

Forum Theater-Controlling (Hrsg.)

Controlling im Theater

Controlling im Theater

Herausgeber:

Forum Theater-Controlling

Redaktion:

Jürgen Pelz, Bettina Reinhart, Dr. Petra Schneidewind, Dr. Tom Schößler

Texte Kapitel 1, 3, 4 und 5:

Dr. Petra Schneidewind, Dr. Tom Schößler

Praxisberichte Kapitel 2:

Anne Beyrer, Beat Fehlmann, Jörg Klasser, Sven Peschel, Bettina Reinhart

Kontakt:

Dr. Petra Schneidewind, Institut für Kulturmanagement,
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, Reuteallee 46, 71634 Ludwigsburg
theatercontrolling@ph-ludwigsburg.de

Dank:

Das Forum Theater-Controlling lebt, wie jedes Forum, von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die dazu beitragen. Allen, die in den vergangenen Jahren Teil des Forums waren, gilt unser Dank, denn auf die eine oder andere Weise sind auch ihre Vorträge und Praxisberichte, Fragen und Diskussionsbeiträge in dieses Papier eingeflossen.

Anne Beyrer, Beat Fehlmann, Jörg Klasser, Sven Peschel und Bettina Reinhart danken wir sehr herzlich für die hier verschriftlichten Praxisbeispiele.

Zu danken ist zudem Prof.'in Dr. Gabriele Schäfer für die Unterstützung bei der Onlinebefragung, sowie Monika Bruckmann, Annette Gilcher und Denny Bakirtzis für die kritische Durchsicht.

Dirk Schütz und dem Team von kulturmanagement.net danken wir für die mediale Begleitung, den inhaltlichen Austausch und die Moderation vieler Formate im Forum.

Dr. Petra Schneidewind und Dr. Tom Schößler für den Beirat des Forums Theater-Controlling.

Ludwigsburg im Juni 2019

In Kooperation mit:



Kultur Management Network

**Theater-Controlling ist die
zwischen Theaterleitung
und Theater-Controller*innen
arbeitsteilig wahrgenommene
zielorientierte Steuerung
von Organisationen im Bereich der
darstellenden Kunst und Musik.**

(Forum Theater-Controlling in Anlehnung an Horváth in: CONTROLLING (2019), S. 5)

Zur Einführung und Dokumentation

Das vorliegende Dokument fasst wesentliche Erkenntnisse zum **Controlling im deutschen Theater-, Orchester- und Festivalbetrieb** zusammen. Vereinfachend wird im Folgenden von Theater-Controlling die Rede sein. Die Publikation ist auf Initiative des Forums Theater-Controlling entstanden und verknüpft **wissenschaftliche Überlegungen, praktische Berichte und empirische Erkenntnisse** zu einem Bericht, der den aktuellen Stand des Theater-Controllings präsentiert und Ausblicke für eine Weiterentwicklung gibt.

Über das Forum Theater-Controlling

Das Forum Theater-Controlling wurde 2014 auf Initiative von Bettina Reinhart und Dr. Petra Schneidewind gegründet. Sowohl aus der praktischen als auch aus der theoretischen Sicht wurden Defizite in der Anwendung der Controlling-Funktion im Theaterbereich erkannt. Dem angeregten Prozess haben sich über die Jahre rund 50 Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis angeschlossen.

Das Format Forum Theater-Controlling ist als Arbeitsgruppe angelegt. Wie jedes Forum lebt die Gruppe von der Partizipation, der Mitwirkung aller Teilnehmenden, der Bereitschaft, sich in den konstruktiven Austausch einzubringen. Es besteht Konsens darüber, dass jeder Betrieb sein individuelles Controlling-Konzept entwickeln muss, doch trotz individueller Konzeption muss nicht überall das Rad neu erfunden werden. Die Suche nach möglichen Standards und Best-Practice-Beispielen beschäftigt das Forum ebenso wie handfeste Anregungen, gegenseitige Hilfestellungen und der Austausch über aktuelle Tendenzen. Das Forum Theater-Controlling sieht seine Aufgabe nicht nur darin, Praktiker*innen aus Theaterorganisationen zusammenzubringen, sondern auch, sie mit aktuellen Informationen aus dem wissenschaftlichen Controlling-Diskurs zu versorgen. So kann das Controlling im Theater auf der Höhe der Zeit agieren.

Als Zwischenergebnis nach elf Veranstaltungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten sowie einer 2018 durchgeführten Onlinebefragung unter allen im Deutschen Bühnenverein organisierten Theater-, Orchester- und Festivalbetrieben soll dieses Dokument in Form eines „White Papers“ wesentliche Ergebnisse zusammenfassen, die die Problembereiche und Bedürfnisse der Mitwirkenden entsprechend berücksichtigen.

Die Zielsetzung aller Mitwirkenden im Forum Theater-Controlling ist es, die Controlling-Funktion in der deutschen Theater-, Festival- und Orchesterlandschaft weiterzuentwickeln, sowie den Nutzen von Controlling zu erhöhen und zu vermitteln. Dazu ist es notwendig, das Profil des Controllings in diesen Anwendungsbereichen zu schärfen.

Das hier veröffentlichte Dokument ist als erster Aufschlag zu verstehen, die Diskussion anzuregen und weitere Entwicklungen anzustoßen. Es ist dynamisch angelegt und soll, unter Mitwirkung der Teilnehmenden am Forum Theater-Controlling und allen anderen Interessenten, ergänzt und erweitert werden.

Das Papier besteht aus fünf Teilen:

1. Im ersten Teil werden **Standards** vorgestellt, die Grundlage bzw. Voraussetzung sind, um die Controlling-Funktion in Theaterbetrieben optimal einzusetzen.
2. Der zweite Teil sammelt einige **Best-Practice-Beispiele**, die der Orientierung dienen und mögliche Lösungsansätze aufzeigen, und die (modifiziert) für die eigene Problemstellung Anwendung finden können.
3. Der dritte Teil fasst die wesentlichen Ergebnisse einer vom Forum Theater-Controlling im Jahr 2018 durchgeführten **empirischen Untersuchung** zusammen, welche den Stand des Controllings in deutschen Theatern untersucht hat.
4. Der vierte Teil zieht ein **Fazit** und leitet wesentliche Fragen für die Zukunft ab.
5. Den Abschluss bildet ein komprimierter **Serviceteil** mit Publikationen, Webseiten und Kontakten.

1

Standards im Theater-Controlling

Standards für die Anwendung von Controlling im Theater

Um die Controlling-Funktion im Theater-, Orchester- oder Festivalbetrieb optimal einsetzen zu können, sehen wir mindestens die folgenden drei Voraussetzungen:

- das richtige Controlling-Verständnis bzw. Rollenbild,
- das Zusammenwirken von künstlerischen und managerialen Akteuren auf allen Ebenen im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele,
- den zielorientierten Einsatz von Controlling-Instrumenten, wobei hier, als notwendige Basis, der Fokus zunächst auf eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung gerichtet ist.

Wir wollen in diesem Teil folgende grundlegende Fragen klären:

- Welche Funktion hat Controlling im Theater?
- Welche Aufgaben haben Theater-Controller*innen?
- Welche Kompetenzen sind für Theater-Controller*innen besonders relevant?

Für das Controlling-Verständnis kann auch im Anwendungsbereich von Theater-, Orchester- und Festivalbetrieben auf das aktuelle Controller-Leitbild der *International Group of Controlling (IGC)* zurückgegriffen bzw. dieses entsprechend adaptiert werden:

Das Theater-Controller*innen-Leitbild

(in Anlehnung an das Controller-Leitbild der International Group of Controlling)

Controller*innen im Theater leisten als **Partner** der Theaterleitung einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Theater-Controller*innen...

1. gestalten und begleiten den Theatermanagement-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität, wählen die passenden Instrumente und stellen entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung.
5. sind als ‚betriebswirtschaftliches Gewissen‘ dem Wohl der Theaterorganisation als Ganzes verpflichtet.

[Quelle: IGC \(2013\)](#)

Theater-Controlling sollte also verstanden werden als ein **betriebswirtschaftlicher Service**, der die bestmögliche Zielerreichung unterstützt. Das Zielsystem beinhaltet dabei **sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle** Größen. Die Serviceleistung der Controlling-Funktion erfolgt laufend, also **prozessbegleitend** und ist selbst als Prozess zu verstehen, an dessen Ende eine Entscheidungshilfe für das Management steht. Sie lässt sich auch in einer Reihe von Frage nachzeichnen, die immer wieder zu beantworten und zu durchlaufen sind:

- Ausgangspunkt ————— Was wollen wir erreichen? Wie wollen wir die Ziele erreichen?
Laufender Prozess ————— Wie läuft die Zielerreichung? Treten Probleme/Hindernisse auf?
Entscheidung ————— Muss eingegriffen/reguliert oder korrigiert werden?
Zielerreichung/Bewertung ——— Ist das Ziel erreicht?
Nächste Runde ————— Muss das Ziel angepasst werden?

Theater-Controlling ist Teamwork

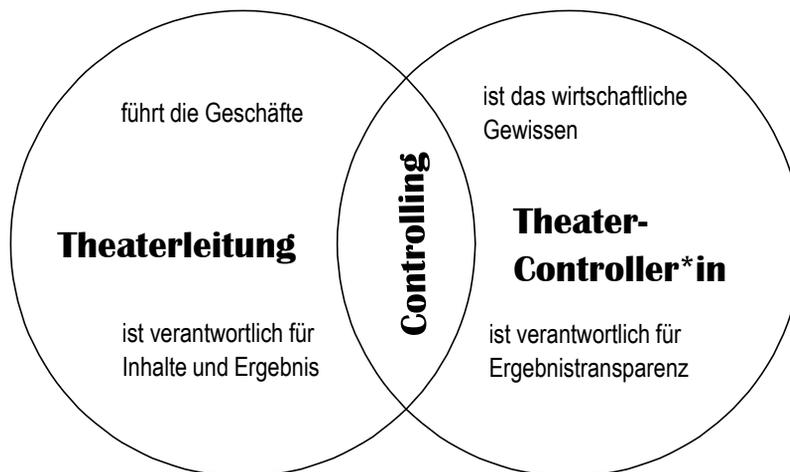


Abb. 1: Aufgabenverteilung zwischen Theater-Controller*in und Theaterleitung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung [ICV \(2012\)](#), S. 4).

Für die Anwendung im Kulturbereich wäre es ideal, die Schnittmenge Controlling im Zusammenspiel mit künstlerischer Leitung, kaufmännischer Leitung und Controlling zu bilden. Als Partner sollten Controller*innen von Anfang an in die Planungsprozesse integriert sein. Dann ist es möglich, Ideen und Pläne in ihren zahlenmäßigen Zusammenhängen abzubilden, die Zahlen und finanziellen Größenordnungen zu prüfen, zu analysieren, Entscheidungsträger und Verantwortliche zu beraten und bei Bedarf korrigierend einzugreifen.

Die ganzheitliche Herangehensweise ermöglicht eine Ressourcenoptimierung, zeigt aber auch Entwicklungsmöglichkeiten, Risiken und Synergien auf. Das Management (künstlerisch und kaufmännisch) ist im Kulturbetrieb der „**Kunde des Controlling**“. Die operative Serviceleistung liegt im Sammeln und Aufbereiten von Daten und Informationen sowie der Versorgung aller Stellen im Betrieb, die diese Informationen zur erfolgreichen Ausführung ihrer Aufgaben benötigen. Damit übernimmt das Controlling eine Vermittlerfunktion zwischen den Abteilungen (horizontal) und zwischen der Leitung und den Abteilungen (vertikal). Heute und in Zukunft ist ausgehend von diesem Controlling-Verständnis eine Erweiterung notwendig und erkennbar, nämlich weg **vom reinen Datensammler hin zum Berater, Partner, Business-Partner**. Die Bedeutung der Interpretation von Daten steigt und der Fokus auf ‚die Zukunft‘ wird immer wichtiger (siehe auch die Ergebnisse in Teil 3).

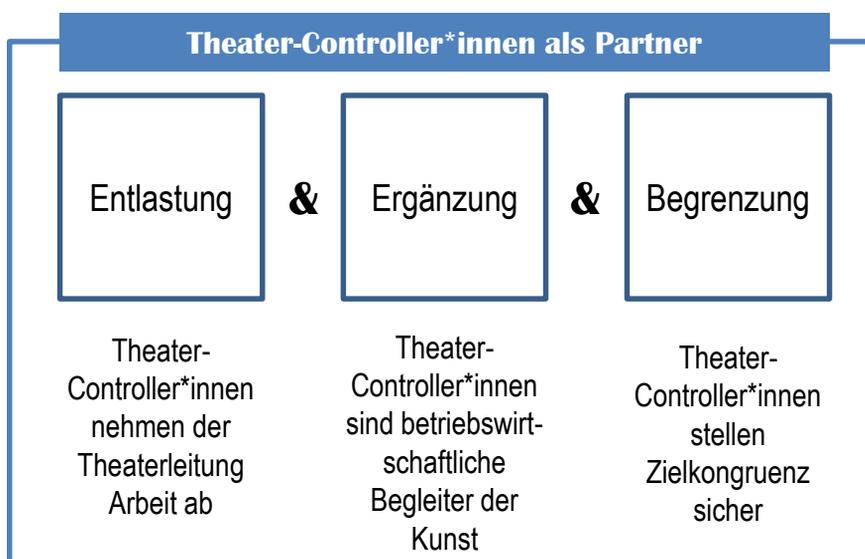


Abb. 2: Führungsunterstützung durch Theater-Controller*innen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung [ICV 2012](#), S. 5).

Was Theater-Controller*innen können sollten

Vom Controlling wird **Methodenkompetenz** verlangt, das heißt, dass Theater-Controller*innen eine fundierte Kenntnis ihres ‚Werkzeugkoffers‘ haben müssen. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist darin nur eines von vielen Instrumenten. Die ‚Ordnung‘ im Werkzeugkoffer kann u.a. instrumentell (Analyse, Planung, Kontrolle), hierarchisch (operative und strategische Instrumente) oder auch zeitlich (kurz-, mittel-, langfristig) erfolgen.

Für die Mitarbeiter*innen im Controlling stellt sich die Frage: Wie wählt man das richtige Instrument aus? Wir haben fünf Fragen zusammengestellt, die bei der Entscheidung helfen:

1. Welche Aufgabe muss erfüllt werden?
2. Was genau benötigen die Informations-/Berichtsempfänger?
3. Lässt sich das Instrument (standardisiert, IT-gestützt, effektiv und effizient) einführen und nutzen?
4. Fügt sich das einzelne Instrument im Controlling-System ein?
5. Lassen sich Nutzen und Potenzial des Instruments kommunizieren?

Derzeit kann ein großer Teil der Fragen mit einer guten Kosten- und Leistungsrechnung beantwortet werden, die Herausforderungen werden aber sicher wachsen. Weitere Instrumente und deren Anwendungsmöglichkeiten werden wir in den bereits genannten Ergänzungen dieses Papiers vorstellen. In den Best-Practice-Beispielen finden Sie bereits Hinweise, etwa zum Einsatz einer Balanced Scorecard, die den Spagat meistert, strategische und operative Elemente miteinander zu verbinden.

Wir wollen auch neugierig machen auf bisher wenig genutzte Instrumente wie die Lebenszyklusanalyse, Scoring-Modelle, Szenariotechnik, Benchmarking, Portfolio-Analysen, Clusteranalysen, Simulationsmodelle u. v. a. m.

Welche Kompetenzen sollten Controller*innen am Theater mitbringen?

Theater-Controller*innen sollten:

- kommunikativ
- exakt
- geduldig
- durchsetzungsstark
- aufgeschlossen und
- einführend sein

...und natürlich sollte ein Interesse am Theater und dessen Abläufen vorhanden sein.

