

# theater management **aktuell**

„Controlling wird gemacht, aber nicht genutzt!“

Dr. Petra Schneidewind  
Institut für Kulturmanagement  
Pädagogische Hochschule  
Ludwigsburg

**Audience  
Development  
at its best**

Neuer Best-Practice Pool  
für Audience Development  
im Bühnensektor

No. **109** / 2/24 / 28. Jahrgang / ISSN: 14 38 - 8014 / [www.theatermanagement-aktuell.de](http://www.theatermanagement-aktuell.de)

## **Ticketing im Wandel**

Wie der Digital Services Act (DSA) das Ticketing verändert

## **Versicherungen**

Anbieter, Leistungen, how-to-do & Tipps

## **Theater-Controlling**

Notwendige Standards und häufige Schwachstellen

## Dr. Petra Schneidewind

institut für  
kulturmanagement  
pädagogische hochschule  
ludwigsburg

„Der Fokus ist zu sehr auf Vergangenheitsdaten gerichtet, Planung und Analyse werden oft nur in der Verwaltung gemacht und nicht gemeinsam mit den künstlerischen Bereichen.“



Copyright: Dr. Petra Schneidewind

*Aktuelle Schlagzeilen aus der Theaterszene rufen den Begriff des Controlling in Erinnerung und verknüpfen diesen mit harten, externen Kontrollen. So soll nach einer möglichen Schiefelage im Haushalt am Theater Erfurt derzeit eine Kanzlei prüfen, ob das Theater wirtschaftlich zukunftsfähig ist und ob die Kontrollstrukturen ausreichen. Beim Finanzcontrolling soll es Medienberichten zufolge an grundlegendsten Standards fehlen.*

*Anlass genug für theatermanagement aktuell das Thema aufzuzeigen, den Controllingbegriff gerade zu rücken und die langjährige Expertin für Theater-Controlling, Frau Dr. Petra Schneidewind vom Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg und Mitinitiatorin des Forum Theatercontrolling nach geeigneten Instrumenten zu fragen, mit denen Kosten- und Finanzstrukturen an Theatern optimal gestaltet werden können.*

*tma: Frau Dr. Schneidewind, was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Standards für das Finanzcontrolling im Theater?*

**Dr. Petra Schneidewind:** Vorab: Standards sollten grundsätzlich für das gesamte Controlling eines Betriebes gelten. Finanzcontrolling ist nur ein Teil davon,

welches die monetären Zusammenhänge zeigt, die letztlich die Konsequenz aus vorausgehenden Entwicklungen ggfs. Fehlentwicklungen sind.

Ein Standard ist auf jeden Fall ein regelmäßiges und aktuelles Berichtswesen, das die wesentlichen Kennzahlen des Theaterbetriebs monatlich an die Entscheidungsträger berichtet und damit die so wichtige Transparenz sichert. Wesentlicher Teil dieser Berichte müssen die Kennzahlen zu den Besucher\*innenzahlen/der Auslastung sein und Informationen zu den Einzelbudgets (Produktionen/Sparten/Spielstätten) sowie Infos zum Gesamtergebnis und der Liquidität. Im Idealfall werden künstlerische Zielsetzungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in eine Balance gebracht.

*tma: Wo sehen Sie heute noch Schwachstellen bei der wirtschaftlichen Steuerung von Kulturbetrieben?*

**Dr. Petra Schneidewind:** Da kann ich auf eine These zurückgreifen, die leider immer wieder bestätigt wird. Controlling wird gemacht, aber nicht genutzt! Das heißt, dass Ressourcen und Kompetenzen im Controlling noch immer nicht

## 05 interview: dr. petra schneidewind

optimal sind. Der Fokus ist zu sehr auf Vergangenheitsdaten gerichtet, Planung und Analyse werden oft nur in der Verwaltung gemacht und nicht gemeinsam mit den künstlerischen Bereichen. So werden die Potenziale nicht hinreichend ausgeschöpft. Außerdem konzentriert sich das zentrale Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung in vielen Betrieben weiterhin allein auf einen im Verhältnis immer geringer werdenden Anteil von Sachkosten, die Personalkosten werden nicht mit einbezogen.

