theater kontaktiert und informelle Gespräche mit den Leiterinnen oder kaufmännischen Geschäftsführerinnen geführt. Sechs Theater haben sich daraufhin bereit erklärt, mir Daten aus ihrem internen Controlling zur Verfügung zu stellen.

Die Theater wurden gebeten, mir die folgenden Daten zu senden:

- Für alle Vorstellungen vom 1.1.2019 bis zum 31.12.2019: Auslastung in Prozent oder Gesamtkapazität; Anzahl Eintritte in den verschiedenen Preiskategorien, mit Abonnementen und Freikarten; durchschnittlicher Ertrag pro Person.
- Für ausgewählte Produktionen zusätzlich Angaben zur genauen Preisstruktur (welches Ticket kostet wieviel) und zur Aufteilung in Vorverkauf/Reservationen versus Abendkasse. Dafür wurden 4 Produktionen ausgewählt, welche je in mindestens 3 der angefragten Theater ein Gastspiel hatten, nämlich *Escape Act* von Alexandra Bachzetsis, *Girl from the Fog Machine* von Thom Luz, *Hotel der Immigranten* von CapriConnect, sowie *Soft Tissue* von Moschini/Popall.
- Einnahmen durch Abonnementsverkäufe, falls vorhanden.
- Vergleich von vor und nach einer Preismodellierung, falls vorhanden.

Da diese Angaben rückblickend angefragt wurden, konnten nur bereits von den Theatern erfasste Daten verwendet und ausgewertet werden. Bei allen sechs Theatern wird das interne Controlling in Excel-Tabellen durchgeführt und ich habe von jedem Haus den vollständigen Controlling-Datensatz für das Jahr 2019 erhalten⁴³.

3.2.1 Datenbereinigung

Für die Auswertungen wurden nur eintrittspflichtige Einzelanlässe im Bereich Theater, Tanz & Performance von professionellen Kunstschauffenden für ein erwachsenes Zielpublikum miteinbezogen. Kinder- und Jugendtheater, Lesungen, Konzerte und Musikveranstaltungen, Werkstattaufführungen, kostenfreie Anlässe sowie Vorstellungen, die als Teil eines grösseren Anlasses nicht einzeln eintrittspflichtig waren, wurden nicht berücksichtigt.

Vor der Auswertung wurde eine Bereinigung der Daten nach den genannten Kriterien und unter Berücksichtigung der online verfügbaren Veranstaltungsbeschreibungen durchgeführt. Weiter wurden bei den drei Theatern⁴⁴, welche Abonnements respektive Saisonkarten verkaufen, die Einnahmen aus dem Abonnementsverkauf anteilmässig zu den Ticketeinnahmen dazugerechnet.

⁴³ Das Theater Chur hat die Auswahl der Vorstellungen nach meinen Kriterien (Bereich Theater, Tanz & Performance von professionellen Kunstschauffenden für ein erwachsenes Zielpublikum) bereits vor der Datenübergabe vorgenommen.

⁴⁴ Gessnerallee, Roxy, Theater Chur

3.2.2 Methodik

In den folgenden Kapiteln formuliere ich vier Thesen, welche durch eine quantitative Auswertung und den Vergleich der Daten verschiedener Theater überprüft werden. Um jeden Theaterbesuch gleich zu gewichten, wird grösstenteils mit dem Durchschnitt über alle Eintritte gerechnet und nicht mit dem Durchschnitt der verschiedenen Vorstellungen. Dies bedeutet am Beispiel des mittleren Ticketpreises eines Theaters: Es werden die gesamten Ticketeinnahmen des Jahres 2019 durch die Anzahl Zuschauerinnen geteilt (und nicht der Mittelwert der mittleren Ticketeinnahmen pro Vorstellung gebildet.) Eine Ausnahme bilden die Mediane der mittleren Ticketeinnahmen in Tabelle 5 sowie die Werte in Tabelle 7. Aufgrund der geringen Anzahl Theater und der mangelnden Kenntnis der bezahlten individuellen Ticketpreise ist in den meisten Fällen keine sinnvolle Fehlerabschätzung möglich. Die Methodik wurde aufgrund der Art und Qualität der zur Verfügung stehenden Daten gewählt. Sie erlaubt einen Vergleich der erzielten Ticketpreise der verschiedenen Theater über das gesamte Jahre 2019, nicht aber eine klare Abgrenzung des Einflusses unterschiedlicher Parameter (Preissystem, Preishöhe, Programmierung, Demografie). Dazu wären detailliertere Angaben zur Demografie der Besucherinnen, eine genaue Klassifizierung der Art der Vorstellungen sowie Daten einer grösseren Anzahl Theater nötig, was den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde.

3.3 Der Einheitspreis als Niedrigpreisstrategie?

Es ist ein Ziel jedes Theaters, dass seine Veranstaltungen von möglichst vielen Zuschauerinnen besucht werden. Die dazugehörige Kennzahl ist die Auslastung, der Quotient aus der Anzahl Zuschauerinnen einer Vorstellung und der Zuschauerinnenkapazität (Anzahl zur Verfügung stehender Plätze). Eine andere wichtige Kennzahl für den wirtschaftlichen Erfolg ist der erzielte mittlere Ticketertrag pro Zuschauerin. Diese beiden Werte zusammen bestimmen den Ertrag, welcher ein Theater aus dem Ticketverkauf erzielt.

Die Auslastung ist von vielen Faktoren abhängig: die Zusammenstellung des Programms, der Bekanntheitsgrad der auftretenden Gruppen, die Öffentlichkeitsarbeit des Theaters, die Bevölkerungszahl und Demographie im Einzugsgebiet des Theater, die Kapazität der Spielorte und die Konkurrenz durch andere Freizeit- und Unterhaltungsangebote. Auch der Preis wirkt auf die Auslastung ein, allerdings ist sein Einfluss auf die Zuschauerinnenzahl nur schwierig zu eruieren, weil die verschiedenen Parameter kaum isoliert voneinander betrachtet werden können und weil es ausserdem schwierig ist, jene Menschen zu erreichen, die sich aufgrund des Preises dazu entschieden haben, einer Vorstellung fern zu bleiben. Der Vergleich der Auslastung verschiedener Theater ist auch deshalb kaum aussagekräftig, weil die Theater ihre Zuschauerinnenkapazität bewusst steuern können, um die Auslastung hoch zu halten. Teilweise bestimmt der erwartete Erfolg einer Vorstellung, wie viele Sitzplätze aufgebaut respektive in den Verkauf gebracht werden und welche Zuschauerinnenkapazität damit ins Controlling fliesst. In Tabelle 5 sieht man die Auslastungen der Theater im Jahr 2019 bezogen auf die ausgewählten Theater-, Tanz- und Performancevorstellungen, wobei diese bei allen Theatern zwischen 60% und 80% liegt.

Der mittlere Ticketertrag pro Besucherin (in der Folge auch *erzielter Durchschnittspreis* genannt) ist hingegen sehr direkt vom jeweiligen Preissystem abhängig. Die Höhe des regulären Ticketpreises, die angebotenen Ermäßigungen und die Anzahl vergebener Freikarten bestimmen letztlich den erzielten Durchschnittspreis. Der einzige Faktor, der nicht vom Theater kontrolliert werden kann, ist die Anzahl ermässigungsberechtiger Zuschauerinnen respektive die Wahl der Preiskategorie.

Abhängig vom Preissystem, der Preiswahl und der Demographie der Zuschauerinnen sowie der vergebenen Freikarten wird der erzielte Durchschnittspreis also unterschiedlich weit weg vom regulären Ticketpreis – dem *Zielpreis* – liegen. Um herauszufinden, wie stark sich der effektiv erzielte Preis und der reguläre Preis unterscheiden, wird hier eine weitere Kennzahl eingeführt: Die *Zielpreiserreichungsquote* ist der mittlere erzielte Anteil des regulären Ticketpreises (vgl. Kühnapf 2017, S. 158). Oder in anderen Worten: Die Zielpreiserreichungsquote ist der Quotient aus dem erzielten Ticketerlös und dem möglichen Ticketerlös, wenn alle Besucherinnen den regulären Preis bezahlt hätten.

