



# CULTURPLAN

**NÖKU**

St. Pölten

## **Evaluierung der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GmbH**

Mitarbeiterinformation über Ergebnisbericht  
12. Dezember 2003

# Die Evaluation basiert auf Selbstbewertung, Fremdvergleich und Analysen 05-10/2003

- **Die Wirksamkeit der NÖKU in ihren Kernkompetenzen**
  - Strukturanalyse
- **Die Wirksamkeit der Marke „niederösterreich kultur“**
  - Analyse der Markenmerkmale
- **Die Wirksamkeit der NÖKU in ihrer Dienstleistungsfunktion**
  - Bewertung durch Leistungsempfänger (Interviews)
  - Fremdvergleich mit anderen Einrichtungen auf Ebene der Kulturbetriebe (Benchmarking)
- **Die Wirksamkeit der Steuerungsstrukturen**
  - Kennzahlenanalyse und Vergleich mit gängigen Kennzahlenstrukturen in der Kulturwirtschaft (Benchmarking)

# Aus der Evaluierung ergeben sich strategische Grundfragen 1/3

- **Wenn eine Expansionsstrategie der NÖKU als Dienstleistungsholding geplant ist, sind nachfolgend genannte Rahmenbedingungen zu klären**
  - Konsequente Fortführung von Public-Private-Partnership [Standort- und/oder Bezug zu Kulturbetrieb (Veranstaltungsstätte / Ausstellungshaus)]?
  - Entwicklung von Qualitätskriterien?
  - Koordination und Abstimmung der Programme im Sinne des bestehenden künstlerischen Rahmenkonzepts der NÖKU?
  - Weiterentwicklung von Trägerschaften und Kompetenzbündelung für Ausstellungen (Ausstellungsdreieck Niederösterreich), Veranstaltungen (Festival- und Event-GmbH), Artotheken (flächendeckender Ausbau)?
  - Beteiligungsbedingungen (51% bzw. beherrschende Mehrheit in Fragen des Kulturmanagements / Übernahme bestehender Konzernrichtlinien zwingend)?
  - Verbreiterung der NÖKU-Dienstleistungen in Städte und Regionen (polyzentrische Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung traditioneller Standortqualitäten)?

# Aus der Evaluierung ergeben sich strategische Grundfragen 2/3

- **Die Besonderheit der NÖKU-Konstruktion kann als innovatives Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition - USP) zu Trägerschaft und zum Betrieb von Kulturbetrieben stärker nach außen positioniert werden (Stichwort „innovation leadership im Kulturmanagement“)?**
  - Entwicklung einer Marketingstrategie für die NÖKU im b2b?
  - Entwicklung Public Score Card als Steuerungssystem und neuartiges Berichtswesen?
  - Verknüpfung von Praxis, Lehre und Forschung / Entwicklung und Beteiligung an Ausbildungsgängen im Kulturmanagement an oder im Umfeld der Donau-Universität Krems ?

# Aus der Evaluierung ergeben sich strategische Grundfragen 3/3

- **Kann und sollte sich die NÖKU weiteren strategischen Partnerschaften öffnen?**
  - **Kulturnahe Dienstleistungen**
    - Beratung, Customer Relationship Management, Ticketing, Business Development
  - **Bildung und Wissenschaft**
    - Innovation und Know-How im Bereich Kulturmanagement
  - **Kultur und Tourismus**
    - Gesamtkonzepte zur Unterstützung des Standortmarketings

