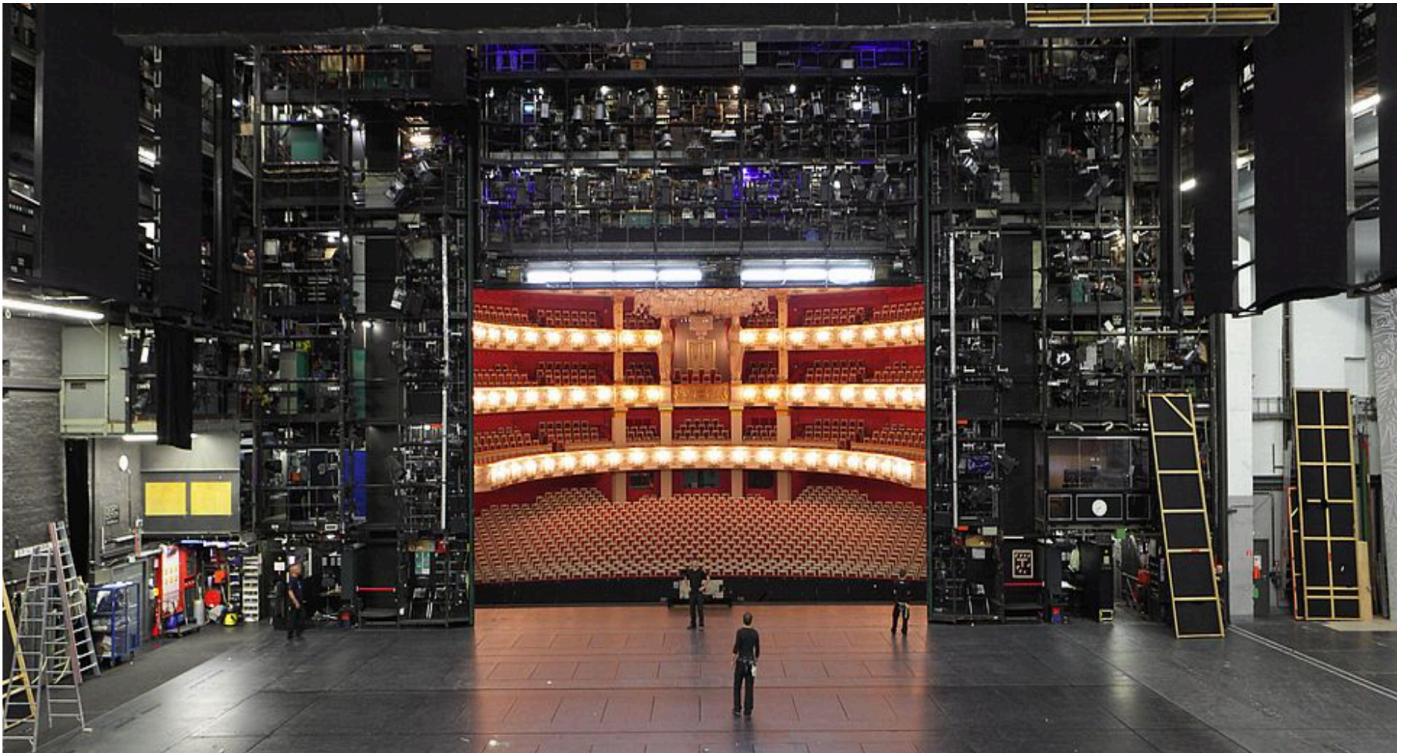


# #Culturegoesdigital? Digitalisierung in Theatern – ein Statusbericht



Bühne des Bayerischen Nationaltheaters (Foto: Wilfried Hösl)

Wie weit ist die Digitalisierung in Theatern vorangeschritten? In welchem Ausmaß sind Prozesse und Arbeitsbereiche digitalisiert? Wo birgt die Digitalisierung für Theater Chancen und Herausforderungen? Wie wollen Theater zukünftig in die Digitalisierung investieren? actori ist diesen Fragen nachgegangen und hat im September 2020 rund hundert Theater in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