Hypothese 1: Der Einheitspreis wird als Niedrigpreisstrategie eingesetzt und erzielt deshalb tiefere Ticketeinnahmen als der Wahlpunkt und Preisdifferenzierung.

Hypothese 2: Der Einheitspreis führt zu einer höheren Zielpreiserreichungsquote.

Um die Ticketpreise der Theater miteinander vergleichen zu können, zeigt Tabelle 5 den mittleren regulären Ticketpreis (den Betrag, den die Besucherinnen im Mittel bezahlt hätten, wenn sie ihren Eintritt alle zum vollen, regulären Preis gekauft hätten), die mittleren effektiven Ticketeinnahmen pro Besucherin, sowie den Median der mittleren Ticketeinnahmen aller Vorstellungen, wobei der Median mitberücksichtigt wurde, um den Einfluss einzelner besonders hoch- respektive niedrigpreisiger Veranstaltungen abschätzen zu können. Die beiden Theater mit Einheitspreis setzen ihren regulären Ticketpreis deutlich tiefer an als die anderen Theater. Während dieser bei Gessnerallee und Roxy bei 16 respektive 15 Franken liegt, verteilen sich die durchschnittlichen Zielpreise der anderen Theater zwischen 29 und 44 Franken. Auch die erzielten Ticketeinnahmen pro Besucherin liegen bei den Theatern mit Einheitspreis generell tiefer als bei den anderen Theatern. Eine Ausnahme bildet hier auf den ersten Blick die Kaserne Basel. Dies dürfte einerseits daran liegen, dass sie eine grosszügige Freikartenpolitik betreibt sowie andererseits am relativ hohen Rabatt für Studierende (57% für die meisten Vorstellungen) verbunden mit einem eher jungen studentischen Stammpublikum.

Tabelle 5: Vergleich von Auslastung und Ticketpreisen.⁴⁵ ⁴⁶

	Auslastung A	Mittlerer regulärer Ticketpreis (Zielpreis) P_r	Mittlere Ticketeinnahmen pro Besucherin (Erzielter Durchschnittspreis) P_e	Median der mittleren erzielten Durchschnittspreise pro Vorstellungen \tilde{P}
Preisdifferenzierung				
Kaserne Basel	74%	CHF 29.60	CHF 12.72	CHF 11.60
Theater Chur	62%	CHF 43.54	CHF 25.77	CHF 25.50
Tuchlaube	78%	CHF 35.00	CHF 25.98	CHF 23.60
Wahlpreis				
Dampfzentrale	75%	CHF 32.10	CHF 22.04	CHF 13.65
Einheitspreis				
Gessnerallee	71%	CHF 16.00	CHF 14.59	CHF 14.68
Roxy	61%	CHF 15.00	CHF 12.08	CHF 13.07

Beim Vergleich von Durchschnitts- und Medianpreis sieht man bei der Dampfzentrale einen deutlichen Unterschied. Dies liegt daran, dass eine einzelne hochpreisige und sehr gut besuchte

⁴⁵ Die Werte beziehen sich nur auf die nach Kapitel 3.2.1 ausgewählten Vorstellungen. Die von den Theatern publizierten Angaben können davon erheblich abweichen. So publizierte zum Beispiel das Theater Chur eine Gesamtauslastung von 78% für alle Veranstaltungen der Saison 2018/19, während diese für die gefilterten Theater-, Tanz- und Performance Vorstellungen nur bei 62% liegt.

⁴⁶ Die Parameter werden im Anhang 6.1 genauer definiert.

Veranstaltungsreihe den erzielten Durchschnittspreis stark nach oben zieht. Betrachtet man nur den Median der effektiv erzielten Ticketpreise, sieht man, dass die Theater Chur und Tuchlaube bei der Mehrheit ihrer Veranstaltungen mittlere Tocketeinnahmen von deutlich über 20 Franken pro Besucherin erzielen, während diese bei den anderen vier Theatern mehrheitlich unter 15 Franken liegen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Theater Chur und Tuchlaube einen höheren Anteil eher traditioneller und etablierter Veranstaltungen programmieren und damit im Vergleich ein eher älteres, weniger studentisches und weniger szenen-internes Publikum anspricht (beide Theater liegen nicht in einer Universitätsstadt). „Szenen-intern“ meint hier, dass vor allem bei eher experimentellen Vorstellungen unbekannter Gruppen ein bedeutender Anteil der Zuschauerinnen aus dem Wirkungskreis und persönlichen Umfeld der Künstlerinnen stammen können.

Damit wird nur der erste Teil von Hypothese 1 eindeutig bestätigt. Während die beiden Theater mit Einheitspreis diesen tatsächlich dazu benutzen, um einen deutlich tieferen Standardpreis anzubieten als die anderen Theater, führen Preisdifferenzierung und Wahlpunkt nur bedingt zu höheren erzielten Durchschnittspreisen, abhängig von Programmierung, Publikumsstruktur und Freikartenpolitik.

Tabelle 6: Vergleich von Durchschnittspreis und Zielpreiserreichungsquote derselben Produktion an verschiedenen Theatern. Als zusätzliche Information ist angegeben, wie viele Vorstellungen in den Vergleich einflossen.

Girl from the Fog Machine Factory (von Thom Luz)				
	<i>Mittlerer Zielpreis</i> P_r	<i>Erzielter Durchschnittspreis</i> P_e	<i>Zielpreis-erreichungsquote</i> Q	<i>Anzahl Vorstellungen</i>
Preisdifferenzierung	CHF 38.63	CHF 16.04	42%	5
Einheitspreis	CHF 16.00	CHF 15.55	97%	5
Wahlpunkt	CHF 25.00	CHF 17.98	72%	2

Escape Act (von Alexandra Bachzetsis)				
Preisdifferenzierung	CHF 35	CHF 18.22	52%	2
Einheitspreis	CHF 16	CHF 14.79	92%	4
Wahlpunkt	CHF 26	CHF 11.19	43%	1

Hotel der Immigranten (von CapriConnect)				
Preisdifferenzierung	CHF 35	CHF 15.07	43%	2
Einheitspreis	CHF 16	CHF 13.63	85%	8

Soft Tissue (von Moschini / Popall)				
Einheitspreis	CHF 15	CHF 14.31	95%	5
Wahlpunkt	CHF 26	CHF 11.85	46%	2

Um den Einfluss der Programmierung einzugrenzen, zeigt Tabelle 6 am Beispiel von vier ausgewählten Theater- und Tanzproduktionen den Vergleich der erzielten Durchschnittspreise und der Zielpreiserreichungsquoten für Aufführungen der gleichen Produktionen an verschiedenen Häusern. Die Betrachtung der Werte zeigt ein uneinheitliches Bild. Mit Preisdifferenzierung werden nur unwesentlich höhere Durchschnittspreise erzielt als mit einem Einheitspreis. Mit dem System des Wahlprixes erreicht die Dampfzentrale mal den höchsten, mal den tiefsten Preis im Vergleich der drei Systeme. Es bestätigt sich, dass der Einheitspreis zwar klar dazu verwendet wird, um tiefere Standardpreise anzubieten, dies wegen der höheren Zielpreiserreichungsquote aber nicht zwingend dazu führt, dass der erzielte Ertrag pro Zuschauerin auch tatsächlich kleiner ist.

