

# Die Wirtschaft als Fundament der Kunst

## Nachhaltiger Erfolg für das Controlling der Oö. Theater und Orchester GmbH

Ein Beitrag von Dr. Claudia Riedmann



Landestheater Linz © TOG | Norbert Artner

Manchmal hält sich eine Zeitenwende nicht an vorgegebene Kalenderdaten. Ein anschauliches Beispiel dafür liefert der Kulturbetrieb der oberösterreichischen Landeshauptstadt Linz. Erst mit der Ausgliederung des Landestheaters und des Bruckner Orchesters ergab sich 2005 die Chance, dass das 21. Jahrhundert nachhaltig Einzug in die Musentempel der Donaustadt halten konnte.

Mit der Gründung der *Oberösterreichischen Theater und Orchester GmbH (TOG)* war Mitte 2005 die Entscheidung gefallen, auf unternehmerische Eigeninitiative und wirtschaftliche Eigenverantwortung zu setzen. Es wurden die beiden größten Kulturbetriebe des Bundeslandes Oberösterreich ausgegliedert und in einer Gesellschaft zusammengefasst. Die beiden Leitbetriebe – das Landestheater Linz mit seiner mehr als 200jährigen Tradition und das Bruckner Orchester Linz – zählen gemeinsam rund 300.000 Besucher pro Jahr. Sie bieten knapp 1.000 Vorstellungen und Veranstaltungen im Theater sowie etwa 50 Konzerte des Orchesters im In- und Ausland an. Mit rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet die TOG einen Gesamtumsatz von rund 30 Millionen Euro, was sie zu den Großen unter den regionalen Kulturbetreibern in Österreich macht.

Ermöglicht wurde die Ausgliederung dadurch, dass die Administration des Landestheaters und des Bruckner Orchesters bereits in den Jahren davor schrittweise modernisiert worden war: die Jahrhunderte alte Kameralistik hatte schon in den Neunziger Jahren ausgedient und die Kostenstellenverantwortung war implementiert worden.

Das auf Excel Tabellen basierte Berichtswesen war jedoch enorm arbeitsaufwendig und fehleranfällig. Daher suchte die TOG nach einer professionellen Finanzplanungs- und Finanzsteuerungsdatenbank, um ihr Controlling zu optimieren. Aber nicht im Sinne von (falsch übersetzter) Kontrolle, sondern von Steuerung, Regelung, Lenkung.

### „Nur wer seinen Betrieb kennt, kann ihn führen“

Für kulturelle Non-Profit-Betriebe wie die TOG stehen künstlerische

Leistung und Qualität, künstlerischer Erfolg im Vordergrund, jedoch müssen diese auf einem soliden wirtschaftlichen Fundament aufbauen. Umso wichtiger erscheint es, dass, wie der Aufsichtsratsvorsitzende der TOG, Oberösterreichs Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer, erklärt, „bei im Vorfeld vereinbarten Subventionserlösen möglichst optimiert Mittel für die Kunst ermöglicht werden.“ Nach dem Motto: Das wirtschaftliche versteht sich als Rückgrat der Kunst.



„Ein einheitliches Controlling-System spart Zeit und Kosten“, sagt Dr. Thomas Königstorfer, kaufmännischer Vorstandsdirektor der OÖ. Theater und Orchester GmbH. © TOG | Peter Beer

Hier setzt der kaufmännische TOG-Vorstandsdirektor Dr. Thomas Königstorfer an. Seit 2000 hat der ehemalige Marketingchef des ORF eine Vielzahl an Initiativen und Maßnahmen gesetzt, die TOG zu einem zukunftsorientierten Kulturunternehmen zu machen. Eine wesentliche Säule dabei: ein modernes Controlling, wie es auch in der Privatwirtschaft üblich ist. Es hilft, realistische Ziele zu formulieren, ihre Einhaltung zu überprüfen und auf interne sowie externe Veränderungen rechtzeitig zu reagieren. Moderne Controlling-Software erleichtert es, finanzielle Möglichkeiten effizient

ent und zielorientiert zu nutzen und damit den kreativ-künstlerischen Handlungsspielraum zu erweitern. Denn: Nur wer seinen Betrieb kennt, kann ihn auch führen. Und nur wer weiß, wohin sein Geld fließt, kann das Geld auch dorthin lenken, wohin er will.

