



Hochschule München
Fakultät für Betriebswirtschaft und Design

Projektarbeit Realproject Entrepreneurship

Organisation:	Theatergemeinde München e.V.
Kontakt:	Jennifer Becker (Vorstand) & Michael Grill (Geschäftsführer)
Herausforderungstitel:	Wie würde die TheaGe aussehen, wenn sie heute gegründet worden wäre?
Team:	BWL-Mäxe, FK10 und FK 12
Betreuer:	Ebru Turgut Dao
Datum:	26. Januar 2020

Inhaltsverzeichnis

ÜBERBLICK	2
PROBLEM	3
HERANGEHENSWEISE	4
1. MEILENSTEIN-PRÄSENTATION.....	5
2. MEILENSTEIN-PRÄSENTATION.....	7
3. MEILENSTEIN-PRÄSENTATION.....	8
PROTOTYP	8
WEBSITE	8
TRAILER	14
FINANZIERUNG.....	17
AUSGABEN	17
EINNAHMEN	18
GESTALTUNG.....	19
DIE NÄCHSTEN SCHRITTE	21
GESTALTUNG	21
WEBSITE	21
WERBEMAßNAHMEN	21
PERSONAL	22
UNTERSTÜTZENDE DOKUMENTE	23
MEDIEN	23

Überblick

Die Theatergemeinde München (TheaGe) ist ein Verein mit über 20.000 Mitgliedern, der sich auf die Kulturvermittlung im Raum München spezialisiert hat. Gegründet wurde der Verein am 25. November 1909 unter dem Namen *Volksbund für Kunst und Theater* im Zuge der Sozialisierung der Kulturlandschaft in München nach der Zerschlagung der Weimarer Republik. Die Blütejahre der 60er und 70er Jahre, mit eigenen Produktionen, Sommerfesten und Veranstaltungen für die über 60.000 Mitglieder, wurden mit Beginn der 80er Jahre von einem Mitgliederrückgang und fehlenden Innovationen abgelöst.

Nach mehrmaligem Wechsel des Vorstandes mit je unterschiedlichen Fokussetzung, ist das Ziel des aktuellen Vorstandes, unter Jennifer Becker, Bernd Schneider und Richard Quaas, die Ausrichtung der TheaGe entsprechend dem digitalen Zeitalter, sowie die Verjüngung der Altersstruktur.

Die TheaGe vermittelt Kultur über diverse Kanäle, wie Newsletter, einer Telefonhotline oder über den eigens entwickelten Kulturaufruf, welcher zweimal monatlich die Postfächer ihrer Mitglieder erreicht. Dabei ist die Ticketvermittlung zwar ein Teil der Finanzierung des Vereins, allerdings nicht Kern der Serviceleistung. Im Vergleich zum einfachen Kartenverkauf möchte die TheaGe qualitativ hochwertige Empfehlungen aussprechen, sodass die Bedürfnisse der Mitglieder bestmöglich adressiert werden. Des Weiteren erhält das Mitglied vergünstigte Ticketpreise, sowie die Möglichkeit sich telefonisch beraten zu lassen und, getragen durch Abonnements, einen Einblick in die Kulturwelt Münchens zu erlangen. Dafür wird ein jährlicher Beitrag in Höhe von 29€ fällig.

Der jährliche Umsatz, der durch den Ticketverkauf generiert wird, beläuft sich auf ca. 3,7 Millionen Euro, wobei ein Jahresüberschuss in Höhe von 430.000€ zu Buche steht. Insgesamt handelt es sich aber bei der TheaGe um einen gemeinnützigen Verein, der keine Gewinnmaximierung, sondern die sich selbst tragende Kulturvermittlung als übergeordnetes Ziel zu erfüllen versucht.

Problem

Nachdem die Theatergemeinde sich und ihre aktuelle Situation bei uns im Kurs vorgestellt hatte, haben wir zunächst damit begonnen, das Problem zu definieren.

Aus Sicht der Theatergemeinde liegt das Problem offensichtlich darin, dass die Mitgliederzahlen kontinuierlich sinken. Das Durchschnittsalter wird immer höher und der Schwund erklärt sich hauptsächlich dadurch, dass sehr alte Mitglieder ihr Lebensende erreichen aber keine neuen Mitglieder nachrücken.

Nach der Vorstellung haben wir als Team begonnen, die aktuelle Situation und Außenwirkung der TheaGe zu untersuchen und dabei die folgenden Hauptprobleme herauskristallisiert:

Ein offensichtliches Kernproblem der Theatergemeinde ist ihre Unbekanntheit. Nicht nur wir Team-Mitglieder hatten zuvor noch nichts von der TheaGe gehört, auch unsere Umfrage ergab, dass von 32 befragten Münchnerinnen und Münchnern gerade einmal eine Person glaubte, schon mal von der TheaGe gehört zu haben. Des Weiteren fiel uns der extrem hoher Personalaufwand durch persönliche (insbesondere telefonische) Beratung auf, welche, aus unserer Sicht, nicht besonders zeitgemäß und wenig ökonomisch ist. Des Weiteren sahen wir ein Grundproblem der TheaGe in fehlender Spontaneität. Ganz abgesehen vom komplizierten und undurchsichtigen Buchungsvorgang an sich, ist zudem der Versand per Post sehr langwierig und verhindert jegliche Spontaneität. Ein anderer Punkt ist die Abschreckung durch das Jahresabo. Dadurch, dass die Mitgliedschaft automatisch zu einem einjährigen Abo verpflichtet, ist die Hemmschwelle für einen Neubeitritt sehr hoch. Generell stellten wir zudem fest, dass das Wort „Abo“ schnell mit Begriffen wie „Abo-Falle“ in Verbindung gebracht und somit heutzutage eher negativ konnotiert wird, was wiederum die Hemmschwelle zum Beitritt zusätzlich erhöht.

Zu guter Letzt haben wir den visuellen Auftritt der TheaGe analysiert. Dabei fielen uns besonders die unübersichtliche und inkonsequente Gestaltung der verschiedenen genutzten Medien, wie Flyer, Spielpläne und Website, sowie die ebenso unübersichtliche Angebotsstruktur auf der Website auf.