Tabelle 7: Mittlere Durchschnittspreise und mittlere Zielpreiserreichungsquote aller Veranstaltungen eines Preissystems

	Mittlere Durchschnittspreise aller Veranstaltungen	Mittlere Zielpreiserreichungsquote aller Veranstaltungen
Preisdifferenzierung	17.78 ± 8.16	54% ± 19%
Wahlprix	16.07 ± 8.62	54% ± 17%
Einheitspreis	13.43 ± 1.95	86% ± 11%

Dass die Zielpreiserreichungsquote beim Einheitspreis deutlich höher liegt als bei den anderen beiden Systemen, zeigt Tabelle 7, welche die erreichten Durchschnittspreise und Zielpreiserreichungsquoten der Preissysteme unabhängig vom Haus aufzeigt. Während mit Preisdifferenzierung und Wahlprix die effektiven Preise am Ende etwa gleich stark unter den Zielpreisen liegen, wird mit dem Einheitspreis eine statistisch signifikant höhere Zielpreiserreichungsquote erzielt und die Hypothese 2 somit bestätigt. Bei den beiden Theatern mit Einheitspreis, der Gessnerallee und dem Roxy, liegen die tatsächlich erzielten Preise erwartungsgemäß also viel näher an den festgesetzten Standardpreisen als bei den anderen Theatern.

3.4 Vergleich von Wahlprix und Preisdifferenzierung

Mit dem Wahlprix offeriert die Dampfzentrale Bern ihren Besucherinnen die Wahl zwischen drei verschiedenen Preisen (wie in Kapitel 2.6.1 ausführlich beschrieben). Es stellt sich nun die Frage, welche Preisstufe die Zuschauerinnen der Dampfzentrale wählen und ob die Wahlmöglichkeit eine klare Auswirkung auf den Ticketertrag hat. Im Durchschnitt wird der tiefere Preis (*kleiner Preis*) rund 25% unter dem Normalpreis und der höhere Preis (*Liebhaberpreis*) rund 25% über dem Normalpreis angesetzt. Das Theater setzt nicht ausschliesslich auf die Preiswahl. Bei gewissen Veranstaltungen werden zusätzlich stärker reduzierte Tickets für Kinder, Jugendliche, Inhaberinnen einer Kulturlegi sowie Tanz- und Theaterschaffende angeboten. Zusätzliche Ermässigungen für Studierende und Seniorinnen gibt es hingegen nicht.

Hypothese 3: Das System des Wahlprixes führt im Vergleich zur herkömmlichen Preisdifferenzierung nicht zu einer wesentlichen Reduktion des Ertrages.

Von jenen Gästen, die nicht von einer zusätzlichen Ermässigung profitieren konnten, haben im Jahr 2019 über 60% der Besucherinnen freiwillig den regulären Preis bezahlt, obwohl sie auch einen ca. 25% günstigeren Ticketpreis hätten wählen können. Wie Tabelle 8 zeigt, wählten rund ein Drittel das günstigere Ticket, knapp 5% die teuerste Variante und alle restlichen Besucherinnen den mittleren Preis. Dies bestätigt die Erkenntnis aus Kapitel 2.4, wonach Kundinnen sich nicht zwingend für den tiefsten Preis entscheiden, wenn sie eine Wahl haben.

Tabelle 8: Anteil der verkauften Tickettypen der Dampfzentrale Bern im Jahr 2019, wenn ausschliesslich nach dem Wahlpriessystem verkauft Tickets berücksichtigt werden.

Tickettyp	Anteil
Normal	62.3 %
Klein	33.1 %
Liebhaber	4.6 %

Um die Preise der Dampfzentrale mit einem Theater mit herkömmlicher Preisdifferenzierung vergleichen zu können, wurden in Tabelle 9 alle zu einem reduzierten Preis verkauften Tickets zusammengefasst. Unter reduzierten Tickets werden hier also sowohl jene verstanden, bei welchen die Besucherinnen den kleinen Preis gewählt haben, als auch jene, die zu stärker ermässigten Preisen an Kinder, Jugendliche, Kulturlegi-Inhaberinnen und Kulturschaffende verkauft wurden. Von den drei Theatern mit Preisdifferenzierung führt einzig das Theater Tuchlaube den Verkauf der verschiedenen Preiskategorien getrennt in seinem Controlling auf. Tabelle 9 vergleicht deshalb die Anteile von normalen und reduzierten Tickets zwischen der Dampfzentrale Bern und der Tuchlaube Aarau. Es zeigt sich, dass der Anteil der Besucherinnen, die mindestens den regulären Ticketpreis bezahlen, mit 46.8% bei der Dampfzentrale und 47.6% beim Theater Tuchlaube bei beiden Häusern fast identisch ist.

Tabelle 9: Anteil der verkauften Tickettypen im Jahr 2019 im Vergleich zwischen der Dampfzentrale Bern und der Tuchlaube Aarau.

Tickettyp	Wahlpunkt (Dampfzentrale)	Preisdifferenzierung (Tuchlaube)
Normal	43.6 %	47.6 %
Liebhaber	3.2 %	
Reduziert	39.7 %	33.5 %
Freikarten	13.2 %	17.7 %

Anmerkung: Bei der Dampfzentrale wurden die Tickets zum „Kleinen Preis“ nach Wahlpunktssystem und die ermässigten Tickets (für Kinder, Jugendliche, Kulturlegi, Tanz- und Theaterschaffende) unter „Reduziert“ zusammengefasst.

Die Dampfzentrale erreicht mit dem System des Wahlpunktes eine Zielpreiserreichungsquote von 68.6%. Vergleicht man diesen Wert mit den drei Theatern mit herkömmlicher Preisdifferenzierung (siehe Tabelle 10) fällt erstens auf, dass es eine starke Streuung der Werte gibt. Die Zielpreiserreichungsquote hängt also nicht nur von der Wahl des Preissystems, sondern auch stark davon ab, wie dieses System umgesetzt wird. Zweitens ist es interessant zu sehen, dass der durchschnittliche Ticketpreis bei der Dampfzentrale sogar deutlich näher am regulären Preis liegt als beim Durchschnitt der Theater mit Preisdifferenzierung. Dies ist eine starke Evidenz für die Richtigkeit der Hypothese 3: Wenn ein Theater sein Publikum unter drei vorgegebenen Preisen wählen lässt, wird es damit kaum Einnahmen verlieren im Vergleich zu einem herkömmlichen Preissystem.

Tabelle 10: Vergleich der Zielpreiserreichungsquote von Theatern mit Wahlpunkt und Preisdifferenzierung für das Jahr 2019.

Theater / Preissystem	Preissystem	Zielpreiserreichungsquote
Dampfzentrale	Wahlpunkt	68.6 %
Kaserne Basel	Preisdifferenzierung	43.0 %
Tuchlaube	Preisdifferenzierung	74.2 %
Theater Chur	Preisdifferenzierung	59.2 %
Mittel der drei Theater mit Preisdifferenzierung	Preisdifferenzierung	58.8 %

3.5 „Pay as much as you can“ beim Theater Tuchlaube

Zuletzt werden jene Vorstellungen des Theaters Tuchlaube etwas genauer betrachtet, bei denen die Besucherinnen ihren Preis unter dem Titel *Pay as much as you can* komplett frei wählen durften. Der Einheitlichkeit halber werde ich dieses Preissystem in der Folge wie in Kapitel 2.4 mit PWYW (*pay what you want*) abkürzen. Im Jahr 2009 konnten die Besucherinnen der Tuchlaube bei insgesamt sechs Vorstellungen selbst entscheiden, wie viel sie bezahlen. Dies galt allerdings nur für Tickets, die an der Abendkasse verkauft wurden. Knapp 90% der Besucherinnen kauften ihre Tickets für diese sechs Vorstellungen bereits im Vorverkauf, bei dem das sonst übliche Ticketsystem angewandt wurde.

Hypothese 4: Auch wenn Besucherinnen ihren Preis komplett frei wählen dürfen, bezahlen sie ähnliche Preise wie im regulären Ticketverkauf.

