

Von der Zielgruppe zur Zielperson – Strategien und operative Maßnahmen im Database-Management und Direktmarketing für Theater- und Konzertbetriebe

1. Gravierende Veränderungen zum Informations- und Entscheidungsverhalten beim Theater- und Konzertpublikum.....	2
2. Strategische Überlegungen zur Beeinflussung der Publikumsstruktur	2
2.1 Überblick.....	2
2.2 Erschließung neuer Publikumssegmente.....	3
2.3 Vom gelegentlichen zum regelmäßigen Besucher	4
2.4 Aktivierung vormals kontinuierlicher Theater-/Konzertgänger.....	4
2.5 Erhaltung des treuen bzw. bislang aktiven Publikums.....	4
2.6 Reaktivierung verlorener Besucher/Abonnenten	5
3. Kommunikationspolitische Maßnahmen mit Schwerpunkt Direktmarketing.....	6
3.1 Zusammenspiel des Kommunikationsmix	7
3.2 Möglichkeiten im Direktmarketing für eine effiziente Ansprache des Theater- und Konzertpublikums	9
3.2.1 Definitorisches	9
3.2.2 Mit Database-Marketing zu einer individualisierten Besucherbindung.....	11
4. Fallbeispiel zum Aufbau eines Database-Management für Theater-/Konzertbetriebe als Grundlage für effiziente Direktmarketing-Maßnahmen.....	12
4.1 Formale Struktur eines Database-Management	12
4.2 Konzeption und Einsatz einer Informations-Service-Karte (ServiceCard) als kundenorientiertes Direktmarketing-Instrument	15
5. Ausblick	21
Literaturverzeichnis.....	21
Kurzprofil des Autors.....	22

1. Gravierende Veränderungen zum Informations- und Entscheidungsverhalten beim Theater- und Konzertpublikum

Bei Marketing-Maßnahmen ist die generelle Unterscheidung in „junge Zielgruppen“ einerseits und „alte Zielgruppen“ andererseits zu pauschal und funktioniert in individualisierten Gesellschaften mit höchstausdifferenzierten Interessen nur noch in seltenen Fällen (Opaschowski 2001, S. 33f.). Zudem sollte das Informations- und Entscheidungsverhalten in Metropolen mit touristischen Theater- und Konzertangeboten wesentlich anders bewertet werden als etwa in einem Stadttheater mit überwiegend ländlichem Einzugsgebiet. Auch agieren Besucher solcher Kulturbetriebe in einer Großstadt, die nicht Metropole mit überregionaler, nationaler oder gar internationaler Ausstrahlung ist, nochmals in einem veränderten Licht (Wolber 1999, S. 105-142). So ist das Informations- und Entscheidungsverhalten von potenziellem und aktuellem Publikum bei Standorten wie Berlin, Dortmund, Hildesheim, aber auch Dresden, München und Meiningen von einem jeweils anderen Blickwinkel aus zu bewerten.

Allgemein gilt jedoch für alle Kultureinrichtungen, dass ein kundenorientiertes Vorgehen in einem harten Wettbewerbsumfeld von zentraler Bedeutung ist. Angesichts der enormen Vielfalt attraktiver Freizeitangebote in unserer Erlebnisgesellschaft genügt es nicht mehr, um mit reizüberflutenden Kommunikationsinstrumenten (z. B. Plakate, ausliegende Spielpläne, Flyer/Prospekte, Theater- und Konzertsupplements in Zeitungen) das Publikum in ausreichender Anzahl für Theater- und Konzertbesuche zu gewinnen und zu binden. Hier setzen die Maßnahmen des Direktmarketing an, wonach letztlich durch eine persönliche Ansprache zuvor ermittelter Zielpersonen eine sehr differenzierte Form des Publikumskontakts gestaltbar ist.

2. Strategische Überlegungen zur Beeinflussung der Publikumsstruktur

2.1 Überblick

Mit anwenderfreundlichen Datenbankkonzepten lässt sich die Entwicklung bzw. der aktuelle Zustand einer Publikumsstruktur laufend und im Vergleich zur klassischen Werbung unter Kosten-/Nutzens Gesichtspunkten effizient erfassen, bzw. zielorientiert beeinflussen (insgesamt: Schlemm

2003). Im Wesentlichen sollte sich das Management von Theater- und Konzertbetrieben überlegen, welche strategischen und operativen Maßnahmen zur permanenten Optimierung der Besucherstruktur anzustellen sind.

Für die Entwicklung strategischer Stoßrichtungen lassen sich weiterhin die Theater- und Konzertgänger – idealtypisch – nach folgenden Zielgruppensegmenten gliedern:

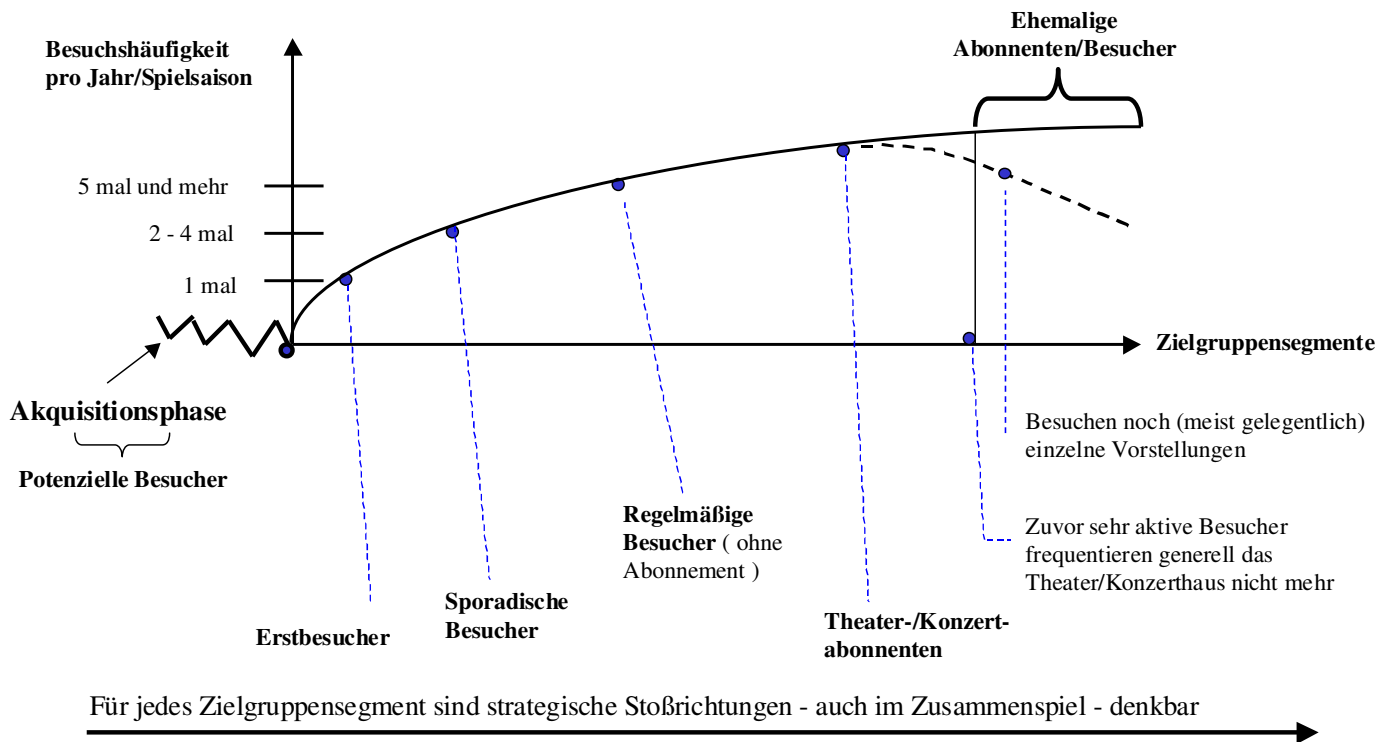


Abb. 1: Zielgruppensegmente nach Besuchshäufigkeiten beim Theater- und Konzertpublikum

Nachstehend werden zur Abb. 1 wesentliche strategische Stoßrichtungen (Zander 1997, S. 48-58, Klein 2004, S. 385-393) erörtert.

2.2 Erschließung neuer Publikumssegmente

Die wohl schwierigste Marketing-Aufgabe besteht darin, neue Zielgruppensegmente zu identifizieren und für einen oder sogar laufende Besuch(e) im Theater-/ Konzertbetrieb zu interessieren. Exemplarische Maßnahmen:

- Empfehlungswerbung von Abonnenten mit der Absicht über diese Zielpersonen neue Abonnenten zu gewinnen
- Kooperationen mit weiteren Kultureinrichtungen (Museen, andere Theater- und Konzertbetriebe etc.)