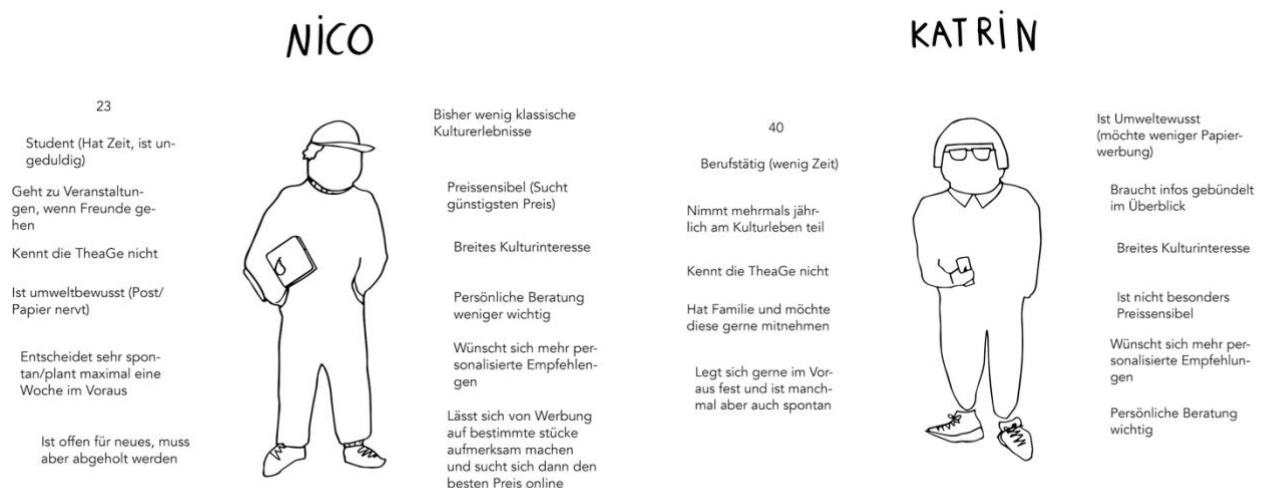
Herangehensweise

Nach der ausführlichen Problemanalyse, haben wir im zweiten Schritt ein Interview entworfen, um einen Überblick über das Kulturverhalten von Münchnerinnen und Münchnern aller Altersstufen zu erhalten und um daraus wiederum Schlussfolgerungen für eine mögliche Zielgruppe zu ziehen.

Anhand der Umfrageergebnisse von 32 Befragten haben sich zwei potentielle Zielgruppen herauskristallisiert. Diese haben wir wiederum in zwei konkrete Personas übersetzt.

Katrin, 40, berufstätig, hat Familie, ist kulturinteressiert, hat wenig Zeit und ist dafür wenig preissensibel.

Und Nico, 23, Student, bisher wenig Kulturerfahrung, hat jedoch viel Zeit. Er ist aufgeschlossen, ist allerdings stark preissensibel.



Aufgrund des größeren Kultur-Interesses, sowie der geringeren Preissensibilität haben wir uns anschließend auf Katrin, als stärkere Zielgruppe, festgelegt. Das Ziel der TheaGe wurde somit besiegelt, sich nicht (nur) über den Preis, sondern insbesondere über den Service von der Konkurrenz abzugrenzen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

1. Meilenstein-Präsentation

In der ersten Meilensteinpräsentation ging es darum, unsere bisherige Vorgehensweise zu beschreiben, das Problem der Theatergemeinde aus unserer Sicht zu nennen, sowie eine detaillierte Ausarbeitung unserer Zielgruppe und deren mögliches Potential für die Theatergemeinde aufzuzeigen. Hierbei ergab sich aufgrund einer Analyse der Berufstätigen und potentiell Kulturinteressierten in München eine Berechnung von 370.000 Katrins, welche es für die TheaGe zu begeistern gilt. Wir haben außerdem unsere Umfrage, inklusive Auswertung vorgestellt, sowie eine konkrete Zukunfts-Vision für die TheaGe formuliert.

“Die TheaGe soll die service-orientierte Schnittstelle zwischen Kultur und Beruf in München sein”.

Um unsere Zielgruppe noch besser zu verstehen und herauszufinden, welche Bedürfnisse Katrin tatsächlich hat, haben wir im nächsten Schritt eine Empathy Map erstellt.

Hierbei kam heraus, dass Katrins Zeitmangel ihr größtes Problem ist. Sie wünscht sich neben Job und Familie mehr Zeit für sich selbst, möchte sich selbst verwirklichen und sich persönlich weiterentwickeln. Die wenige Freizeit, die sie zur Verfügung hat, möchte sie maximal effizient nutzen und gerne auch ihre Interessen mit denen ihrer Familie verbinden. Die gesammelten Erkenntnisse auf einen einzigen Satz herunterzubrechen, half uns zusätzlich, Katrins Bedürfnisse zu konkretisieren.

„Da Katrin durch ihren Beruf und Familie stark beansprucht wird, wünscht sie sich einen Weg, ihre Zeit effizienter zu nutzen und sich kulturell trotzdem weiterzubilden.“

Katrin hat keine Zeit zur Informationsbeschaffung, sie sucht folglich einen Weg, schneller und leichter an übersichtliche Informationen zum Kulturprogramm zu kommen. Was Katrin fehlt, ist eine zuverlässige Quelle für personalisierte und qualitativ hochwertige Empfehlungen. Und damit haben wir durch die Empathy Map bereits einen großen Baustein für unseren Lösungsansatz erarbeitet.

Durch ein Brainstorming haben wir im Anschluss unzählige Ideen gesammelt, die als potentielle Lösungen bzw. Teillösungen für Katrins Situation in Frage kommen könnten. Dazu haben wir uns vorab drei Leitfragen gestellt, welche durch das Brainstorming beantwortet wurden:

1. *Wie können wir Katrin den Einstieg in das Kulturprogramm zu erleichtern?*
2. *Wie müssen die Kommunikationskanäle für Katrin aussehen?*
3. *Wie kann Katrin Kultur und Familie vereinbaren?*

Aus all den potentiellen Lösungsansätzen haben wir dann gemeinsam unsere Favoriten ausgewählt und die Kernidee unserer Lösung in einem Satz zusammengefasst.