Im Fall der TOG ging es darum, die unterschiedlichen Daten der ehemaligen Landesbetriebe Landestheater und Bruckner Orchester zu verknüpfen und unterschiedlichste Systeme – von BMD (Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung) über Jet Ticket (Kartensystem), TM2K (Dispo- und Zeiterfassung), TMIS (Ticketinformation und Marketing) bis hin zu Excel-Listen – in ein einheitliches Managementinformationssystem zusammen zu führen. Die keineswegs leichte Anforderung bestand darin, Informationen in ansprechender Art und Weise als Entscheidungsgrundlage, jeweils zeitgerecht zur Verfügung zu stellen.

**Gefragt: ein leistungsstarkes System**

Gefragt war ein leistungsstarkes, führungsunterstützendes und ergänzendes System, das Finanzzahlen analysiert und mit Personaldaten, Kartenverkaufs- und Besucherzahlen verbindet. Vorstandsdirektor Königstorfer: „Im Prinzip haben wir den One-Stop-Shop gesucht - ein integriertes Planungs- und Managementinformationssystem, das der Geschäftsführung und den Kostenstellenverantwortlichen einerseits bestmögliche Unterstützung in der Planung gibt, andererseits aussagekräftige Werkzeuge zum Steuern des Hauses.“

Fündig wurden die Kulturmanager bei der Graf Moser Management GmbH, die den Kulturplaner (www.kulturplaner.com) entwickelt hat. Bei der TOG schätzt man am Kulturplaner vor allem zwei Dinge: dass er alle wichtigen Informationen in einem System integriert und dass er einfach zu bedienen ist. „Als öffentlich geförderter Kulturbetrieb ist es für uns wichtig, quasi auf Knopfdruck jederzeit Bescheid über die Zahlen zu wissen.“, erklärt der Leiter des Bereichs Finanz-/Rechnungswesen/Controlling/EDV, Prokurist Wolfgang Gumilar.

Bis das Tool alle Anforderungen abdeckte, waren etliche Abstimmungen erforderlich. „Das Informationssystem ist Schritt für Schritt mit unseren Wünschen gewachsen. Praktisch jede Woche stießen wir auf eine neue Anforderung, die wir in der Folge eingebaut haben“, erklärt Gumilar.

Die Teams des Rechnungswesens hatten in der Einführungsphase gut zu tun: Um die Informationen optimal ins neue System zu überspielen, mussten Daten bereinigt und Buchungskreisläufe vorab optimiert werden. Für die Definition der Funktionen wurden die Kostenstellenverantwortlichen in den Planungsprozess einbezogen.

**Einfache Information der Entscheidungsträger**

Das System musste operative Leistungs- und Finanzdaten zusammenführen, mehrere unabhängige Rechnungskreise und bis zu 180 Kostenstellen integrieren sowie die gesamte Personalplanung umfassen. Vor allem aber sollte es den Entscheidungsträgern brauchbare Informationen liefern. Hatte früher der Theaterbeirat einmal im Jahr getagt, sind dem Aufsichtsrat der TOG nun vier Mal pro Spieljahr aussagekräftige Quartalsberichte vorzulegen.


Mit der neuen Controllingsoftware ist es nun möglich, den technischen und künstlerischen Verantwortungsträgern Daten und Informationen verständlich, übersichtlich und individuell zur Verfügung zu stellen. Mittlerweile umfasst die integrierte „Zahlenwelt“ der OÖ. Theater und Orchester GmbH bis zu 4,5 Millionen Datensätze und eine Milliarde Datenfelder.