Die sechs PWYW-Vorstellungen wurden von insgesamt 421 Zuschauerinnen besucht, wobei 52 Person vom PWYW-System an der Abendkasse Gebrauch machten. Bei einem regulären Ticketpreis von 35 Franken bezahlten alle Zuschauerinnen, die ihr Ticket im Vorverkauf bestellt hatten, im Mittel 31.85 Franken. Jene Besucherinnen, die ihren Preis selbst bestimmen konnten, bezahlten im Mittel 25.50 Franken, also rund 20% weniger. Vergleicht man hingegen den PWYW-Ertrag mit dem mittleren Ertrag aller anderen Besucherinnen, also inklusive jener mit Freikarten, dann bezahlten PWYW-Karteninhaberinnen im Mittel sogar einen geringfügig höheren Preis als der Durchschnitt des restlichen Publikums. Tabelle 11 fasst die PWYW Ticketverkäufe des Theaters Tuchlaube zusammen.

Tabelle 11: Zusammenfassung der Ticketverkäufe aller PWYW-Vorstellungen des Theaters Tuchlaube im Jahr 2019

PWYW im Theater Tuchlaube, 2019	
Anzahl Vorstellungen	6
Anzahl Zuschauerinnen	421
Anzahl PWYW	52
Regulärer Ticketpreis	CHF 35.00
Durchschnittlicher Preis PWYW	CHF 25.50
Durchschnittlicher Preis Vorverkauf, inkl. Freikarten	CHF 22.50
Durchschnittlicher Preis bezahlendes Publikum (Vorverkauf, ohne PWYW, ohne Freikarten)	CHF 31.85

Es ist anzumerken, dass eine der sechs Vorstellungen vom Theater Tuchlaube gezielt ausgewählt wurde, weil an jenem Abend ein starkes Publikumsinteresse von Menschen aus einkommensschwachen Schichten erwartet wurde und man diesen Personen den Theaterbesuch

ermöglichen wollte. An jenem Abend betrug der mittlere PWYW-Ticketpreis CHF 13.90. Bei den anderen fünf PWYW-Vorstellungen wurde an der Abendkasse hingegen durchschnittlich CHF 31.61 bezahlt, was fast exakt dem Durchschnittspreis des restlichen bezahlenden Publikums entspricht.

Es ist somit schwierig, eine klare Aussage abzuleiten und die Hypothese 4 lässt sich weder eindeutig bestätigen noch verwerfen. Die Zahlen des Theaters Tuchlaube scheinen aber zu zeigen, dass es viele Menschen gibt, die auch dann den regulären Ticketpreis bezahlen, wenn sie den Preis komplett frei wählen dürfen. Andererseits kann ein solches System gezielt dazu eingesetzt werden, um den Theaterbesuch auch einkommensschwachen Personen zugänglich zu machen.

4 Diskussion und weiterführende Gedanken

Diese Arbeit gibt im ersten Teil eine Einführung in das Thema der Preisgestaltung, behandelt Preisdifferenzierung und Dynamic Pricing im Theater und wirft einen Blick in die aktuelle Forschung zu partizipativen Preisen, einem Thema das in den letzten 15 Jahren auf zunehmendes Interesse der Wissenschaft gestossen ist. Anschliessend werden der Begriff der freien Szene historisch eingeordnet und definiert und die in der Schweiz verbreiteten Preissysteme der freien Szene vorgestellt, der Einheitspreis und der Wahlprix.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die verschiedenen Preissysteme, welche in der freien Szene der deutschsprachigen Schweiz im Einsatz sind, anhand von Controlling-Daten sechs ausgewählter Theater analysiert. Die verschiedenen Theater gehen bei ihrem internen Controlling unterschiedlich vor, so dass sich Umfang und Informationsgehalt der erhaltenen Daten zum Teil erheblich unterscheiden. Dies limitiert die Vergleichbarkeit der Daten zu einem gewissen Grad.

Die Auswertung der Controlling-Daten zeigt in erster Linie, dass zwischen Wahlprix und herkömmlicher Preisdifferenzierung kein nennenswerter Unterschied in Bezug auf den zu erwartenden Ticketertrag zu erkennen ist. Ein System mit Wahlprix hat das Potential, die unterschiedliche Kaufkraft des Publikums besser abzuschöpfen, gleichzeitig die finanzielle Eintrittsschwelle zu senken, allenfalls sogar die wahrgenommene Preisfairness zu erhöhen und damit das Kundinnenvertrauen zu stärken. Die Resultate der Arbeit geben insofern jenen sechs Theatern recht, welche im Jahr 2020 auf den Wahlprix umgestellt haben⁴⁷. Ich vermute, dass diese Theater durch die Umstellung keine nennenswerten Einbussen ihres Ticketertrags zu erwarten haben, respektive dass jene Theater ihre Einnahmen steigern können, welche vom Einheitspreis auf den Wahlprix umgestellt haben.⁴⁸

Wie sollte ein Wahlpriessystem im Detail ausgestaltet werden? Funktioniert das Konzept auch im höherpreisigen Segment? Können damit sogar höhere Einnahmen erzielt werden als mit herkömmlichen Preissystemen? Welche anderen positiven und negativen Effekte bringt der Wahlprix mit sich? Viele dieser Fragen können erst durch eine stärkere Verbreitung des Systems geklärt werden, wenn mehr Vergleichsdaten zur Verfügung stehen.

Besonders interessant wäre es auch, die Auswirkungen eines Preissystems zu sehen, welches als PWYW mit Schranken und Preisempfehlung angesetzt ist, bei dem die Besucherinnen also zwischen einem Mindest- und einem Maximalpreis frei wählen können. Das Musiklabel Magnatune konnte mit diesem System einen Durchschnittspreis erzielen, der leicht über der Preisempfehlung lag. Könnte ein ähnliches System auch bei einem Theater funktionieren und zum gleichen Effekt führen?

In Bezug auf den Einheitspreis zeigt diese Arbeit, dass er von den Theatern klar als Tiefpreisstrategie eingesetzt wird, um damit die Kundinnenbindung zu erhöhen, die Eintrittsschwelle zu senken und eine über den Preis erfolgte Wertung unterschiedlichen

⁴⁷ Theater Neumarkt, Gessnerallee, Theater Winkelwiese, Tanzhaus und Fabriktheater Rote Fabrik in Zürich, sowie Südpol in Luzern.

⁴⁸ Gessnerallee Zürich, Tanzhaus Zürich, Südpol Luzern.

Kunstschaffens zu verhindern. Weil mit dem Einheitspreis in der Regel auch auf alle Ermässigungen verzichtet und die Vergabe von Freikarten minimiert wird, erzielen Theater mit Einheitspreis eine deutlich höhere Zielpreiserreichungsquote. Die effektiv erzielten Durchschnittspreise liegen damit – wenn überhaupt – deutlich weniger unter jenen der anderen Theater als dies die unterschiedlichen Standardpreise vermuten liessen. Ob der Einheitspreis gleichzeitig zu einem erhöhten Publikumsaufkommen führt – wie dies eine interne Studie der Gessnerallee nahelegt – war nicht Gegenstand dieser Arbeit. Als möglicher Nachteil eines Einheitspreises könnte genannt werden, dass damit auch bei populären Produktionen, bei denen das Publikum bereit wäre, deutlich mehr zu investieren, ein tiefer Preis erzielt wird. Darauf zu verzichten ist allerdings eine sehr bewusste sozialpolitische Entscheidung jener Theater.