- Installation zusätzlicher Vermittler/ Akteure bzw. vertrieblicher Partner (Gastronomie, Hotellerie, Wiederverkäufer, wie Busunternehmen und Reisebüros, kommunale Einrichtungen, z. B. Einwohnermeldeamt, das Neubürgern einer Stadt ein „Kulturpaket“ zuleitet)
- Besondere Aktionen wie z. B. „Haus der offenen Tür“, Mitternachtsparties für Studierende (vor allem Studienanfänger) zum Semesterauftakt usw.

2.3 Vom gelegentlichen zum regelmäßigen Besucher

Aus einem gelegentlichen Besucher, durch vertriebliche Maßnahmen, einen regelmäßigen Theater- und Konzertgänger zu machen ist ungleich schwieriger, als bei einem bereits aktiv verbundenen Besucher noch mehr Frequenz in den entsprechenden Kulturbetrieben zu erzielen. So können beispielsweise allgemein Interessierte mit einem „Schnupperabo“ zu einer kontinuierlichen Bindung animiert werden. Zumeist ist es darüber hinaus außerordentlich aufwendig, durch eine persönliche Kontaktpflege eine aktive Verbundenheit aufzubauen. Serviceorientierte Verkaufsförderungsmaßnahmen (siehe auch unter 3.1, S. 7) sind u. a. dazu besonders hilfreich.

2.4 Aktivierung vormals kontinuierlicher Theater-/Konzertgänger

Aus ursprünglich bereits aktiven, inzwischen jedoch eher sporadischen Besuchern wiederum regelmäßige zu machen, ist Gegenstand einer Aktivierungsstrategie. Auch hierbei sind Direktmarketingmaßnahmen speziell geeignet, zumal anhand einer laufend gepflegten Datenbank solche Besucher und deren Verhalten gut nachvollzieh- und damit personenbezogen steuerbar sind (siehe Fallbeispiel unter 4., S. 12). Bei der Aktivierungsstrategie geht es ebenfalls darum, in einer Gesamtwertschöpfungskette von Erstbesucher über regelmäßige Theater- und Konzertgänger letztlich z. B. Abonnenten mit kontinuierlich hoher Aktivität zu generieren.

2.5 Erhaltung des treuen bzw. bislang aktiven Publikums

Eine Erhaltungsstrategie zielt auf eine möglichst lange Sicherstellung des treuen und bislang aktiven Publikums ab. Dies kann exemplarisch in Form von Treueangeboten wie speziellen Veranstaltungen für „sich als Insider fühlendes Stammpublikum“ oder Etablierung eines Clubs für „Theater- und Konzertfreunde mit exklusiv für diese Mitglieder organisierten Anlässen“ geschehen.

Ebenso gibt es Beispiele, wo die Intendanz zu einem Sektempfang auf die Bühne zum Saisonausklang einlädt.

2.6 Reaktivierung verlorener Besucher/Abonnenten

Verlorene Besucher/Abonnenten in konzeptionell systematischer Form wiederzugewinnen, ist Gegenstand einer Reaktivierungsstrategie.

Eine besondere vertriebliche Aufgabe besteht in einem differenzierten Vorgehen, auf der Basis gut strukturierter Informationen über ehemalige Besucher anzuvisieren. Die Gründe für Inaktivität sind vielfältig und gehen von „uneins mit dem Programm“ bis „verstorben“. Dabei sollte den Kulturbetrieben unbedingt gegenwärtig sein, dass die Wiedergewinnung eines Abonnenten – gruppenstatistisch gesehen - einen erheblichen Laufzeitumsatz während der gesamten Dauer des Abonnements und wesentlichen Auslastungsbeitrag für mehrere Jahre gewährleistet.

Das eben Gesagte verdeutlicht die nachstehende Abbildung:

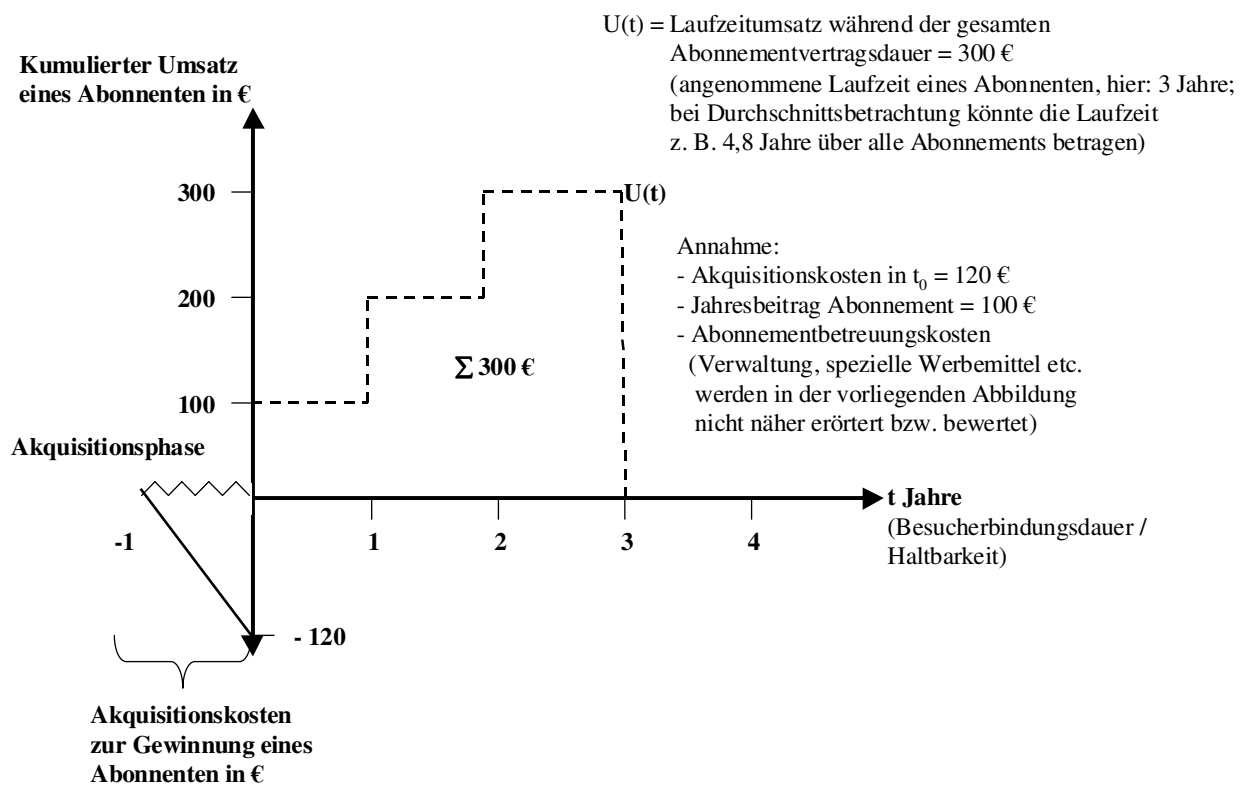


Abb. 2: Vereinfachte Darstellung des Zusammenhangs von Akquisitionskosten, Laufzeitumsatz und Abonnentenhaltbarkeit

Die Abbildung 2 zeigt, dass für eine Bewertung einer Abonnentenstrategie folgende Fragestellungen von zentraler Bedeutung sind:

- Wie hoch beziffern sich die Akquisitionskosten (z. B. Werbemittel- und Telefonkosten) für einen neuen bzw. zu reaktivierenden (Alt-) Abonnenten?
- Wie lange bleibt ein Abonnent aktiv dabei (Abonnenten-Haltbarkeit)?
- Welchen Laufzeitumsatz tätigt ein Abonnent während der gesamten Zeit (hinzurechenbar wären auch noch Zusatzumsätze aus Gastronomie, Sonderveranstaltungen etc.)?

Interessant ist dabei die Auswertung aller Abonnenten und eine dann daraus entsprechend abgeleitete Durchschnittsbetrachtung auf statistisch-methodischer Basis. Besonders fundiert dazu gehen diejenigen Kulturbetriebe vor, die Abonnements über eine Kapitalwertmethode (kurz skizziert: Akquisitionskosten in der laufenden Saison, Erträge über die Abonnementgebühren in den Folgejahren) bewerten und steuern (Bergmann 1998, S. 53-66).

Ohnehin sollten Theater- und Konzertbetriebe eine Analyse bezüglich des Verhaltens ihrer Abonnenten bzw. TheaterCard-Inhaber (mit dem Bahncard-Rabatt-System der Bundesbahn vergleichbar) vorliegen haben. Aussagen über

- die durchschnittliche Verweildauer von Abonnenten bzw. TheaterCard-Inhabern,
- deren Karten- bzw. sonstige Zusatzumsätze,
- aber auch bezüglich der Vertriebskosten zur Akquisition von Abonnenten oder auch
- aktive Ausfüller einer Informations-Service-Karte (im Folgenden kurz: ServiceCard, siehe Muster S. 16-17)

zeugen von einer solide gesteuerten Datenbank (Schlemm 2003, S. 55-61).