„Die Programmauswahl für die Zielgruppe wird durch neue Features erleichtert.“

Diese Features setzen sich zum einen zusammen aus einem Benutzerkonto, welches die algorithmus-basierte Personalisierbarkeit sowie die individuelle Informationsbeschaffung ermöglicht, sowie Video-Trailer zu den jeweiligen Stücken, für einen besonders schnellen Informationszugang. Durch das Schauen eines knappen, informativen Trailers anstelle von ausladenden Beschreibungstexten wird einerseits Zeit gespart, andererseits durch den visuellen Eindruck vorab auch die Wahrscheinlichkeit einer möglichen Fehleinschätzung und somit die Enttäuschung von Erwartungen minimiert. Insgesamt, wird durch beide Features der gesamte Entscheidungsprozess vereinfacht.

Zur Veranschaulichung des Problems bzw. des Mehrwertes, den unsere Zielgruppe aus unserem Lösungsansatz zieht, haben wir ein Storyboard gezeichnet, das genau diesen Mehrwert in fünf einfachen Szenen zusammengefasst.



Um unseren Lösungsansatz in die Außenwelt transportabel zu machen, haben wir außerdem ein 'Press Release' verfasst, welches z.B. für Veröffentlichungen in der Presse oder ähnlichem genutzt werden könnte.

In diesem Press Release haben wir zunächst unsere Idee in einem Satz auf den Punkt gebracht. Wir haben erklärt, welche Veränderungen wir konkret entwickelt haben, welches Problem bisher bestanden hat und wie wir es lösen wollen. Ein weiterer Teil des Releases bestand aus Kundenerfahrungen, sowie deren Stellungnahmen zum neuen Produkt.

2. Meilenstein-Präsentation

In der zweiten Meilensteinpräsentation haben wir zunächst einmal unsere bisherige Herangehensweise ausführlich erläutert, um dann im zweiten Teil der Präsentation erstmals unseren Lösungsansatz vorzustellen.

Um diesen zu veranschaulichen haben wir einen interaktiven Prototypen mit Hilfe von Adobe XD erstellt, in welchem man sich durch eine neu aufgesetzte Version der TheaGe-Website klicken kann. Besonderer Schwerpunkt lag hier auf der Einbindung des Benutzerkontos, sowie der Trailer.

3. Meilenstein-Präsentation

Für die Abschlusspräsentation hatten wir uns zuvor intensiv mit der finalen Ausarbeitung des Prototypen beschäftigt. Um uns der neuen Funktionalität und der verbesserten Struktur der Seite sicher sein zu können, haben wir den Prototypen anschließend von einigen Personen in unserem Umfeld testen und bestätigen lassen. Wir haben uns außerdem mit der Finanzierbarkeit unserer Lösung befasst und hier eine umfangreiche Einnahmen/Ausgaben Rechnung ausgearbeitet. Durch herangezogene Statistiken konnten wir belegen, dass die Aufnahme von Informationen zu neuem Kulturprogramm nur zu ca. 3% über Flyer und Informationstexte im Internet, allerdings zu über 11% durch visuelle Vorschauen und Trailer erfolgt – Tendenz steigend. In einer letzten, stichprobenartigen Umfrage fanden wir zudem heraus, dass die Bereitschaft sich ein Stück anzuschauen ca. 3 mal höher bei den Testpersonen ausfiel, die zuvor den Trailer zum Stück gesehen hatten, als bei solchen, die die Stückbeschreibung in Textform erhalten hatten. Um auch die visuelle Neustrukturierung der Theatergemeinde anzusprechen, haben wir zum Schluss unserer Präsentation ein komprimiertes Brand-Manual erstellt, welches ein klares, einheitliches Erscheinungsbild für alle verwendeten Medien vorschreiben soll. Hier hatten wir uns für den ersten Einblick auf Farbcodes, typografische Richtlinien und eine mögliche Gestaltung von Werbemitteln beschränkt, welche in einer zukünftigen Verwendung natürlich detaillierter und weitreichender ausgearbeitet werden müssten.

Prototyp

Website

Vom Team entwickelt wurde ein Prototyp in Form einer Website.

Die Ausarbeitung stellt die Umsetzung der im Vorfeld gesammelten und gefilterten Ideen dar und unterstützt das Mitglied an diversen Berührungspunkten während des

Auswahlprozesses. Der Prototyp dient dazu, das Mitglied einfach durch das Produktangebot zu führen und die Entscheidung zu erleichtern. Das Ziel der Lösung ist es nicht, dem Nutzer Stücke aufzuzwingen. Stattdessen ist die Intention aller Maßnahmen, dem Mitglied einen besseren Eindruck des Stückes zu vermitteln, sodass dieser sich optimal beraten fühlt.

Im Vergleich zur bestehenden Website der TheaGe wurden Informationen und Gestaltung vereinfacht und auf das Wesentliche reduziert. Somit lädt die neue Seite, durch die leicht zu verstehende Benutzeroberfläche, zum Herumstöbern ein und ist gleichzeitig schnell konsumierbar. Der Kaufprozess und die Informationsbeschaffung wurden auf unsere spontane Zielgruppe mit wenig Zeit angepasst. Es wurde darauf geachtet, dass gutes anschauliches Bildmaterial, sowie ansprechender Text und Headlines verwendet werden.

Alle Einzelseiten, sowie der Ticketkauf, die Infoseiten zu den einzelnen Veranstaltungen und auch die Startseite sind benutzerfreundlicher strukturiert.

Der klare Mehrwert des Services der TheaGe, welcher durch den Prototyp präsentiert wird, liegt in der neuen Art Informationen zu konsumieren, nämlich durch die Trailer zu jedem Stück und durch die verschiedenen Vorteile des Benutzerkontos.

Individualisierte Empfehlungen

Individualisierte Empfehlungen sind bei der TheaGe eine der wichtigsten Serviceleistungen, wodurch sie sich vom einfachen Kartenverkauf abhebt und einen wahren Mehrwert für die Mitglieder schafft.