Sie sollten außerdem:

- präsentieren
- analysieren (Logik)
- kommunizieren
- IT-Systeme und Instrumente bedienen
- Kosten- und Leistungsrechnung verstehen und
- Geschäftsprozesse optimieren können.

Theater-Controller*innen bringen

- **einen Blick fürs Ganze,**
- **Organisations- und Kommunikationstalent sowie**
- **Fitness in Finanz- und Risikomanagement mit.**

In 4 Schritten zum Theater-Controlling-System

...und was Sie dabei beachten sollten

Nicht in jedem Theater ist Controlling bereits explizit etabliert. Wer Controlling einführen möchte, dem könnte folgende Anleitung helfen, die auch zur Weiterentwicklung des Vorhandenen dienen kann.

Grundsätzlich ist für die Einführung von Controlling ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen empfehlenswert. An einer oder mehreren „Ecken“ anzufangen, z. B. mit Pilotabteilungen, ist besser, als immer wieder aufzuschieben. Am Ende wird sich alles, ähnlich einem Puzzle, zusammenfügen. Wir orientieren uns hier an den acht Schritten von Horváth & Partner, die wir für die Anwendung im Theaterbetrieb noch etwas konzentriert haben und hier in vier Schritten zusammenfassen:

- 1. IST-ANALYSE:** Klären Sie, welche Informationen Sie zur Verfügung haben und was in welcher Qualität und Aktualität vorhanden ist. Meistens müssen Sie nicht bei Null beginnen. Es ist unbedingt zu empfehlen, diese wertvolle Ausgangsbasis zu nutzen. Dabei ist besonders auf Vollständigkeit und Aktualität der Informationen zu achten.
- 2. ANFORDERUNGSPROFIL:** Klären Sie, für welchen Zweck Sie ein Theater-Controlling-System wollen. Was soll der Nutzen sein und für wen? Die internen Informationsempfänger sollen über alle Zusammenhänge des Theaterbetriebes informiert werden? „Transparenz“ heißt das Zauberwort – damit kann gesteuert und Vertrauen erworben werden.
- 3. KOSTEN-UND-LEISTUNGSRECHNUNG:** Sie ist das Herzstück des Controlling-Instrumentariums, das „Röntgengerät“, welches Einblicke in den „Organismus Theater“ erlaubt. Was für Kosten und Leistungen entstehen wo und wofür? Die Teilrechnung des betrieblichen Rechnungswesens sollte auf- oder ausgebaut werden. Durch sie können Detailinformationen gewonnen werden und sie ist gleichzeitig das Scharnier zwischen Ist- und Plan-Rechnungen.
- 4. PLANUNGSRECHNUNG:** Sie ist die Schaltzentrale des Controllings, denn steuern kann man nur Prozesse, die noch nicht abgeschlossen sind. Es gilt, auf Basis der Ist-Daten, Plan-, Soll- oder Zielgrößen für die Zukunft, d.h. die nächste(n) Spielzeit(en) zu definieren. Wenn dieser Schritt gemacht ist, greift der eigentliche Controlling-Prozess mit Soll-Ist-Vergleichen und damit auch die Motivation, die gesetzten Ziele zu erreichen. Aus den Abweichungsanalysen kann wertvolles Erfahrungswissen generiert werden. Damit wäre der Humus bereitet für die Schaffung einer Controlling-Organisation.

(Quelle: in Anlehnung an Horváth & Partner 2016)

UNIKAT

Das Controlling-System eines Kulturbetriebs ist ein Unikat. Von anderen Betrieben können Anregungen und Ideen übernommen werden, das blinde Kopieren bestehender Konzepte wird jedoch kaum zum Erfolg führen.

INFORMATION

Im Mittelpunkt des Controlling-Systems stehen Informationen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden. Darum sollte auch bei der kleinsten Information auf Qualität Wert gelegt werden. Dies kann unter anderem durch eine gute Kommunikation erreicht werden.

ZEIT UND SORGFALT

Der Aufbau und die Einführung benötigen Zeit, Geduld und Sorgfalt. Es ist durchaus sinnvoll, die Aufbauarbeit intern durchzuführen, dies schafft eine hohe Identifikation und es kommt tatsächlich zu einer individuellen Lösung. Externe Unterstützung ist sinnvoll, um die Objektivität zu sichern, eine Einschätzung mit dem Blick von außen zu bekommen. Die eigentliche „Knochenarbeit“ der Datenerfassung, -pflege und -koordination ist in der Regel nicht im Leistungskatalog externer Berater enthalten oder wäre schlichtweg nicht finanzierbar.

DYNAMIK

Und zuletzt sollte man sich darüber im Klaren sein, dass ein Controlling-Konzept kein fertiges Produkt ist. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess. Ein Informationsziel ist es ja gerade, auf zukünftige Entwicklungen frühzeitig hinzuweisen, bspw. ausgelöst durch Veränderungen von Rahmenbedingungen. Im Controlling-System muss folglich ständig Bewegung sein. Die Instrumente müssen regelmäßig auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft und ggf. angepasst werden.

Die Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist für das Theater-Controlling **ein zentrales Werkzeug**. In dem reichlich gefüllten Werkzeugkasten des Controllings hat sie Priorität und benötigt zunächst ein Grundraster, nämlich die Definition von **Kosten- und Erlösarten**, die Gliederung des Betriebs in seine Verantwortungsbereiche, die **Kostenstellen** (Wo fallen Kosten und Erlöse an?) und die Definition von **Kostenträgern** (Wofür, d.h. für welche Leistungen fallen Kosten und Erlöse an?).

Die Kosten- und Leistungsrechnung orientiert sich folglich an den drei folgenden Leitfragen:

- **WAS** – Welche Arten von Kosten und Leistungen entstehen im Theaterbetrieb?
- **WO** – Welche Stellen im Theaterbetrieb verursachen Kosten und erstellen Leistungen?
- **WOFÜR** – Welchen Output hat der Theaterbetrieb, für welche „Produkte“ entstehen Kosten und Leistungen?

Achten Sie darauf, dass Sie eine Kosten- **und** Leistungsrechnung aufbauen und damit auch die Erlösseite als Steuerungshebel im Visier haben. In vielen Betrieben ist nur eine eindimensionale Sicht auf die Kostenseite gegeben. Die Schnittstellen zum Ticketing, zum Marketing, aber auch zu den Antragstellern von Drittmitteln erscheinen derzeit noch ausbaufähig.

Der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung setzt an der Schnittstelle zwischen **externem und internem Rechnungswesen** an. Aus den Sachkonten der Finanzbuchhaltung werden Buchungen als Kosten und Erlöse in die KLR übernommen und dort – unter Berücksichtigung des Verursachungsprinzips – auf Kostenstellen und Kostenträger verteilt. Die Rechnung selbst sollte wirtschaftlich sein, d.h. man sollte nicht zu detailliert vorgehen. Bei den Kosten- und Erlösarten sollten Konten wie „Sonstige betriebliche Kosten“ oder „Sonstige betriebliche Erlöse“ vermieden werden. Diese fungieren in der Regel als Sammelbecken für nicht zuordenbare Geschäftsvorfälle, die damit auch schwer steuerbar sind. Die Einteilung der Kostenstellen kann sich z.B. an der Aufbauorganisation des Betriebs orientieren (siehe Grafik). Wesentlich ist die Zuordnung bzw. Abgrenzung von klaren Budgetverantwortungen pro Kostenstelle. Die verwendete Numerik kann Hinweise geben, welche Teilergebnisse aggregiert werden. Auch bei den Kostenträgern sollte die Anzahl im Rahmen bleiben, nicht jede Veranstaltung muss als eigener Kostenträger definiert werden. Empfehlenswert ist hier für einzelne Formate Sammelkostenträger zu bilden, etwa „Kleinveranstaltungen“ oder „Lesungen“ etc. Kostenstellen und Kostenträger, auf denen am Jahresende weniger als 20 Einzelbuchungen stehen, sind möglicherweise verzichtbar.

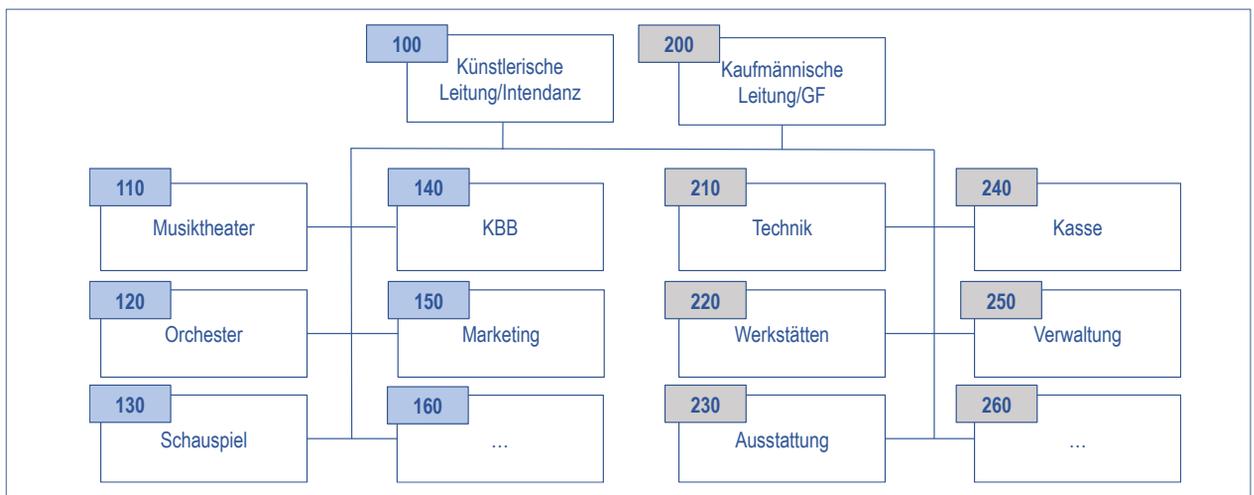


Abb. 3: Beispielhafte Kostenstellenstruktur (Auszug), orientiert an der Aufbauorganisation (Quelle: Eigene Darstellung).

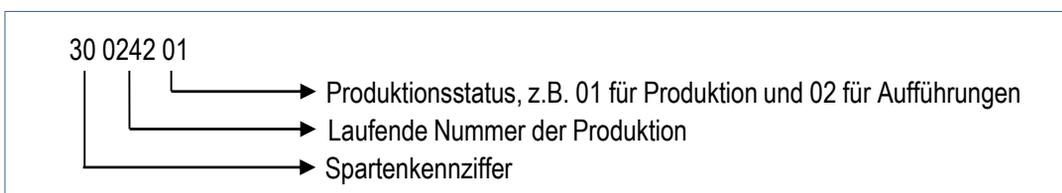


Abb. 4: Beispielhafter Aufbau einer Kostenträger-Nomenklatur (Quelle: Eigene Darstellung).

Tipp:
Eine Nomenklatur sollte nicht mit „0“ beginnen, weil diese in Excel-Tabellen gestrichen werden.

Das Berichtswesen

Berichte sind das Ergebnis des Controlling-Prozesses. Über das Reporting existieren ausführliche Publikationen, die hier nicht reproduziert werden sollen. Stattdessen seien die allerwichtigsten Kriterien für das Reporting im Theater in aller Kürze zusammengefasst.

Bevor ein neuer Bericht erstellt wird, sollte gefragt werden, wozu er dienen soll.

Ein Bericht kann z.B.

- informieren
- dokumentieren
- kontrollieren
- protokollieren
- Entscheidungen herbeiführen
- Politik „machen“
- motivieren
- bekanntmachen
- warnen
- Ideen speichern
- beruhigen

Ist das „Wozu?“ geklärt, gilt es zu fragen

- Was? (Inhalte)
- Wie? (Technik, Quellen, Form, Präsentation)
- Wann? (Zeitraum, Termin, Prozess)
- Wer? (Sender, Empfänger, Unterstützer)

Ein guter Bericht sollte stets

- die richtigen Informationen
- in der richtigen Verdichtung
- zum richtigen Zeitpunkt
- am richtigen Ort
- in der richtigen Form vorlegen.

Aufgabe des Berichtswesens ist

- die Gestaltung der Controlling-Berichte
- die Festlegung der Berichtsstandards
- die Koordination der Berichte an den Empfängerkreis
- die Nachbereitung (Akzeptanz, Nutzung)
- der Aufbau und Umsetzung von Präsentationen

An einen guten Bericht müssen zahlreiche Anforderungen gestellt werden, z.B. an

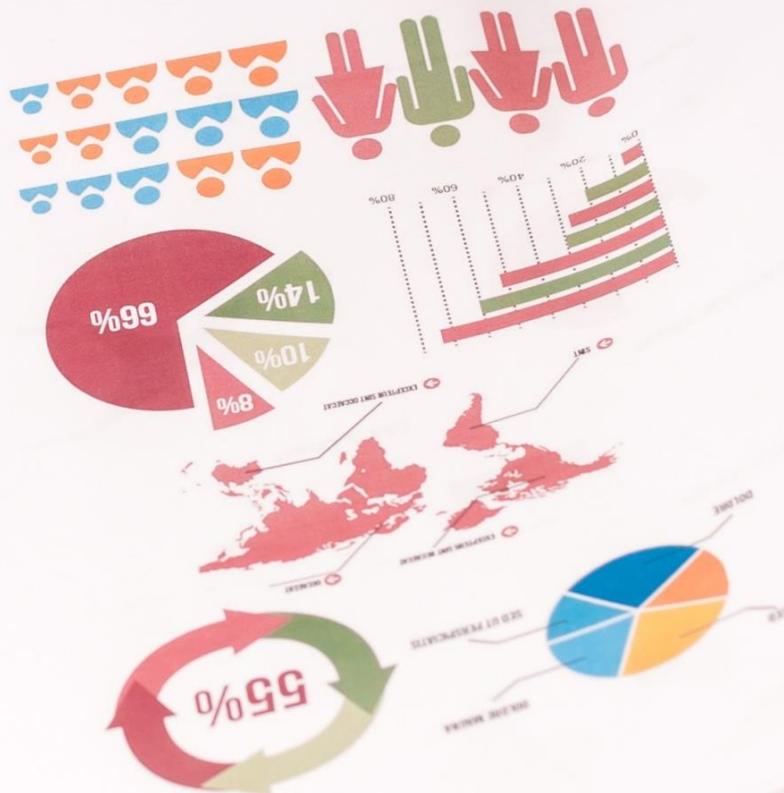
- Aktualität
- Wirtschaftlichkeit
- Konsistenz
- Visualisierung
- Benutzerorientierung
- Aktionsorientierung
- Zuverlässigkeit
- Termintreue
- Nachprüfbarkeit
- Objektivität
- Umfang
- Struktur

Berichtsarten können sein

- Standardberichte
- Abweichungsberichte
- Bedarfsberichte
- Ursachenanalysen
- Maßnahmenberichte
- Erfolgsberichte
- (Jahres-)Rückblick

„Visuelles Reporting ermöglicht eine effiziente Informationsaufnahme: 90% der Informationen, die in das sensorische Gedächtnis gelangen, sind visuell.“

(Fussan in: CONTROLLING (2019), S. 101)



Map chart

2

Beispiele aus der Theater-Controlling-Praxis

**„Letztlich entscheidend ist, ob ein Controlling-
Instrument funktioniert und einen
Erkenntnisgewinn oder eine Effizienzsteigerung
unterstützt.“**

(Pedell & Prüße in: CONTROLLING (2019), S. 81)



Konstanzer Modell – Musik wirkt

Die Südwestdeutsche Kammerphilharmonie Konstanz (SWP) steckt in einer Krise: rote Zahlen, schlechtes Image, Besucherschwund. Beat Fehlmann, Intendant von 2013 bis 2018, berichtet, wie Controlling, größtmögliche Transparenz und die Strategy Map halfen, das Orchester finanziell zu konsolidieren und das Vertrauen in der Öffentlichkeit wieder herzustellen.