3. Kommunikationspolitische Maßnahmen mit Schwerpunkt Direktmarketing

Generell soll eingangs festgehalten werden, dass die Attraktivität eines Theater- bzw. Konzertprogramms vor allen Dingen bei Repertoire-Angeboten mit ständig neuen Produktionen keineswegs so ohne weiteres messbar ist. Der hin und wieder vorhandene Zwiespalt zwischen klassischen Programmen und experimentellen Angeboten läuft vor dem Hintergrund einer permanent laufenden Auseinandersetzung ab, die in seltenen Fällen traditionellen Marketingstrategien kommerzieller

Unternehmen gehorcht. Gerade die künstlerische Auseinandersetzung mit diesem Spannungsverhältnis ist oftmals „das Salz in der Suppe“. Demgemäß sind auch die kommunikationspolitischen Maßnahmen in einem Kunstbetrieb mit ständig wechselndem Programm und auch im Zeitablauf öfters gegebener Änderung in der künstlerischen Leitung immer wieder elementaren Korrekturen unterzogen. Diese Dynamik ist reizvoll und im Sinne kontinuierlicher Maßnahmen gleichzeitig eine permanente Herausforderung.

3.1 Zusammenspiel des Kommunikationsmix

Öffentlichkeitsarbeit

Interessante oder gar spektakuläre Programmangebote werden in der Öffentlichkeitsarbeit häufiger sogar zu einem gewissen Selbstläufer und bilden neben einer regen Mund-zu-Mund-Propaganda die Basis einer erfolgreichen Kommunikationspolitik (Grätz 1995, S. 47-60). Gerade die Mund-zu-Mund-Kommunikation (Holland 2004, S. 216f.) ist eigentlich das „Grundnahrungsmittel“ eines Kulturbetriebes. Demnach entscheidet das Publikum oftmals zu Beginn einer Spielzeit, ob und in wie weit eine Saison anspringt und deren Erfolg sich letztlich in den Auslastungsziffern niederschlägt.

Klassische Werbung

Bei der klassischen Werbung stehen zunehmend Fragen der Wirkungseffizienz und deren Messbarkeit vor dem Hintergrund häufig eingeschränkter Budgets im Zentrum der Betrachtung. So sind traditionelle Maßnahmen der Plakatierung, des Flyereinsatzes, der Anzeigenplatzierung oder gar die Einschaltung elektronischer Medien wie Hörfunk- bzw. Fernsehspots ohnehin kritisch zu beleuchten. Wohl bemerkt: Es geht nicht darum, Plakate, Flyer oder andere klassische Werbemittel bei Theater- und Konzertbetrieben in jedem Fall abzuschaffen; viel mehr sind permanent im gesamten Kommunikationsmix – bei einem vorgegebenen Budgetrahmen – finanzierbare Optimierungen durchzuführen (Zander 1997, S. 3-12).

Verkaufsförderung

Bei der Verkaufsförderung oder auch („modern“ gesprochen) bei Promotion-Aktivitäten überlassen die Theater-/Konzertbetriebe es nicht dem Publikum allein, insbesondere auf geschaltete Plakate, passiv platzierte Flyer (z. B. in Gastronomiebetrieben) oder andere ausgelegte Werbemittel (Spielpläne, Abo-Angebote, in Zeitungen als Supplement beigelegte Theaterzeitungen etc.) zu reagieren. Die Verkaufsförderung ist eine betont aktive Vertriebsform, bei der das Publikum gezielt – weitver-

breitet persönlich oder am Telefon – angesprochen wird. Gerade diese Vertriebsform hat ihre Wurzeln weit zurückliegend (siehe unter 3.2.1, S. 9f.). Um das Publikum für einen bezahlten Besuch in einem Kulturbetrieb zu animieren, sind immer mehr Formen der direkten Ansprache gefragt.

Neben dem laufenden Programm bilden während einer Spielsaison gezielte Informationsveranstaltungen für ein zumeist ausgesuchtes Publikum und Aktionen wie „Haus der offenen Tür“ einen weiteren Höhepunkt. Es wäre interessant, einmal repräsentativ zu erheben, wie viele Theater- und Konzertbetriebe ihr Publikum z. B. anlässlich jeder Aufführung persönlich begrüßen; vor dieser Veranstaltung an exponierter Stelle oder sogar in einem individuellen Kontakt bereits auf weitere Angebote hinweisen; in den Pausen fragen, wie das aktuell laufende Stück gefällt und nach Beendigung der Veranstaltung das Publikum wieder persönlich verabschieden.

Hier ist ein Kulturbetrieb quasi wie ein Fachhandelsgeschäft zu sehen, bei dem nicht discountermäßig Kunden gewissermaßen durchgeschleust, sondern dort ebenfalls begrüßt, beraten und betreut werden bis hin, dass mancher Einzelhändler sogar die Tür aufhält, um sich von einem Konsumenten höflich zu verabschieden.

Dabei ist zu fragen, in welchem Umfang dieser intensive Betreuungsaufwand überhaupt möglich ist, wenn bei einer Aufführung am Abend z. B. 1.000 Besucher und mehr eine Veranstaltung frequentieren. Gleichwohl hat sich jeder Kulturbetrieb dem Anspruch nach einer adäquaten Kundenorientierung zu stellen, um nachhaltig im Markt der verschiedenartigen Kultur- und Freizeitangebote erfolgreich bestehen zu können.

Dem Autor ist sehr wohl bewusst, dass sich Theater- und Konzertbetriebe dabei den erheblichen personellen und organisatorischen Herausforderungen stellen müssen und bislang nicht in jedem Fall darauf eingestellt sind. Die aktive Kundenorientierung betrifft das Kassenpersonal genauso, wie alle übrigen Mitarbeiter von der künstlerischen Leitung bis zu mit Marketingaufgaben betrauten Beschäftigten, die mit Besuchern – sei es persönlich, telefonisch, inzwischen auch zunehmend per Internet oder sogar per SMS (hier beginnen gerade erste Privattheater betont aktiv zu werden) – in Kontakt sind.

3.2 Möglichkeiten im Direktmarketing für eine effiziente Ansprache des Theater- und Konzertpublikums

3.2.1 Definitives

Direktwerbung und Direktvertrieb zählen zu den ältesten Formen der aktiven Ansprache, um Menschen überhaupt Produkte und inzwischen auch Dienstleistungen anzubieten. Erste Hinweise reichen für den Direktvertrieb bereits 4.500 Jahre vor Christus bis nach China zurück, wo Artikel direkt im persönlichen Kontakt feilgeboten wurden. Ebenso in Ägypten (ca. 3.000 Jahre vor Christus) und 2.000 Jahre vor Christus bei den Assyriern, Babyloniern und Persern sind Angebote per Direktwerbung gemacht worden.

In Europa nahm dieser Distributionsweg mit dem Versandhandel seinen Aufschwung. So haben die Deutsche Buchgemeinschaft (1924), Quelle (1927) und später der Ottoversand (1949) und Neckermann (1950) in Deutschland die Direktwerbung und verstärkt Spezialanbieter auch aus dem Kulturbereich bis hin zu Theater- und Konzertbetrieben ein breites Spektrum von Direktmarketingaktivitäten auf die Beine gestellt (Holland 2004, S. 1-4). Mit dem eben gezeigten historischen Abriss wird verdeutlicht, dass Verbraucher und letztlich damit auch Publikum von Kultureinrichtungen schon seit Urzeiten mit dieser direkten und sehr persönlichen Kommunikationsform vertraut sind. Analog dazu konnte sich seit langem ein breites Branchenspektrum mit Direktmarketingangeboten erfolgreich in den Märkten etablieren.

Gleichzeitig haben sich unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck und einer kaum noch zu überschauenden Angebotsvielfalt mit teilweise aggressiven Werbemethoden Vorbehalte aufgebaut: Letztlich hat dies zu entsprechenden Regelungen im Datenschutzbereich (Bundesdatenschutzgesetz, BDSG) oder ebenfalls beim Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (siehe z. B. § 7, Absatz 2 UWG, wonach Verbraucher ohne Einwilligung nicht angerufen werden dürfen) geführt.

Betrachtet man allerdings beim Kommunikationsmix die Entwicklung einzelner Werbearten im Markt, so vermeldet nach Angaben des Zentralverbands der Werbewirtschaft (ZAW) die Werbung per Post in den letzten Jahren eine insgesamt stabile Entwicklung, während bei der klassischen Werbung seit Beginn des 21. Jahrhunderts zum Teil sogar gravierende Rückgänge zu verzeichnen sind (Werbung in Deutschland 2005, S. 13).