## Welche Erkenntnisse haben zu den strategischen Grundfragen geführt ?

- 1. NÖKU ist effizient. Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit könnten durch regelmäßigen Fremdvergleich ständig geprüft werden.**
- 2. Die Marke „niederösterreich kultur“ ist für das Land wichtig, ersetzt aber nicht die Notwendigkeit die NÖKU zu positionieren.**
- 3. Das vorhandene Steuerungssystem dient der Budgeteinhaltung, könnte zusätzlich auf nachhaltige kulturpolitische Wirkungsziele ausgerichtet werden.**
- 4. Eine Steuerung der künstlerischen Qualität ist nicht beabsichtigt, könnte von innen im Sinne einer verbesserten Selbststeuerung entwickelt werden.**
- 5. Die rechtliche Konstruktion der NÖKU ist konsequent auf die Optimierung des Public Private Partnership ausgerichtet und könnte nach gleichem Muster erweitert werden.**
- 6. Die innere Struktur der Holding sollte als kompetenzorientierte Matrixorganisation (Veranstaltungen, Ausstellungen, Artotheken) weiterentwickelt werden.**
- 7. Um Wachstumsmöglichkeiten zu öffnen, sind strategische Grundentscheidungen nötig.**

# 1. Die NÖKU ist effizient - Schlussfolgerungen

- Die finanziellen Rahmenbedingungen mit NÖKU werden besser oder zumindest gleich bewertet als ohne NÖKU.
- Es besteht sehr gute Planungssicherheit im laufenden Jahr, gute mittelfristige Planungssicherheit.
- Die Dienstleistungsfunktion der NÖKU wird gut bewertet, mangelnde Kapazität in Dienstleistungsbereichen wird kritisiert.
- Die Aufgabenteilung zwischen künstlerischen Leitern und Doppelgeschäftsführern ist rechtlich klar, aber die Kompetenzabgrenzung nach innen und nach außen können klarer formuliert werden.
- Die künstlerische Freiheit ist absolut gegeben, es gibt geringe politische Interventionen. Generell sind die Freiheitsgrade sehr hoch.
- Die Doppelgeschäftsführung wird unter dem Gesichtspunkt der Effizienz grundsätzlich positiv bewertet.
- Geringe Reibungsverluste, schlanke Kommunikationsstrukturen.

# 1. Die NÖKU ist effizient - Empfehlungen

- **Verbesserung der derzeitigen Dienstleistungsbereiche**
  - Z.B. Organisation und Kapazitäten EDV
- **Anpassung der Kapazitäten und Instrumente im Controlling/Rechnungswesen insbesondere bei weiterem Wachstum**
- **Erweiterung um weitere Dienstleistungsbereiche**
  - Z.B. Marketing und Sales: Aufbau eines Marketing/Sales-Bereichs mit den Schwerpunkten Koordination, Ticketing, Fundraising (Customer Relationship Management)
- **Entwicklung von klaren Kompetenzabgrenzungen nach innen und nach außen für die Geschäftsführung und künstlerische Leitung**
- **Schaffung einer adäquaten Kommunikationsstruktur für operative Geschäftsführer und künstlerische Leiter**

## **2. Die Marke „niederösterreich kultur“ ist für das Land wichtig, ersetzt nicht die Notwendigkeit die NÖKU zu positionieren - Schlussfolgerungen**

- **“niederösterreich kultur” ist kein Ersatz für Marketing der NÖKU.**
- **Wenn die NÖKU auf ein Imagemarketing verzichtet, droht sie sich politisch zu marginalisieren.**
- **Wenn die NÖKU Imagemarketing betreibt, könnte ihr unnötige Geldausgabe vorgeworfen werden.**
- **Wenn sich die NÖKU mit ihren Serviceleistungen in verstärktem Maße für Dritte öffnen will, kann ein Produktmarketing angeraten sein.**
- **Auch für die Tochtergesellschaften der NÖKU gilt, dass sie ohne eindeutiges Profil auf ein eigenes Marketing verzichten können.**
- **Auf Einrichtungsebene ist der Einsatz eines ausgewogenen Marketingmix unverzichtbar (NÖKU kann durch zentrales Customer Relationship Management Unterstützungsleistungen im Marketing bieten).**
- **Die NÖKU sollte sich nach außen durch ihre Kernkompetenzen positionieren – in Publikationen, auf Tagungen, bei einem Zielpublikum.**

## 2. Die Marke „niederösterreich kultur“ ist für das Land wichtig, ersetzt nicht die Notwendigkeit die NÖKU zu positionieren - Empfehlungen