Nicht alle im Vorfeld geplanten Auswertungen konnten durchgeführt werden. Erstens erhob keines der Theater verlässliche Zahlen zur Art respektive zum Zeitpunkt des Ticketverkaufs (Vorverkauf, Reservation oder Abendkasse). Eine interessante Fragestellung wäre gewesen, ob Zuschauerinnen abhängig vom Preissystem ihre Tickets eher im Vorverkauf oder an der Abendkasse beziehen. Dazu müsste allerdings über einen längeren Zeitraum erfasst werden, zu welchem Zeitpunkt die Besucherinnen ihre Tickets kaufen. Zweitens war eine Vorher-Nachher-Analyse beim Südpol Luzern geplant, welches Anfang Januar 2020 sein Ticketsystem von Einheitspreis auf Wahlprix umgestellt hat. Es wäre interessant gewesen, die Auswirkungen zweier verschiedener Preissysteme beim selben Theater zu beobachten. Weil die Einschränkungen aufgrund der Covid-19-Pandemie einen Theaterbetrieb im Frühjahr 2020 verunmöglichten, konnte dieser Systemvergleich im Theater Südpol Luzern jedoch nicht durchgeführt werden. Drittens war bei der Planung dieser Arbeit auch angedacht, dass ich mich nicht nur auf die Zahlen des internen Controllings der Theater verlassen würde, sondern mich für ein paar Stunden persönlich in die Büros der kaufmännischen Leiterinnen setzen und detailliertere Daten direkt aus den Ticketverkaufssystemen heraussuchen würde. Auch dieses Vorhaben wurde durch die pandemiebedingten Einschränkungen verhindert.

Die vorliegende Arbeit schafft einen ersten Überblick über das Ticket-Pricing im Bereich der freien darstellenden Künste in der deutschsprachigen Schweiz und gibt Hinweise, wie sich die verschiedenen Preissysteme in der Praxis bewähren. Für eine detailliertere Analyse der Preissysteme wäre eine spezifische und detailliertere Datenerfassung nötig, welche die individuellen Kaufpreise, den Kaufzeitpunkt, die Demografie der Besucherinnen und die Art der Vorstellungen mitberücksichtigt.

Insgesamt liefert diese Arbeit starke Argumente dafür, dass der Wahlprix in Bezug auf den zu erwartenden Ticketertrag einem herkömmlichen Preissystem ebenbürtig ist, und sie zeigt auf, dass der Einheitspreis als Niedrigpreisstrategie zwar für eher tiefe Durchschnittspreise sorgt, diese dank höherer Zielpreiserreichungsquote aber nicht so tief ausfallen, wie man dies beim Betrachten der regulären Preise erwarten würde.

5 Verzeichnisse

5.1 Literaturverzeichnis

- Badilatti, Marco (2005): Stadttheater Chur, Chur GR. In: Kotte, Andreas (Hg.): Theaterlexikon der Schweiz. Band 3. Zürich: Chronos. Band 3, S. 1723–1724.
- Barz, Christiane (2007): Risk-averse Capacity Control. In: Revenue Management. Nr. 597. S. 1.
- Baumgartner, Bernhard / Steiner, Winfried J. (2007): Are consumers heterogeneous in their preferences for odd and even prices? Findings from a choice-based conjoint study. In: International Journal of Research in Marketing. 24. Jg., Nr. 4. S. 312-323.
- Baumol, William J. / Bowen, William G. (1965): On the performing arts: the anatomy of their economic problems. In: The American economic review. Jg. 55, Nr. 1/2. S. 495-502.
- Bei, Lien-Ti / Chiao Yu-Ching (2001): An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. In: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior. Jg. 14. S. 125-140.
- Bettray, Julius / Suessmair, Augustin / Dorn, Tim (2017): Perceived price fairness in pay-what-you-want: a multi-country study. In: American Journal of Industrial and Business Management. Jg. 7, Nr. 05. S. 711.
- Boiteux, Marcel (1960): Peak-load pricing (Übersetzung durch H.W. Izzard). In: The Journal of Business. 33 Jg., Nr. 2. S. 157-179.
- Bolton, Lisa E. / Keh, Hean Tat / Alba, Joseph W. (2010): How do price fairness perceptions differ across culture? In: Journal of Marketing Research. 47. Jg., Nr. 3. S. 564-576.
- Bolzli, Marina (2018): Die Krux mit der Kollekte. In: Berner Zeitung. Aktualisiert: 25.11.2018. <https://www.bernerzeitung.ch/kultur/diverse/die-krux-mit-der-kollekte/story/31634181>. (abgerufen am 22.05.2020).
- Bourreau, Marc / Doğan, Pınar / Hong, Sounman (2015): Making money by giving it for free: Radiohead's pre-release strategy for In Rainbows. In: Information Economics and Policy. Jg. 32. S. 77-93.
- Bowen, John (2010): The Economic Geography of Air Transportation. Space, Time, and the Freedom of the Sky. In: Routledge Studies in the Modern World Economy. Vol. 81. London: Routledge.
- Brändle, Rea (2009): Glorioser Start, Bermsspuren, Beschleunigung. In: Muscionico Daniele (Hg.): himmelaufreissen. Theater M.A.R.I.A. Marie und die freie Theaterszene in der Schweiz. Baden: hier+jetzt. S. 60-79.
- Brauneck, Manfred (Hg.) (2016): Das Freie Theater im Europa der Gegenwart. Strukturen – Ästhetik – Kulturpolitik. Bielefeld: transcript.
- Bundesamt für Kultur (Hg.) (2020): Taschenstatistik Kultur in der Schweiz 2020. Bern: Bundesamt für Kultur.
- Bundesverband Freie Darstellende Künste (Hg.) (2017): Was das freie Theater bewegt. Berlin: Bundesverband Freie Darstellende Künste e.V. https://darstellende-kuenste.de/images/BFDK_Was_das_Freie_Theater_bewegt.pdf (abgerufen am 22.05.2020).
- Chandran, Sucharita / Morwitz, Vicki G. (2005): Effects of participative pricing on consumers' cognitions and actions. A goal theoretic perspective. In: Journal of Consumer Research. Jg. 32, Nr.2. S. 249-259.
- Christopher, Ranjit M. / Machado, Fernando S. (2019): Consumer response to design variations in pay-what-you-want pricing. In: Journal of the Academy of Marketing Science. Jg. 47, Nr. 5. S. 879-898.