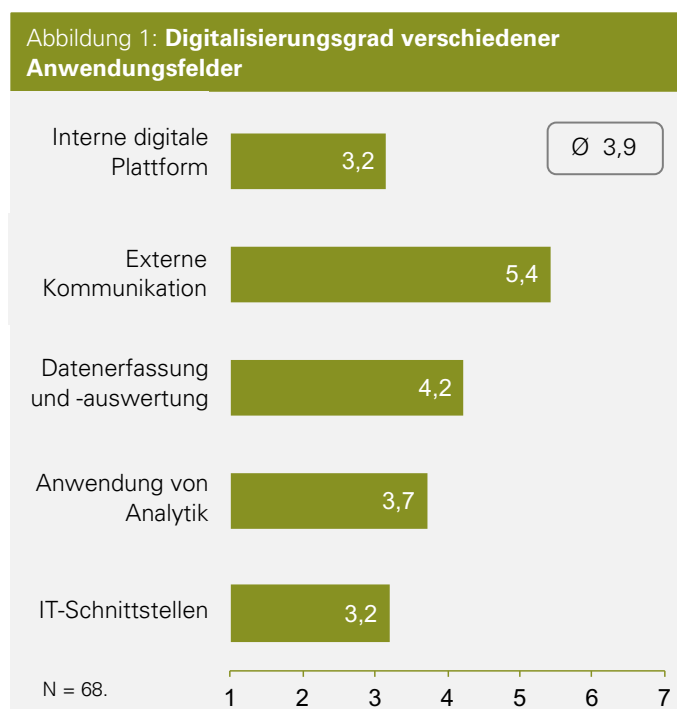
Die fortschreitende Digitalisierung ist eine zentrale Herausforderung für unsere Gesellschaft – auch für Kulturinstitutionen. Konsumenten betrachten digitale Angebote, Online-Ticketkauf sowie responsives Design des Internetauftritts inzwischen als Standardservices. Services, die auch innerbetrieblich die Nutzung digitaler Technologien und vernetzte Prozesse voraussetzen.

Als Strategieberatung in den Bereichen Kultur, Bildung und Entertainment untersucht actori auch die Entwicklungen der Digitalisierung in der Kulturbranche und hat hierfür rund hundert Ein- und Mehrspartentheater im deutschsprachigen Raum online befragt.<sup>1</sup> Die Ergebnisse geben einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Digitalisierung und erlauben einen Blick in die Zukunft.

**Studienablauf:** Die Theater wurden zum Digitalisierungsgrad wesentlicher Bereiche, wie z. B. externer und interner Kommunikation, Datenerfassung und -auswertung sowie IT-Schnittstellen befragt. Dabei haben die an der Studie Teilnehmenden den Digitalisierungsgrad verschiedener Prozesse (z. B. die Nutzung von digitalen Tools zur internen bzw. externen Kommunikation) in diesen Bereichen auf einer Skala von 1 bis 7 eingeschätzt.

## Klare Diskrepanz im Digitalisierungsgrad: Theater zeigen sich in der Kommunikation nach außen weitaus digitalisierter als bei innerbetrieblichen Prozessen

Das Ergebnis zeigt, dass der durchschnittliche bereichsübergreifende Digitalisierungsgrad auf einem mittleren Niveau liegt (3,9 auf einer Skala von 1 bis 7). Im Detail wird allerdings eine Diskrepanz ersichtlich: Die externe Kommunikation mit Kundinnen und Kunden, Künstlerinnen und Künstlern oder der Presse ist wesentlich stärker digitalisiert als innerbetriebliche Prozesse, so die Nutzung interner digitaler Plattformen (siehe Abbildung 1). Ersichtlich wird ferner eine fehlende Etablierung von Schnittstellen, die zu ineffizienten Prozessen führt: Die Anzahl von In-sellösungen wächst, das Fehlerrisiko erhöht sich, die Ausschöpfung des vollen Potenzials der Digitalisierung wird erschwert.



Insgesamt zeigt die Diskrepanz zwischen externem und internem Digitalisierungsgrad, dass Theater nach außen unter Umständen einen deutlich fortschrittlicheren Zustand der Digitalisierung vermitteln als er tatsächlich gegeben ist.

Hierbei sieht actori ein Risiko: Aufgrund verzerrter Darstellung des Digitalisierungsstands von Theatern wird in der Wahrnehmung von Geldgebern und Geldgeberinnen sowie politischer Gremien die Dringlichkeit digitaler Transformation abgeschwächt.

## In der Digitalisierung innerbetrieblicher Prozesse liegt hohes Potenzial

Nach Einschätzung der befragten Theater birgt insbesondere die Digitalisierung interner Prozesse hohes Potenzial. Das gilt sowohl für abteilungsübergreifende (z. B. interne Kommunikation), als auch für abteilungsspezifische Prozesse (z. B. Abrechnung, Disposition). Doch der Generierung dieses Mehrwerts steht eine große Herausforderung gegenüber, weil alle Arbeitsbereiche betroffen und umfassende Maßnahmen erforderlich sind, die systematische Planung und Umsetzung benötigen.