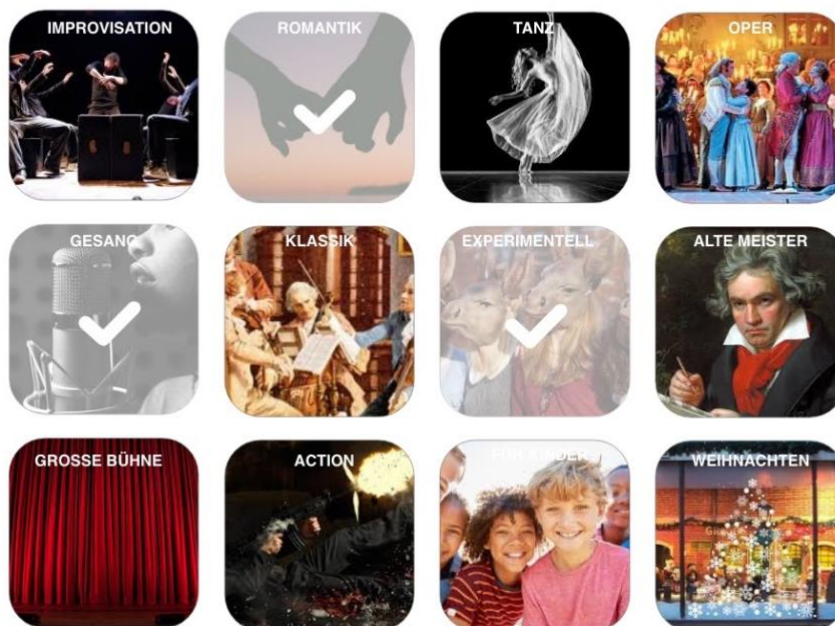
Wir als Team haben durch das Benutzerkonto und die dadurch mögliche Idee von Online-Empfehlungen eine zeitgemäße, auf unsere Zielgruppe zugeschnittene Lösung entwickelt.

Persönliche Empfehlungen werden nicht mehr nur über die Hotline, Email oder durch die Post verschickt sondern werden durch Interessensangaben bei Anmeldung als Mitglied und Bewertung der bereits angesehenen Stücke und Trailer auf der Website perfekt auf die Mitglieder zugeschnitten und online bereitgestellt. Jede stückbezogene Entscheidung des Mitglieds hilft dem System mit Hilfe eines Algorithmus automatisch den Geschmack des Mitglieds besser identifizieren zu können und passt

dementsprechend die Vorschläge benutzerbezogen an, sodass der Kunde mit jedem Besuch der Webseite besser adressiert wird.



WAS GEFÄLLT DIR?

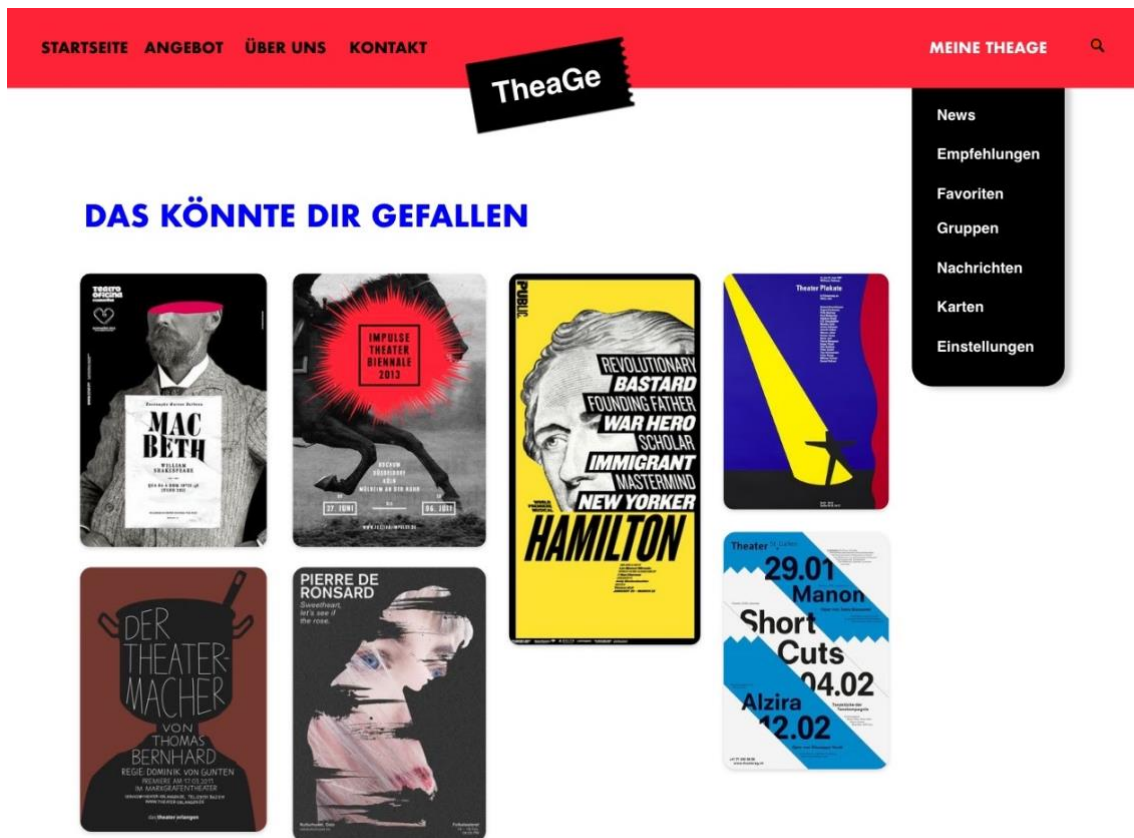


Durch unsere Umfragen ging hervor, dass sich unsere Zielgruppe eine Website wünscht, auf welcher sie sich aktiv informieren kann aber auch Empfehlungen bekommt. Nicht unbedingt gewünscht waren zusätzliche Informationen über den Postweg oder telefonisch.

Suchfunktion

Aktiv gesucht werden kann über die Suchleiste auf der Website oder über Veranstaltungskalender, Spielstätten, sowie über vorgefertigte Kategorien wie "Highlights im Oktober", welche dem Mitglied einen guten Überblick über bevorstehende Veranstaltungen bieten. Durch das Einfließenlassen der Suchbegriffe in das System können wiederum bessere, individualisierte Empfehlungen gegeben werden.