Das Orchester neu denken

Vor dieser Herausforderung standen verschiedene Klangkörper in den letzten Jahren. Dies war vor fünf Jahren auch für die Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz (SWP) die große Aufgabe. Hohe Defizite hatten die Institution in eine tiefe Krise gestürzt, und so war ein Neustart zwingend notwendig. Mit dem Intendantenwechsel zu Beat Fehlmann im Jahr 2013 wurde dieser Neubeginn eingeleitet.

Zunächst galt es, die Grundeinstellung der Öffentlichkeit gegenüber der Philharmonie zu verbessern und Vertrauen zurückzugewinnen. Neben der künstlerischen Weiterentwicklung und Neuausrichtung des Orchesters wurden auch im administrativen Bereich neue Wege gegangen. Im Hinblick auf die beiden Ziele »Vertrauen zurückgewinnen« und »die Arbeit transparent machen« entstand zunächst das **Controlling** im herkömmlichen Sinn: Geschäftsverläufe in der Vergangenheit werden gemessen, anhand von Schaubildern und Tabellen dargestellt und detailliert analysiert. So oder ähnlich wird das Thema auch in anderen Kulturbetrieben mittlerweile angewendet. In Konstanz ging man jedoch einen Schritt weiter.

Konstanzer Modell

Entwickelt wurde das Konstanzer Modell, das sich wie folgt zusammenfassen lässt:

- Das Modell ist eine wirkungsorientierte Systematik, die Fragen des Inhalts, des Auftrags und der Ressourcen in Zusammenhang stellt.
- Das Modell ist so differenziert ausgearbeitet, dass es alle Handelnden in Bezug auf die Institution beeinflusst. Das gilt für alle denkbaren Bereiche unserer Arbeit. Das Modell basiert darauf, dass die unterschiedlichen Perspektiven mit Kenngrößen darstellbar und messbar sind.
- Das Modell macht transparent, welche Werte durch unsere Institution geschaffen werden.
- Das Modell liefert objektive Argumente zur Legitimation unserer Institution.
- Das Modell leistet einen Beitrag zu einer aktiv gestaltenden Kulturpolitik.

So wurde für die SWP der Jahresbericht die Basis, in dem die Ergebnisse strategischen Denkens und Handelns jährlich zusammengefasst und veröffentlicht werden.

Das Orchester als ein relevanter Bestandteil der Gesellschaft

Controlling im Kulturbetrieb gibt es mancherorts seit vielen Jahren und findet eine entsprechende Anwendung. Mehrheitlich werden damit Geschäftsverläufe in der Retroperspektive, mittels gewinnorientierter Modelle aus dem Bereich der Privatwirtschaft, detailliert analysiert und dargestellt. Da der Kulturbereich auch auf Grund eines Marktversagens mit öffentlichen Zuwendungen gefördert wird, erscheint die Ausgangslage eine ganz andere und ein rein monetäres Denken greift deutlich zu kurz. Der Umgang mit öffentlichen Geldern verpflichtet uns, diese effektiv einzusetzen und unsere strategischen Entscheidungen transparent darzustellen. Am Beginn der Entwicklung des Konstanzer Modells standen folgende Überlegungen:

Wann läuft der Betrieb eigentlich gut und wodurch sind wir tatsächlich erfolgreich?

Zur Legitimation öffentlicher Förderung werden in der Regel kulturhistorische, philosophische und soziologische Argumente in Betracht gezogen. Wir wollen mit unserem Modell die Frage nach der Legitimation der Südwestdeutschen Philharmonie Konstanz mit einer weiteren und möglichst objektiven Ebene beantworten. Die hohe Transparenz und die Objektivierung der Berichterstattung wirkt dabei stabilisierend und ermöglicht eine Auseinandersetzung mit dem Tun und Wirken des Orchesters. Die Musik als Zeitkunst muss deshalb im Zentrum stehen. Wir haben einen Weg gesucht, die Form der Berichterstattung konsequent diesem Bedürfnis unterordnen zu können. Am Anfang stand deshalb eine Definition des eigenen Auftrags, also die Basis des eigenen Handelns zu bestimmen und herauszuarbeiten. Dazu muss man erklärend ergänzen, dass die Kulturpolitik der Philharmonie Konstanz diesbezüglich keine Vorgaben gemacht hat. Diese Basis haben wir im Team mit einem eigens entwickelten Modell erarbeitet.

Konstanzer Modell – Musik wirkt

„Was sollten wir tun? Wer sind wir? Wie sollten wir sein?“

Aus diesen Fragen resultieren die drei Leitsätze, welche die SWP in der strategischen Ausrichtung und der Berichterstattung seither prägen:

Die SWP als exzellenter Klangkörper setzt ihre Ressourcen gezielt ein für...

- gemeinsam gelebte Momente – unmittelbar, unvergesslich
- Innovation und Tradition – bewusst, offen
- Verankerung in der Bodenseeregion – vielfältig, zugänglich

Die nachgelagerten und davon abgeleiteten Wirkungsziele greifen in den operativen Bereich ein und definieren fünf Aspekte, die aus unserer Sicht für einen Orchesterbetrieb relevant sind. Es handelt sich dabei also erneut um ein übertragbares Modell, welches wir für die SWP erarbeitet haben und das in enger Beziehung zu den Leitsätzen steht. Die fünf Bereiche erfassen folgende Aspekte:

- Welche Werke stehen im Fokus?
- Welchen zentralen Nutzen erbringen wir gegenüber der Gesellschaft?
- In welcher Form wird Musik präsentiert?
- Welche Rolle spielt Qualität?
- Wie gehen wir mit unseren Ressourcen um und zwar in den Bereichen Menschen und Finanzen?

Die spezifische Ausarbeitung für die SWP definiert schließlich folgende **Ziele**:

Die Südwestdeutsche Philharmonie...

- pflegt das musikalische Erbe in seiner ganzen Breite.
 - übernimmt einen wichtigen Vermittlungsauftrag.
 - bietet ein vielfältiges und innovatives Angebot.
 - strebt nach maximaler Qualität.
- geht sorgfältig mit ihren Ressourcen um.

Die **Idee der Wirkungsmessung** beschränkt sich deshalb nicht ausschließlich auf monetäre Kennzahlen, sondern versucht die Zusammenhänge, Inhalte und Auftrag in Beziehung zu bringen. Das nachfolgende Modell wurde in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen entwickelt.



Abb. 5: Strategy Map der Südwestdeutschen Philharmonie (Quelle: SWP).

Vor diesem Hintergrund lassen sich nun Indikatoren und Kennzahlen definieren, die den Erfüllungsgrad der einzelnen Ansprüche beschreiben. Es kommt also nicht primär auf Ersparnisse oder die Höhe monetärer Erträge an, der Fokus liegt vielmehr beim Verständnis von Wirkungszusammenhängen.

Im Zentrum steht die Möglichkeit, **zurechenbare Wirkungen im Spannungsfeld von Inhalt und Mission** identifizieren und kommunizieren zu können. Um diesen, nicht nur in Geldwerten messbaren Zielen, einen Rahmen zu geben, haben wir teilweise sehr spezifische Strukturen und Modelle entwickelt. Einige Werte finden erst im Kontext eines Mehrjahresvergleichs einen Sinn und dokumentieren Entwicklungen innerhalb der Institution.

Konstanzer Modell – Musik wirkt

Zwei nachfolgende Beispiele betreffen die Vielfalt des Angebots und die Werkwahl:

Bewertet werden in dieser Aufstellung die unterschiedlichen Formate, welche in einer Spielzeit angeboten werden. Das Spannungsfeld machen zum einen Bildung und Unterhaltung und zum anderen tradierte und innovative Formate aus.

Für die Darstellung der Breite des Angebots haben wir eine Matrix entwickelt, welche die gespielten Werke bewertet. Während die Einteilung der Werke in die einzelnen Epochen noch relativ einfach abzugrenzen ist, sind die Bewertungen der Bekanntheit des Werkes und des Komponisten nicht absolut zu sehen. Dabei spielen regionale und sehr persönliche Einschätzungen eine wichtige Rolle. Wir sind aber der Ansicht, dass sich die verschiedenen Aspekte dahingehend komplettieren, dass trotz der Weichheit der Faktoren eine Objektivität entsteht.

Die SWP publiziert diese Erkenntnisse im umfangreichen Jahresbericht, welcher jeweils kurz nach Abschluss des Kalenderjahres veröffentlicht wird. Entstanden ist ein wichtiges Instrument, welches die Dimension des rückgewandten Berichtswesens überwunden hat. Vielmehr leistet dieser Bericht einen wichtigen Beitrag zur Debatte um die Funktion unseres Orchesters in dieser Zeit und innerhalb der Gesellschaft.

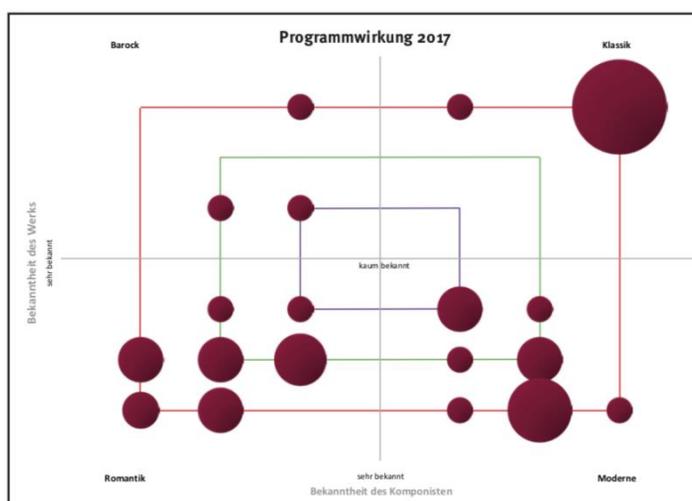
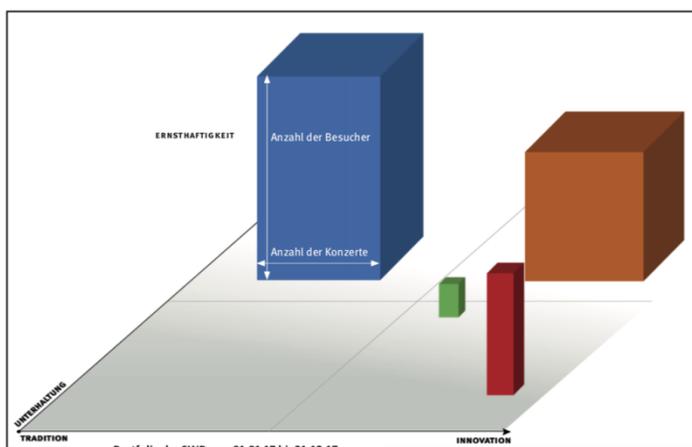


Abb. 6: Grafiken aus dem Jahresbericht der Südwestdeutschen Philharmonie (Quelle: SWP).

Die Logik und Konsequenz dieses Vorgehens wirkt als Kommunikationsinstrument nach innen und nach außen. Erreicht wird damit so auch die eingangs erwähnte ergänzende Argumentations- und Legitimationsebene. Wir sind der Überzeugung, dass im aktuellen politischen Umfeld zunehmend für das Selbstverständnis von kulturellen Institutionen geworben werden muss. Einen ergänzenden Vorschlag haben wir in den vergangenen Jahren systematisch entwickelt. Wir sind weiter der Überzeugung, dass es sich dabei um ein übergeordnetes Modell handelt, welches auch von anderen Klangkörpern genutzt und spezifisch ausgearbeitet werden könnte.

Den Weg der Transparenz und Öffentlichkeit haben wir aber auch gewählt, um zukünftig Vergleiche mit anderen Orchestern anstellen zu können. Leider hat dieser Wunsch noch keine Erfüllung gefunden, bisher waren die Reaktionen innerhalb der Szene eher von Zurückhaltung geprägt. Es gibt aber mittlerweile einige Hinweise, die auf eine Veränderung dieser Haltung schließen lassen.

Nicht zuletzt unterbreiten wir damit einen Beitrag zu einer engagierten Kulturpolitik. Allzu oft stiehlt sie sich vor dem Hintergrund der Kunstfreiheit komplett aus der Verantwortung und beschränkt sich auf Diskussionen über Zuschüsse. Kulturpolitik trägt auch eine Verantwortung dafür, Aufgaben von und Wirkungserwartungen an Kulturinstitutionen zu formulieren und daraus die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Anregen wollen wir damit also eine notwendige Debatte, die den Stellenwert und den Auftrag von Kultur in der Gesellschaft reflektiert und so zu konkreten und unverzichtbaren Aufgaben findet.

Der Deckungsbeitrag – Fluch oder Segen für ein Theater?

Welche Produktion liefert das beste finanzielle Ergebnis? Welche Aufführungen laufen finanziell gut und welche nicht? Die Spielpläne deutscher Theater werden glücklicherweise nicht allein anhand monetärer Kennzahlen aufgestellt. **Anne Beyrer, Controllerin am Badisches Staatstheater Karlsruhe**, erzählt in einem persönlichen Bericht, wie sie mit dem Deckungsbeitrag dennoch eine Kennzahl liefert, die dem Intendanten hilft. Und mit der sogar künstlerische Freiräume geschaffen werden können.

Von der Kameralistik zur kaufmännischen Buchführung

Seit Ende der Spielzeit 2014/15 bin ich als Controllerin im Staatstheater Karlsruhe tätig. Begonnen habe ich zu einer Zeit, in der gerade die Umstellung von Regiebetrieb auf Eigenbetrieb des Landes (Landesbetrieb) stattgefunden hatte.

Die Ziele dieser Umstellung waren u.a.

- Die Einführung einer kaufmännischen Buchführung mit einem Jahresabschluss zum Ende des Geschäftsjahres (Spielzeit)
- der Aufbau eines Controllings mit mehrjähriger Finanzplanung und
- der Aufbau eines effektiven Berichtswesens.

DB 1 als Kennzahl

Zunächst etablierten wir eine Produktionsplanung, die den Abteilungsleiter*innen der künstlerischen Sparten Oper, Ballett, Schauspiel, Junges Staatstheater und Konzert ermöglichen sollte, einen besseren Überblick über die Planung ihrer variablen und fixen Kosten zu erhalten. Neben den gängigen Kostenkategorien wurde eine Einteilung in „vor“ und „ab“ der Premiere vorgenommen, so dass die Kosten der Produktionserstellung von denen des laufenden Spielbetriebs separat betrachtet werden konnten. Mit dieser Trennung konnte für Aufführungen der sogenannte Deckungsbeitrag 1 (DB1) als Kennzahl eingerichtet werden. Er stellt die Roheinnahmen aus Ticketverkäufen pro Vorstellung den variablen Kosten pro Vorstellung gegenüber, woraus hervorgeht, inwieweit die Ticketeinnahmen pro Vorstellung die variablen Kosten (z.B. Gäste, Lizenzen und Ausstattungskosten) übersteigen oder unterschreiten. Die aus dem Saldo entstehende Kennzahl des Deckungsbeitrags sollte zunächst nur ein Anhaltspunkt zur Rentabilität der einzelnen Produktionen im Spielbetrieb sein.

