

schafflichkeit zu messen wäre, problematisch. Grundsätzlich gilt: um festzustellen, ob eine Maßnahme wirtschaftlich war und ist, bedarf es immer einer Bezugsgröße. So ist der Satz, der in allen Zuwendungsbescheiden steht, wenn ein Unternehmen öffentliche Unterstützung in Form von Zuweisungen erfährt, daß ›mit den zugewiesenen Mitteln wirtschaftlich umzugehen und dieses zu belegen ist‹ genau so richtig wie nicht erfüllbar.

Was ist wirtschaftlich bei der Produktion einer Operninszenierung, wenn diese noch nie an einem anderen Haus, von einem anderen Ensemble einstudiert und aufgeführt wurde? Wann ist die Produktion eines Automobils mit einer völlig neuen Antriebstechnik *wirtschaftlich*, wenn es keinerlei Vergleich mit einem anderen Unternehmen gibt? Selbst wenn festgeschrieben würde, daß die Bezugsgröße zur Messung der Wirtschaftlichkeit die *Kosten* sind – wie hoch dürften denn die Kosten sein zur Entwicklung eines Produkts, das es so noch gar nicht gibt? Es ist nicht zu ermitteln, was wirtschaftlich heißt, wenn kein Verhältnis zu einer Bezugsgröße vorhanden ist.

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gibt es mehrere Möglichkeiten, Wirtschaftlichkeiten – also Rentabilitäten – zu bestimmen. Rentabel ist demzufolge etwas, das dem Investor eine Verzinsung seines eingesetzten Kapitals einbringt. In der jeweiligen betriebswirtschaftlichen Kategorie kommt zum Ausdruck, was die Bezugsgröße ist. So gibt die Kategorie *Umsatzrentabilität* darüber Auskunft, wie viel Gewinn pro realisierten Euro Umsatz erwirtschaftet wurde. Die Bezugsgröße ist also der Umsatz. Der *Return on Investment* bezieht den Gewinn auf das eingesetzte Kapital und berechnet demzufolge eine Profitrate, eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals, d. h. wieviel Gewinn erwirtschaftet ein eingesetzter Euro Kapital, investiert in Technik, zur Steigerung der Produktivität. In *Non-Profit-Unternehmen* verlangt der Eigentümer, d. h. Gesellschafter der Organisation, auch ein wirtschaftliches Arbeiten – also Rentabilität. Zweifellos geht es hier nicht um Verzinsung eingesetzten Kapitals. Das hängt damit zusammen, der Begriff Non-Profit-Organisation legt dieses nahe, daß hier natürlich nicht von Gewinnrealisierung gesprochen werden kann. Erfolg, betriebswirtschaftlich betrachtet, wäre demnach schon, Verluste zu minimieren.

Trotzdem wäre es für die *Öffentlichkeit*, also den Steuerzahler, von besonderem Interesse, ob beispielsweise der Gesellschafter, also die Kommu-

ne, seine Steuern *wirtschaftlich* eingesetzt hat. Denn die Gelder würden ja dann für alternative Finanzierungspositionen nicht mehr zur Verfügung stehen. So gesehen muß ein Weg gefunden werden, auch hier *Wirtschaftlichkeit* zu berechnen. Eine Möglichkeit zur Bestimmung, welche Leistungen ein Non-Profit-Unternehmen erbracht hat, ist die Erfassung der erzielten Umsatzerlöse. Sicher wird immer wieder betont, daß es zwischen der Qualität in der Erfüllung des Kultur- und Bildungsauftrags und dem realisierten Umsatz, als wertmäßigen Ausdruck verkaufter Karten, keinen direkten Zusammenhang gäbe. Das erklärt sich daraus, daß inhaltlich anspruchsvolle Stoffe und künstlerisch hochwertige Leistungen nicht unbedingt mehr Publikum finden müssen. Das ist eher vom Angebot in der entsprechenden Sparte abhängig. Allerdings kann der Kultur- und Bildungsauftrag nur erfüllt werden, wenn der Rezipient auch anwesend ist. Hier gibt es also einen Zusammenhang zwischen Leistungsangebot bzw. dessen wertmäßigem Ausdruck in Form des Erfassens der Umsatzerlöse und Auftragserteilung an die Kultureinrichtung durch die Kommune. Die Erlöse könnten also eine Größe zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit darstellen – als Erfolgsgröße. Worauf müsste diese Zahl bezogen werden? Da es sich bei Non-Profit-Unternehmen vor allem um Fehlbedarfsfinanzierung, d.h. den Ausgleich der Finanzierungslücke zwischen Produktionskosten und Einnahmen handelt, könnte als Bezugsgröße die durch die Kommune aufgewendeten Subventionen in Euro an die Kultureinrichtung den Erlösen gegenüber gestellt werden. Somit würde sich eine *Subventionsrentabilität* ergeben. Nachfolgend wird in Tabellen 1–5 für die beteiligten Institutionen am *Theaterverbund Neißة* diese Rentabilitätskennziffer berechnet und als Verhältnisgröße aus Erlösen zu Subventionen, angegeben in Prozent, dargestellt.