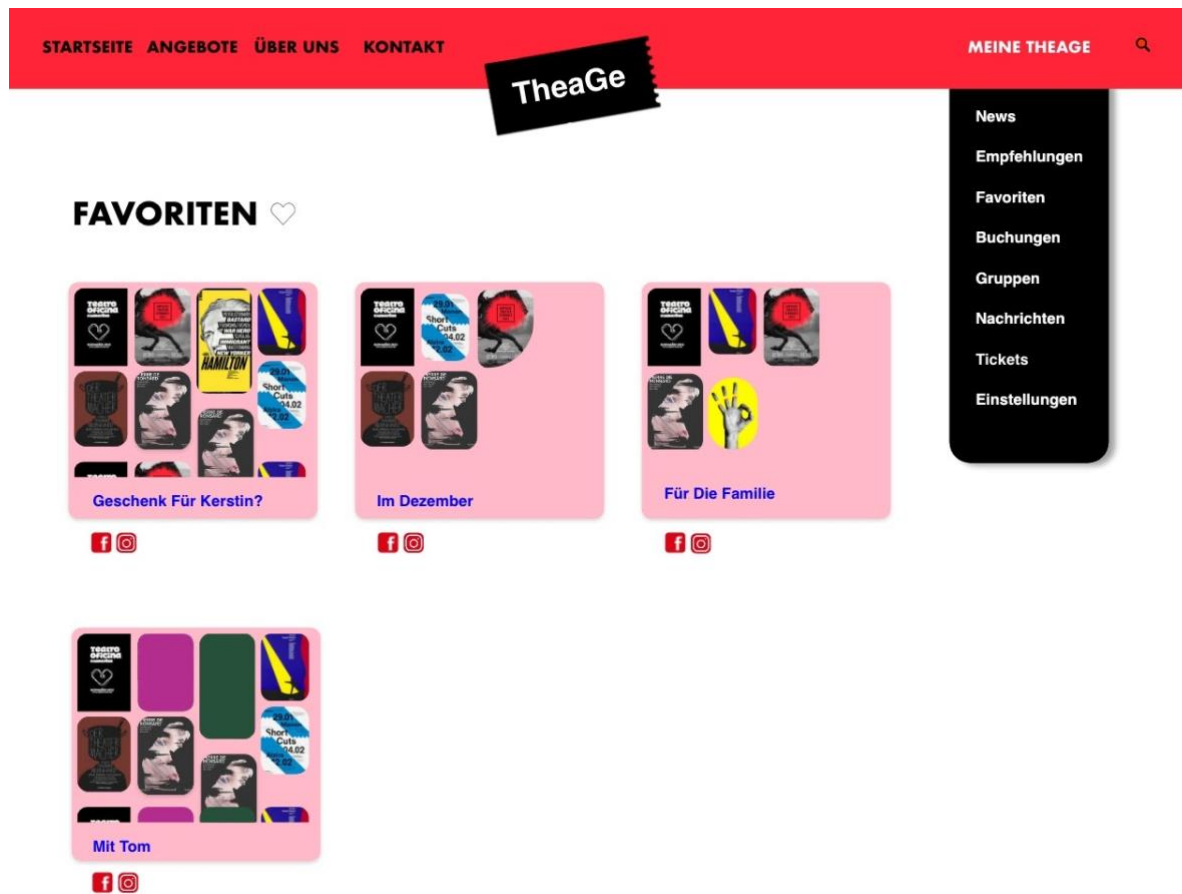
Benutzerkonto



Wenn man die neue Website der TheaGe als Nichtmitglied besucht, kann man sich über aktuelle Veranstaltungen informieren und sich ein Bild der Kulturlandschaft Münchens machen. Alle Trailer ohne Einschränkungen und die im Folgenden beschriebenen Vorteile des Benutzerkontos, sowie der Ticketkauf sind erst nach Antritt einer Mitgliedschaft nutzbar.

Das Benutzerkonto bietet folgende Vorteile: Zum einen die oben erwähnte Empfehlungsseite mit auf das Mitglied individuell angepassten Vorschlägen.

Des Weiteren gibt es die Option, sich Stücke auf einer Favoriten-Seite zu merken und mit Familie oder Freunden zu teilen.



Ein weiterer Vorteil des Benutzerkontos ist es, die Tickets online speichern und ausdrucken zu können und alle Informationen, sowie Wegbeschreibungen direkt verlinkt zu haben.

Kartenerwerb

Karten können nur von Mitgliedern gekauft werden. Der Prototyp zeigt den Preisunterschied zu den nicht durch die TheaGe rabattierten Karten. Somit wird der Preisvorteil und der Vorteil einer Mitgliedschaft erlebbar gemacht. Die Sitzplatzwahl wird durch eine Saalplanvorschau deutlicher.

[STARTSEIT](#)
[ANGEBOT](#)
[ÜBER UNS](#)
[KONTAKT](#)

TheaGe

[MEINE THEAGE](#)

[News](#)
[Empfehlungen](#)
[Favoriten](#)
[Buchungen](#)
[Gruppen](#)
[Nachrichten](#)
[Karten](#)
[Einstellungen](#)

MEINE KARTEN

DEZEMBER

Mittwoch
18

MAC BETH

KARTEN DRUCKEN
WEGBESCHREIBUNG

Dienstag
11

HAMILTON

KARTEN DRUCKEN
WEGBESCHREIBUNG

OKTOBER

Freitag
29

SHORT CUTS

Mittwoch
02

IMPULSE THEATER

Vorteile im Überblick

Gerechtfertigt wird der monatlich kündbare Mitgliedspreis von 3,90€ nun zusätzlich zu den ohnehin zahlreichen Vorteilen der TheaGe (wie zum Beispiel bis zu 20% günstigeren Tickets und der Auswahl aus mehr als 250 verschiedenen Veranstaltungen pro Monat) durch die verbesserten Individuellen Empfehlungen, die Übersichtliche Website, das Benutzerkonto mit seinen Vorteilen und die Trailer, welche Zeit sparen und die mögliche Enttäuschung über die falsche Veranstaltungswahl gering halten.

Durch die neuen Funktionen der Website wird die Servicefunktion der TheaGe weiter in den Vordergrund gestellt und mehrere Alleinstellungsmerkmale schaffen einen klaren Vorteil für den kulturinteressierten Benutzer.

Durch Verlinkungen mit Google Maps, Apple Wallet, Instagram und Facebook kommt die TheaGe zusätzlich im Jahre 2020 an.

13

Bei unserem Lösungsansatz bleibt die Telefonhotline weiterhin bestehen. Auch das Informieren über Post und Email kann weiterhin bestehen bleiben, falls es von Mitgliedern ausdrücklich gewünscht wird. Jedoch gehen wir davon aus, dass diese Kanäle durch die Website, beziehungsweise eine begleitende App, nicht mehr so wichtig sein werden.