Als im Zuge der Spielzeitplanung 2015/16 zwischen Leitung und Disposition die Vorstellungstermine festgelegt wurden, wurde auch über einen Vorstellungstermin im Kleinen Haus diskutiert, für den

zwei Produktionen zur Wahl standen. Daraufhin fragte mich der Intendant, welche Vorstellung denn aus „Controlling-Sicht“ lohnenswerter wäre. Ich nahm die Finanzaufstellungen unter die Lupe und präsentierte ihm die Deckungsbeiträge dieser beiden Produktionen, die sich deutlich unterschieden. Nach Durchsicht der Aufstellung meldete sich die Intendanz mit ihrer Entscheidung zurück: Sie hatte sich (aus künstlerischen Gründen) für die Produktion mit dem niedrigeren DB1 entschieden. Dies mag auf den ersten Blick nach einer Niederlage für das Controlling klingen, markierte aber gewissermaßen den Anfang des aktiven Einbeziehens der Deckungsbeitragsrechnung als Entscheidungsgrundlage für die Leitung.

In der darauffolgenden Spielzeit wurden Deckungsbeitragsaufstellungen auf Anfrage erstellt, um das Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben zu verdeutlichen. So wurden beispielsweise kleinere Produktionen untersucht, die von vornherein geringere Kapazitäten oder limitierte Besucherzahlen hatten, wie es bei Performances oder Ein-Personen-Stücken der Fall sein kann. Darüber hinaus wurde das Controlling bisweilen eigenständig mit Aufstellungen an die Leitung aktiv, um auf hohe Kosten aufmerksam zu machen. Dies war mitunter der Fall bei groß angelegten Produktionen wie beispielsweise Musicals: Sie hatten zwar hohe Ticketeinnahmen, aber gleichzeitig oft hohe Tantiemen und Gästekosten, so dass der Deckungsbeitrag geringer als erwartet ausfallen konnte.

Etablierte Kennzahl

Seit Anfang der aktuellen Spielzeit 2018/19 wurde die Erstellung des Deckungsbeitrags schließlich als gängiges Instrument etabliert. Für jede Neuproduktion wird sechs Wochen nach der Premiere eine Übersicht erstellt, die die Erstellungskosten – mit gebündelten Kostenarten – im Plan-Ist-Vergleich auflistet und die Ausgaben des Spielbetriebs den Einnahmen des Spielbetriebs gegenüberstellt.

Der Deckungsbeitrag – Fluch oder Segen für ein Theater?

Eine weitere Kennzahl in dem Bericht, und zwar der Deckungsbeitrag 2 (DB2), gibt außerdem an, wie viele Vorstellungen gespielt werden müssen, um neben den Vorstellungskosten auch die Produktionskosten insgesamt einzuholen. Dies kann selbst als theoretische Angabe ein interessanter Hinweis sein. Momentan wird der Bericht von der Leitung gelesen und je nach Informationsgehalt für Steuerungsentscheidungen an die Verantwortlichen verteilt. Eine Standard-Berichterstattung an die Spartenleiter ist noch in der Entwicklung.

Eine dankbare Entscheidungsgrundlage

Die Aufstellung des Deckungsbeitrags wird von der Leitung als Entscheidungsinstrument dankbar angenommen. Das Instrument sorgt nicht nur für mehr Transparenz bei Entscheidungsträgern, sondern auch für eine sich konsequent verbessernde Datengrundlage aus der Buchhaltung. Das wachsende Vertrauen und die zunehmende Verbesserung der Datengrundlage beeinflussen einander dabei positiv.

Planung mit Deckungsbeiträgen

Als nächster Schritt steht nun das proaktive Einbeziehen der Deckungsbeiträge bei der Planung bevor. Durch einen verfeinerten Planungsprozess liegen die Produktionsinformationen dem Controlling

Jahr für Jahr früher vor. Für die nächste Spielzeit soll die auf Planzahlen beruhende Deckungsbeitragsrechnung sichtbar in die Planung eingearbeitet werden. Dadurch können – noch vor Beginn der Spielzeit – Informationen geliefert werden und das Kostenbewusstsein bei allen Verantwortlichen erhöht werden. Produktionen können damit im Hinblick auf ihre Rentabilität „verortet“ und eine Grundlage für ein unter wirtschaftlichen Aspekten ausgewogenes Produktionsportfolio geschaffen werden.

Proaktives Controlling schafft künstlerische Spielräume

Wir hoffen, dass die Entwicklung des Deckungsbeitrags weiterhin so gut begleitet wird, damit das Staatstheater Karlsruhe sowohl künstlerische als auch betriebswirtschaftliche Zielvorgaben erfüllen kann. Wenn der Theaterleitung alle relevanten Informationen des Controllings frühzeitig vorliegen, kann sie sich auch durchaus wieder einmal für die teurere Produktion entscheiden.

Der Deckungsbeitrag

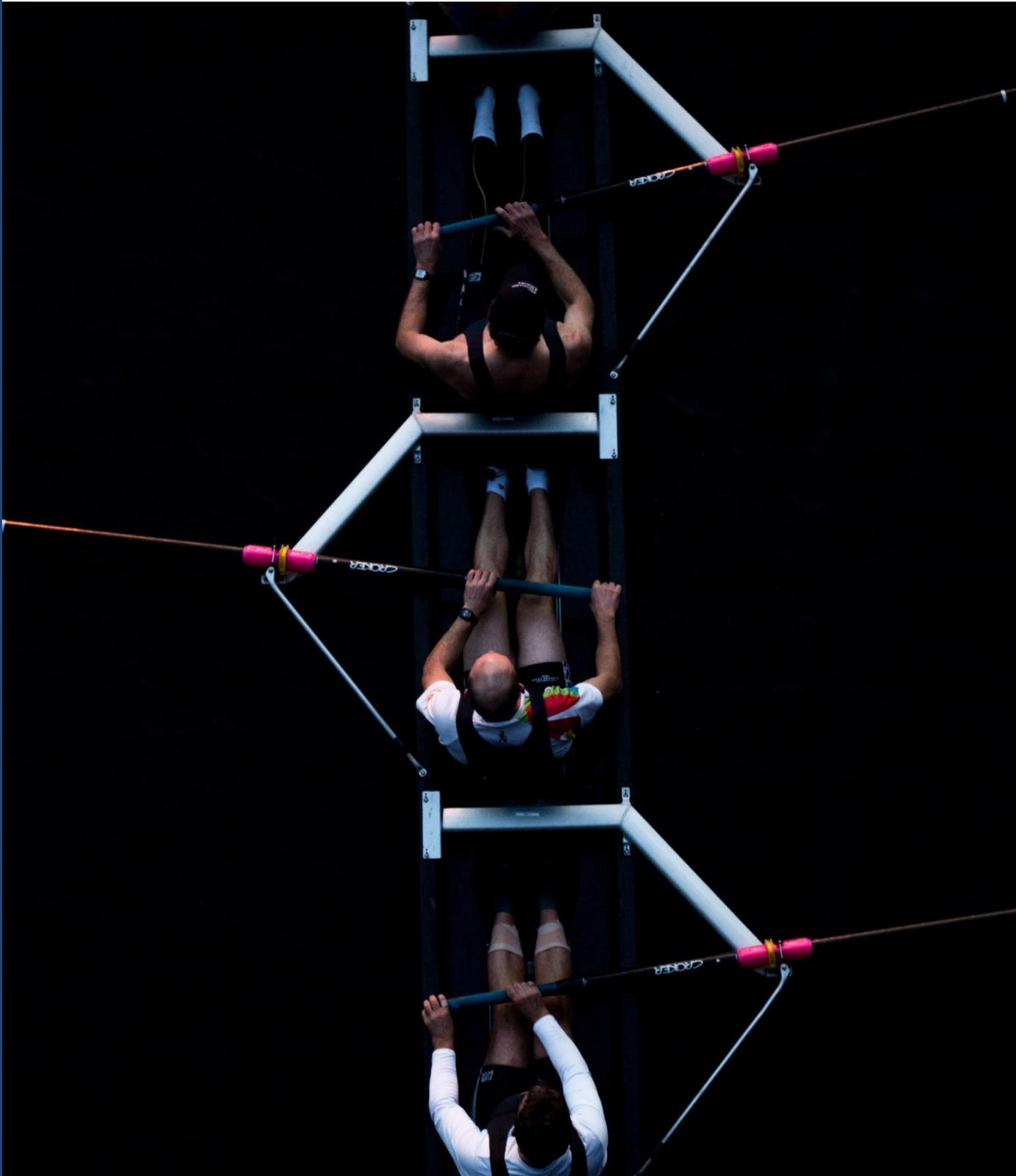
„Der klassische Deckungsbeitrag, auch als Deckungsbeitrag 1 (DB I) deklariert, ist ein Synonym für die Gewinnmarge eines Produktes oder einer Produktgruppe. Er stellt die Differenz zwischen den erzielten Erlösen und allen dafür aufgebrauchten variablen Kosten dar. Das Ergebnis wird üblicherweise in absoluten Zahlen angegeben und gibt an, wie viel ein einzelnes Produkt oder eine Produktgruppe zur Deckung der Fixkosten im Unternehmen beiträgt. Wird der DB I auf ein einzelnes Produkt angewandt, spricht man von einem Stückdeckungsbeitrag, wird er auf die gesamte Absatzmenge genutzt, bezeichnet man dies wiederum als den Gesamtdeckungsbeitrag. Die Formel lautet in beiden Fällen: Deckungsbeitrag = Erlöse - variable Kosten.“

Quelle: erfolgsKennzahlen.de (2013)

Der Deckungsbeitrag sollte im Theater nicht leichtfertig verwendet werden, insbesondere wenn die Beteiligten (v.a. Ensemble, Orchester, Chor etc.) als fixe und nicht als variable Kosten behandelt werden. Beispiel: Ein Theater produziert gleichzeitig zwei Schauspielstücke. Die Aufführungen, für die der DB1 gemessen wird, seien hinsichtlich des Aufwands und der Zahl der Beteiligten identisch. Produktion A ist allerdings ausschließlich mit Ensemblemitgliedern besetzt, Produktion B muss auf Gäste zurückgreifen. Werden Ensemblemitglieder als Fixkosten behandelt, werden diese in der Regel nicht auf den Kostenträger der Aufführungen von Produktion A gebucht. Die Honorarrechnungen der Gäste für Produktion B werden allerdings entsprechend des Verursachungsprinzips auf den Kostenträger gebucht. Die Aufführungen von Produktion A haben folglich einen besseren DB1 als die Aufführungen von Produktion B, obwohl der Aufwand praktisch gleich ist. Es ist die Aufgabe des Controllings, solche Zusammenhänge transparent zu machen, schon bei der Planung zu berücksichtigen – sie evtl. sogar durch Fixkostenumlagen auszugleichen – und vor allem die Entscheidungsträger darauf hinzuweisen, damit keine verkürzten Schlüsse oder Missverständnisse entstehen.

**„Co-Creation von Instrumenten durch
Controller und Manager ermöglicht die
gemeinsame Schaffung und Nutzung
leistungsfähiger Instrumente.“**

(Nevries in: CONTROLLING (2019), S. 14)



Controlling als Erfolgsfaktor bei der Zusammenlegung von Theatern

Zum 1. Januar 2013 wurden die Dresdner Staatsbetriebe „Sächsische Staatsoper“ und „Sächsisches Staatsschauspiel“ zusammengeführt. Eine Theaterfusion der besonderen Art – und eine Mammutaufgabe für das Controlling. **Sven Peschel, Leiter Controlling** beim neuen Staatsbetrieb „**Sächsische Staatstheater – Staatsoper Dresden und Staatsschauspiel Dresden**“ zeigt mit einem Steckbrief, wie es gelang.

Vorbereitungszeit:

3 Monate (September 2012 – Dezember 2012)

Umsetzung:

Bildung einer Arbeitsgruppe der Leiter*innen Rechnungswesen und verantwortlichen Mitarbeiter*innen für die Kostenrechnung

Ausgangspunkt:

- Gleiches ERP-Programm (b4 von base4it)
- Unterschiedliche Kontenpläne, Kostenstellen und Kostenträger
- Keine Integration des Schauspiels als zusätzliche Sparte, sondern Beibehaltung der künstlerischen Eigenständigkeit mit jeweils zwei Intendanten und einem kaufmännischen Geschäftsführer
- 1 Controller(stabs-)stelle in der Oper / 0 Stellen im Schauspiel (integriert beim Rechnungswesen)

Neustrukturierung:

- 2 Controller (Controlling-Abteilung) – früherer Leiter Rechnungswesen Staatsschauspiel als Leiter Controlling
- Leiterin Rechnungswesen Oper – Leiterin Rechnungswesen Staatstheater (wegen der Komplexität des Mehrspartenbetriebes in der Semperoper)
- Aufbau einer eigenständigen IT-Abteilung
- 3 Geschäftsbereiche (Kunst Oper, Kunst Schauspiel, Zentrale Dienste) + 2 Betriebsteile (Verrechnung der Zentralen Dienste auf die Geschäftsbereiche „Kunst Oper“ und „Kunst Schauspiel“)
- Die beiden Betriebsteile entsprechen in etwa den beiden vorherigen Staatsbetrieben vor der Zusammenführung.
- Besonderheit der künstlerischen Eigenständigkeit des Staatsschauspiels: die technischen Gewerke gehören zur „Kunst Schauspiel“, während bei der Oper die technischen Gewerke den „Zentralen Diensten“ zugeordnet sind.

Sachkonten:

Beibehaltung des SKR04 der Oper. Kontierungshandbuch wurde erst 2018/2019 geschrieben, da es unterschiedliche Verbuchungen aus Sicht des Schauspiels und der Oper zum selben Sachverhalt gab (Verbrauchsrequisite, Bearbeitungsgebühren bei Online-Kartenverkäufen etc.).

Kostenstellen:

Neue Nummerierung der Kostenstellen (jetzt sechsstellig) entsprechend dem Organigramm und der Budgetverantwortung. Auswertung für die 3 Geschäftsbereiche entsprechend der 1. Ziffer der Kostenstelle:

1 – Oper 2 – Schauspiel 3 – Zentrale Dienste

Controlling als Erfolgsfaktor bei der Zusammenlegung von Theatern

Umlage der Kosten der Zentralen Dienste (kaufmännischer Geschäftsführer, Personalwesen / Poststelle / Aus- und Weiterbildung, Rechnungswesen, Controlling, Recht / Lizenzen, IT, Historisches Archiv) nach Umlageschlüsseln gemäß der vorherigen Gewichtung in den Haushalten der Staatsbetriebe vor der Zusammenführung: Der Vertrieb ist direkt den Betriebsteilen zurechenbar, da die getrennten Vorverkaufskassen bestehen blieben und ein Cross-Selling noch nicht erfolgt.

Aufbau monatlicher Berichte entsprechend der einheitlichen Übersicht zum Wirtschaftsplan in den jeweiligen Auswertungsstufen (gesamt, nach Geschäftsbereichen, nach Betriebsteilen).

Die **gemeinsamen Werkstätten** rechnen die Aufträge intern ab und es erfolgt eine interne Leistungsverrechnung. (War vor der Zusammenführung mit externer Abrechnung bereits etabliert).

Kostenträger:

11- stellig (Erweiterung um 3 Stellen) – Aggregation des Aufbaus der bisherigen Kostenträger

Ziffer 1 – Betriebsteil

Ziffer 2 – Sparte (1=Oper/Schauspiel, Ballett, Konzert)

Ziffer 3 – Aufführungstyp

Ziffer 4 – Spielort (Semperoper/Schauspielhaus)

Ziffer 5 – ab/bis Premiere

Ziffer 6 - Veranstaltungsart (Koop., Gastspiel. Hausvermietung etc.)

Ziffer 7-8 – Jahr

Ziffer 9-11 – lfd. Nummer

Bildung von Kostenträgergruppen für die Kostenträgerauswertung auf Teilkostenbasis mit Deckungsbeiträgen. Neuanlage der Kostenträger erfolgt im Controlling (Aktiv-/Inaktivsetzung).

