

Kontrollierte Spitzengagen

Klassik und Betriebswirtschaft

Sven Scherz-Schade



Netrebko und Co haben ihren Preis...
Verdis „Troubadour“ an der Berliner
Staatsoper im Schillertheater mit der
Starsängerin in der Rolle der Leonore.
Links Anna Lapkovskaja (Inez)

© Image/Future Image

Musikmanagement braucht Entscheidungshilfen. Intendanz und Geschäftsführung freuen sich, wenn sich Möglichkeiten ergeben, zum Beispiel internationale Stars ans Haus zu holen. Doch Nettebko und Co haben ihren Preis! Nicht nur hier ist Controlling unverzichtbar, damit am Ende die Kasse stimmt.

► **Nur mit einem** absolut verlässlichen Controlling kann man abschätzen: Rechnet sich das? Oder besser gefragt: Lohnt sich das? Denn nicht immer geben beim Controlling im Kulturbetrieb nur rote oder schwarze Zahlen die Entscheidungshilfen. Hier zählen auch andere Werte.

Leider hat das betriebswirtschaftliche Controlling unter Kulturmenschen nicht den allerbesten Ruf. Da mischen Vorurteile mit. Die rühren aus der Vergangenheit vor allem daher, dass sich viele Orchester-, Theater- und Opernbetriebe früher erst ums Controlling kümmerten, als ab den 1990er Jahren die öffentliche Hand ihre Kulturgelder zurückhielt und den Einspardruck erhöhte. Da hörte manch Klassikfreund überhaupt zum ersten Mal den Begriff. Doch Controlling ist nicht dazu da, zu streichen und zu sparen. Das steht auf einem ganz anderen Blatt.

Im Gegenteil! Wer sich zum Beispiel das Ziel setzt, seinen Orchesterbetrieb für festgelegte und definierte Zukunftsjahre in bestimmter Stellengröße zu erhalten, braucht dringend Controlling. Nur so lassen sich Effizienzfragen konkret formulieren. „Controlling ist nicht der Feind des Kulturbetriebs“, sagt Petra Schneidewind vom Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg. „Das ist meine Mission seit zwanzig Jahren. Ein Kulturbetrieb muss sich Controlling – jeder nach seinen Bedürfnissen und Bedingungen – zu Nutzen machen.“

Von einer etwaigen Trennung zwischen künstlerischem und betriebswirtschaftlichem Controlling hält Petra Schneidewind gar nichts. Sie betont, dass Controlling ein ganzheitlicher Ansatz sei. Controlling dient dazu, das Management – oder allgemein die Entscheidungsträger – zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Unternehmen anderer Branchen haben ihr Produkt und ihre Gewinnmaximierung im Fokus, wobei Letzteres oftmals weniger ins Gewicht fällt als allgemein angenommen. Oft ergeben sich aus dem Ziel bestmöglicher Qualität eines Produkts gesteigerte Gewinne als logische Folge. Das ist im Kulturbetrieb im Grunde genommen nicht anders, wobei die Ziele hier eben künstlerische Ziele sind, die unter den Nebenbedingungen bestimmter Einschränkungen wie etwa verfügbarem Budget erreicht werden sollen.

Ein qualitativ hoher Spielplan erfordert entsprechende finanzielle Rahmenbedingungen. Beides geht zusammen. Übrigens: Auch umgekehrt gilt das. Wer hohe und solide Etats erhält, steht in der Verantwortung, einen entsprechenden Spielplan auszugestalten. Und weil die Vorstellungen von der künstlerischen Qualität so

unterschiedlich ausfallen, weil die einen darunter Auftritte renommierter Solisten verstehen, die anderen aber Education-Programme, und weil wieder andere beides als selbstverständlich einfordern, darum ist eine gewisse Transparenz in der künstlerischen Zielführung unabdingbar.

Eine Diva kann sich rechnen

Controlling soll dabei unterstützen. Es speist sich nicht alleine aus dem Zahlenmaterial des Rechnungswesens. Das würde nicht genügen. Wer für einen Kulturbetrieb das Controlling übernimmt, muss über die Daten der Buchhaltung hinaus weitere Infos jenseits des Betriebs hinzuziehen: Marktbeobachtung, Konkurrenz, demografische Faktoren, Publikumsentwicklung, Moden, Trends und vieles mehr geben Informationen, die für die Führung des Kulturbetriebs relevant sind. Nur wer weiß, wo all die Stellschrauben sitzen und wie locker oder fest sie gerade sitzen, kann Entscheidungen fällen, die vielleicht – aufgrund von erwünschter Transparenz – nach innen wie außen gerechtfertigt werden müssen, zum Beispiel Spitzengagen.

► Grundsätzlich sind Spitzengagen kein Problem, weil es nur ganz wenige Sängerinnen und Sänger betrifft! Wenn ich die bringe, ist das Haus voll zu Höchstpreisen. Das Geld kommt allemal rein. Da zu sparen, würde gar keinen Sinn machen. <

An der Oper sind Honorare für sehr populäre Solisten von 40 000 Euro pro Abend oder sogar mehr gar nicht so selten. Damit verdienen die wenigen Superstars an einer Vorstellung so viel wie viele Opernsänger in einem halben Jahr. Ein heikles Thema also, bei dem Neidgedanken ins Spiel kommen, auch wenn man es den Stars gönnt. Die Frage, ob man das transparent und öffentlich macht, hängt von der Gesamtsituation ab.

Am Zürcher Opernhaus etwa hält es Intendant Andreas Homoki weitgehend durchschaubar. Es gab dort – insbesondere kurz nach seinem Amtsantritt und nach der langen Ära seines Vorgängers Alexander Pereira – immer wieder einmal Kritik an vermeintlichen Spitzengagen. ...

... Lesen Sie weiter in Ausgabe 10/2016.