Durch gute Gestaltung, die richtigen Informationen (und Kommunikationsmedien: Trailer) und das Benutzerkonto mit allen Eigenschaften kann sich die TheaGe als wichtiger Kulturvermittler einen Namen machen.

Trailer

Der zweite konkrete Ansatzpunkt zur Erleichterung der Entscheidungsfindung (neben der vereinfachten Website mit Benutzerkonto) ist die Transferierung von Textbeschreibungen, die die TheaGe bereits auf Ihren verschiedenen Kommunikationsmedien zur Verfügung stellt, in eine bilddynamische Form. Konkret bedeutet dies, dass Inhalte zusätzlich zu Beschreibungen und Rezensionen auch als Trailer präsentiert werden sollen. Begründet wird dies aus mehreren Perspektiven.

In erster Linie soll dies den Kulturvermittlungsauftrag der TheaGe untermauern. Studien zeigen, dass im Bereich des Kinobesuchs insbesondere Trailer zur Aufmerksamkeitsgewinnung verwendet werden, die sowohl im Kino als auch im Fernsehen oder auf Webseiten direkt präsentiert werden. Diese drei Bereiche nutzen knappe 40% aller Kunden. Durch die Produktion und Bereitstellung von umfassenden Trailerinhalten soll den Mitgliedern der TheaGe die Entscheidungsfindung erleichtert werden. Des Weiteren dienen die Trailer dazu, dass sich insbesondere Berufstätige und Familien bereits vorab ein Bild von dem Stück machen können, sodass die Erwartungen und tatsächliche Erfahrung möglichst passgenau sind. Dies ist insbesondere wichtig, da die Zielgruppe meist sehr beschäftigt ist und somit die Enttäuschung bei unpassenden Vorführungen steigt.

Anstatt sich mühsam durch die verschiedenen Stücke zu klicken und jede einzelne Stückbeschreibung zu finden und durchzulesen, bieten Trailer die Möglichkeit auf einer Seite sowohl Inhalt, Inszenierung als auch Fachmeinungen gebündelt und knapp darzustellen. Dies spart Zeit und Frustrationsrisiko

Ausarbeitung

Die Trailer dienen als Informationsquelle sowohl für Kulturbegleiter, als auch für Neueinsteiger und Personen, die keine Zeit für lange Recherchen aufbringen können und trotzdem ein schönes Erlebnis mit dem Stück verbinden möchten. Aus diesem Grund müssen die Trailer auch zum einen einfach, informativ und gleichzeitig anspruchsvoll und ansprechend sein. Um dies zu erreichen gilt es einen Mix aus Darstellung von Stückausschnitten und Kommentaren zu kreieren, der Interesse bei den Mitgliedern weckt.

Ein zentraler Aspekt der Trailergestaltung ist, dass die Einzelstücke sich in das Gesamtkonstrukt integrieren, weshalb das Aufsetzen von optischen und inhaltlichen Guidelines unerlässlich ist. Um einen zusätzlichen Wiedererkennungswert zu schaffen, werden die Trailer durch ein bis zwei ausgewählte Kommentatoren begleitet, deren Aufgabe darin liegt, u.a. durch Interviews mit Darstellern oder Komponisten durch den Trailer zu führen und dem Zuschauer auch eine persönliche Einschätzung des Stücks zu vermitteln.

Umsetzung

Die Produktion der Trailer entspringt für die TheaGe aus einem branchenfremden Umfeld, in dem diese keine eigenen Kompetenzen hat. Wie die TheaGe eine schnelle und gleichzeitig professionelle Umsetzung realisieren kann, wird im folgenden in drei Phasen ausführlich beschrieben:

1. Outsourcing erster Stufe

Um möglichst schnell Trailer produzieren und veröffentlichen zu können, bedarf es einer externen Firma, die sich um die Produktion der Trailer kümmert. Wichtig ist, dass bevor die Aufträge vergeben werden, klare Vorgaben definiert werden. Das daraus resultierende Ergebnis ist, dass die Firmen zwar noch einen gewissen Handlungsspielraum haben, allerdings alle Trailer, die auf der Plattform präsentiert werden, einen Standard mit sich bringen. Da viele Firmen bundesweit verteilt ihren Sitz haben, macht es Sinn für die TheaGe auf mehrere Partner in der ersten Phase zu setzen, damit in erster Linie die Qualität der jeweiligen Agentur verglichen werden kann und zum anderen mögliche Anfahrtskosten minimiert werden. Dies ist notwendig, da die Stücke an

unterschiedlichen Orten gespielt werden und somit bundesweite Trailerproduktionen stattfinden müssen. Es gilt zu beachten, dass die Trailer Eigentum der TheaGe werden und dass Rahmenverträge mit den Produktionsstudios geschlossen werden, die den Preis pro Trailer senken.

2. Outsourcing zweiter Stufe

Während den ersten beiden Spielzeiten müssen Auswertungsmechanismen entworfen werden, die es ermöglichen die einzelnen Anbieter in Hinblick auf Qualität, Preis und Zuverlässigkeit miteinander zu vergleichen. Das Ziel der TheaGe muss es sein, für die dritte Spielzeit einen Partner identifiziert zu haben, der für die Produktion aller Trailer verantwortlich ist. Alternativ können auch zwei Partner integriert werden, die themenbasiert die Produktion der Trailer übernehmen. Durch Skaleneffekte werden zum einen die Kosten je Trailer gesenkt und entsprechend des Gesetzes der großen Zahlen, Fehler bei der Produktion gesenkt und an einen Standard angepasst. In dieser Phase intensivieren sich die Beziehungen zu den Produktionspartnern und die Koordinierungsaufgaben der TheaGe sinken. Zugleich stellen sich Automatismen mit den Stückeigentümern ein, langfristige Verträge werden geschlossen und die Bekanntheit der "*TheaGeschichten*" steigt, sodass auch mehr Mitglieder als auch Vereinsfremde Personen auf die Trailer zugreifen.

3. Eigenproduktion

Die dritte Phase der Trailerproduktion kennzeichnet sich dadurch, dass die bisher von extern bezogene Dienstleistung internalisiert wird. Die TheaGe hat durch die Begleitung der gut Tausend Trailer-Produktionen eigene Kompetenzen aufbauen können und nutzt diese ab dem Spieljahr VI, um eigens in die Trailerproduktion einzusteigen. Dieser Schritt ist notwendig, um erstens die Kosten für die Produktion weiter zu senken, weniger abhängig von Dritten zu sein, sowie um flexibler und individueller die Bedürfnisse jedes einzelnen Stückes zu bedienen.