Budgetierung:

Übernahme der Budgetverwaltung in das Controlling (vorher Rechnungswesen) mit Koordinierung Haushaltsplanaufstellung gegenüber Träger (Ministerium), Wirtschaftsplan gegenüber Verwaltungsrat, Budget gegenüber dezentraler Budgetverwaltung.

Mehrstufiges Abfrage- und Integrationsmanagement zu festen Stichtagen. Umstellung auf 100%-ige Budgetaufteilung bis auf Kostenstellenebene und teilweise Kostenträgerebene.

Übernahme des Kostenstellenberichtes und Bestelltools der Oper zur Budgetkontrolle für alle Budgetverantwortlichen (PLAN zu IST + Obligo).

Dokumentenmanagementsystem (DMS) in ELO (Elektronischer

LeitzOrdner):

Koordinierung des Ablagesystems und der Workflows für den neuen Mandanten „Staatstheater“ (elektronischer Bestell- und Rechnungsdurchlauf).

Controlling und Qualitätsmanagement im Theater

Das **Festspielhaus Baden-Baden** ist Deutschlands größtes Opernhaus – und liegt vollständig in privater Hand; Subventionen fallen für den Betrieb nicht an. Zweifellos kommt der Effizienz unter diesen Rahmenbedingungen eine besondere Rolle zu, denn Kultur ist allein durch Ticketerlöse noch nie kostendeckend gewesen. Wo finden sich diese Rahmenbedingungen in der Unternehmensführung wieder? Wie fallen Entscheidungen? Und: Wie verträgt sich das alles mit der künstlerischen Freiheit? **Jörg Klasser, Leiter Controlling** am Festspielhaus Baden-Baden, rekonstruiert eine beispiellose Erfolgsgeschichte, die auch auf Qualitätsmanagement und Controlling fußt.

Von der Leuchtturm-Idee über den Beinahe-Konkurs zum QM-Pionier

Es war von Anfang an ein Leuchtturmprojekt: Das Festspielhaus Baden-Baden, vom schwäbischen Cleverle Lothar Späth und anderen Politikern erdacht, sollte das erste private Opernhaus in Europa werden – und zudem noch aus dem Stand heraus auf Weltklasseniveau. Dass ein solches Konzept nicht ohne Weiteres aus dem Boden zu stampfen ist, lernte man unfreiwillig schnell, denn ein Konkurs war schon nach kürzester Zeit abzusehen. Er konnte glücklicherweise abgewendet werden; was dann aber folgte, war dank einer neuen Geschäftsführung ein beständiger Aufbau des Kulturunternehmens mit vielen organisch gewachsenen Meilensteinen – sowohl in der künstlerischen Programmentwicklung als auch in der internen Betriebsführung. Abseits der kaufmännischen Budgetkontrolle bestand die wichtigste interne Aufgabe zunächst darin, das Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen und der wichtigsten Akteure zu gestalten und zu optimieren. Das lag zuvorderst auch im Interesse der Mitarbeiter, denn dieses betriebliche Ineinandergreifen betraf spürbar jeden einzelnen Mitarbeiter.

Zehn Jahre nach der Betriebsgründung wurde diese stetige Verbesserungssuche in ein Qualitätsmanagement (DIN ISO 9001) gegossen; systematisch wurden knapp 200 Prozesse im ganzen Haus definiert und neu durchdacht, um dann verbindlich fixiert zu werden – was in Zukunft auch die Integration neuer Mitarbeiter deutlich vereinfachte.

Die Verwaltung stärkt der Kunst den Rücken

Bei außenstehenden Beobachtern dieser Phase herrschte mitunter latente Skepsis vor: amerikanische Managementmethoden in einem künstlerischen Betrieb? Schablonen statt Kreativität, Rezepte statt Gestaltung? Intern konnte diese Kritik nie nachvollzogen werden. Auch ein Theaterbetrieb lebt von vielen unterstützenden Prozessen abseits der Bühne: Bestellwesen, Kundenkontakte, gastronomische Leistungen,

Vertragswesen, Arbeitssicherheit... Der eigentliche kreative Prozess dagegen – die Programmgestaltung und die Regiearbeit – blieb jedoch frei in seinem Agieren, außer dass die Beteiligten sich der verlässlichen Rahmenbedingungen bewusst waren. Der künstlerische Teil des Hauses konnte auf ein perfekt geschmiertes Räderwerk zurückgreifen.

Weiche Faktoren verstehen lernen

Jetzt musste nur noch der Kurs des Hauses strategisch geplant und in seinem Fortschreiten analysiert werden. Es galt, Entscheidungen nicht nur aufgrund der kaufmännischen Budgetsituation zu treffen und gerade „weiche“ Faktoren, die zudem ihre Auswirkungen von Entscheidungen selten sofort zeigen, quantifizierbar und von subjektiven Annahmen unabhängig zu machen. Es galt, den Gast zu verstehen und das Empfinden weiterer wesentlicher Personengruppen zu nutzen: Wie verstanden Künstler ihren Aufenthalt in Baden-Baden: als Höhepunkt ihres Jahres oder als eine Tourneestation unter vielen? Wie beurteilten sie den Service des Hauses – vom Hotelzimmer über die Künstlergarderobe bis hin zur Gastronomie im Hause sowie die Hilfestellung am Abend? Was erkannten Journalisten als Besonderheiten im internationalen Vergleich? Was erwarten Förderer von der Marke „Festspielhaus“?

Die perfekte Gastgeberin – Besucherzufriedenheit als Controlling-Gegenstand

Auch ging es darum, kontinuierlich Nutzen aus den Verkaufsvorgängen zu ziehen. Die Besuchhäufigkeit, die Herkunft der Besucher und die Entwicklung von Neu- zu Stammkunden gaben wichtige Informationen und Erkenntnisse über den Erfolg der Marke „Festspielhaus“ und gleichzeitig für werbliche Ansätze.

Controlling und Qualitätsmanagement im Theater

Abseits dieser globalen und anonymen Daten wurden auch wichtige Informationen im persönlichen Kontakt zum Kunden gewonnen: Besucherbefragungen und Auswertungen der Zuschriften von Kunden konnten, regelmäßig erhoben, im Vergleich Fortschritte erkennbar machen und Verbesserungspotenzial offenlegen – unter anderem wurden weitere Sitzgelegenheiten für das Foyer angeschafft, die Ausfahrtszeiten aus der Tiefgarage wurden beschleunigt, für kurzfristige Programmänderungen oder gar -absagen wurden Notfallpläne ausgearbeitet, um binnen kürzester Zeit auf der Basis definierter Standards Besucher rechtzeitig zu informieren. Dieser enge Kontakt mit dem Kunden wurde stets mit hohen Zufriedenheitswerten in der jährlichen Besucherumfrage belohnt. Diese und andere Controlling-Instrumente ermöglichten zuverlässige Aussagen dazu, inwieweit die Besucher das Konzept der „perfekten Gastgeberin“ wahrnahmen und das Festspielhaus Baden-Baden als hochwertige kulturelle Institution anerkannt wurde.

Die Balanced Scorecard

Wichtig war in diesem Prozess die regelmäßige und vergleichbare Evaluation der Daten. Dies gelang durch die Einführung einer Balanced Scorecard, die wichtige Indikatoren unterjährig mitführt, aktualisiert und so als „Früherkennungssystem“ zur Verfügung steht. In ihr werden die Qualitätsziele – etwa „5-Sterne-Service“ oder „Internationale Wahrnehmung des Hauses“ in ihrem Fortschritt gemessen und beobachtet. Die Informationen werden aus verschiedensten Quellen gewonnen – dem Customer Relationship Management, diversen Befragungen, den Mitgliederzahlen im Freundeskreis, der Entwicklung in der Presseberichtserstattung und, auch das ist ein Qualitätsziel des Festspielhauses, dem Energiemanagement.

Personalführung und -controlling als Erfolgsgarant

Zuletzt: Unbestritten sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Leistungswille, Raum zur Gestaltung und Motivation der Mitarbeiter sind Treiber des unternehmerischen Erfolgs. So wurde auch das Festspielhaus aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter betrachtet. Dabei wurden Wege gefunden, Mitarbeiter zu fördern und Leistungsträger zu belohnen: Wesentlicher Baustein ist ein transparenter Austausch über Ziele und gegenseitige Erwartungen, der mindestens einmal im Jahr anhand eines Jahresgesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem erfolgt. Damit verbunden ist eine Bewertung des Mitarbeiters anhand im Haus entwickelter Kriterien, bei der der Vorgesetzte auch darlegen soll, wie Verbesserungen angegangen werden können. Dank dieses partnerschaftlichen Führungsstils, nicht zuletzt auch durch einen gekoppelten Gehaltsbonus, ist die Akzeptanz sehr hoch. Ein Vorschlagswesen, bei dem grundsätzlich jeder Vorschlag belohnt wird, eine anonyme Mitarbeiterbefragung und diverse Teamaktivitäten abseits der Arbeitssituation runden das Bild ab.

Maßgeschneiderte Lösungen

Gerade aber weil das in das Qualitätsmanagement integrierte Controlling-System durch das ganze Haus wirkt und alle Mitarbeiter tangiert, gilt: Jeder Betrieb wird eine eigene, maßgeschneiderte Lösung finden müssen. Um die Notwendigkeit, Prozesse gezielt zu steuern und diese durch ein Controlling-System koordinieren zu müssen, wird auf Dauer jedoch kein erfolgreich agierendes Kulturunternehmen herkommen.

Die sieben Grundsätze des Qualitätsmanagements

Die sieben Grundsätze bilden die Basis von Qualitätsmanagement. In der Norm ISO 9000 sind diese Grundsätze erläutert. Insbesondere Punkt 6 „Faktengestützte Entscheidungsfindung“ fordert das Controlling, welches Kennzahlen führen, präzise und korrekte Daten sicherstellen, Daten richtig analysieren, den Prozess kompetent begleiten und Nachweise erbringen soll.

1. Kundenorientierung und nachhaltiger Erfolg
2. Führung und Leadership
3. Engagement von Personen
4. Prozessorientierter Ansatz
5. Verbesserung (der kontinuierliche Verbesserungsprozess)
6. Faktengestützte Entscheidungsfindung
7. Beziehungsmanagement

Quelle: [Deutsche Gesellschaft für Qualität](#) (o.J.)

Die Balanced Scorecard im gemeinnützigen Privattheater

Das **Theaterhaus Stuttgart**, seit seiner Gründung 1985 ein gemeinnütziger Verein, ist das bundesweit größte Privattheater. Mit einem eigenen Schauspielensemble, der 16-köpfigen Tanzkompanie „Gauthier Dance//Dance Company Theaterhaus Stuttgart“ und einer eigenen Abteilung für Kulturvermittlung und zwei angebotsorientierten Festivals – den „Theaterhaus Jazztagen“ und dem biennial stattfindenden „COLOURS International Dance Festival“ – verfolgt es einen öffentlichen Auftrag ähnlich einem Stadttheater. Das große Gastspielprogramm mit Konzerten von Klassik über Jazz bis Pop, Shows, Comedy, Kabarett, Lesungen, Tanz und Theater trägt den soziokulturellen Wurzeln Rechnung und mit Vermietungen muss Geld verdient werden, denn der Verein muss rund 70% seines Etats selbst einspielen. Eine herausfordernde Struktur, die nun mithilfe einer Balanced Scorecard zielgerichteter gesteuert werden soll, wie **Bettina Reinhart, Verwaltungsleiterin des Theaterhauses**, berichtet.

Mit einem Besucheraufkommen von rund 300.000 Besucher*innen pro Jahr und einer moderaten öffentlichen Förderung ist das Theaterhaus Stuttgart ganz besonders auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente angewiesen. Bedingt durch eine enorme Abhängigkeit von der Erzielung hoher Erträge, um den laufenden Betrieb zu finanzieren, wurde bereits 2009 ein individuelles Management-Informationssystem für das Theaterhaus entwickelt, das kontinuierlich zum Controlling-System ausgebaut wurde. Bislang wurden die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung, der Auf- und Ausbau einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung und die Einführung eines maßgeschneiderten Reportings für die Geschäftsleitung und den Theaterhaus-Vorstand umgesetzt.

Auch der Aufbau eines strategischen Managements stand bereits früh im Fokus des Hauses. Bereits 2009 wurde im Rahmen einer Magisterarbeit eine Balanced Scorecard (BSC) für die Etablierung der damals neuen Theaterhaus-Tanzkompanie Gauthier Dance entwickelt. 2018 befasste sich erneut eine Master-These mit der Einführung einer BSC für alle Bereiche des Theaterhauses Stuttgart. Das im Theaterbereich bislang sehr selten genutzte betriebswirtschaftliche Instrument der BSC ermöglicht den Verantwortlichen eine 360-Grad-Betrachtung des Hauses, über die reine Finanzperspektive hinaus. Derzeit setzen hauptsächlich privatrechtlich organisierte Kulturinstitutionen wie das Festspielhaus in Baden-Baden oder die Theaterholding Graz eine solche BSC im Alltag ein, aber auch wenige öffentliche Kulturinstitutionen wie die SWP Konstanz. Diese Betriebe wurden im Rahmen der Erarbeitung einer neuen BSC für das Theaterhaus zu ihren Erfahrungswerten mit der BSC befragt. Die dadurch erworbenen Erkenntnisse wurden zum Teil in den Aufbau-Prozess am Theaterhaus Stuttgart mit einbezogen.

Ziel des Einsatzes einer BSC am Theaterhaus Stuttgart ist es, eine strategische Entwicklung des Hauses zu ermöglichen und die übergeordneten Ziele in Kennzahlen zu übersetzen, mit denen eine entsprechende Steuerung vollzogen werden kann. Die BSC für Gauthier Dance, die sich stark an der klassischen BSC aus der betriebswirtschaftlichen Lehre orientiert, allerdings nie am Theaterhaus eingesetzt wurde, konnte im neuen Ansatz 2018 als Basis genutzt und in mehreren Perspektiven weiterentwickelt werden.

Die vier klassischen Perspektiven einer BCS nach Kaplan / Norton, nämlich die Finanz-, die Interne Prozess-Perspektive, die Kunden- sowie die Lern- und Entwicklungs-Perspektive wurden für die neue BSC des Theaterhauses Stuttgart bedarfsgerecht verändert.

Die Finanzperspektive wurde größtenteils aus der bestehenden BSC für Gauthier Dance von 2009 übernommen.

Die interne Prozess-Perspektive wurde zur Perspektive ‚Entwicklung und Prozesse‘ erweitert. Diese enthält die Sicht der Mitarbeiter auf das Haus: Gemessen wird dies an einer hohen Bindung an das Haus durch entsprechend lange Beschäftigungsdauern oder die hohe Quote an Auszubildenden, die dem Theaterhaus nach Abschluss ihrer Ausbildung als Mitarbeiter treu bleiben. Auch das Beschwerde-Management des Hauses und der stetige Ausbau des Controllings aus Prozess-Sicht sind in dieser Perspektive integriert. Die klassische Kunden-Perspektive wurde zur Stakeholder-Perspektive erweitert und wird dadurch neben dem Theaterhaus-Publikum auch dem Trägerverein und den Freundeskreisen, aber auch Kooperationspartnern und Medienvertretern gerecht. Die Außensicht des Theaterhauses aus der Perspektive der Besucher*innen ist seit vielen Jahren ein besonderes Anliegen des Hauses.