Das zentrale Management-Informationssystem ermöglicht rasche Informationen auf Knopfdruck. Durch den automatischen und permanenten Datenabgleich ist gewährleistet, dass die Entscheider immer die aktuellsten Informationen zur Hand haben. Wolfgang Gumilar: „Ein zusätzlicher Mehrwert besteht darin, dass das regelmäßige Reporting auch automatisch über E-Mails erfolgen kann.“ Konkrete Zahlen bestätigen die Linzer Kulturmanager. Thomas Königstorfer: „Ich bin ein Verfechter einer dynamischen, Nachfrage orientierten Preispolitik. Wo immer es geht, versuchen wir Elemente eines Yield Managements auch im Theater umzusetzen. Dazu brauchen wir eine möglichst genaue Auflösung unserer Ticketing-Daten, um das Besucherverhalten so detailliert wie möglich nachvollziehen und letztlich vor allem prognostizieren zu können. In den vergangenen Jahren ist uns das gut gelungen: der durchschnittliche Netto-Erlös je Eintrittskarte ist um mehr als 25 Prozent angestiegen, obwohl die Listenpreise weitgehend konstant geblieben sind.“

**Ticket-, Finanz- und Personalzahlen verbinden**


Bis zur Einführung des Controlling-Systems arbeiteten die Mit-

**Eintrittskartendruck**



Rollenbillets  
Matrixkarten  
Thermokarten

und  
**Thermodrucker**



Aufschdrucker Einbaudrucker Kioskdruker

**Vertrieb & Service**  
Practical Automation 

---

 **Beckerbillett · Hamburg**  
Eintrittskartendruck und Kassensysteme

Fangdieckstraße 61 · 2 2 5 4 7 Hamburg  
Telefon 040 - 399 202 - 0 · Telefax 040 - 390 202 99  
dtp@beckerbillett.de · www.beckerbillett.de

arbeiterinnen und Mitarbeiter mit sechs verschiedenen Systemen – vom Reporting über die Zeiterfassung bis zum Kartensystem. Das Managementinformationssystem verknüpft die umfangreiche Kostenrechnung mit der gesamten Personalplanung und -abrechnung sowie den Ticketdaten. Das eröffnet auch neue Einsatzmöglichkeiten, z.B. für kurzfristige Marketingmaßnahmen.

### Die drei Haupteinsatzbereiche sind:

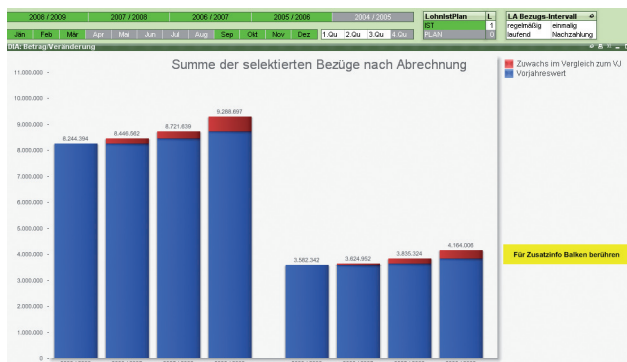
- Ticket-/Besucher-/Vertriebsauswertungen
- Finanzanalysen (Ertrags- und Aufwandsauswertungen, Kennzahlen)
- Personalauswertungen

### Beispiel 1: Wie kann ich die Preisstruktur entsprechend dem Besucherverhalten optimieren?

Mit dem Informationssystem lässt sich die Auslastung der einzelnen Kategorien an unterschiedlichen Wochentagen - bis auf den einzelnen Sitzplatz herunter - berechnen. Als Basis für die Optimierung des Preismodells können Fragen wie „An welchen Wochentagen werden welche Kategorien oder Sitzplätze – gegebenenfalls differenziert nach Saisonen, Spielstätten, Genres und Produktionen - signifikant höher verkauft?“ per Mausclick beantwortet werden. Eine derart differenziert vorgenommene, auf fundierten Daten und Informationen beruhende Anpassung des Preismodells ist – nicht zuletzt in Zeiten eines schlechter werdenden wirtschaftlichen Umfeld – eine gute Alternative zu generellen Preiserhöhungen, die auch in der öffentlichen Wahrnehmung problematisch sind. Erfahrungswerte zeigen, dass durch derartige Optimierungen im Bereich der Kategorien- und Preisgestaltung signifikante Erlössteigerungen (gemäß Erfahrungen aus anderen Häusern bis zu 10-15%) möglich sind.