- **Marketingstrategien müssen auf dem Profil der NÖKU ansetzen**
  - Die NÖKU ist als Kulturholding im deutschsprachigen Raum einzigartig und vorbildlich
  - Die konsequente Nutzung von PPP ist erfolgreich gelungen
  - Marketingmaßnahmen sollten gezielt im B2B-Bereich, nicht im Massenmarketing angesiedelt werden
  
- **Für die NÖKU bieten sich folgende Profilierungsstrategien an:**
  - state of the art bei der Professionalisierung von Kulturmanagement (innovation leadership bei Tagungen, in Publikationen zeigen)
  - Standortprofile weiter stärken
    - Krems, St. Pölten
  - Leuchtturmprojekte des Landes betreiben
    - Landesmuseum, Kunsthalle
  - Hohe Künstlerische Qualität anstreben
    - Z.B. Entwicklung eines Qualitätssiegels

### **3. Die Steuerung erfolgt zum Zwecke der Budgeteinhaltung, könnte aber zusätzlich auf nachhaltige kulturpolitische Wirkungsziele ausgerichtet werden - Schlussfolgerungen**

- **Budgeteinhaltung ist oberstes Ziel**
- **Steuerung findet auf Finanz- und Ressourcenebene statt (Kosten)**
- **Besucherzahlen sind wichtiges Erfolgskriterium**
- **Ein Vergleichskriterium sind „branchenübliche“ Werte vergleichbarer Einrichtungen**
- **Für Qualität und Wirkung gibt es noch keine konkreten Messgrößen**
- **Es gibt noch kein ausgewogenes Steuerungssystem (z.B. Scorecard), das verschiedene Dimensionen berücksichtigt**

### **3. Die Steuerung erfolgt zum Zwecke der Budgeteinhaltung, könnte aber zusätzlich auf nachhaltige kulturpolitische Wirkungsziele ausgerichtet werden - Empfehlungen**

- **Kurzfristig Aufbau eines einfachen Sets von Kennzahlen zum Vergleich mit Fremdeinrichtungen**
- **Mittelfristig Aufbau eines ausgewogenen Kennzahlensystems zur internen Steuerung der relevanten Dimensionen**
  - Umsetzen von Zielen/Visionen in konkrete, operative Maßnahmen
  - Kennzahlen zu den relevanten Dimensionen des Kulturmanagements (Finanzen, künstlerisches Angebot, Kunden, Prozesse)
  - Aufzeigen der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen und somit bessere, zeitnahe Steuerungsmöglichkeiten
  - Laufende, systematische Kommunikation auf allen Ebenen der Holding
  - Laufende Überprüfung der politisch-strategischen Zielerreichung

## **4. Eine Steuerung der künstlerischen Qualität ist nicht beabsichtigt, kann von innen entwickelt werden - Schlussfolgerungen**