Liberec - Theater

| Jahr | Subventionen in € | Erlöse in € | Subventionsrentabilität in % |
|------|-------------------|-------------|------------------------------|
| 2003 | 2.280.702 | 390.000 | 17,10 % |
| 2004 | 2.300.000 | 425.000 | 18,48 % |
| 2005 | 2.456.141 | 460.000 | 18,73 % |

Tab. 1: Subventionsrentabilität – Theater Liberec. Zahlen für Erlöse 2003 und Subventionen 2004 sind geschätzt.

Auffallend ist, daß die Zuwendungen durch das Kulturministerium der Tschechischen Republik und durch die Stadt Liberec an das Theater in den untersuchten drei Jahren um ca. 175.000 € gestiegen sind. Das ist, zumindest für deutsche Verhältnisse, ungewöhnlich. Gleichzeitig stiegen im selben Zeitraum die Erlöse um 70.000 €. Damit ergibt sich über die Jahre von 2003 bis 2005 eine stetig steigende Rentabilitätsrate.

Jelenia Góra – Philharmonie

| Jahr | Subventionen in € | Erlöse in € | Subventionsrentabilität in % |
|-------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| 2003 | 721.077 | 92.589 | 12,84 % |
| 2004 | 790.017 | 109.808 | 18,90 % |
| 2005 | 832.149 | 154.689 | 18,56 % |

Tab. 2: Subventionsrentabilität – Philharmonie Jelenia Gora

Die genauere Untersuchung der Zahlen zur Niederschlesischen Philharmonie Jelenia Gora ergibt, daß das Kulturministerium der Republik Polen im Untersuchungszeitraum die Zuschüsse kürzt. Allerdings steigen die Zuwendungen durch die Woiwodschaft Niederschlesien in so erheblichem Maße, daß dieser überproportionale Anstieg den Rückgang des Ministeriums auffangen kann.

Die Zahlen zeigen noch eine andere interessante Entwicklung: In absoluten Zahlen betrachtet steigen die Subventionen um ca. 111.000 €, die Erlöse um ca. 62.000 €. Das müsste auf den ersten Blick eigentlich eine Verschlechterung der Rentabilität zur Folge haben. Doch der Anstieg der Erlöse fällt prozentual höher aus, als der Zuwachs bei den Subventionen, so daß sich insgesamt – außer im Jahr 2005 – die Effizienz verbessert.

Das ist eine weitere wichtige Schlußfolgerung zur Unterscheidung der Aussagefähigkeit von absoluten Zahlen und Relationskennziffern bei der Analyse ökonomischer Prozesse in Unternehmen.

Jelenia Góra – Theater

| Jahr | Subventionen in € | Erlöse in € | Subventionsrentabilität in % |
|------|-------------------|-------------|------------------------------|
| 2003 | 1.118.279 | 220.368 | 19,70 % |
| 2004 | 1.008.043 | 243.195 | 24,13 % |
| 2005 | 984.848 | 212.398 | 21,56 % |

Tab. 3: Subventionsrentabilität – Theater Jelenia Gora

Zuerst muss bezüglich der Vergleichbarkeit der Zahlen mit den anderen tschechischen, polnischen und deutschen Hochkultur-Betrieben festgestellt werden, daß nur die Zahlen von 2002 bis 2004 vorliegen und nicht die der Jahre von 2003 bis 2005. Dann ist auffallend, daß, ganz im Gegensatz zu den bisher untersuchten Einrichtungen, die Subventionen der öffentlichen Hand kontinuierlich zurückgehen. Besonders stark ist der Rückgang im Jahr 2003 gleich um 110.000 € – das sind 9,86 %. Allerdings steigen demgegenüber die Erlöse um ca. 22.800 € an, ein Zuwachs um mehr als 10 %. Diese Entwicklung führt zu einer sehr guten Subventionsrentabilität – obwohl bisher nicht gesagt werden kann, welcher Prozentsatz denn ein entsprechendes Prädikat verdienen würde.

Görlitz - Theater

| Jahr | Subventionen in € | Erlöse in € | Subventionsrentabilität in % |
|------|-------------------|-------------|------------------------------|
| 2003 | 8.434.000 | 780.000 | 9,25 % |
| 2004 | 7.800.000 | 838.000 | 10,74 % |
| 2005 | 7.800.000 | 1.013.000 | 12,99 % |

Tab. 4: Subventionsrentabilität – Theater Görlitz

Für das Theater Görlitz ist charakteristisch, daß die Subventionen gekürzt und dann auf einem entsprechenden Stand eingefroren werden. Die Erlöse steigen im Untersuchungszeitraum auf fast 130 % im Vergleich zum Jahr 2003. Das ist eine gewaltige Leistung, auch und gerade wenn die absoluten Zahlen betrachtet werden. Damit verbunden ist eine stetig steigende Subventionsrentabilität zu konstatieren.