Auch in der externen Kommunikation sehen die befragten Theater noch weitergehendes Digitalisierungspotenzial. Beispielsweise gaben 16% an, die Digitalisierung des Kundenmanagements (CRM) verspreche den größten Mehrwert.<sup>2</sup>

## Was sind die größten Herausforderungen für die Theater?

Die Befragten wurden gebeten, insgesamt zehn verschiedene Herausforderungen hinsichtlich der Relevanz für ihr Theater zu priorisieren. Daraus ergab sich ein Ranking der größten Herausforderungen (siehe Abbildung 2).



Am häufigsten wurde hierbei ein Mangel an (Fach-)Kompetenz bzw. (Fach-)Personal genannt (21%).

Mit 14% folgen organisatorische und Change-bezogene Aspekte, die mit der digitalen Transformation einhergehen, so die Umstellung von Systemen, Prozessen und Strukturen. Erst an dritter Stelle nennen die befragten Theater finanzielle Ressourcen als die größte Herausforderung der Digitalisierung (12%).

## Nächste Jahre hinsichtlich Digitalisierung entscheidend: Großteil plant unmittelbar bevorstehende Investitionen

Angesichts der identifizierten Bedarfe und Herausforderungen zeigt die Studie spannende Ergebnisse im Hinblick auf Investitionsvorhaben. Bei den Führungskräften der Theaterbetriebe hat actori abgefragt, in welchen Bereichen kurz-, mittel- oder langfristig Digitalisierungsinvestitionen geplant sind und wie deren Höhe ausfällt. 40% der Befragten geben an, im nächsten bzw. in den darauffolgenden Jahren (38%) in die Digitalisierung investieren zu wollen. Dabei ist der am häufigsten angegebene Investitionsbereich die IT-Infrastruktur: Die Befragten möchten im Schnitt rund 27.000 Euro in Software und 19.000 Euro in Hardware investieren. Der Bereich mit den volumenmäßig umfangreichsten Vorhaben ist der Internetauftritt der Theater mit durchschnittlich knapp 29.000 Euro.

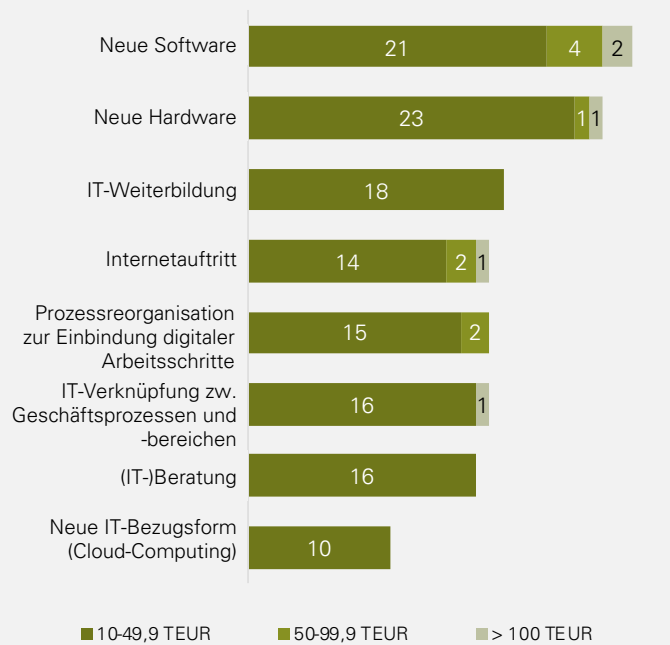
Obwohl diese Angaben von einer grundsätzlichen Investitionsfreudigkeit zeugen, sieht rund ein Viertel der Befragten Investitionen erst zu einem späteren Zeitpunkt bzw. überhaupt nicht vor. Zudem fallen die geplanten Investitionen insgesamt eher gering aus. So ist fraglich, ob sie ausreichen, um eine umfassende Veränderung der Arbeitsprozesse und der Organisation herbeizuführen; dies zeigt auch ein vergleichender Blick auf die Investitionsvolumina zur Digitalisierung in anderen Branchen.