Die TheaGe ist in allen Phasen für die Koordination der Produktionen verantwortlich. Um eine hohe Qualität gewährleisten zu können, bedarf es hierfür Personal innerhalb der TheaGe. Die durch die besser werdenden Konditionen der Rahmenverträge gesparten Kosten, werden in die Expansion der Trailerproduktion investiert werden, sodass die Anzahl der zur Verfügung stehenden Trailer für die Mitglieder stetig ansteigt und zusätzlicher Nutzen generiert wird und die Umsätze so wiederum steigen.

Finanzierung

Für die Umsetzung essentiell ist die Prüfung der finanziellen Plausibilität und Machbarkeit. Grundsätzlich handelt es sich hierbei um ein Annahmen-gestütztes Verfahren, das auf der vereinfachten Gewinn und Verlustrechnung der Theatergemeinde basiert. Die Angaben beziehen sich auf die Veränderung der initial gezeigten GUV.

Ausgaben

Auf der Ausgabenseite finden sich im speziellen zwei Posten wieder. Zum einen ist dies die Website-Neugestaltung, bei der 1000 Arbeitsstunden zu einem Stundenlohn von 20€ veranschlagt wurden und somit mit insgesamt 20.000€ im ersten Jahr nur einen kleinen Teil der Ausgaben für das kommende Jahr ausmachen. In die Analyse für die Kostenstruktur für die Trailerproduktion wurde erstens von einem Durchschnittswert in Höhe von 1000€ pro Trailer ausgegangen. Zum anderen resultiert aus den Überlegungen, wie viele Stücke die TheaGe jährlich in ihrem Programm hat, wie viele Trailer bereits prozentual existieren, wie groß der Anteil der Mehrfachaufführungen ist und wie viele Trailer pro Jahr umsetzbar sind, das Ergebnis, dass es pro Jahr ca. 365 Trailer zu produzieren gilt. Damit belaufen sich die Kosten für die Trailer auf 365.000€ und insgesamt auf 385.000€ für das erste Spieljahr.

Einnahmen

Die Einnahmen entstammen vier Positionen.

1. Einsparungen Sachkosten

Da auf die proaktive Versendung von Flyern und Monatsangeboten verzichtet wird, errechnen sich hierdurch Einsparungen in Höhe von 240.000€

2. Kartenverkäufe

Studien zeigen, dass durch ein Angebot von Bewegbildern im Vergleich zu Beschreibungen 15% mehr Interessenten anspricht. Da nicht alle auch eine Karte bei der TheaGe erwerben, wird ein Kartenmehrverkauf in Höhe von 10% prognostiziert. Dies ist eine Steigerung von 43.000€ pro Spielzeit.







3. Mitgliedereinnahmen

Aktuell beläuft sich der Mitgliederbeitrag auf 29€ im Jahr. Durch die Umstellung auf einen monatlichen Beitrag von 3,90€ beziehungsweise eine jährliche Gebühr von 39€ ergeben sich daraus insgesamt neue Einnahmen in Höhe von 303.480€. Diese teilen sich auf in die Bereiche der neuen Mitglieder (51.480€) und bestehende Mitglieder (252.000€). Enthalten ist ein jährliches Mitgliederwachstum in Höhe von 5%.

4. Trailerverkäufe

50% der Trailer, die produziert werden, können auch an die einzelnen Darsteller verkauft werden. Dies hat zur ersten Folge, dass diese für alle verfügbar sind und zum anderen, dass weitere Einnahmen generiert werden. Wenn für jeden Trailer, Tickets im Wert von 400€ (Einkaufspreis) zur Verfügung stehen, können durch den Verkauf dieser weitere 79.920€ eingenommen werden.

Insgesamt belaufen sich die Einnahmen somit auf 666.400€ und übersteigen die Ausgaben um 281.400€, welche als Puffer und weitere Investitionen genutzt werden können.

Einnahmen	Ausgaben
 Kartenverkauf: 43.000€	 Trailer: 365.000€
 Mitgliedsgebühren: <ul style="list-style-type: none"> a) neue: 51.480€ b) Bestehende: 252.000€ 	 Website: 20.000€
 Trailerveröffentlichung: 79.920€	
 Sachkosteneinsparung: 240.000€	
Gesamt: 666.400€	Gesamt: 385.000€

Gestaltung

Die Gestaltung spielt eine wichtige Rolle. Einerseits um Information bestmöglich rüber zu bringen und andererseits um als Marke bekannt zu werden. Für die TheaGe ist beides erstrebenswert. Für unsere Zielgruppe muss Information schnell konsumierbar werden, zum Beispiel durch strukturiertes Layout, gut lesbare Typografie und das richtige Bildmaterial. Zusätzlich wollen wir einen Wiedererkennungswert schaffen, welcher zum Beispiel durch Farben oder einen markanten Illustrationsstil erreicht werden kann.

Das wichtigste, um als Plattform für Kulturvermittlung bekannt zu werden, ist es, konsequent bei den festgelegten Gestaltungsregeln zu bleiben. Mitglieder sollen angelockt und nicht durch zu viel unterschiedlich gestaltetes Werbematerial verwirrt werden.

Da die Veranstaltungssuche und Ticketbuchung bereits viel Information beinhaltet, gilt es diese bestmöglich durch Gestaltung aufzubereiten.

Für all diese Ziele ist es vorteilhaft ein sogenanntes Brand-Manual aufzustellen, welches, wenn nötig, auch von wechselnden Designagenturen als Richtlinie für Website, Flyer, App, Programmhefte, Außenwerbung... gilt.