Die Balanced Scorecard im gemeinnützigen Privattheater

Bereits im früheren Theaterhaus-Standort in Stuttgart Wangen wurde eine erste Besucherbefragung durchgeführt. Nach dem Umzug in die wesentlich größeren Räumlichkeiten auf dem Stuttgarter Pragsattel im Jahre 2003 gab es 2008 und 2014 erneut Besucherbefragungen. Die Ergebnisse ergeben die Datenbasis für die Kennzahlen im Bereich der Kundenzufriedenheit.

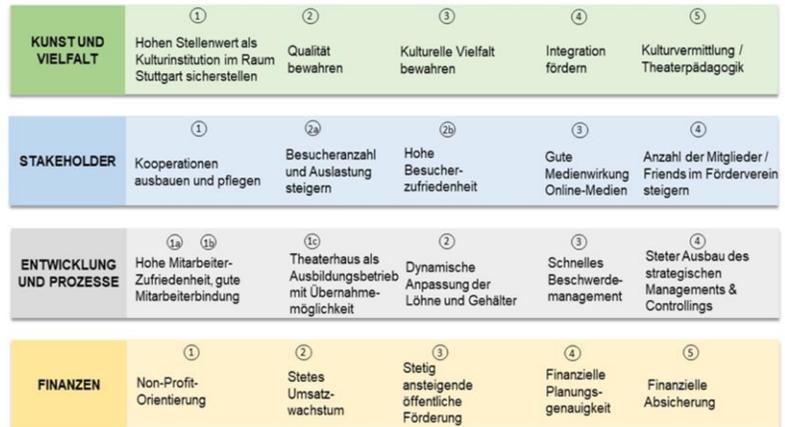


Abb. 7: Strategy Map des Theaterhaus Stuttgart (Quelle: Theaterhaus Stuttgart).

Die auf das Theaterhaus Stuttgart im besonderen Maße speziell zugeschnittene neue Perspektive ‚Kunst und Vielfalt‘ ermöglicht es, die besondere Struktur des Hauses mittels Kennzahlen abzubilden und eine gewisse Konstanz in der Struktur sicherzustellen, aber auch neue Entwicklungen zu ermöglichen.

Balanced Scorecard – Theaterhaus Stuttgart

	Ziele	Kennzahl
Kunst und Vielfalt	1. Hohen Stellenwert als Kulturinstitution im Raum Stuttgart sicherstellen	Besucherzahlen regionaler Vergleich
	2. Qualität bewahren	Anzahl der erhaltenen Preise
	3.a) Kulturelle Vielfalt bewahren Genrevielfalt	Anteile der verschiedenen Genres Besucherzahlen der Genres
	3.b) Nutzerzahlen steigern	Anzahl der Nutzer
	3.c) Kontinuierliche Produktion	Anzahl Neuproduktionen Tanz Schauspiel
4. Integration fördern	Anteil der internationalen Mitarbeiter	
5. Kulturvermittlung / Theaterpädagogik	Anzahl Partnerschulen	
Stakeholderperspektive	1. Kooperationen ausbauen	Anzahl Kooperationen
	2.a) Besucherzahl und Auslastung leicht steigern	Besucherzahlen Auslastung
	2.b) Hohe Besucherzufriedenheit	Besucherzufriedenheit
	3. Gute Wirkung Online-Medien	Clicks Website
4. Mitglieder / Friends: Anzahl steigern	Anzahl Mitglieder TH e.V. Anzahl Mitglieder Friends of Gauthier	
Entwicklungs-/Prozessperspektive	1.a) Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit
	1.b) Gute Mitarbeiterbindung	Beschäftigungsdauer
	2. Ausbildungsbetrieb mit Übernahmefähigkeit	Anzahl Azubis/FSJler
	3. Dynamische Anpassung der Löhne und Gehälter in Abhängigkeit zur Förderung	Lohnsteigerung
4. Schnelles Beschwerdemanagement	Reaktionszeit auf Beschwerden	
5. Konsequentes Projektmanagement bis zum abschließenden Projektcontrolling	Abweichung Projektkalkulationen	
Finanzperspektive	1. Non-Profit-Orientierung	Abweichung Kosten und Erlöse
	2. Stetiges Umsatzwachstum	Umsatzwachstum
	3. Stetig ansteigende öffentliche Förderung	Zuschüsse von Stadt und Land Anteil am Jahresetat
	4. Finanzielle Planungsgenauigkeit	Abweichung Plan:Ist
	5. Finanzielle Absicherung	Verlust/Gewinn an Spenden

Abb. 8: Ziele und Kennzahlen der Balanced Scorecard am Theaterhaus Stuttgart (Quelle: Theaterhaus Stuttgart).

Für alle genannten Perspektiven wurden 5-7 Kennzahlen festgelegt. Diese Kennzahlen werden zunächst jährlich nach der Erstellung des Jahresabschlusses in der BSC erfasst, da einige Kennzahlen im Rahmen des Jahresabschlusses ohnehin ermittelt werden. Entsprechende Kursabweichungen des Hauses können somit erkannt und entsprechend im neuen Jahr gegengesteuert werden. Die besucherspezifischen Kennzahlen, die aus den regelmäßigen Besucherbefragungen resultieren, werden jeweils in dem der Besucherbefragung folgenden Jahr ebenfalls in die BSC integriert. Perspektivisch ist eine häufigere Analyse mit der BSC angedacht, mindestens in einem halbjährlichen Rhythmus, um bei Bedarf schneller reagieren zu können.

Im Rahmen der Erstellung der BSC flossen die Kennzahlen seit 2016 ein. Einige Kennzahlen konnten rückwirkend nicht mehr ermittelt werden, diese Kategorien werden erst ab dem Jahr 2018 in die neue BSC integriert. Die Kennzahlen der BSC des Theaterhauses Stuttgart sollen nicht statisch sein, sondern sich entsprechend der Entwicklung des Theaterhauses ebenfalls mitentwickeln und bei Bedarf verändern. Eine 360-Grad-Betrachtung mittels einer BSC ist insbesondere unter sich immer wieder verändernden Bedingungen besonders wertvoll für jede privatrechtlich organisierte Kulturinstitution.

3

Ergebnisse der Befragung zu Stand und Entwicklung des Controllings im Theater

**„In nicht oder unzureichend genutzten
Controlling-Instrumenten schlummert
gewaltiges ungenutztes Erfolgspotenzial.“**

(Nevries in: CONTROLLING (2019), S. 11)



Die Befragung

Um den Stand des Controllings in deutschen Theaterbetrieben empirisch zu erfassen, wurde im **Frühjahr 2018** eine **Online-Befragung** durchgeführt. Dazu wurde ein standardisierter Fragebogen erstellt und über einen Link per E-Mail verfügbar gemacht. Der Fragebogen konnte vom 18. Mai bis 27. Juni 2018 beantwortet werden. Der Versand erfolgte über den Verteiler des Deutschen Bühnenvereins.¹

Der Fragebogen wurde von einer Arbeitsgruppe aus dem Kreis der Teilnehmenden am Forum Theater-Controlling unter Beteiligung von Prof. Dr. Gabriele Schäfer von der Hochschule Kempten konzipiert.

Neben Fragen zur organisatorischen Beschaffenheit der Theater wurden vier wesentliche Bereiche abgefragt:

Teil A: **Organisatorische und strukturelle Fragen**

Teil B: **Controlling-Verständnis und Controllerbild**

Teil C: **Schwerpunkte und Instrumente des Controllings**

Teil D: **Wirkungen und Entwicklungen/Perspektiven des Controllings**

Die Befragten

Insgesamt sind **87 gültige Fragebögen** in die Auswertung eingeflossen.²

Der Fragebogen wurde von **Theaterinstitutionen aus ganz Deutschland** beantwortet, mit einer weitgehend ausgewogenen Verteilung auf die Regionen, die anhand der Zugehörigkeit zu den Landesverbänden des Deutschen Bühnenvereins erhoben wurden.

Die Befragten bekleiden unterschiedliche Positionen, die sich drei hauptsächlichen Kategorien zuordnen lassen: **Controller*innen** (35%), **kaufmännische Leitung** (46%) und **künstlerische Leitung** (12%).

Die befragten Institutionen sind insbesondere als **GmbHs, Regiebetriebe und Eigenbetriebe** organisiert.

Die meisten Häuser (60%) werden in **kommunaler Trägerschaft** betrieben, weitere 20% in **Trägerschaft des Landes** und 13% in **privater Trägerschaft**.

Einige weitere strukturelle Indikatoren erlauben Rückschlüsse auf die Zusammensetzung der Institutionen nach ihrer „Größe“:

➔ Nach der **Anzahl der Beschäftigten**:

- 39 kleinere Häuser mit bis zu 200 Beschäftigten
- 28 mittlere Häuser mit 201-500 Beschäftigten
- 18 größere Häuser mit über 500 Beschäftigten

➔ Nach **Sparten**:

- 50 Mehrsparten-Institutionen
- 35 Einsparten-Institutionen

➔ Nach der **Anzahl der Sitzplätze** in der Hauptspielstätte bzw. im Großen Haus:

- 14 kleinere Häuser mit bis zu 500 Plätzen
- 40 mittlere Häuser mit 501 bis 1.000 Plätzen
- 22 größere Häuser mit über 1.000 Beschäftigten (9 Befragte machten hierzu keine Angaben.)

➔ Nach der **Anzahl der** festen, regelmäßig genutzten **Spielstätten**:

- 1 Institution ohne eigene Spielstätte
- 20 Institutionen mit 1-2 Spielstätten
- 52 Institutionen mit 3-5 Spielstätten
- 11 Institutionen mit mehr als 5 Spielstätten (1 Befragte*r machte hierzu keine Angaben)

Auch wenn für die gewählten Kategorien keine verbindlichen Standards existieren, lässt sich feststellen, dass eine **breite Mischung** aus größeren und kleineren Institutionen sowie Einsparten- und Mehrspartenbetrieben in die Auswertung einfließen.

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Studie vorgestellt.

¹ Bei Befragungen dieser Art ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass möglicherweise eher Personen teilnehmen, die mit dem Thema vertraut sind, sprich von Häusern, die bereits Controlling nutzen. Das Log-Protokoll der Online-Befragung zeigt, dass mehrere Nutzer den Fragebogen begonnen, dann aber abgebrochen haben. Das ist einerseits nicht unüblich, es könnte aber auch daran liegen, dass sie ab einer gewissen Stelle die Fragen nicht mehr beantworten konnten, weil ein entsprechendes Controlling nicht vorliegt.

² Es war durchaus intendiert, dass mehrere Verantwortliche einer Institution den Fragebogen beantworten. Dies wurde allerdings nur von zwei Institutionen in Anspruch genommen. Für alle Fragen, die persönliche Einschätzungen betreffen, wurde demnach eine Stichprobe von n = 87 zugrunde gelegt. Institutionellen Aspekten wurde eine Grundgesamtheit von n = 85 zugrunde gelegt. Die beiden Institutionen, für die zwei Personen geantwortet haben, fließen folglich nur einmal in die Betrachtung institutioneller Fragen ein. Da aus den Angaben ersichtlich ist, dass in beiden Fällen jeweils eine Person der Leitungsebene geantwortet hat und eine Person der Arbeitsebene, wurde nur der Fragebogen der Leitungsperson herangezogen, da ihr ein umfassenderer Überblick über die Controlling-Vorgänge im Haus unterstellt wird.

Teil A

Organisatorische und strukturelle Fragen

Von den befragten Institutionen gaben 45 an, über eine explizit als solche **ausgewiesene Stelle für Controlling** zu verfügen.

Doch auch die übrigen Institutionen ohne feste Stelle „machen“ Controlling. Besonders in kleineren Theatern liegt die Verantwortung für und Durchführung von Controlling-Aufgaben **bei der kaufmännischen Leitung**, welche dann insbesondere in der künstlerischen Leitungsfunktion (Intendanz) ihren Empfänger hat.

Entsprechend ist Controlling in aller Regel **organisatorisch Teil der Verwaltung** eines Theaters. Der **Begriff Controller*in ist etabliert**.

Nur noch selten sind Bezeichnungen wie „Etat-Kontrolle“ oder „Mittelbewirtschaftung“ zu finden.

Jedes zweite Theater hat eine Controlling-Stelle.

1,3 Stellen im Schnitt...

Machten die Befragten Angaben zu vorhandenen Controlling-Stellen (n=48), so ist diese bei der Hälfte der Theater als volle Stelle besetzt. Bei 15% ist es weniger als ein Vollzeitäquivalent, bei 35% mehr.

Der Mittelwert liegt bei 1,3 Stellen. Die Anzahl der Stellen steht in einem Zusammenhang mit der Größe der Theater. Gemessen an der Anzahl der Beschäftigten haben die kleineren Häuser im Durchschnitt weniger als eine Stelle, die mittelgroßen Häuser liegen mit 1,3 Stellen im Mittel und die größeren Häuser haben durchschnittlich 1,6 Stellen. Der Höchstwert liegt bei vier vollen Stellen für Controlling.

...und 2-3 weitere Beteiligte.

Ergänzend zu den ausdrücklich als „Controller*in“ bezeichneten Personen werden Controlling-Aufgaben an vielen weiteren Stellen wahrgenommen. Neben den kaufmännischen Leitungspersonen, die vor allem in kleineren Theatern selbst das Controlling übernehmen, werden u.a. Personal-, Kommunikations- und Vertriebsabteilungen, aber auch die Künstlerischen Betriebsbüros und die Spartenleitungen von Mehrspartentheatern genannt. In öffentlichen Theatern, mit starker Anbindung an die öffentliche Verwaltung, werden Controlling-Aufgaben des Theaters auch in Kulturamt oder Kämmerei durchgeführt. Fraglich ist, um welche konkreten Aufgaben es sich handelt, und welches Verständnis von Controlling bei diesen zusätzlichen Beteiligten jeweils vorliegt.

Die erste Controlling-Stelle (in den 45 Theatern, die angaben, über eine solche zu verfügen), wurde 1982 eingerichtet. Bis Anfang der 1990er Jahre hatte sich zunächst wenig bewegt. Mit der Wiedervereinigung setzte eine stete Etablierung der Controlling-Stellen an den Theatern ein, mit einem steilen Anstieg ab Ende der 1990er Jahre bis etwa 2002. Ob dies mit der Konsolidierung der deutschen Theaterlandschaft infolge der Wiedervereinigung, mit der Euro-Umstellung oder der Wirtschaftskrise 2001/2002 zusammenhängt, lässt sich aus den Daten nicht klären. Danach wuchs die Funktion kontinuierlich, mit einer weiteren dynamischen Phase zwischen 2010 und 2013, was möglicherweise als Folge der Wirtschaftskrise von 2008/2009 zu lesen ist.

Theater-Controlling wächst.

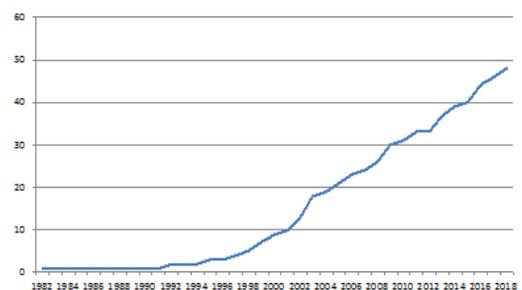


Abb. 9: Stellenentwicklung des Theater-Controllings (n=48).

Controlling im Theater wird zunehmend von festen Theater-Controller*innen gemacht, doch meistens sind mehrere Stellen im Haus beteiligt.