- Chung, Jin (2017): Price fairness and PWYW (pay what you want). A behavioral economics perspective. In: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Jg. 16, Nr. 1. S. 40-55.
- Cialdini, Robert B (2007): *Influence. The Psychology of Persuasion*. New York: Collins Business.
- Colothan, Scott (2007): Exclusive: Radiohead Sell 1.2million Copies Of 'In Rainbows'. In: [gigwise.com](http://www.gigwise.com/news/37670/exclusive-radiohead-sell-12million-copies-of-in-rainbows).
Publiziert: 11.10.2007. [https://www.gigwise.com/news/37670/exclusive-radiohead-sell-12million-copies-of-in-rainbows](http://www.gigwise.com/news/37670/exclusive-radiohead-sell-12million-copies-of-in-rainbows) (abgerufen am 17.05.2020).
- Comscore (2007): For Radiohead Fans, Does "Free" + "Download" = "Freeload"? Comscore Press Release.
Publiziert: 05.11.2007. [https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2007/11/Radiohead-Downloads](http://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2007/11/Radiohead-Downloads) (abgerufen am 17.05.2020).
- Cordonier, Gérald (2016): „La Suisse devient vraiment un pays du théâtre“. In: *24heures*. Publiziert: 17.09.2016. [https://www.24heures.ch/culture/theatre/suisse-devient-vraiment-pays-thetre/story/20020573](http://www.24heures.ch/culture/theatre/suisse-devient-vraiment-pays-thetre/story/20020573). (abgerufen am 22.05.2020)
- Cox, Jennifer Lyn (2001): Can differential prices be fair? In: *Journal of Product & Brand Management*. Jg. 10, Nr. 5. S. 264-275.
- Cui, Annie Peng / Wiggins, Jennifer (2017): What You Ask Changes What I Pay: Framing Effects in Pay What You Want Pricing. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*. Jg. 25, Nr. 4. S. 323-339.
- Daskalopoulou, Irene / Petrou, Anastasia (2006): Consumers' expenditures and perceived price fairness. In: *International Journal of Social Economics* Jg. 33, Nr. 11. S. 766-780.
- Deutscher Bühnenverein (Hg.) (2019): *Theaterstatistik 2017 / 2018. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele*. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Donovan, Anthony W. (2005): Yield management in the airline industry. In: *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*. 14. Jg., Nr. 3. S. 9.
- Dorn, Tim / Suessmair, Augustin (2017): Determinants in Pay-What-You-Want Pricing Decisions – A Cross-Country Study. In: *American Journal of Industrial and Business Management*. Jg. 7, Nr. 2. S. 115-142.
- Eckel, Sara (2014): The pay-offs and perils of pay-as-you-wish. In: *BBC*. Publiziert: 21.01.2014. <https://www.bbc.com/worklife/article/20140120-a-recipe-for-disaster>. (abgerufen am 22.05.2020).
- Escott, Elley (2020): 24-HOUR CULTURE FLASH SALE RETURNS FOR 2020.
In: *B24/7*. Publiziert: 14.01.2020. <https://www.bristol247.com/news-and-features/news/2020-24-hour-culture-flash-sale-2020-bristol-bath/>. (abgerufen am 27.05.2020).
- Fassnacht, Martin (2009): Preismanagement: Eine prozessorientierte Perspektive. In: *Thexis*. 26. Jg., Nr. 5. S. 8-13.
- Fassnacht, Martin / Mahadevan, Jochen (2010): Grundlagen der Preisfairness – Bestandsaufnahme und Ansätze für zukünftige Forschung. In: *Management Review Quarterly*. Jg. 60, Nr. 4. S. 295-326.
- Fülle, Henning (2007): Sprengung der Normative – oder: Warum man nicht länger von „Politik im Freien Theater sprechen sollte“. In: Jeschonnek, Günter (Hg.): *Freies Theater in Deutschland. Förderstrukturen und Perspektiven*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft. S. 66-70.
- Fülle, Henning (2016a): *Freies Theater. Die Modernisierung der deutschen Theaterlandschaft (1960-2010)*. Dissertation. Berlin: Theater der Zeit.
- Fülle, Henning (2016b): Theater für die postmoderne in den Theaterlandschaften Westeuropas. In: Brauneck, Manfred / ITI Zentrum Deutschland (Hg): *Das Freie Theater im Europa der Gegenwart. Strukturen – Ästhetik – Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript. S. 285-333.

- Gerlach-March, Rita (2011): "Gutes" Theater: Theaterfinanzierung und Theaterangebot in Grossbritannien und Deutschland im Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gerpott, Torsten J. (2017): Pay-what-you-want pricing. An integrative review of the empirical research literature. *Management Science Letters* Jg. 7, Nr. 1. S. 35-62.
- Galore, Anna (2009): la rôtisserie U Sampieru Corsu. In: Anna Galore Le blog. Publiziert: 08.03.2009. <http://www.annagaloreleblog.com/2009/03/08/la-rotisserie-u-sampieru-corsu/> (abgerufen am 22.05.2020).
- Gessnerallee Zürich (2016a): Gessnerallee Zürich Publikumsumfrage. Unveröffentlichtes internes Dokument der Gessnerallee Zürich.
- Gessneralle Zürich (2016b): Übersicht Besucherzahlen / Einnahmen. Vergleich August bis März 12/13 zu August bis März 11/12. Unveröffentlichtes internes Dokument der Gessnerallee Zürich.
- Gilovich, Thomas, et al. (2018): Social Psychology. Fifth edition. New York: W. w. Norton & Company.
- Gneezy, Ayelet, et al. (2010): Shared social responsibility. A field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving. In: *Science*. Vol. 329, Iss. 5989. S. 325-327.
- Greiff, Matthias / Egbert, Henrik (2018): A review of the empirical evidence on PWYW pricing. In: *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*. Jg. 20, Nr. 2. S. 169-305.
- Haws, Kelly L. / Bearden, William O. (2006): Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. In: *Journal of Consumer Research* 33. Jg., Nr. 3. S. 304-311.
- Ingold, Anthony / McMahon-Beattie, Una / Yeoman, Ian (2007): Yield Management. London: Continuum.
- Jang, Hyunkyu / Chu, Wujin (2012): Are consumers acting fairly toward companies? An examination of pay-what-you-want pricing. In: *Journal of Macromarketing*. Jg. 32, Nr. 4. S. 348-360.
- Jones, Rupert (2015): How to get the best deal on West End theatre tickets. In: *The Guardian*. Publiziert: 13.06.2015, Letzte Änderung: 26.03.2020. <https://www.theguardian.com/money/2015/jun/13/best-deal-west-end-theatre-tickets> (abgerufen am 23.04.2020).
- Jung, Minah H., et al. (2017): Signaling virtue: Charitable behavior under consumer elective pricing. In: *Marketing Science* Jg. 36, Nr. 2. S. 187-194.
- Kahneman, Daniel, et al. (1986a): Fairness and the assumptions of economics. In: *Journal of business*. Jg. 59, Nr. 4, Teil 2. S. 285-S300.
- Kahneman, Daniel, et al. (1986b): Fairness as a constraint on profit seeking. Entitlements in the market. In: *The American economic review*. Jg. 76, Nr. 4. 728-741.
- Kim, Ju-Young / Natter, Martin / Spann, Martin (2009): Pay what you want. A new participative pricing mechanism. In: *Journal of Marketing*. Jg. 73, Nr. 1. S. 44-58.
- Kim, Ju-Young / Natter, Martin / Spann, Martin (2010): Kish: Where customers pay as they wish. In: *Review of Marketing Science* Jg. 8, Nr. 2. S. 1-12.
- Klein, Robert / Steinhardt, Claudius (2008): Revenue management. Grundlagen und mathematische Methoden. Berlin: Springer-Verlag.
- Koller, Christian (2020): Vor 40 Jahren: Züri brännt. In: *Schweizerisches Sozialarchiv*. Publiziert: 1. März 2020. <https://www.sozialarchiv.ch/2020/03/01/vor-40-jahren-zueri-braennt> (abgerufen am 09.10.2020).
- Kotte, Andreas (2012): Theaterlandschaft. Stadttheater – freie Szene – Volkstheater. In: Kotte, Andreas / Gerber, Frank / Schappach Beate (Hg.): Bühne & Büro. Gegenwartstheater in der Schweiz. Zürich: Chronos. S. 13-34.
- Krneta, Guy / Stenzl, Tanja (2005): Theater Tuchlaube, Aarau AG. In: Kotte, Andreas (Hg.): *Theaterlexikon der Schweiz*. Zürich: Chronos. Band 3, S. 1888-1889.