Zittau - Theater

| Jahr | Subventionen in € | Erlöse in € | Subventionsrentabilität in % |
|------|-------------------|-------------|------------------------------|
| 2003 | 2.870.849 | 514.871 | 17,93 % |
| 2004 | 2.824.815 | 598.994 | 21,20 % |
| 2005 | 2.806.815 | 649.831 | 23,15 % |

Tab. 5: Subventionsrentabilität – Theater Zittau

Das Einsparten-Sprechtheater Zittau muss Subventionstreichungen von 2003 bis 2005 von 2,28 % in Kauf nehmen. Die Umsatzerlöse stiegen im selben Zeitraum um 26,21 %. Auch hier ist eine bedeutende Subventionsrentabilität festzustellen.

Fazit

Auch für Non-Profit-Unternehmen können Berechnungen zur Effizienz durchgeführt werden. Allerdings müssen Modifizierungen am betriebswirtschaftlichen Kategorienapparat, der eindeutig auf erwerbswirtschaftlich ausgerichtete *Industrie*-Unternehmen abstellt, vorgenommen werden. Die Leistungen dieser öffentlich subventionierten Theater aus drei Ländern bezüglich der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sind bemerkenswert. Das ist um so dringender zu betonen und zu publizieren, weil noch einmal daran zu erinnern ist, daß diese Unternehmen *nicht marktorientiert* ausgerichtet sind – eine Effizienzsteigerung also nicht von vornherein auf das Anbieten von entsprechenden Produkten zurückzuführen ist, die sich am Markt auch verkaufen lassen. Es könnte allerdings sein, daß Kooperationen sowohl im künstlerischen Primär-Produktionsprozess als auch im sekundären, die Aufführungen vorbereitenden, Produktionsprozess zu weiterer Effizienzsteigerung führen könnten. »Dieser Wandel des strategischen Fokus geht einher mit einer Verlagerung des Wertschöpfungsparadigmas von der Fertigungs- zur Leistungstiefe. In einer Kombination aus beiden – das heißt in einer Optimierung der Leistungstiefe durch kooperative Wertschöpfungsstrategien – verbirgt sich ein erhebliches Potenzial, eine Reserve zur Verbesserung der Effizienz.«¹ Hier schließt sich der Kreis

¹ Fink, Dietmar, Köhler, Thomas, Scholtissek, Stephan: *Die dritte Revolution der Wertschöpfung. Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg*. München 2004, S. 99.

zur Steigerung des Unternehmenswertes. In einer Marktwirtschaft realisiert sich der Erfolg letztlich über das Wert-Preis-Verhältnis am Markt. Die Strategie könnte also darin bestehen, über einen niedrigen Preis Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Voraussetzung dafür wäre entsprechende Rentabilität, also geringe Kosten zur Realisierung der entsprechenden Leistung.

Ein anderer Weg ist – und darin besteht die konsequente Marktorientierung – den Kunden und dessen Bedürfnisse zum Maß zu machen und ihm über hohe Qualität des Produkts, verbunden mit entsprechendem Service, einen Mehrwert zu bieten. Damit sind eher höhere Preise verbunden. Diese Produktqualitätsorientierung spricht wiederum Kunden an, die entsprechende Anforderungen stellen – sozusagen die Referenz- oder Premiumklasse. Auffallend ist diese Strategie bei den erfolgreichen Klein- und Mittelunternehmen. »Das alles deutet darauf hin, daß die Hidden Champions nicht primär über den Preis konkurrieren müssen. Ihre Kunden achten deutlich stärker auf Qualität und Wirtschaftlichkeit als auf den reinen Preis.«² Noch entscheidender ist das Qualitätsparadigma bei den Dienstleistungsunternehmen. Hier wird die Leistung in Anwesenheit des Kunden und an ihm erbracht. Produktion und Konsum finden im selben Moment statt. Für erfolgreiche Unternehmen gilt, daß sie sich auf den Markt, also den Kunden und dessen Bedürfnisse, fokussieren, indem sie sich auf ihre inneren Stärken konzentrieren. Es geht also wieder um die innere Sichtweise. Die Konzentration auf die Kernfähigkeiten bedeutet, sich der eigenen Stärke bewußt zu sein und diese zu nutzen. Dann stellt sich auch Erfolg ein.

² Simon, Hermann: *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt am Main 2007, S. 163.