Teil B

Controlling-Verständnis und Controllerbild

Gefragt nach **dem eigenen Rollenverständnis** gaben die Befragten ein recht einheitliches und zudem ausgewogenes Bild ab. Auf einer Skala von 1 bis 5 bewerteten sie ihre Rolle wie folgt:

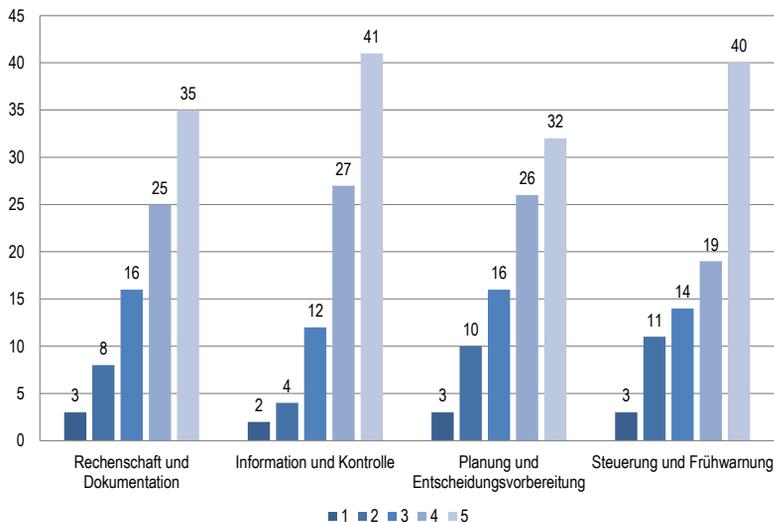


Abb. 10: Selbstverständnis der Theater-Controller*innen (n=87).

Anhand der Mittelwerte wird die Ausgeglichenheit der Antworten zusätzlich deutlich:

Rechenschaft und Dokumentation:	3,93
Information und Kontrolle:	4,17
Planung und Entscheidungsvorbereitung:	3,85
Rechenschaft und Dokumentation:	3,94

Ergänzend hierzu wurde nach dem Bild gefragt, das – aus Sicht der Controller*innen – die Mitarbeiter*innen des Theaters von ihnen haben. Auch hier wurde nach der Zustimmung auf einer Skala von 1 bis 5 gefragt:

Die Mittelwerte zeigen hier ein differenzierteres Bild:

Meister der Zahlen:	3,98
Kontrollleur:	2,40
Berater / Business Partner:	3,15
Leader:	2,56

Theater-Controller*innen werden – aus ihrer Sicht – vor allem als „Meister der Zahlen“ und „Berater / Business Partner“ verstanden. Sie werden weder als Kontrolleure noch als Leader wahrgenommen.

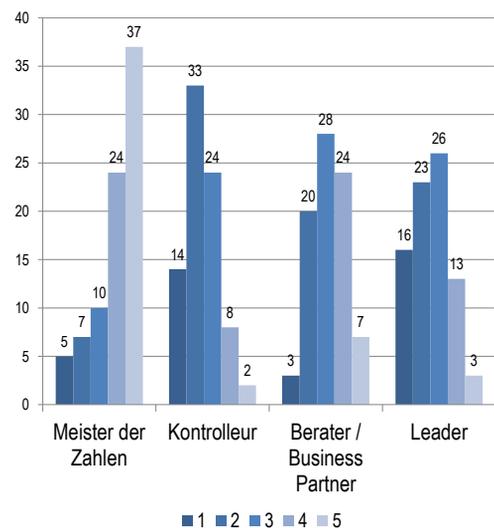


Abb. 11: Einschätzung zum Fremdbild der Theater-Controller*innen (n=83).

Zu bemerken ist, dass der Kreuzvergleich dieser Antworten mit den strukturellen Merkmalen zeigt, dass die Einschätzung unabhängig von Rechtsform oder Größe des Theaters gilt. Allerdings gaben die Befragten in kaufmännischen und künstlerischen Leitungspositionen tendenziell niedrigere Bewertungen ab als die Befragten in der Position des Controllers bzw. der Controllerin. Während die Controller*innen das Bild vom „Meister der Zahlen“ durchschnittlich mit einem Wert von 4,3 bewerteten, gaben die künstlerischen Leiter*innen nur 3,3 Punkte.

Das Selbstverständnis der Theater-Controller*innen ist geprägt von einem vielseitigen und ausgewogenen Rollenprofil.

Teil C

Schwerpunkte und Instrumente des Theater-Controllings

Welche Teilsysteme der Kosten- und Leistungsrechnung die Theater einsetzen, zeigt folgende Übersicht:

64% behandeln fixe und variable Kosten differenziert.

30% ordnen Fixkosten differenziert und verursachungsgerecht Produktionen und bzw. Aufführungen zu.

89% planen und kalkulieren Produktionen.

82% gleichen für kalkulierte Produktionen Soll und Ist ab.

41% führen für Produktionen und Aufführungen Deckungsbeitragsrechnungen durch.

18% ermitteln Deckungsbeiträge für jede Aufführung.

69% berechnen Personalkosten differenziert und ordnen diese Kostenstellen zu (z.B. Abteilungen) zu.

48% berechnen Personalkosten differenziert und ordnen diese Kostenträgern zu (z.B. Produktionen/Aufführungen).

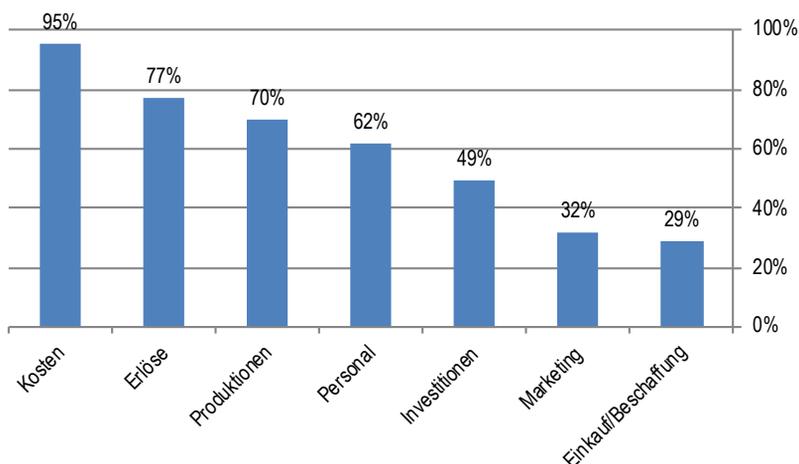
36% legen die Personalkosten zentraler Dienste (z.B. Verwaltung) auf Kostenstellen und/oder Kostenträger um.

43% führen Wirtschaftlichkeitsrechnungen durch (z.B. für Projekte).

41% erstellen eine kurzfristige Erfolgsrechnung.

Der Schwerpunkt der KLR im Theater wird hier gut sichtbar: die Produktionen. Fast überall werden sie geplant, kalkuliert und später mithilfe von Soll-Ist-Abgleichen analysiert. Deckungsbeitragsrechnungen sind für die Analyse allerdings wenig verbreitet. Während die Umlage von Personalkosten auf Kostenstellen üblich ist, werden Personalkosten oder Kosten für zentrale Dienste in weniger als der Hälfte der befragten Theater auf Produktionen und/oder Aufführungen (im Theater üblicherweise Kostenträger) umgelegt.

Wenig überraschend: Das Controlling-System ist im Theater stark vom Kosten-Controlling geprägt – fast alle befragten Organisationen gaben an, dass die Kosten Gegenstand des Controllings sind. Dabei ist davon auszugehen, dass es sich zu großen Teilen um Sachkosten handelt. Personal-Controlling wird lediglich von 62% der befragten Theater genannt. Bezugnehmend auf die oben genannten Teilsysteme der KLR erscheint dies stimmig, ebenso die Angabe von 70% der Befragten, sich im Controlling mit Produktionen zu beschäftigen. Mit rund drei Vierteln der Theater analysiert ein ebenfalls großer Teil die Erlöse. Das erscheint einerseits naheliegend, andererseits machen die (selbst erwirtschafteten) Erlöse im öffentlichen Theatersystem durchschnittlich nur rund 12% des gesamten Erlöse aus. Investitionen, Marketing und Beschaffung sind in einem geringeren Teil der Theater Einsatzfelder des Controllings.



Controlling im Theater ist überwiegend Kosten-Controlling.

Abb. 12: Teilsysteme des Controllings im Theater (n=87).

Teil C

Schwerpunkte und Instrumente des Theater-Controllings

Das Ergebnis von Controlling-Prozessen sind Berichte, die als Entscheidungsgrundlage für das Management dienen. Entsprechend ist die umfassende Kenntnis im Bereich des sogenannten Berichtswesens (Reporting) ein wichtiger Baustein im „Skill-Set“ von Controller*innen. An den befragten Theatern dominieren allerdings einfache Berichte und Vergleichsrechnungen. Komplexere Berichte und Analysen sind bei weniger als der Hälfte der befragten Häuser üblich.

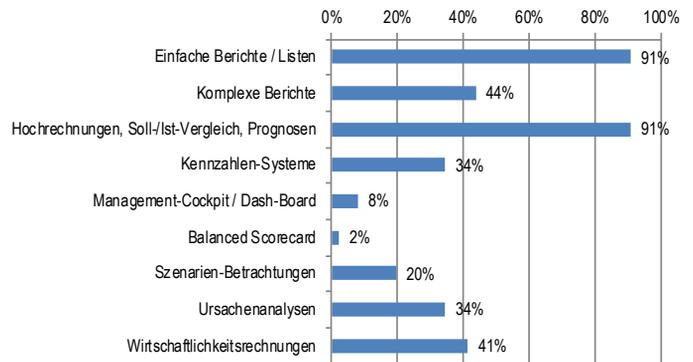


Abb. 13: Genutzte Berichtsarten im Theater-Controlling (n=87).

Das Berichtswesen vieler Theater basiert auf einfachen Berichten.

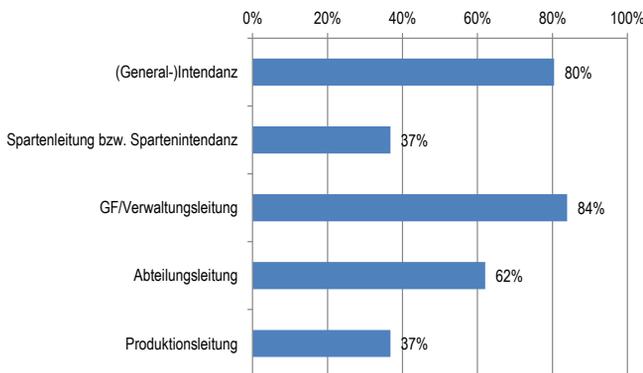


Abb. 14: Interne Berichtsempfänger (n=87).

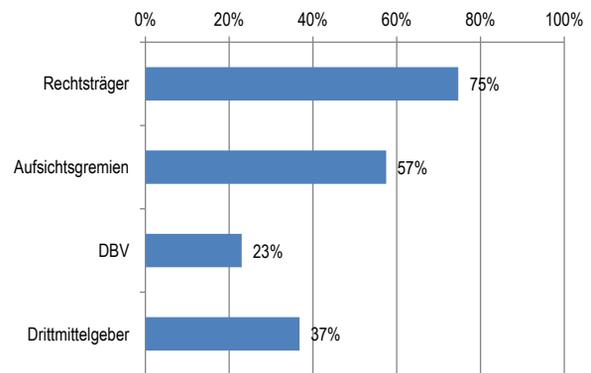


Abb. 15: Externe Berichtsempfänger (n=87).

Theater-Controller*innen beliefern mehrere interne...

...und externe Berichtsempfänger.

Dass die Berichte überwiegend einfach gestaltet sind, bedeutet jedoch nicht, dass das Berichtswesen im Theater einfach ist. Wie die Untersuchung auch zeigt, entsteht die Komplexität für Theater-Controller*innen unter anderem dadurch, dass sie viele verschiedene Berichte zu erstellen haben, die unterschiedliche Adressaten haben: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten erstellt regelmäßig vier oder mehr unterschiedliche Berichte an **interne Empfänger**. Die künstlerischen und kaufmännischen Theaterleitungen sind mit 80% bzw. 84% die häufigsten Adressaten von Berichten. Allerdings werden vielerorts auch Sparten-, Abteilungs- und Produktionsleitungen mit Controlling-Berichten versorgt. Hinzu kommen mehrere **externe Berichtsempfänger**. Insbesondere dem Rechtsträger sind regelmäßige Berichte vorzulegen, die von den Theater-Controller*innen erstellt werden.

Theater-Controlling richtet sich nicht nur an verschiedene Empfänger. Es erhält seine Daten auch aus unterschiedlichen Quellen. Neben der **Finanzbuchhaltungs-Software** und dem **Ticketing-System** sind dies vor allem interne Erhebungen, die in **Microsoft Excel** an das Controlling geliefert werden. Diese drei Software-Lösungen dienen zugleich als wichtige Berichtswerkzeuge.

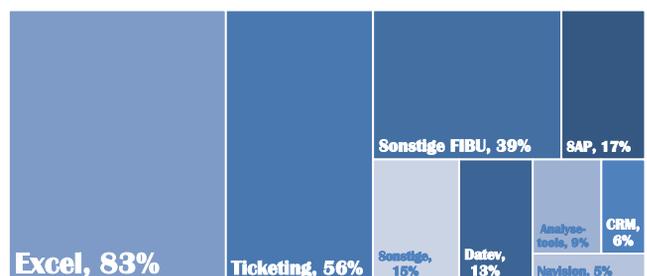


Abb. 16: Datenquellen für das Controlling (n=87).

Teil D

Wirkungen und Entwicklungen des Theater-Controllings

Die Befragten wurden gebeten, den Stand des Controllings hinsichtlich der verschiedenen Aspekte selbst einzuschätzen und auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch) zu bewerten.

Der aktuellen Ausbaustufe gaben die Befragten eine durchschnittliche Bewertung von 5,7. Die Einschätzung passt zu den oben beschriebenen Fragen, in denen u.a. zu Tage trat, dass weitgehend einfache Berichte verbreitet sind und die Controlling-Systeme aus wenigen Teilsystemen bestehen.

Die Akzeptanz wird mit einer durchschnittlichen Bewertung von 6,9 deutlich höher bewertet. Auch Nutzen und Informationsgehalt der bestehenden, wenngleich wenig ausgebauten Systeme, wurde mit 7,2 bzw. 7,3 hoch bewertet.

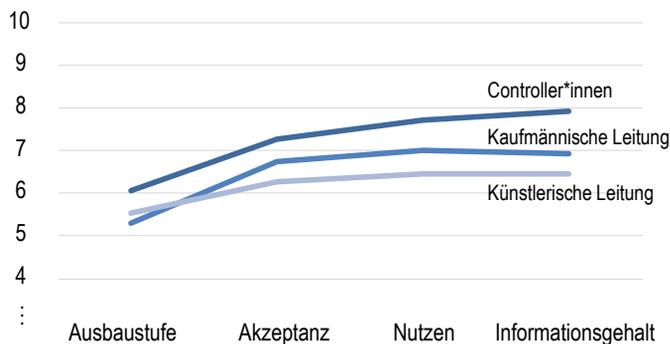


Abb. 17: Einschätzung zum Stand der Controlling-Funktion (n=87).

Das Controlling wird als nützlich, aber ausbaufähig eingestuft. Vor allem das Management sieht noch Potenzial.

Interessant sind die Unterschiede in der Bewertung. Controller*innen gaben der Entwicklungsstufe des Controlling-Systems in allen Aspekten höhere Bewertungen als die Befragten in Leitungspositionen. Besonders die kaufmännischen Leiter*innen sind mit der Ausbaustufe noch nicht zufrieden. Die größte Diskrepanz liegt im Bereich des Informationsgehalts, den insbesondere die künstlerischen Leiter*innen 2,4 Stufen niedriger bewerteten als die Controller*innen. Hier scheint es besonders notwendig, den Informationsgehalt und die Möglichkeiten des Controllings sichtbar zu machen und zu kommunizieren.