- Kühnapfel, Jörg B (2017): *Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Machado, Fernando / Sinha, Rajiv K. (2013): The viability of pay what you want pricing. In: *Management Science (Working Paper)*.
- Mak, Vincent, et al. (2015): "Pay what you want" as threshold public good provision. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Nr. 127. S 30-43.
- Minter, Steffen (2018): Meritorische Güter. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Revision von meritorischen Gütern vom 19.02.2018. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/meritorische-gueter-41616/version-264979> (abgerufen am 23.05.2020).
- Moore, John (2011): Dynamic pricing is a risky bet for arts organizations. In: *The Denver Post*. Publiziert: 03.11. 2011, Letzte Änderung: 02.05.2016. <https://www.denverpost.com/2011/11/03/dynamic-pricing-is-a-risky-bet-for-arts-organizations/> (abgerufen am 23.05.2020).
- Musgrave, Richard A. (1959): *The Theory of Public Finance. A Study in Public Economy*. Bombay, Calcutta, Madras: Tata-McGray-Hill.
- Näf, Stefan (2014): Wenn der Kunde den Preis bestimmt. In: *Tages-Anzeiger*. Aktualisiert: 18.02.2014. <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/geld/wenn-der-kunde-den-preis-bestimmt/story/27242617> (abgerufen am 22.05.2020).
- Oh, Haemoon (2003): Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgments: the case of an upscale hotel. In: *Tourism management* Jg. 24, Nr. 4. S. 387-399.
- Oliver, Richard L. / Swan, John E. (1989): Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. In: *Journal of consumer research* Jg. 16, Nr. 3. S. 372-383.
- Pigou, Arthur Cecil (1920): *The Economics of Welfare*. London: Macmillan.
- Rau, Harald (2017): Back to Basics: Die Meritorik und ihre Rückführung auf Bedürfnisstrukturen. In: Krone, Jan / Pellegrini, Tassilo (Hg.): *Handbuch Medienökonomie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1-25.
- Ravanas, Philippe (2008): Company profile. Hitting a high note. The Chicago Symphony Orchestra reverses a decade of decline with new programs, new services and new prices. In: *International Journal of Arts Management*. 10. Jg., Nr. 2. S. 68-78.
- Regner, Tobias / Barria, Javier A. (2009): Do consumers pay voluntarily? The case of online music. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*. Jg. 71, Nr. 2. S. 395-406.
- Rich, Steve (2017): Who is really winning? In: *Arts Professional*. Publiziert: 13.04.2017. <https://www.artspersonal.co.uk/magazine/303/feature/who-really-winning> (abgerufen am 27.04.2020).
- Riener, Gerhard / Traxler, Christian (2012): Norms, moods, and free lunch: Longitudinal evidence on payments from a Pay-What-You-Want restaurant. In: *The Journal of Socio-Economics*. Jg. 41, Nr. 4. S. 476-483.
- Rosenthal, Christoph (2014): *The Cultures and Economics in Participatory Pricing – An Exploratory Study of Restaurants in the US, Germany and Austria*. University of Southern California, Los Angeles. Master in Global Communication. Unveröffentlichte Masterarbeit.
- Sasserath, Miriam (2017): *Chancen und Risiken von Dynamic Pricing für öffentliche Theaterbetriebe*. Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar. Institut für Musikwissenschaften. Unveröffentlichte Masterarbeit.

- Schleusener, Michael (2018): Preismanagement. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Revision von Preismanagement vom 16.02.2018. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/preismanagement-44409/version-267720> (abgerufen am 23.05.2020).
- Schmidt, Klaus M. / Spann, Martin / Zeithammer, Robert (2015): Pay what you want as a marketing strategy in monopolistic and competitive markets. In: *Management Science*. Jg. 61, Nr. 6. S. 1217-1236.
- Schössler, Tom (2019): Preispolitik Im Kulturbetrieb. Wiesbaden: Springer.
- Schröder, Zeha (2007): Zusammenfassung Arbeitsgruppen KünstlerInnen. Der Beginn einer wunderbaren Freundschaft? In: Jeschonnek, Günter (Hg.): *Freies Theater in Deutschland. Förderstrukturen und Perspektiven*. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft. S. 53-54.
- Siems, Florian (2009): Preismanagement. Konzepte, Strategien, Instrumente. München: Verlag Franz Vahlen.
- Simon, Hermann / Fassnacht, Martin (2016): Preismanagement. Strategie - Analyse - Entscheidung - Umsetzung. Wiesbaden: Springer.
- Simon, Hermann (2015): *Confessions of the Pricing Man. How Price Affects Everything*. Cham: Springer International.
- Smith, Barry C, et al. (1992): Yield management at American airlines. In: *Interfaces*. 22 Jg., Nr. 1. S. 8-31.
- Stiftungsrat Theater Chur (2010): Theater Chur. Leitbildgrundsätze. (Gemäss Beschluss des Stiftungsrates Theater Chur, Chur am 7.9.2010.) <https://www.theaterchur.ch/download.php?file=13810.pdf> (abgerufen am 27.05.2020)
- Topping, Alexandra (2007): Radiohead fans pay £2.90 for digital album. In: *The Guardian*. Publiziert: 07.11.2007. <https://www.theguardian.com/uk/2007/nov/07/musicnews.music> (abgerufen am 17.05.2020).
- Trabold, Harald / Weaver, David W. (2016): Pay What You Want – Möglichkeiten und Grenzen eines alternativen Geschäftsmodells. In: *Vierteljahrsshefte zur Wirtschaftsforschung*. Jg. 85, Nr. 2. S. 81-97.
- Veblen, Thorstein (2013): *The Theory of the Leisure Class*. Project Gutenberg. <http://www.gutenberg.org/files/833/833-h/833-h.htm> (Produced by David Reed and David Widger). Release Date: August 6, 2008 [EBook #833]. Last Updated: February 7, 2013. (abgerufen am 23.05.2020).
- Veraguth, Manfred (2012): Kleinkunst. Im Zelt und an der Börse. In: Kotte, Andreas / Gerber, Frank / Schappach Beate (Hg.): *Bühne & Büro. Gegenwartstheater in der Schweiz*. Zürich: Chronos. S. 227 – 236.
- Wilkinson, Nick / Klaes, Matthias (2012): *An Introduction to Behavioral Economics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wood, Tim (2002): Trains, Planes and the Place. JAM case study 2. In: *Journal of Arts Marketing*. Nr. 7. S 12-14.
- Xia, Lan / Monroe, Kent B. / Cox, Jennifer L. (2004): The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. In: *Journal of Marketing* Jg. 68, Nr. 4. S. 1-15.
- Yorke, Thom / Byrne, David (2007): David Byrne and Thom Yorke on the Real Value of Music. (Interview transkribiert durch WIRED Editoren.) In: *WIRED*. Publiziert: 18.12.2007 um 12:00. <https://www.wired.com/2007/12/ff-yorke/> (abgerufen am 27.05.2020).

5.2 Geschäftsberichte

Dampfzentrale Bern (2019): Jahresbericht 2018. https://www.dampfzentrale.ch/wp-content/uploads/2019/07/Jahresbericht_2018_20190524_web.pdf. (abgerufen am 24.05.2020).

Gessnerallee Zürich (2019a): Jahresbericht Spielzeit 2018/2019. Radical Hope. https://www.gessnerallee.ch/files/pdfs/jahresbericht-1819/ga_jb-1819.pdf (abgerufen am 24.05.2020).

Gessneralle Zürich (2019b): Jahresrechnung per 31. Juli 2019. Bericht der Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision an die Mitgliederversammlung des Verein Theaterhaus Gessnerallee. <https://www.gessnerallee.ch/files/pdfs/jahresbericht-1819/berichtrevisionsstelle1819.pdf>. (abgerufen am 24.05.2020).

Kaserne Basel (2019): Jahresbericht 2018. Basel: Kaserne Basel. https://www.kaserne-basel.ch/dropbox/BoxDownload/5d5e4078e5992cd8f8a43efc/File/Kaserne_Basel_Jahresbericht_2018.pdf (abgerufen am 14.05.2020).

Opernhaus Zürich AG (2019): 185. Geschäftsbericht der Opernhaus Zürich AG 2018/19. https://issuu.com/opernhauszuerich/docs/ohz_gesch_ftsbericht_201819 (abgerufen am 23.05.2018).

Roxy Birsfelden (2019): Jahresbericht 2018/19. Verein Kulturraum Roxy Birsfelden.

Schauspielhaus Zürich AG (2020): Geschäftsbericht 2018/2019 Schauspielhaus Zürich. https://schauspielhaus.ch/files/SHZ_geschaeftsbericht_18_19.pdf. (abgerufen am 23.05.2018).

Stiftung Konzert Theater Bern (2019): Geschäftsbericht 2018.2019. https://www.konzerttheaterbern.ch/site/assets/files/0/01/056/ktb_geschaeftsbericht_2018_19_ansicht_klein.pdf (abgerufen am 23.05.2020).

Theater Basel (2019): Geschäftsbericht 2018/2019 Theatergenossenschaft Basel. https://www.theater-basel.ch/files/F3Y1CQ2/geschaeftsbericht_2018_2019.pdf (abgerufen am 23.05.2018).