Für einen Gesamtüberblick zu denkbaren Medien im Direktmarketing – die wesentlicher Bestandteil der vorliegenden Arbeit sind – soll die nachstehende Abbildung (Scheirer 2002, S. 5) dienen.

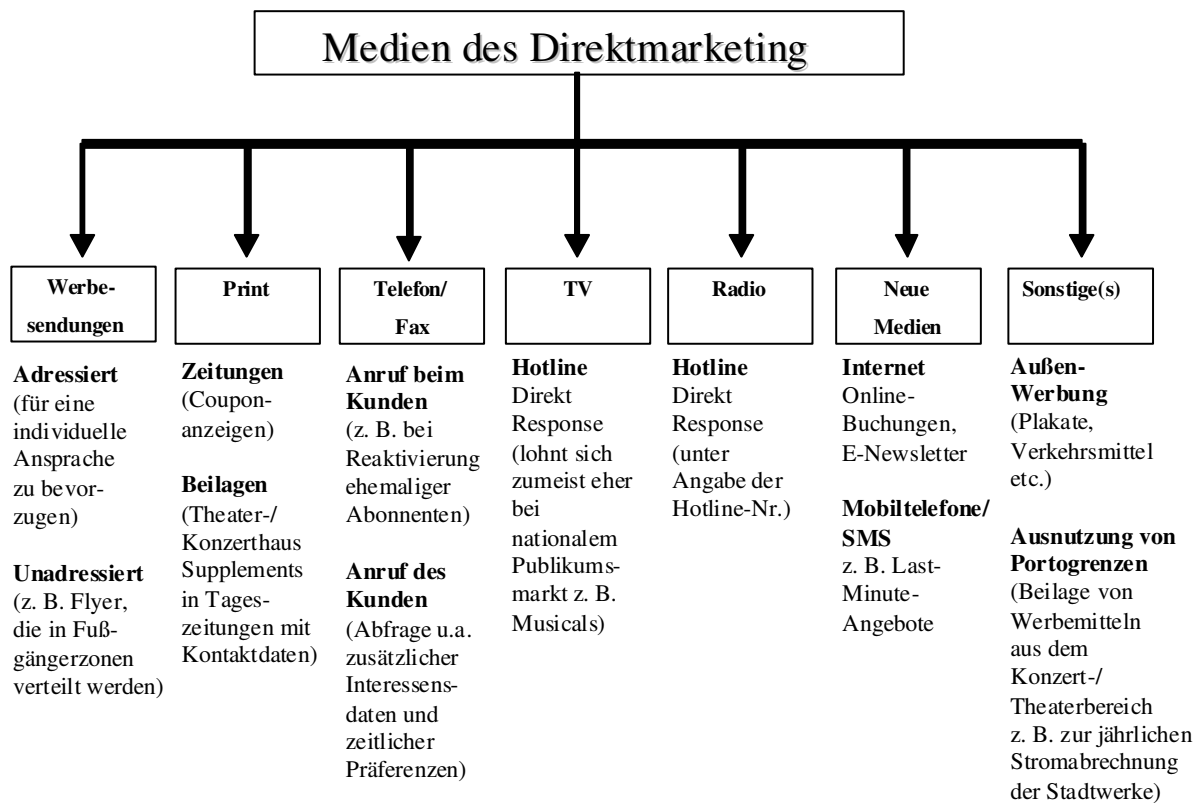


Abb. 3: Struktur und operatives Maßnahmenpektrum des Direktmarketing

„Direktmarketing umfasst

- Marketingaktivitäten mit einer gezielten, direkten Ansprache der Zielpersonen und
- Marketingaktivitäten, die mit mehrstufigen Kommunikationen den direkten Kontakt herstellen wollen, und hat
- das Ziel, eine messbare Reaktion (einen Response) auszulösen“ (Holland 2004, S. 5).

Gründe für die zunehmende Bedeutung des Direktmarketing sind im Wesentlichen die Nachstehenden (Holland 1993, S. 7):

Generelle Gründe

- Wertewandel in der Gesellschaft (Individualisierung in einer ich-geprägten Gesellschaft)
- Oftmals kleine Marktsegmente (die Besucherbedürfnisse stellen sich immer mehr segmentiert dar und nur wenige Angebote sind sozusagen nach dem Gießkannen-Prinzip für breite Publikumsschichten geeignet)

- Enorme Bedeutung der Kundenorientierung (Theater- und Konzertgänger möchten als Informationserlebnis eine persönliche Ansprache und Berücksichtigung individueller Wünsche erfahren)
- Steigende Kosten für Kommunikation (Effizienz von Plakaten, Flyern, Prospekten etc. ist ständig zu überprüfen und ggf. in der Gewichtung des Kommunikationsmix teilweise zu Gunsten von Direktmarketing-Maßnahmen umzuverteilen)
- IT-Entwicklung mit kostengünstigen und hoch komfortablen Datenbanken sowie Software-Systemen (anwenderfreundliche Steuerung von Publikumsdaten erlauben einen zunehmenden Schwerpunkt auf diesem Gebiet)

Spezielle Gründe

- Unmittelbare Erfolgskontrolle (Buchungen, Rückfragen, letztlich Umsätze lassen sich einzelnen Personen direkt zuordnen)
- Rentabilitätsberechnungen (Preiß 2005, S. 75-78) sind zumeist wesentlich konkreter anzustellen als bei der klassischen Werbung oder Public-Relations-Maßnahmen
- Höherer Aufmerksamkeits- und damit letztlich höherer Wirkungsgrad ist bei einer persönlichen Ansprache gegeben
- Deutlich geringere Streuverluste bei einer gut gepflegten Adressdatenbank minimieren die Kommunikationskosten
- Testmöglichkeiten auch bei kleineren Werbeetats. Gerade bezüglich der E-Mail-Aktivitäten sind sehr preiswerte Erhebungen denkbar, die ständig Erkenntnisse für umfangreichere Direktmarketing-Maßnahmen liefern

3.2.2 Mit Database-Marketing zu einer individualisierten Besucherbindung

Um im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen der strategischen Stoßrichtung „von der generellen Zielgruppenansprache zur individuellen Kommunikation mit Zielpersonen“ gerecht zu werden, ist ein solides Database-Management geradezu erforderlich.

Daraus abgeleitet kann mit Database-Marketing-Aktivitäten eine effiziente und kundenindividuelle Ansprache erfolgen. In diesem Zusammenhang soll das inzwischen sehr verbreitete Customer Relationship Management (CRM) nicht unerwähnt bleiben. Dieser ganzheitliche Ansatz optimiert ein integriertes System, bei dem alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing funktionsübergreifend,

nämlich Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung datenbankgestützt laufend gesteuert werden (Holland 2004, S. 178). Dabei beinhaltet das CRM u. a. die Kundengewinnung, Kundenpflege, das Beschwerdemanagement und die Kundenrückgewinnung (Schlemm 2003, S. 17, Wehrmeister 2001, S. 121).

Generell lässt sich ein Kreislauf des Database-Management (angeregt durch: Schlemm 2003, S. 33, vorliegend unter Database mit konkreten Angaben ergänzt) wie folgt darstellen:

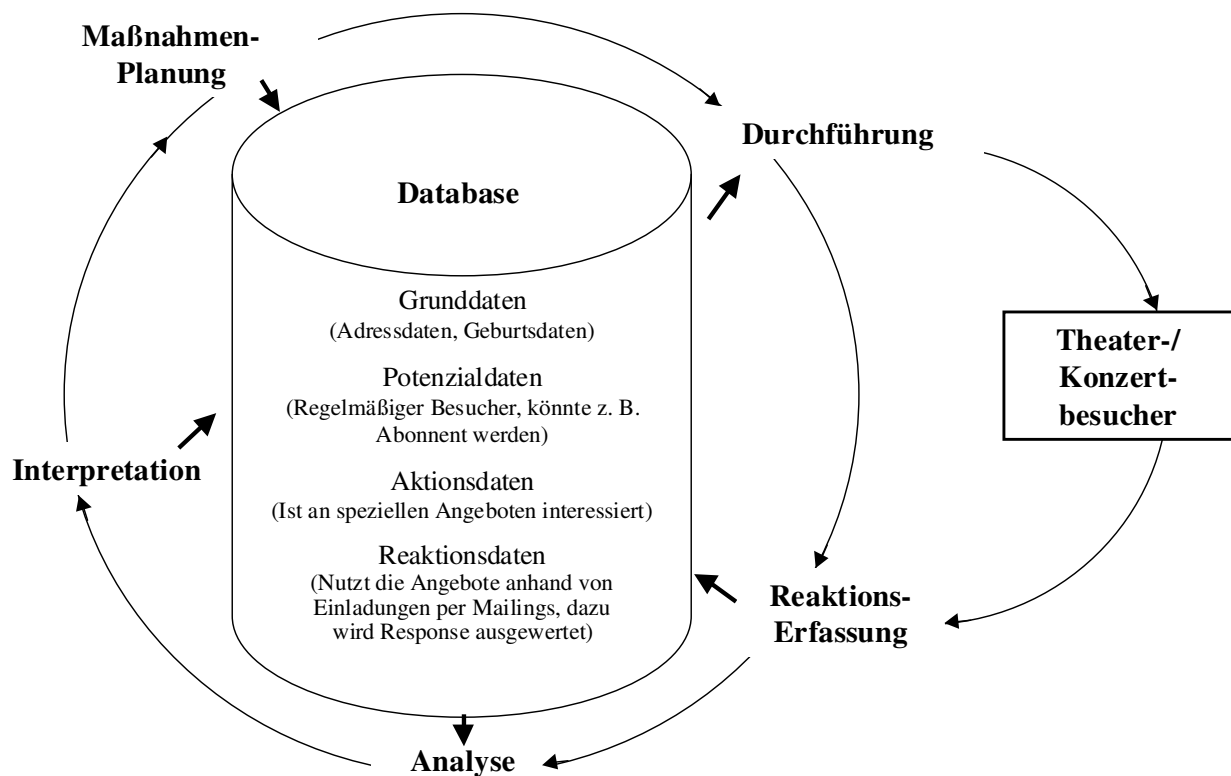


Abb. 4: Kreislauf des Database-Management

4. Fallbeispiel zum Aufbau eines Database-Management für Theater-/Konzertbetriebe als Grundlage für effiziente Direktmarketing-Maßnahmen

4.1 Formale Struktur eines Database-Management

Im Softwaremarkt bieten deren Entwickler/Anbieter gezielte Dienstleistungen für ein Database-Management an. Vorliegend wird auf der Basis eines ebenfalls in diesem Markt etablierten Systems namens „Segmentia“ (allgemeine Übersicht unter www.segmentia.de) ein konkretes Fallbeispiel vorgestellt.

Segmentia basiert als Database-Management-Software auf einer leistungsfähigen „Client-Server-Architektur“ und verfügt über eine zentrale Datenbank. Mittels einer betont anwenderfreundlichen Web-Oberfläche ist die Software ortsunabhängig zu bedienen. Die serviceorientierte Integrierbarkeit bzw. Erweiterung von individuellen Funktionalitäten macht das System zu einem komplexen sowie effizienten Werkzeug. Die Software bietet dazu einfache Bedienungsmodule als Instrument des modernen Marketings.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau einer Segmentia-Struktur, die auch für ein Database-Management-Processing eine generelle Basis bilden kann:

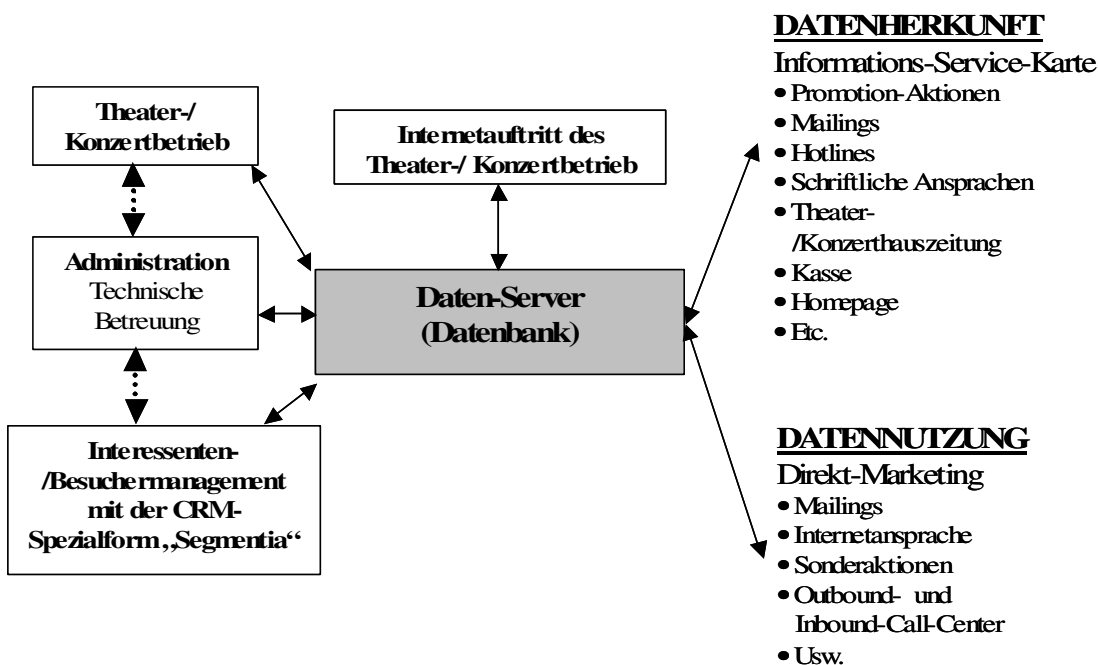


Abb. 5: Database-Management-Processing

Als wesentlicher Erfolgsfaktor sollten die Daten – speziell von der Service-Informations-Karte (im Folgenden kurz ServiceCard genannt, siehe ausführlich unter 4.2, S. 16-17) – auf dem Datenserver zeitnah gespeichert und gepflegt werden. Dies kann ganz oder teilweise im Kulturbetrieb erfolgen. Auf Wunsch bieten hierzu aber auch darauf spezialisierte Agenturen einen Fullservice von der Datenerfassung bis -pflege an.

Als Grundlage für das Database-Management-Verfahren ist auf der Basis von Erfahrungen beispielhaft folgende Klassifizierung denkbar:

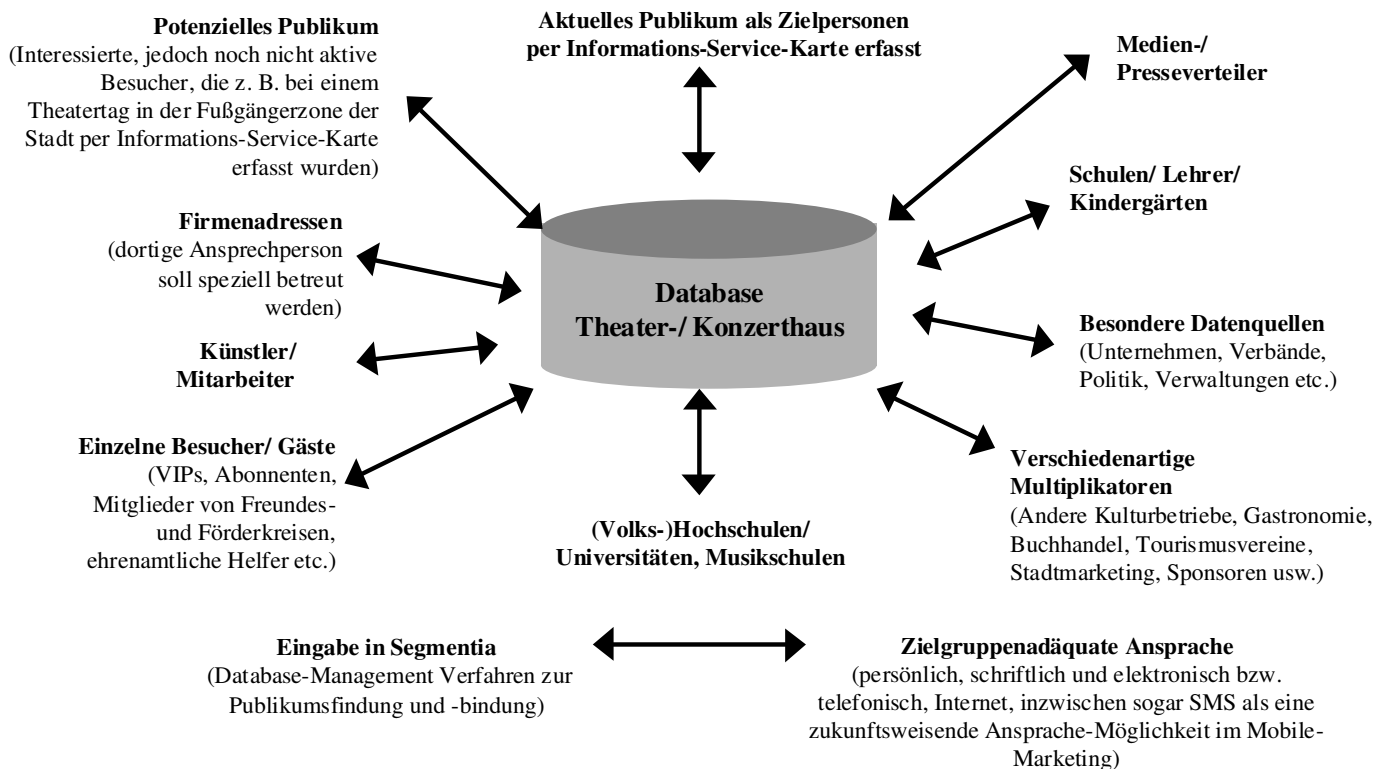


Abb. 6: Beispiel einer Adress-Struktur als Grundlage für ein Database-Management

Gerade die adressierte Post und die gezielte Streuung von persönlichen Mailings bzw. inzwischen auch den direkten Kontakt via Internet, empfinden die Besucher als einen besonders animierenden Service. Dabei berücksichtigt der Kulturbetrieb das Informations- oder dezidiert sogar das persönliche Programmbedürfnis der einzelnen Personen aus den jeweiligen Zielgruppensegmenten und kennt mithin deren Interessens- und Verhaltensprofil. Diese Direktmarketing-Maßnahme ist noch bei weitem nicht in allen vorliegenden zu erörternden Kulturbetrieben professionell umgesetzt. Zwar arbeiten Theater-/ Konzertbetriebe mit den unterschiedlichsten Adresslisten in Form von z. B.