Dass der Nutzen des Controllings im Theater anerkannt ist, zeigt Abbildung 18. Mit hoher Zustimmung wird bestätigt, dass Controlling die **Transparenz steigert**, wichtige **Daten zur Verfügung stellt** und **vor Abweichungen warnt**. Eine beruhigende oder motivierende Wirkung wird dem Controlling hingegen nicht zugeschrieben.

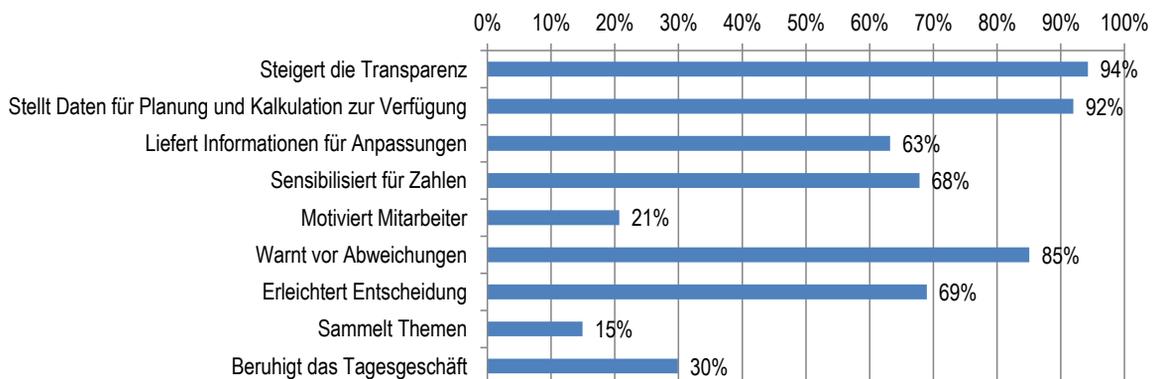


Abb. 18: Einschätzung zum Nutzen der Controlling-Funktion (n=87).

Abschließend wurden die Gefragten gebeten, zukünftige Herausforderungen zu bewerten. Dabei erzielte keine der im Fragebogen genannten Antwortmöglichkeiten einen vollständigen Konsens. Die **Kosten** bleiben zentraler Controlling-Gegenstand und auch die **Erlöse** werden stärker in den Fokus rücken. Zudem sind **Datenmanagement, Strategie-Controlling und Reaktionsfähigkeit** Stichworte für Herausforderungen der Zukunft.

4

Fazit und Ausblick

Fazit und Ausblick

Wenn wir an dieser Stelle ein **Fazit** ziehen, lassen sich folgende wesentliche Erkenntnisse aus unserer Studie ableiten:

- Die **Controlling-Funktion ist angekommen** in den deutschen Theaterbetrieben, der Prozess des Ausbaus ist kontinuierlich im Gang.
- Die Beurteilung des aktuellen Entwicklungsstands offenbart **Ausbaupotenzial**. Dies kann allerdings nicht alleine an den Controlling-Stellen festgemacht werden, denn eine fest definierte Controlling-Stelle im Stellenplan ist nicht zwingend notwendig für die Anwendung von Controlling-Funktionen. Es bestätigt sich, dass diese häufig auf mehrere Stellen und Personen verteilt sind und den Controlling-Stellen auch Aufgaben zugeordnet werden, die nicht primär zur Controlling-Funktion gehören.
- Das **Instrumentarium** speist sich weitgehend aus dem Bereich der **Kosten- und Leistungsrechnung**. Es dominieren vergangenheitsorientierte Ergebnisse, die in meist einfachen Berichten zusammengefasst werden. Strategische Ansätze, wie sie einige der Best-Practice-Beispiele zeigen, sind eher eine Seltenheit. Die Komplexität des Theater-Controllings zeigt sich dagegen in einer Vielzahl von internen und externen „Kunden“.
- Grundsätzlich ist eine **hohe Akzeptanz** gegenüber der Controlling-Funktion festzustellen, von einer umfassenden Überzeugung ihres Nutzens und überlebenswichtigen Notwendigkeit ist man aber noch weit entfernt. Insbesondere bei den künstlerischen Leitungskräften ist hier weiter **Überzeugungsarbeit** zu leisten. Die sogenannte Co-Creation, das gemeinsame Entwickeln von Prozessen und Berichten zwischen Controller*in und Theaterleitung, könnte dafür zu einem nützlichen Standard werden.

Für das Forum Theater-Controlling und die Kolleginnen und Kollegen in den Theaterbetrieben sehen wir die folgenden Zukunftsaufgaben im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Controlling-Funktion im Theater:

- Das **Rollenbild** muss sich verändern. Das in der Controlling-Literatur und auch aus unserer Gruppe heraus definierte Rollenbild des „**Business Partners**“ muss erreicht werden. Als Business-Partner liefern Theater-Controller*innen weit **mehr als nur Zahlen**. Sie **unterstützen die Theaterleitung proaktiv**. Diese Anforderung ist keinesfalls theaterspezifisch, sondern stellt in allen Einsatzgebieten von Controlling eine Herausforderung dar. Verschiedene denkbare Ausprägungen finden Sie auf der nächsten Seite. Für uns ist selbstverständlich, dass der Begriff „Business“ im öffentlichen und gemeinnützigen Theater im Kontext der künstlerischen und gemeinwohlorientierten Ziele zu deuten ist.
- Der Wandel im Rollenbild bedeutet auch, dass aus der bisher dominanten Vergangenheitsorientierung mehr Planungs- und Zukunftsorientierung werden muss und die operativen Zielsetzungen eine Verankerung im strategischen Bereich haben.
- Die Erlöse müssen als wesentliche Steuerungsgröße mehr Gewicht bekommen, dafür sind geeignete Instrumentarien zu entwickeln.
- Um dies zu erreichen, muss das Instrumentarium ausgebaut und erweitert werden, dabei sind auch die Chancen und Grenzen der Digitalisierung zu berücksichtigen.

Für die Zukunft und den Anspruch des Forums Theater-Controlling bedeutet das, dass gerade die schon überzeugten Nutzer als Multiplikatoren wirken müssen. Die Offenheit im Austausch und die Ergänzung weiterer Best-Practice-Beispiele können hier die Entwicklung und die Einstellung zur Controlling-Funktion vom „nice to have“ zum „must have“ konsequent positiv beeinflussen. Im gleichen Zuge sollte aber auch überlegt werden, welche Aus- und Fortbildungsmaßnahmen notwendig sind, um die vielseitigen Anforderungen an das Controlling meistern zu können. Eine bereits heute absehbare Herausforderung wird sein, die Theaterbetriebe mit dafür ausreichend finanziellen Mitteln auszustatten, um tariflich attraktiv eingruppierte Stellen zu schaffen und diese mit Personal zu besetzen, die die passgenauen Kompetenzen mitbringen.

Das neue Rollenbild der Theater-Controller*innen

In der Controlling-Literatur besteht längst Einigkeit, dass sich das Rollenbild der Controller*innen ändern muss, um den Anforderungen moderner Unternehmen gerecht zu werden. Dass das Theater insgesamt vor enormen Herausforderungen steht und vielseitigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen gegenübersteht, wirkt sich auch auf das Controlling aus.

Theater-Controller*innen als moderne Business Partner

Entscheidungscoach

Will das Controlling im Theater langfristig erfolgreich sein, muss es die Wünsche und Anforderungen des Managements nachhaltig erfüllen. In der Rolle des Business Partners geben sich Theater-Controller*innen nicht mit dem ‚Abliefern‘ von Berichten zufrieden – sie sind „Entscheidungscoaches“ für die Theaterleitung.

Bindeglied

Theater-Controller*innen als moderne Business Partner sind beratendes Bindeglied zwischen Controlling- und Entscheidungsprozess, aber auch zwischen den Entscheidungsträgern der unterschiedlichen Bereiche und Sparten.

Innovator

Theater-Controller*innen müssen das Controlling-Instrumentarium nicht nur kennen, sondern kontinuierlich hinterfragen, welche Instrumente den sich ändernden Anforderungen noch gerecht werden und gegebenenfalls neue Instrumente einführen. Sie sollten innovativen Instrumenten offen gegenüberstehen und auch die Entscheidungsträger überzeugen können.

Gestalter

Die Ergebnisse eines Controlling-Prozesses sind häufig komplexe Zahlengebilde. Theater-Controller*innen müssen in der Lage sein, die entscheidungsrelevanten Informationen empfängerorientiert aufzubereiten. Gerade bei künstlerisch denkenden Berichtsempfängern erfordert das neue Formen der Berichtsgestaltung.

Data Scientist

Digitalisierung und mit ihr die Nutzung von umfangreichen Daten ist keine Zukunftsfrage. Sie ist längst Realität. Während in größeren Organisationen spezialisierte Data Scientists beschäftigt werden, die für das Sammeln, Speichern, Aufbereiten und Nutzen der vielseitigen Daten verantwortlich sind, werden Theaterorganisationen diese Herausforderung voraussichtlich stark im Controlling verankern. Ohne IT-Kenntnisse wird es nicht mehr gehen.

Prognostiker

Die Zeiten, in denen Controlling allein die Vergangenheit ausgewertet hat, sind vorbei. Controlling im Theater muss – neben der deskriptiven Analyse – sogenannte Realtime-Auswertungen und perspektivisch sogar sogenannte Predictive Analytics beherrschen.

Stratege

Controlling im Theater findet derzeit vor allem auf der operativen Ebene statt, was sicher mit der im Theater üblichen Dominanz operativer Ziele zusammenhängt. Planung und zukunftsorientierte Steuerung erfordern aber auch strategisches Denken.

Fitmacher

Controlling sollte seinen Beitrag leisten, die Theaterorganisation widerstandsfähig zu machen. Resilienz, die Fähigkeit Krisen zu bewältigen und sie als Anlass für Entwicklungen zu nutzen, ist nur möglich, wenn die Ressourcen entsprechend eingesetzt werden. Controlling sollte das Theatermanagement dafür fit machen.

„Das Berufsbild des Controllers erlebt einen Rollenwandel hin zum Business Partner als Coach, der auf Basis hochaktueller Forecasts dem Management beratend zur Seite steht.“

(Baumöl & Perscheid in: CONTROLLING (2019), S. 38)



5

Service

Die drei wichtigsten...

... Bücher

- **Controlling im Kulturmanagement**
Die Einführung in das Controlling speziell im Kulturmanagement stammt von der Mitgründerin des Forums Theater-Controlling.
Schneidewind, Petra (2012): Controlling im Kulturmanagement. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag
- **Das Standardwerk**
Péter Horváth hat wie kein zweiter die Entwicklung des Controllings geprägt. Seine Bücher sind absolute Standardwerke.
- *Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Seiter, Mischa (2019): Controlling. München: Vahlen.*
- *Horváth & Partners (2016): Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem. München: dtv.*
- **1000 Seiten Excel**
Wer sich das Handwerkszeug „Excel“ per Buch aneignen möchte, ist hier richtig:
Nelles, Stephan (2019): Excel im Controlling: Zuverlässige und erprobte Praxislösungen für Controller. Aktuell zu Excel 2019 und Office 365, auch für ältere Versionen geeignet. Bonn: Rheinwerk.

... Erklärvideoquellen

Das Handwerkszeug von Theater-Controller*innen reicht von der Fibu bis zum Ticketing-System. Microsoft Excel ist weiterhin das wichtigste Tool. Hier sind einige Quellen, um das Handwerkszeug mithilfe von Erklärvideos zu lernen.

- **Wissenschaftliche Einblicke**
Die Otto Beisheim School of Management hat ein wissenschaftliches Portal für die Controlling-Praxis eingerichtet, auf dem u.a. zugängliche Erklärvideos zu wichtigen Fragen des Controllings zur Verfügung stehen. Online unter: <https://www.whu-on-controlling.com/>
- **Excel lernen**
Besonders für Anfänger ist die Website excellernen.de geeignet, die mit vielen Materialien einen einfachen Einstieg ermöglicht.
- **Youtube**
Auf der Videoplattform finden sich viele hilfreiche Tutorials für Excel, aber auch für Word und andere Office-Anwendungen. Empfehlenswert ist der Youtube-Kanal „Tatakaus“, aber auch Tutorials von Datev, SAP oder Horváth & Partners gibt es.

... Portale im Netz

- **Der Allrounder**
Die Seite des Internationalen Controller Vereins enthält sehr viel Material, vom ControllingWiki über Berichte und Vortragsunterlagen bis hin zu Fallstudien. Sogar einen Controlling-Podcast gibt es. Außerdem wird über Events und Arbeitskreise informiert.
<https://www.icv-controlling.com>
- **Das Controlling Portal**
Neben ebenfalls umfangreichen Fachbeiträgen hat das Controlling-Portal auch einen Marktplatz und ein Stellenportal zu bieten.
<https://www.controlling-portal.de>
- **Das Portal von Kultur Management Network**
Kultur Management Network ist Medienpartner des Forums Theater-Controlling. Hier erscheinen regelmäßig Beiträge zu Controlling, online und im hauseigenen Magazin. Zuletzt beschäftigte sich Ausgabe 115 (10/2016) des Magazins dezidiert mit Controlling.
<https://www.kulturmanagement.net/Magazin/Ausgabe-115-Controlling,65>

... Sonstigen Dokumente

- **Wie machen es die Museen?**
Die Handreichung „Strategisches Management und strategisches Controlling in Museen – Ansätze für die strategische Museumssteuerung“ liefert auch für Theater nützliche Hinweise. Online unter: <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2018/05/handreichung-strategisches-management-online.pdf>
- **Best Practice**
Die Jahresberichte der Südwestdeutschen Philharmonie sind ein einzigartiges Beispiel für öffentliche Controlling-Berichte in Deutschland. Online unter: <https://issuu.com/philharmoniekonstanz>
- **Immer „up to date“**
Die „CONTROLLING, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung“ liefert aktuelle Themen. Auf der Website sind viele Artikel zum freien Download: <https://rsw.beck.de/zeitschriften/controlling/>

Literatur/Quellenangaben

CONTROLLING, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung (2019): Verschiedene Beiträge. Spezialausgabe Frühjahr 2019, München.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (o.J.): Die sieben Grundsätze von Qualitätsmanagement. Online verfügbar unter: <https://www.dgq.de/fachbeitraege/die-7-grundsaeetze-des-qualitaetsmanagements/>.
Letzter Abruf vom 30.06.2019.

Erfolgskennzahlen.de (2013): Was sind Deckungsbeiträge und wie werden sie ermittelt? Online verfügbar unter: <https://www.erfolgskennzahlen.de/controlling/deckungsbeitraege-bedeutung-berechnung/>. Beitrag vom 08.11.2013, letzter Abruf vom 30.06.2019.

Internationalen Controller Vereins (ICV) (2012): Grundsatzpositionen des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC). https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_DEUTSCH.pdf.
Letzter Abruf vom 30.06.2019.

Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Seiter, Mischa (2019): Controlling. München.

Horváth & Partners (Hrsg.) (2016): Das Controlling-Konzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, München.

International Group of Controlling (IGC) (2013): Controller-Leitbild. Online verfügbar unter: <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf>. Letzter Abruf vom 30.06.2019.

Bildnachweise

S. 11: Photo by William Ivan on Unsplash.com

S. 13: Photo by Kilyan Sockalingum on Unsplash.com

S. 19: Photo by Josh Calabrese on Unsplash.com

S. 27: Photo by Shirly Niv Marton on Unsplash.com

S. 37: Photo by Vlah Dumitru on Unsplash.com

S. 41: Photo by Samuel Zeller on Unsplash.com

„Digitalisierung verändert über alle Elemente eines Geschäftsmodells die Anforderungen an die Kostenrechnung.“

(Pedell & Prüße 2019 in: CONTROLLING (2019), S. 81)