Theater Chur (2019): GESCHÄFTSBERICHT. Spielzeit 2018/19. «ÄNDERE DIE WELT» (Unveröffentlichte Broschüre).

Theater Tuchlaube (2019): Schlussrechnung 2018 Theater Tuchlaube & Alte Reithalle Aarau. Unveröffentlichtes internes Dokument.

5.3 Weitere Quellen

US Public Law 95-504: Airline Deregulation Act of 1978 (92 STAT. 1705; Date: 10/24/78; enacted S. 2493). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-92/pdf/STATUTE-92-Pg1705.pdf> (abgerufen 23.05.2020).

Grundlagenvertrag Opernhaus Zürich (2011): Grundlagenvertrag zwischen dem Kanton Zürich und der Opernhaus Zürich AG. http://www.kantonsrat.zh.ch/Dokumente/D997c530a-6c01-45e8-8d90-49822d4ea00d/4769_Grundlagenvertrag_Opernhaus.pdf (abgerufen am 23.05.2020).

Subventionsvertrag Gessnerallee (1998): Subventionsvertrag zwischen der Stadt Zürich und dem Verein Theaterrat Gessnerallee. http://home.datacomm.ch/hlaebli/Leitbild_Statuten_Subventionsvertrag_etc/Subventionsvertrag.pdf (abgerufen am 23.05.2020).

5.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zahlenbeispiel zur Erläuterung des Preises als grösster Gewinntreiber (vgl. Simon/Fassnacht 2016, S. 2).....	8
Tabelle 2: Auflistung möglicher Preisziele von Kulturbetrieben, jeweils in Verbindung mit anderen Zielbereichen (Tabelle aus Schössler 2019, S.54).....	15
Tabelle 3: Preis für alle Vorstellungen im Robin Howard Dance Theater von The Place (Nach Wood 2002, S. 12).	22
Tabelle 4: Kennzahlen (Mittelwerte der Jahre 2017 und 2018 respektive der Saisons 2017/18 und 2018/19) der an der Studie teilnehmenden Theater	40
Tabelle 5: Vergleich von Auslastung und Ticketpreisen.	47
Tabelle 6: Vergleich von Durchschnittspreis und Zielpreiserreichungsquote derselben Produktion an verschiedenen Theatern. Als zusätzliche Information ist angegeben, wie viele Vorstellungen in den Vergleich einflossen.	48
Tabelle 7: Mittlere Durchschnittspreise und mittlere Zielpreiserreichungsquote aller Veranstaltungen eines Preissystems.....	49
Tabelle 8: Anteil der verkauften Tickettypen der Dampfzentrale Bern im Jahr 2019, wenn ausschliesslich nach dem Wahlpriessystem verkaufte Tickets berücksichtigt werden.	50
Tabelle 9: Anteil der verkauften Tickettypen im Jahr 2019 im Vergleich zwischen der Dampfzentrale Bern und der Tuchlaube Aarau.	51
Tabelle 10: Vergleich der Zielpreiserreichungsquote von Theatern mit Wahlpriis und Preisdifferenzierung für das Jahr 2019.	51
Tabelle 11: Zusammenfassung der Ticketverkäufe aller PWYW-Vorstellungen des Theaters Tuchlaube im Jahr 2019	52

5.5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifikation partizipativer Preissetzungsverfahren (nach Kim et al. 2009).....	25
---	----

6 Anhang

6.1 Definition der Parameter

Im Folgenden werden die Werte aus Kapitel 3 genauer definiert.

6.1.1 Tabelle 5

Die Auslastung A berechnet sich als der Anteil besetzter Sitzplätze im Vergleich zu den insgesamt zur Verfügung stehenden Sitzplätze im gesamten Jahr 2019:

$$A = \frac{\sum_i B_i}{\sum_i K_i},$$

mit B_i gleich der Anzahl Zuschauerinnen und K_i gleich der Kapazität der Veranstaltung i ,

wobei über alle N Veranstaltungen des Jahres 2019 summiert wird, welche den in Kapitel 3.2.1 definierten Kriterien entsprechen.

Der mittlere reguläre Ticketpreis P_r (mittlere Zielpreis) ist der Mittelwert des Ticketertrags pro Besucherin, der über das ganz Jahr erzielt worden wäre, wenn alle Zuschauerinnen den regulären Preis bezahlt hätten:

$$P_r = \frac{\sum_i (B_i \times P_{r,i})}{\sum_i B_i},$$

wobei

$P_{r,i}$ der reguläre Preis (Zielpreis) der Veranstaltung i bezeichnet.

Die mittleren Ticketeinnahmen pro Besucherin P_e (erzielter Durchschnittspreis) bezeichnen den mittleren bezahlten Preis aller Besucherinnen, also

$$P_e = \frac{\sum_i E_i}{\sum_i B_i},$$

mit E_i dem Ticketerlös der Veranstaltung i .

Bei N Vorstellungen im Jahr 2019 entspricht der Median \tilde{P} der mittleren Ticketeinnahmen aller Vorstellungen dem mittleren erzielten Ticketpreis $P_{e,i}$ jener Vorstellung, bei der $\frac{N-1}{2}$ Vorstellungen tiefere und $\frac{N-1}{2}$ höhere mittlere Durchschnittspreise erzielt haben, wobei

$$P_{e,i} = \frac{E_i}{B_i}.$$

(Ist N gerade, dann ist \tilde{P} der Mittelwert jener zwei Vorstellungen, für die gilt, dass $\frac{N}{2} - 1$ Vorstellungen höhere und $\frac{N}{2} - 1$ Vorstellungen tiefere Durchschnittspreise erzielt haben.)

6.1.2 Tabelle 6

Der mittlere Zielpreis P_r und der erzielte Durchschnittspreis P_e werden wie oben definiert berechnet (Kapitel 6.1.1), wobei jeweils über alle N Veranstaltungen der gleichen Produktion summiert wird, unabhängig vom Veranstaltungsort.

Die Zielpreiserreichungsquote Q ist definiert als Quotient aus dem erzielten Durchschnittspreis und dem mittleren Zielpreis:

$$Q = \frac{P_e}{P_r}.$$

6.1.3 Tabelle 7

Der mittlere erzielte Durchschnittspreis \bar{P} aller Veranstaltungen ist der Mittelwert der erzielten Durchschnittspreise

$$\bar{P} = \frac{\sum_i P_{e,i}}{N},$$

wobei in Tabelle 7 jeweils über alle N Veranstaltungen mit demselben Preissystem summiert wird, unabhängig vom Veranstaltungsort.

Gleichermassen ist die mittlere Zielpreiserreichungsquote \bar{Q} aller Veranstaltungen gleich dem Mittelwert der Zielpreiserreichungsquoten Q_i :

$$\bar{Q} = \frac{\sum_i Q_i}{N},$$

wobei die Zielpreiserreichungsquote Q_i der Veranstaltung i gleich dem Quotienten aus dem erzielten Durchschnittspreis $P_{e,i}$ und dem Zielpreis $P_{r,i}$ dieser Veranstaltung ist, also

$$Q_i = \frac{P_{e,i}}{P_{r,i}}.$$

6.1.4 Tabelle 11

In dieser Zusammenfassung der PWYW-Ticketverkäufe des Theaters Tuchlaube werden die durchschnittlichen Ticketpreise wie in Tabelle 5 über

$$P_{Durchschnitt} = \frac{\sum_i E_i}{\sum_i B_i},$$

wobei für den *durchschnittlichen Preis PWYW* nur über die Erlöse und Besucherinnenzahlen aus dem PWYW-Verkauf summiert wird und beim *durchschnittlichen Preis Vorverkauf* nur die Erlöse und Zuschauerinnenzahlen aus dem Vorverkauf berücksichtigt werden, einmal inklusive und einmal exklusive jener Zuschauerinnen, welche eine Freikarte erhalten haben.