- Excel-Dateien
- Daten, die anhand von Buchungsvorgängen eines Ticketsystems generiert werden,
- Spezialadressdateien (VIP's, aus sozialen Gründen zu Berücksichtigende usw.) und
- sogar noch manuell geführte Listen,

die zum Teil innerhalb eines Kulturbetriebs nicht in jedem Fall allen mit Marketingmaßnahmen betrauten Personen/Abteilungen/Sparten zur Verfügung stehen oder hin und wieder unabgestimmt zum Einsatz kommen. Freilich ist dies angesichts zu verbessernden Auslastungsziffern völlig unzureichend: Entscheidend ist für ein kundenorientiertes Vorgehen, dass sich der einzelne Theater-/ Konzertgänger bei den entsprechenden Kontakten servicebezogen informiert und persönlich ange-

sprochen bzw. auch betreut fühlt. Damit wird ein entscheidender Beitrag für eine optimale Besucherbindung geleistet.

4.2 Konzeption und Einsatz einer Informations-Service-Karte (ServiceCard) als kundenorientiertes Direktmarketing-Instrument

Mittels der eigens für Theater- und Konzertbetriebe gestalteten ServiceCard (siehe S. 16-17) werden folgende Datenarten erfasst:

- Kontaktdaten (z. B. Anrede, Postanschrift, Telefonnummer, E-Mail und zusätzlich Geburtsdatum)
- Interessensdaten der relevanten Zielpersonen (potenzielle und aktuelle Besucher) zur Ermittlung des Bedürfnisprofils
- Verhaltensdaten (zeitliche Präferenzen, Zahlungsart, Benachrichtigungstyp, E-Mail, Telefon, Mailing/Newsletter, Nutzungsintensität spezieller Angebote usw.)

Dabei erfolgt eine qualifizierte Adresserfassung durch

- Persönliche Ansprache (Generierung der Daten z. B. via Kassenpersonal oder spezielle Aktionen wie Haus der offenen Tür)
- Call-Center-Hotline, wo am Telefon – möglichst nicht in Stoßzeiten! – detaillierte Publikumsdaten gezielt abgefragt werden können
- Interaktive elektronische Ansprache (Implementierung der ServiceCard auf der entsprechenden Homepage des Theater-/Konzertbetriebs als quasi automatische Datensatzgenerierung)

Damit erhält die Datengewinnung eine besondere Stellung im Rahmen eines effizienten Vertriebs.

Im Verlauf einer Spielsaison ergeben sich gelegentlich u. a. folgende – zentrale – Fragestellungen, die sich mit einem funktionierenden Database-Management beantworten lassen:

Ist dem Theater-/ Konzertbetrieb bekannt ...

- wer mit welcher direkten Ansprache kontaktiert werden soll, wenn der Vorverkauf zwei Wochen vor einer speziellen Aufführung an einem Dienstagabend schleppend läuft?
- wofür sich der Besucher im Einzelnen interessiert, und wann er Zeit hat einen Theater-/Konzerthausbesuch zu unternehmen?
- welche Publikumssegmente sich spontan bzw. mit einem zeitlichen Vorlauf von z. B. 2 – 3 Wochen für eine Vorstellung entscheiden?
- welche Rahmenprogramme sich die einzelnen Theater-/ Konzertgänger wünschen?

- wer für Premieren, Abonnements bzw. Freundes- und Förderkreise oder auch als ehrenamtlicher Helfer Erfolg versprechend kontaktierbar ist?

Muster der Vorderseite einer ServiceCard zur Erfassung der Kontaktdaten

The form is titled "Einfach per Post abschicken oder direkt beim Theater-/Konzerthaus-Personal abgeben!*" and includes a "LOGO" field. It contains several sections for data entry:

- Absender:** A section for the sender's details, including "Ausgefüllt am" (filled out on) with fields for Tag, Monat, and Jahr. It also includes fields for Firma, Anrede (Herr, Frau), Titel, Vorname, Name, Straße, PLZ, Ort, Telefon, Mobil, and E-Mail.
- Personal Information:** "Ihr Geburtsdatum" with fields for Tag, Monat, and Jahr.
- Privacy Notice:** "Ihre Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben."
- Service Card Details:** A vertical list on the left includes "Name", "Anschrift", "Telefon", "Fax", "E-Mail", "Homepage", "Kartenreservierung", and "Abonnenten-Service".
- Address Label:** A box on the right says "Bitte freimachen oder abgeben*" and "Anschrift des Theaters/Konzerthauses".
- Version:** "V_0509" is printed at the bottom right.

Abb. 7: Vorderseite einer Segmentia ServiceCard

Muster der Rückseite einer ServiceCard für ein Mehrspartentheater mit einem praktischen Beispiel für ein Interessenprofil zum Programm, zeitlichen Präferenzen (zeitlicher Vorlauf der Buchungsentcheidung für Tickets), Interesse an Schnupperabo, Ermittlung „Ehrenamtlicher Helfer“, Nutzungsintensitäten (Besuchshäufigkeit pro Jahr), Bewertung der Effizienz bislang eingesetzter Kommunikationskanäle (Plakat, Internet, Presse, Theaterzeitung u. a.), Beruf etc.

The back of the card is titled "Bitte füllen Sie die ServiceCard aus: So erhalten Sie gezielt die von Ihnen gewünschten Informationen!". It is divided into several columns of questions:

- Wofür interessieren Sie sich?** A grid of interest levels (Interesse, Kein Interesse) for categories like Schauspiel, Musiktheater, Ballett, Konzerte, Kinder-/Jugendtheater, and Clubangebote.
- Wie lange im Voraus planen Sie Ihre Theaterbesuche?** Radio button options for "Entscheide oft spontan", "Einige Tage bis eine Woche vorher", and "2-3 Wochen vorher".
- Wie oft besuchen Sie uns im Jahr?** Radio button options for "1-2 mal" and "öfter".
- Über welches Medium begegnen Sie hauptsächlich dem Theater?** Radio button options for "Plakat", "Internet", "Presse", and "Theaterzeitung".
- Wie möchten Sie informiert werden?** Radio button options for "Per E-Mail" and "Per Post".
- Welcher Tätigkeit gehen Sie nach?** Radio button options for "Beruf", "Schüler/Azubi", "Student/-in", "Lehrer/-in", and "in Rente".
- Mitteilung/Tips/Anregungen:** A text area for additional comments.

Additional text on the right side includes "Zum Abtrennen für Ihre Brieftasche!", "Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und weiterhin viel Vergnügen!", and "Nach Abgabe der ServiceCard senden wir Ihnen zum Start einen Gutschein für ein Getränk im Theater zu!".

Abb. 8: Beispiel einer Rückseite der Segmentia ServiceCard für ein Mehrspartentheater

Bei dem im Folgenden vorgestellten Konzertbetrieb (Abb. 9) sei insbesondere darauf hingewiesen, dass es sich um eine touristische Metropole handelt. So werden die Entscheidungssituationen auswärtiger Besucher (auch Geschäftsleute) zusätzlich erhoben. Im Weiteren wird bei diesem Fallbeispiel wegen des § 7, Abs. 2 UWG die Einwilligung eingeholt, wonach die Besucher von diesem Konzerthaus z. Zt. vor allem telefonisch kontaktiert werden dürfen. Zumindest handelt es sich bei der nachstehenden Handhabung im juristischen Sinne um eine eindeutige Willenserklärung des ServiceCard-Ausfüllers mit dessen Unterschrift.

**Bitte füllen Sie die ServiceCard aus:
So erhalten Sie gezielt die von Ihnen gewünschten Informationen !**

Zum Abtrennen für Ihre Brieftasche!