*tma: Wie lassen sich eventuelle Schwachstellen im Theatercontrolling Ihrer Erfahrung nach am besten beheben?*

**Dr. Petra Schneidewind:** Entscheidend ist die richtige Haltung zur Controllingfunktion und das richtige Controllingverständnis im Sinne einer Servicefunktion zur Zielerreichung und das sind in diesem Verständnis die künstlerischen und die wirtschaftlichen Ziele. Folglich sind Haltung, Controllingverständnis und ein Miteinander von künstlerisch und wirtschaftlich Verantwortlichen ein möglicher Weg einer erfolgreichen Implementierung und Nutzung der Controllingfunktion im Theaterbetrieb.

## „Entscheidend ist [...] das richtige Controllingverständnis im Sinne einer Servicefunktion ...“

*tma: Welche Voraussetzungen halten Sie im personellen Bereich für notwendig, um eine sinnvolle Steuerung zu gewährleisten?*

**Dr. Petra Schneidewind:** Mit der Rolle und den Skills, die Controllerinnen und Controller benötigen, haben wir uns lange beschäftigt. Neben den fachlichen und persönlichen Kompetenzen sollten Controllerinnen und Controller auch eine Leidenschaft für den Kulturbetrieb mitbringen. Das macht die Suche nach einer geeigneten Persönlichkeit nicht einfacher, in unserem Forum Theatercontrolling sehen wir aber, dass es durchaus Treffer gibt, auch viele Quereinsteiger. Man sollte hier keine buchhaltungssorientierten Controller\*innen suchen, sondern eher service- und zielorientierte Berater\*innen mit Leidenschaft und Visionen.

*tma: Was würden Sie einer neuen Theaterleitung empfehlen, wenn diese ein Theater übernimmt?*

**Dr. Petra Schneidewind:** Führung und Leitung eines Theaterbetriebes erfordern viel Kommunikationsarbeit, sodass alle Mitarbeitenden die Ziele kennen und an deren Erreichung mitwirken können. Die Instrumentarien des Controllings sorgen für die notwendige Transparenz und bieten damit Orientierung. Bereits bei der Zieldefinition kann die Controllingfunktion unterstützen. Sie gehört zur Grundausstattung eines Theaters und ist gerade bei einem Neuanfang unverzichtbar.



**Thermotickets & Jahreskarten von TLS**

- individuell vorbedruckte, hochwertige Thermotickets
- Blanko-Thermotickets in allen gängigen Größen ab Lager lieferbar
- passend zu Ihrem BOCA Ticketdrucker oder anderen Geräten



- Gerne beraten wir Sie auch hinsichtlich der Nutzung von Karten aus PVC / ECO-PVC oder als plastikfreien Papierverbund z.B. für den Einsatz als Gutscheinkarte, Aboausweis, Rabattkarte uvm.

**TLS - Ihr kompetenter Partner für hochwertige Tickets & Ticketdrucker**

TLS - BOCA Systems · Ticket & Labeling Solutions GmbH  
Am Leutenhäuser Berg 29 · 34376 Immenhausen  
Tel.: +49 (0)5673 / 911 566 · [tls-de@tls-bocasystems.com](mailto:tls-de@tls-bocasystems.com)



# BILETTIX.NET

DAS TICKETSYSTEM DER NEUEN GENERATION

Wir haben die innovativen Softwarelösungen für eine moderne Vermarktung von Veranstaltungen im Klassikbereich.

Mehr Informationen unter:

[WWW.BILETTIX.NET](http://WWW.BILETTIX.NET)

**BILETTIX**

Maria-Goeppert-Straße 5 • 23562 Lübeck  
Tel.: 0451 209 496 00 • E-Mail: [sales@biletix.net](mailto:sales@biletix.net)