

Business-Class sollte nicht überraschen

Unternehmensberater Gregor Heilmaier zum Controlling in der Kultur

Von Ralf Döring

WALLENHORST. Angesichts der Defizite der „Verborgenen Spur“ hat der Finanzchef der Stadt Osnabrück, Horst Baier, für künftige Kulturprojekte ein effektives Controlling angemahnt. Über Möglichkeiten und Grenzen des Controlling sprachen wir mit Unternehmensberater Gregor Heilmaier aus Wallenhorst. Er hat unlängst ein Finanz- und Organisationskonzept für das Ruller Haus entwickelt.

Herr Heilmaier, 270 000 Euro Defizit bei der „Verborgenen Spur“ – warum sind die Kosten so aus dem Ruder gelaufen?

Es ist eine Kombination aus sehr unklaren Strukturen und Abläufen innerhalb der zuständigen Abteilungen und des Zusammenspiels mit dem Rat sowie einer fehlenden betriebswirtschaftlichen Kontrolle, genannt „Controlling“.

Was genau meint der Begriff „Controlling“?

„Controlling“ im betriebswirtschaftlichen Sinne heißt nicht, um zunächst die Negativ-Abgrenzung vorzunehmen, Kontrolle an und für sich: Das ist nur ein Bestandteil. Bei Controlling geht es vielmehr um die Steuerung der betriebswirtschaftlichen Seite eines Projekts. Der Controller versteht sich als Mitgestalter, als Unterstützer innerhalb eines Projekts: Nicht der reine Buchhalter, der sagt, „Diese Kosten sind aufgelaufen, und jetzt guck, was



Controller mit Kultur: Gregor Heilmaier Foto: Pentermann

du damit machst“, sondern der Controller unterstützt Sie in der Projektleitung und sagt, „Achtung, wir laufen hier aus dem Ruder, was können wir tun?“, und bringt eigene Vorschläge ein.

Wie hätte denn Controlling die Defizite bei den Ausstellungen verhindern können?

In der Regel lassen sich 80 Prozent der Kosten schon bei Projektbeginn nicht mehr beeinflussen; lediglich 20 Prozent können Sie im Projektverlauf noch steuern. Das heißt: Wesentlich ist immer die vorausschauende und auch wirklich realistische Planung. Es ist deshalb wichtig – nach der Entscheidung für ein künstlerisches Konzept –, detaillierte Angebote hereinzuholen. Solche Sachen wie Gemälde, deren Bewacher in der Business-Class fliegen wollten, sollten nicht überraschen.

Unterscheidet sich Controlling im Kulturbereich vom Controlling bei der Konzeption eines neuen Mittelklassewagens?

Ein Mittelklassewagen ist ein gigantisch großes Projekt. Insofern mag sich das von den meisten Kulturprojekten unterscheiden. Im Prinzip aber ist Controlling unabhängig vom Projektinhalt, sei es technischer oder kultureller Natur. Es läuft immer nach dem gleichen Prinzip ab: Versuche, eine Kostenverbindlichkeit zu erzielen, checke, ob das Budget sicher ist, unterlege es mit Angeboten, und nach dem Projektbeginn: Verfolge die Kosten detailliert. Und mache eine Nachkalkulation, wenn das Projekt abgeschlossen ist.

Controlling im Kulturbereich erfordert also keine besondere Qualifikation?

Nein. Ein gewisses Verständnis für Inhalte ist gut, denn bei Kultur geht es nicht vordergründig darum, Gewinn zu erzielen, sondern die meisten Projekte kosten einfach Geld. Deshalb sollte ein gewisses Verständnis für Kultur und Künstler vorhanden sein. Aber im Prinzip kann jeder mit einer fundierten betriebswirtschaftlichen Ausbildung den Job des Controllers ausfüllen.

Wo liegen die Grenzen?

Salopp gesagt liegen die Grenzen immer da, wo Informationen reinkommen. Betriebswirtschaftlich sagt man immer „Shit in, shit out“: Wo Sie unpassende In-

formationen reingeben, wo die Zahlen nicht stimmen, kann auch nur Unpassendes rauskommen.

Wenn aber, wie bei der „Verborgenen Spur“, deutlich weniger Zuschauer kommen als erwartet – wo kann da der Controller noch ansetzen?

Da kann man nur im Vorfeld vergleichbare Veranstaltungen anderer Städte ausmachen und schauen, wie dort die Besucherzahlen waren und wie plausibel die für unsere Veranstaltung sind.

Ob ein Festival, eine Ausstellung oder eine Kulturinstitution funktioniert, hat aber auch immer mit künstlerischer Qualität zu tun. Endet nicht spätestens da der Einfluss des Controllers?

Deswegen gibt es ja den Künstler oder den kulturell ausgebildeten Menschen, der dafür sein Händchen hat. Aber klar: Da ist die Grenze des Controlling erreicht.

Dennoch halten Sie ein effektives Controlling bei aufwendigen Kulturprojekten für unerlässlich?

Das gehört verbindlich mit dazu. Ich würde da auch gar nicht eine all zu hohe Budgetgrenze ansetzen, um mit dem Controlling zu beginnen. Wie gesagt: Controlling ist eine Unterstützung für die Projektleitung, und so muss sich ein guter Controller auch immer verstehen. Er ist nicht der Blockierer, sondern der Partner des künstlerischen Leiters.