<p>Wofür interessieren Sie sich?</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Interesse Kein Interesse</p> <p>Konzerte</p> <p>- klassisch <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>- zeitgenössisch <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Familienkonzerte <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Schulkonzerte <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Chor <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Jugendorchester <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Gastorchester <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Kammermusik <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Klavierabende <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Benefizkonzerte <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>Wie oft besuchen Sie uns im Jahr?</p> <p><input type="radio"/> 1-2 mal <input type="radio"/> öfter</p> <p><input type="radio"/> Ich war bislang noch nicht in Ihrem Konzerthaus</p>	<p>Wie lange im Voraus planen Sie Ihre Besuche im Konzerthaus?</p> <p><input type="radio"/> Entscheide oft spontan</p> <p><input type="radio"/> Einige Tage bis eine Woche vorher</p> <p><input type="radio"/> 2-3 Wochen vorher</p> <p><input type="radio"/> Längerfristig</p> <p>An welchen Wochentagen haben Sie Zeit für einen Besuch bei uns?</p> <p><input type="radio"/> Mittwoch</p> <p><input type="radio"/> Donnerstag</p> <p><input type="radio"/> Freitag</p> <p><input type="radio"/> Samstag</p> <p><input type="radio"/> Sonntag</p> <p>Für auswärtige Besucher</p> <p><input type="radio"/> Ich bin regelmäßig an Ihrem Standort</p> <p><input type="radio"/> Ich würde bei einem für mich interessanten Programm des Orchesters auch separat hierfür anreisen</p>	<p>Welcher Tätigkeit gehen Sie nach?</p> <p><input type="radio"/> Schüler/-in <input type="radio"/> Student/-in</p> <p><input type="radio"/> Azubi <input type="radio"/> Lehrer/-in</p> <p><input type="radio"/> in Rente <input type="radio"/> nicht berufstätig</p> <p><input type="radio"/> Beruf: _____</p> <p>Wie möchten Sie informiert werden?</p> <p>Bitte wahlweise ankreuzen:</p> <p><input type="radio"/> Per E-Mail (Einfach praktisch)</p> <p><input type="radio"/> Per Post</p> <p>Bitte nur zusätzlich ankreuzen:</p> <p><input type="radio"/> Per SMS</p> <p>Ja, ich bin damit einverstanden, dass das Theater mit mir ggf. telefonisch, per E-Mail bzw. per SMS zu Informations- und Werbezwecken Kontakt aufnimmt.</p> <p>_____ Datum, Unterschrift</p> <p>Mitteilung/Tipps/Anregungen:</p> <p>_____</p>
---	---	--

segmentia®

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und weiterhin viel Vergnügen!

Nach Abgabe der ServiceCard senden wir Ihnen Ihre persönliche Infopost vom Konzerthaus zu ...!

segmentia®

Abb. 9: Beispiel einer Rückseite der Segmentia ServiceCard mit Unterschriftsfeld für ein Konzerthaus

Wichtiger Hinweis: Die obige ServiceCard ist lediglich die allgemeine Plattform für ein Gesamtkonzept. Daraus werden Maßnahmen abgeleitet, die es speziell an jedem Theater-/ Konzertbetrieb analog zu den Erfolgskriterien im Direktmarketing auszurichten gilt. In diesem Zusammenhang können mit der Segmentia-Software gleichzeitig wirkungsgerechte Verknüpfungen (z. B. Chorinteressierte, Spontanentscheider, die donnerstags Zeit haben und regelmäßige Besucher sind) für eine effiziente Vertriebsmaßnahme konfiguriert werden.

Zusätzlich bietet dazu diese Software eine „zweite Datenebene“ (hier nicht ersichtlich), die z. B. für einen besonderen Publikumsservice, aber auch zur Generierung wertvoller Zusatzinformationen (Interesse an weiteren Kulturangeboten, Erhebung zusätzlicher statistischer Daten etwa zum generellen Freizeitverhalten, Verbindungskomfort öffentlicher Verkehrsmittel, Gastronomiewünsche etc.) aktiviert werden kann. Eine zweite Datenebene kann exemplarisch anhand eines entsprechen-

den Besucherfragebogens installiert werden. Dabei besteht z. B. die Möglichkeit, auf der Rückseite eines Einladungsschreibens an „ServiceCard-Besucher“ einen solchen Fragebogen abzudrucken, wobei in diese Einladung ein einzulösender Gutschein für ein Pausengetränk integriert ist. Dieses „Incentive“ (statt Getränk sind auch andere Kleinigkeiten z. B. aus dem Merchandising-Fundus denkbar) soll sich einerseits positiv auf die Auslastungsquote und andererseits auf einen dadurch erhöhten Response von ausgefüllten Fragebögen mit sinnvoll verwertbaren Vertriebsdaten auswirken.

Insgesamt bietet die ServiceCard die Möglichkeit zu einer interaktiven Kommunikation mit Besuchern/Gästen:

- persönlich (Einladung zu einem Anlass mit persönlicher Begrüßung eines ausgewählten Personenkreises etc.)
- telefonisch (z. B. Haltebetreuung bei Abonnenten, Teilnehmermanagement vor Premieren)
- per E-Mail (kostengünstige Kontaktpflege bei auslastungsschwachen Tagen, Gutschein-Geschenkaktionen zu speziellen Anlässen wie Ostern und Weihnachten)
- schriftlich (ähnlich wie „per E-Mail“)
- per SMS (Mobile-Marketing-Aktivitäten dürften in den kommenden Jahren auch für Theater- und Konzertbetriebe merklich zunehmen)

Generell ist darauf zu achten, dass zur Publikumspflege die „ServiceCard-Personen“ (Zielpersonen, die eine ServiceCard ausgefüllt haben und eine entsprechend gezielte Ansprache wünschen) zwar regelmäßig, jedoch nicht so oft kontaktiert werden, dass es letztlich zu einem Adressverschleiß kommt. Denn bei einer „Überfütterung“ der Besucher mit kommunikativen Anstößen bleibt die Effizienz von angestrebten Kommunikationswirkungen viel zu oft aus. Demgemäß sei empfohlen, dass je nach Kommunikationsweg gezielte Direktmarketing-Maßnahmen – bezogen auf dieselben Zielpersonensegmente – z. B. E-Mail 1x monatlich, Print-Mails 1x quartalsweise bzw. generell anlassbezogen zu Ostern, Weihnachten und etwa auch zu Premieren, Liederabenden und Lesungen wirkungsgerecht dosiert werden.

Anhand der obigen Beispiele zeigt sich, dass eine individuelle Zielpersonenauswahl und deren differenzierte Erfassung anhand von ServiceCards durchaus möglich ist. In strukturiert allgemeiner Form sei diese Segmentierung nochmals anhand folgenden Schaubilds verdeutlicht:

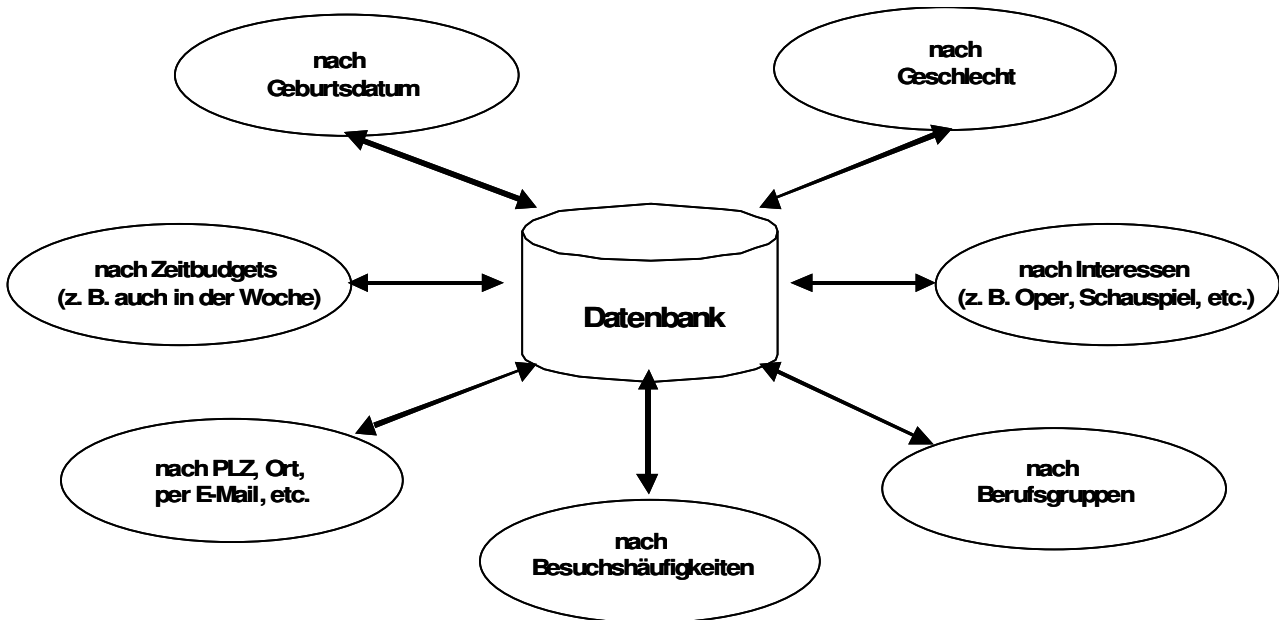


Abb. 10: Beispiel für eine Datenbankstruktur auf der Basis von generierten Segmentia ServiceCards

Die scheinbar einfache Erfassung von Adressdaten ist letztlich die entscheidende Herausforderung für einen Kulturbetrieb. Es stellt sich immer wieder heraus, dass die Theaterbetriebe auf eine direkte und damit vor allem aktive Publikumsansprache nicht eingerichtet sind. Damit ist nicht gemeint, dass Theater-/Konzertgänger von sich aus an die Theaterkasse gehen bzw. etwa über eine Hotline ebenfalls von sich aus ein Call-Center anrufen, um dort Karten zu buchen oder auch via Onlinebetrieb im Internet Karten reservieren.