Darüber hinaus werfen die angegebenen Investitionsbereiche (siehe Abbildung 3) Fragen im Kontext der zuvor identifizierten Bedarfe und Herausforderungen der Theater auf. Die beiden größten Herausforderungen (mangelnde IT-Kompetenz sowie die Digitalisierung der Prozesse) werden erst an dritter bzw. fünfter Stelle genannt. Dabei konfrontiert gerade die Einführung neuer Soft- und Hardware Mitarbeitende mit unbekanntem Benutzeroberflächen und Prozessen, deren effizienter Einsatz umfangreicher Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie der

damit verbundenen Entwicklung digitaler Kompetenzen bedarf.

Abbildung 3: Investitionen in Digitalisierung

„In welchem Bereich der Digitalisierung möchten Sie in dem oben genannten Zeitraum investieren und in welchem Umfang?“  
[in Prozent]



Anmerkung: Befragung unter Teilnehmenden mit Leitungsfunktion. Mehrfachnennungen möglich. N = 32.

## Strategische Planung und Abstimmung von Investitionen ist erfolgskritisch für Digitalisierung

Die vorliegende Studie zeigt, dass Theater hinsichtlich Digitalisierung noch einen weiten Weg vor sich haben. Gleichzeitig haben sie die Relevanz der Digitalisierung erkannt und möchten sie künftig in Form von Investitionen adressieren. actori erachtet hierbei als erfolgsentscheidend, im Vorfeld von Investitionen eine Bedarfsanalyse vorzunehmen, um damit größtmöglichen Nutzen zu stiften und das Potenzial der Digitalisierung voll auszuschöpfen. Aufbauend auf der Bedarfsanalyse sollte eine umfassende Digitalisierungsstrategie erarbeitet werden, die Zielstellungen, Interdependenzen und Umsetzungsschritte abbildet und systematisiert. So wird sichergestellt, dass die Digitalisierung von Theaterbetrieben ganzheitlich und nachhaltig erfolgt. Hinsichtlich der Bedarfe konnte die actori Studie bereits erste Einblicke geben, gleichwohl müssen die Bedarfe eines jeden Theaters individuell analysiert und im Rahmen einer

Digitalisierungsstrategie systematisiert werden.

Hierbei kann actori als führende Beratung für Kulturinstitutionen im deutschsprachigen Raum mit

jahrelanger Erfahrung in Digitalisierungsprojekten sowie Beteiligungen an Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen einen wertstiftenden Beitrag leisten.

---

Alle genannten Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie zu reflektieren. Damit verbundene Auswirkungen der Krise auf die Theater können unterschiedliche Implikationen für die beschriebene Interpretation und Einordnung der Studienergebnisse mit sich bringen. Zum einen ist denkbar, dass aufgrund des zweiten Covid-19-Lock-Downs (ab November 2020) finanzielle Spielräume wegfallen. Die angegebenen Investitionsvorhaben in Digitalisierung könnten also möglicherweise nicht mehr in dem in der Studie aufgezeigten Maße realisierbar sein.

Andererseits ist auch ein Szenario denkbar, bei dem die Pandemie als Katalysator der Digitalisierung wirkt: Theater erkennen welche Möglichkeiten die Digitalisierung abseits des regulären Spielbetriebs bietet, um Besucher zu binden und Einnahmequellen zu generieren. Zudem hat die Covid-19-Pandemie bereits zu stärker digitalisierten Arbeitsabläufen (z. B. Videokonferenzen, Home Office) beigetragen. Dementsprechend ist auch eine verstärkte Relevanz und Priorisierung von Digitalisierung durch die Covid-19-Pandemie denkbar.

---

actori dankt allen teilnehmenden Theatern herzlich für ihre Zeit und ihr Engagement!

Für Fragen, Anmerkungen oder tiefergehende Studienergebnisse, wenden Sie sich bitte an Dr. Nora Pähler vor der Holte ([paehlervorderholte@actori.de](mailto:paehlervorderholte@actori.de)) oder Frank Schellenberg ([schellenberg@actori.de](mailto:schellenberg@actori.de))

---

---

1) Rücklaufquote: 28,4%.  
Zeitraum der Studie: 28.08.-25.09.2020.  
Alle Angaben beziehen sich auf die antwortenden Theater.

2) Zu berücksichtigen ist hierbei, dass knapp die Hälfte der befragten Mitarbeitenden aus dem Marketing stammen, also dem Bereich, in dem das CRM üblicherweise angesiedelt ist.

---

---

**Herausgeber:** actori GmbH, Geschäftsführer Prof. Maurice Lausberg, Frank Schellenberg

actori GmbH   Gundelindenstraße 2   80805 München   Tel. +49 89 540 447 400   [digitalisierung@actori.de](mailto:digitalisierung@actori.de)   [www.actori.de](http://www.actori.de)

---