Für die TheaGe haben wir ein Beispiel für mögliche Gestaltungsrichtlinien aufgestellt:



Überschriften
Bold, 46pt,
Versalien

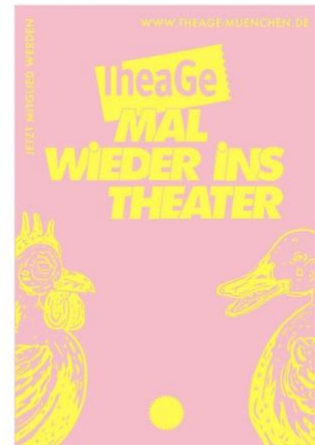
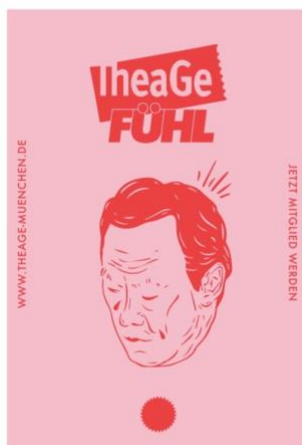
FUTURA

Einleitungen
Bold, 27pt

**Lorem ipsum dolor
sit amet, consectetu-
er adipiscing elit, sed
diam nonummy nibh
eismod tincidunt
ut laoreet.**

Fließtext
Medium, 23pt

Lorem ipsum dolor sit amet,
consectetuer adipiscing elit,
sed diam nonummy nibh euis-
mod tincidunt ut laoreet
dolore magna aliquam erat
volutpat. Ut wisi enim ad
minim veniam, quis nostrud
exerci tation ullamcorper
suscipit



Die nächsten Schritte

Gestaltung

In Sachen Gestaltung besteht die weitere Vorgehensweise zunächst darin, die bestehenden Grundlagen des Brand-Manuals umfassend auszuarbeiten. Da unseres Wissens nach kein Grafikdesigner fest bei der TheaGe angestellt ist, geht es zunächst darum eine geeignete Designagentur zu engagieren. Als Ziel gilt es einheitliche Regeln für verwendete Schriftarten, -Größen und -Mischungen, sowie eine stimmige Farbwelt festzulegen. Außerdem ist es sinnvoll einen geeigneten visuellen Wiedererkennungswert zu schaffen. Hier könnte, wie von uns vorgeschlagen, ein markanter und konsequent eingesetzter Illustrationsstil aber auch weitere grafische Gestaltungsmittel wie Fotografie oder Collage eingesetzt werden. Das wichtigste insgesamt ist dabei, dass das neue, einheitliches Erscheinungsbild auf alle verwendeten Medien übertragen wird, also sowohl auf Flyer, als auch auf Website, die Spielpläne, die Werbeanzeigen etc. übertragbar ist und somit eine einprägsame Marke mit Wiedererkennungswert geschaffen wird.

Website

Zur Überarbeitung der bestehenden Website muss vorab eine genaue Struktur angelegt werden, welche lückenlos alle benötigten Anwendungen, Rubriken und neuen Features beinhaltet. Diese Struktur orientiert sich im Idealfall auf an unserem bereits angelegten Prototypen, muss aber im Detail natürlich noch weit darüber hinausgehen. Im nächsten Schritt muss dann ein Programmierer beauftragt werden, welcher die geplanten Veränderungen realisiert. Im Idealfall arbeitet dieser eng mit einer Design-Schnittstelle der TheaGe zusammen. Zusätzlich muss ein Programmierer mit der Entwicklung des Algorithmus beauftragt werden.

Werbemaßnahmen

Da aus unseren Umfragen hervorgegangen ist, dass die TheaGe in unserer Zielgruppe einen sehr geringen Bekanntheitsgrad hat, halten wir es für sehr wichtig, umfassend auf mehreren Kanälen Werbung zu schalten. Über "moderne" Plattformen wie Instagram oder Facebook kann die 40+ Generation gut erreicht werden. Auch gezielt

platzierte Außenwerbung hat, unserer Meinung nach, nach wie vor einen hohen Wirkungsgrad. Geworben werden kann zum Beispiel mit der einjährig kostenlosen Mitgliedschaft. Wichtig hierfür ist der oben angesprochene Wiedererkennungswert durch Gestaltung und interessante kurze Werbebotschaften. Eher verwirrende oder negativ konnotierte Werbewörter wie "Kulturaufruf" oder "Theater-Abo" könnten durch Wortspiele wie "TheaGeh mal wieder ins Theater" oder "TheaGefühl" ersetzt werden.

Personal

Um die konkreten Lösungen umsetzen zu können, bedarf es zudem einer Veränderung der Personalstruktur. Insbesondere bei dem Versand von Informationsmaterialien werden Kapazitäten frei, die wiederum für die Koordination der Website-Neustrukturierung und Trailerproduktion aufgebracht werden müssen. In beiden Fällen benötigt es eine zuständige Person, die für die Umsetzung verantwortlich ist. Dieser Person arbeitet einem Trailer-Projektteam zu, welches für die Ideengenerierung und Festlegung der Guidelines verantwortlich ist. Die Verantwortung für die Auswahl des geeigneten Personals liegt bei der Geschäftsführung. Final muss der internen, sowie externen Kommunikation Beachtung geschenkt werden. Transparenz und Offenheit sind Merkmale für eine sichere und Mitglieder-orientierte Ansprache. Veränderungen müssen den Mitgliedern nach Beschluss auf verständliche Art erklärt werden. Insbesondere die Umstellung des Preismodells bedarf einer klaren Kommunikation in Form von Rundschreiben und Aushängen. Des Weiteren muss der persönliche Kontakt per Telefon genutzt werden, um die Neuigkeiten zu verkünden. Dafür reicht eine Ansage, wenn die Mitglieder sich in der Warteschleife befinden mit dem Hinweis, dass die Mitarbeiter für Fragen offen sind.

Außerdem muss das Mitarbeiterteam über die Neuausrichtung informiert und insbesondere geschult werden. Auch diese Zuständigkeit obliegt der Geschäftsführung.

Unterstützende Dokumente

Erste Umfrage

<https://de.surveymonkey.com/r/3CRSN8L>

Prototyp Website

<https://xd.adobe.com/view/495cf6e9-0de4-417d-491a-a16b555e79aa-3f6d/?fullscreen>

A/B Test - Trailer vs. Text

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSera9OTI57unsnj73JlIKTomW2cPawcbDyMgZNIFRdzowizrg/viewform>

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeyww2EV77TwlKo-OgM5V6fbBmMYU0l2Ce0c-AU3XfY45yEhg/viewform>

Medien

Aus Darstellungs- als auch aus Verständnisgründen hat sich das Team dazu entschieden alle relevanten Medien themenspezifisch in den Text zu integrieren.