### Beispiel 2: Wie haben sich die Bezüge in der letzten Saison verändert?

Bei der Analyse von Personalständen greift die OÖ. Theater und Orchester GmbH auf unterschiedliche Quellen zu. Die Herausforderung: Aus den internen und externen Abrechnungsdaten eine einheitliche Daten- und somit Analysebasis zu generieren. Das System erfasst auf einen Klick die Personalstände und beantwortet Fragen wie: Wie haben sich bestimmte Bezüge und Lohnarten verändert? Wie haben sich Mehrdienstleistungen in gewissen Bereichen entwickelt? Das vereinfacht die Personalplanung und ermöglicht, Einsatzpläne kurzfristig zu ändern.



Das Informationssystem zeigt Personalstände und Lohnsummen/Schnitte sowie Abweichungen an. © TOG.

### Beispiel 3: Wo stehen wir beim Budget?

Im Bereich Buchhaltung und Kostenrechnung sind vielfältige Auswertungen möglich – von der Analyse der Herstellkosten einer Produktion über Soll-Ist-Vergleiche und Forecasts auf Kostenstellenebene bis zum Durchgriff auf einzelne Belege. Mit dem Informationssystem lassen sich rasch Fragen beantworten wie: Wo stehen wir beim Budget für diese Saison? Wie viel Spielraum bleibt uns noch für diesen Monat? Aber auch Kennzahlen – z.B. in Kombination von finanzwirtschaftlichen Daten und Ticketsystemdaten – sind möglich, zum Beispiel als Benchmark-Vergleich mit anderen Theatern.

### Immer und überall auf Daten zugreifen

Das Informationssystem erleichtert die Arbeit wesentlich: Dank des Zugriffs via Webclient lassen sich jederzeit und überall Daten abrufen sowie rasch übersichtliche Auswertungen und Reports liefern. Das System ist einfach bedienbar, jeder dafür berechtigte Mitarbeiter hat ein individualisiertes „Cockpit“ mit den für ihn relevanten Informationen.

Nach dem schrittweisen Einführen einzelner Module steht die „Vollversorgung“ aller Kostenstellenverantwortlichen im Haus mit dem neuen, integrierten System kurz bevor, „die Leinen zu den alten Systemen können gekappt werden,“ freut sich Vorstandsdirektor Königstorfer: „Die Führungskräfte erhalten nunmehr zeitnah die steuerungrelevanten Kennzahlen aus dem Rechnungswesen. Sie haben also online die Möglichkeit, vertiefend flexible Abfragen zu stellen, um Entwicklungen bis auf die Belegesebene selbst nachvollziehen zu können. Damit ist es ihnen möglich, ihre Bereiche viel besser zu steuern als dies bisher auf Basis zusammengefasster Berichte in Papierform möglich war.“

Die Führungskräfte der TOG können seit dem Sommer 2008 auch via iPhone auf ihre Server zugreifen. Königstorfer: „Dramaturgen sollen so bei Bedarf ebenso direkt von der Probenbühne aus im Netz recherchieren können wie unsere Öffentlichkeitsarbeit blitzschnell Journalisten-Anfragen beantworten kann. Viel spannender wird es aber, wenn wir mit dem iPhone bald auch auf den Kulturplaner zugreifen können.“

Daher wird der Kulturplaner von Graf Moser von der TOG laufend für neue Anforderungen erweitert. Neue Aufgaben können einfach und rasch über flexible Schnittstellen in das System integriert werden.

### Finanzsystem schafft Freiraum für Kreativität

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben erkannt, dass Controlling nicht etwa „Kontrolle“ bedeutet, sondern vielmehr eine intelligente Steuerungshilfe, die sie im Alltag unterstützt.“ erklärt Thomas Königstorfer. Dank der guten Aufbereitung und einfachen Verteilung der Information sei das System im Haus gut angenommen worden. Auch die vor der Einführung teilweise geäußerte Angst vor dem „gläsernen Kulturbetrieb“ habe sich zerschlagen. Dies bestätigt auch der künstlerische Intendant Rainer Mennicken: „Das System informiert mich genau über das, was ich brauche. Und belastet mich nicht mit überflüssigen Details. Das hält mir den Kopf frei für das kreative Schaffen.“