Vielmehr geht es ganz entscheidend im Fall des Ausfüllens von ServiceCards – sei es manuell-persönlich, sei es per Internet oder auch an der Tickethotline – darum, dass z. B. das Kassenpersonal, Mitarbeiter aus dem Marketing, Studierende/Praktikanten bzw. alle Mitarbeiter oder zu bestimmten externen Personen (z. B. Promoter) ihrerseits aktiv das Publikum ansprechen.

An dieser Stelle sei vermerkt, dass bestehende Ticketsysteme in deren Datenbanken ebenfalls umfangreiche Daten erfassen. Schickt ein Theater-/Konzertbetrieb exemplarisch über ein Ticket-Call-Center zuvor gebuchte Karten den Bestellern zu, werden

- die Postadresse
- die konkret gebuchte Aufführung

- der Wochentag der gebuchten Vorstellung
- die Sitzplatzkategorie und
- ggf. weitere Buchungsvorgänge

gespeichert, die für Marketingüberlegungen nutzbar sind. Allerdings fehlen hier seitens des Besuchers aktiv abgefragte Interessens- und Verhaltensdaten, die exemplarisch über eine ServiceCard erfassbar sind, und mit der Zustimmung verknüpft sind, z. B. per Post, E-Mail oder sogar telefonisch bzw. per SMS gezielt Kontakt aufzunehmen. Mit den so direkt ermittelten, maßgeschneiderten, Angaben kann besonders kundenorientiert auf das Publikum eingegangen werden.

Gleichwohl besteht die Möglichkeit über eine „XML-RPC-Schnittstelle“ (Spezifikation, die es Software auf verschiedenen Systemen und Umgebungen erlaubt, miteinander zu kommunizieren) Stammdaten zwischen Segmentia und einem Ticket-System abzugleichen. So können in Segmentia dem Datensatz direkt Zusatzinformationen hinzugefügt werden. Die Anbindung der Segmentia-Software an ein Ticket-System ist speziell bei einem webbasierten Ticket-System einfach lösbar. Danach kann Besuchern je nach Bedürfnisprofil dann ebenfalls ein gezieltes Angebot gemacht werden. Des Weiteren ist die Überführung von Angebots-Paketen und –Produkten wie z. B. Merchandising-Artikeln oder unterschiedlichen Ticket-Varianten in Segmentia vorgesehen. Ebenfalls liefert Segmentia ein Zusatzmodul für telefonische Direktmarketing-Aktivitäten (exemplarisch zur Abonnentenbetreuung).

Abschließend lässt sich zum vorgestellten Fallbeispiel für ein effizientes Direktmarketing folgendes festhalten:

- Die aktive und gleichzeitig individuelle Ansprache der einzelnen Zielpersonen eines Theater-/Konzertbetriebs ist ein entscheidender Erfolgsfaktor
- Die „Kommunikationskultur“ (Inhalt, Form und Häufigkeit der Ansprache) eines Kulturbetriebs bestimmt ganz wesentlich die Erfolgsquote speziell zur Auslastungssteuerung
- Persönliche Daten geben über 90% der ServiceCard-Ausfüller problemlos an; allerdings ist mit diesen Informationen auch gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz bzw. den Bestimmungen des UWG umzugehen
- Kontinuierliche Promotion zur Generierung von ServiceCards ist unbedingt empfehlenswert, um sowohl neue Zielpersonen zu gewinnen, als auch bestehende Besucher an den Kulturbetrieb zu binden
- Schnelle Adressbearbeitung und permanente Kontaktpflege der einzelnen Zielpersonensegmente unterstützt ein kundenorientiertes Vorgehen

- Laufende Testbatterien, aber auch die permanente Segmentia-Datenbank liefern den Theater- und Konzertbetrieben wertvolle Grundlagen zum Informations- und Entscheidungsverhalten von Besuchern für ein wirkungsgerechtes Direktmarketing

5. Ausblick

Im Mittelpunkt zukünftiger Kommunikationsaktivitäten wird zur kundenorientierten Ansprache des Publikums bei Theater- und Konzertbetrieben die einzelne Zielperson stehen. Zeitgemäßes Database-Management bildet die Grundlage für effiziente Direktmarketing-Maßnahmen mit Print- und elektronischen Medien. Internetlösungen und mittelfristig auch vielfältige Konstellationen des mobilen Marketing liefern Kulturbetrieben flexible Ansprachemöglichkeiten. Die digitale Revolution ist inzwischen präsent. Sie verändert das Informations- und Entscheidungsverhalten gravierend. Die Kulturbetriebe haben in den letzten Jahren nicht zuletzt wegen des hohen Budgetdrucks eine positive Entwicklung bei der Kreierung und Umsetzung innovativer Marketingmaßnahmen zu verzeichnen. Danach stellen sich die Theater- und Konzertbetriebe verstärkt auf die Herausforderungen unserer Erlebnisgesellschaft ein. Hierbei sind eine engagierte Besucherorientierung der Beschäftigten eines Kulturbetriebs und die damit verknüpften Marketing-Maßnahmen eine notwendige Voraussetzung um sich nachhaltig in einem vielfältigen Wettbewerbsumfeld zu behaupten.

Allerdings bildet innerhalb des Marketinginstrumentariums die Attraktivität der Programmpolitik immer noch die Basis für alle weiteren Aktivitäten im Bereich der Service-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

Literaturverzeichnis

Bergmann, K. (1998): Angewandtes Kundenbindungs-Management, in: Müller, W. (Hrsg.), Markt-Management, Bd. 2, Frankfurt am Main.

Grätz, M. (1995): Öffentlichkeitsarbeit an Landesbühnen, in: Bundesverband Deutscher Theater (Hrsg.): Schriftenreihe des Deutschen Bühnenvereins, Bd. 9, Münster.

Holland, H. (1993): Direktmarketing, München.

Holland, H. (2004): Direktmarketing, München, 2. völlig überarb. und erw. Aufl., München.

Klein, A. (2004): Kulturmarketing, in: Derselbe (Hrsg.): Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 385-393.

Opaschowski, H. W. (2001): Deutschland 2010, wie wir morgen arbeiten und leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft, 2. völlig neu bearbeitete Aufl., Hamburg.

Preiß, J. (2005): Direkt-Marketing-Leitfaden 2005, in: Derselbe (Hrsg.): TheaterManagement aktuell, Köln.

Scheirer, E. (2002): Executing Multidevice Content, Forrester Research Studie, in: Dallmer, H. (Hrsg.), Handbuch Direct Marketing & More, 8. Aufl., Wiesbaden, S. 5.

Schlemm, V. (2003): Database Marketing im Kulturbetrieb: Wege zu einer individualisierten Besucherbindung im Theater, Bielefeld.

Wehrmeister, D. (2001): Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden, Köln.

Werbung in Deutschland 2005: Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hrsg.), Berlin.

Wolber, T. (1999): Die touristische Inwertsetzung des kulturellen Erbes in größeren Städten - Historic Highlights of Germany, in: Heinze, T. unter Mitarb. von Hantschmann, K., et al. (Hrsg.): Kulturtourismus: Grundlagen, Trends und Fallstudien, München, S. 105-142.

Zander, O. (1997): Marketing im Theater: eine Untersuchung am Beispiel der Berliner Volksbühne unter Frank Castorf, Egelsbach.

Kurzprofil des Autors

Reichart, Dr., Paul, Hochschulprofessor des Studienschwerpunktes Kultur-, Medien- und Freizeitmanagement an der Fachhochschule Gelsenkirchen, Fachbereich Wirtschaft. Geschäftsführer der Institut für Moderation und Management GmbH, Gelsenkirchen/ Berlin.