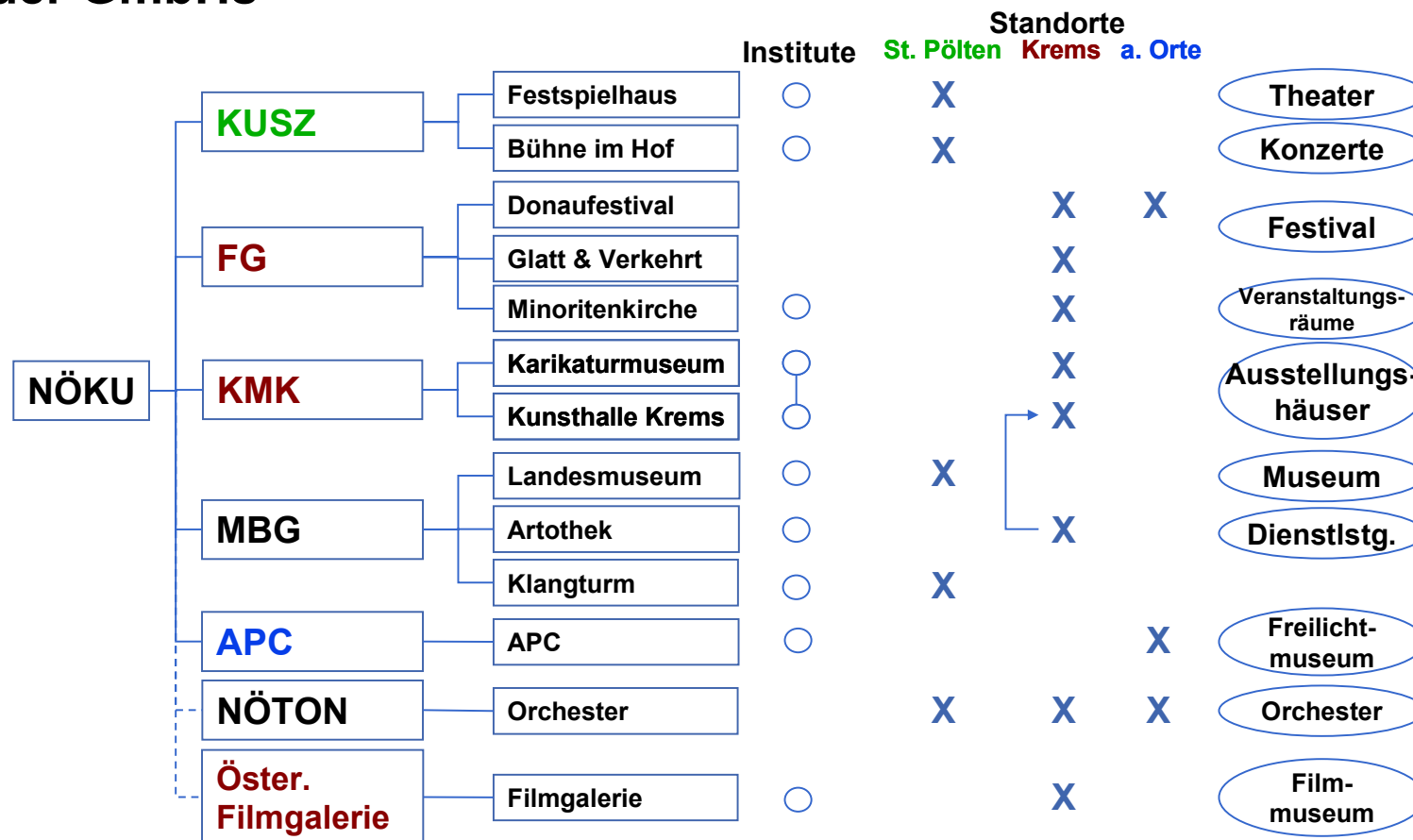
- **Die künstlerische Qualität keiner Steuerung zu unterwerfen, ist unter dem Gesichtspunkt der künstlerischen Freiheit positiv zu bewerten.**
- **Künstlerischer Leiter haben zudem hohe Planungssicherheit und damit Gestaltungsfreiheit.**
- **Die vorhandene Kapazität muss mit dem künstlerischen Programm dennoch bestmöglich ausgenützt werden.**
- **Künstlerische Inhalte unterliegen klaren betrieblichen und wirtschaftlichen Restriktionen.**

## **4. Eine Steuerung der künstlerischen Qualität ist nicht beabsichtigt, kann von innen entwickelt werden - Empfehlungen**

- **Künstlerische Ziele fügen sich in ein strategisches Gesamtsystem ein, können klarer gefasst werden.**
  - Landeskulturkonzept
  - Bestimmung von Anforderungsprofilen
- **Künstlerische Ziele könnten selbst bestimmt, formuliert und vereinbart werden.**
- **Objektivierungskriterien zur Prüfung der Zielerreichungsgrade könnten eingeführt werden.**

# 5. Die rechtliche Konstruktion der NÖKU ist konsequent auf die Optimierung des Public Private Partnership ausgerichtet und könnte nach gleichem Muster erweitert werden - Schlussfolgerungen

- Es gibt – entwicklungsbedingt – keine stringente Logik auf Ebene der GmbHs

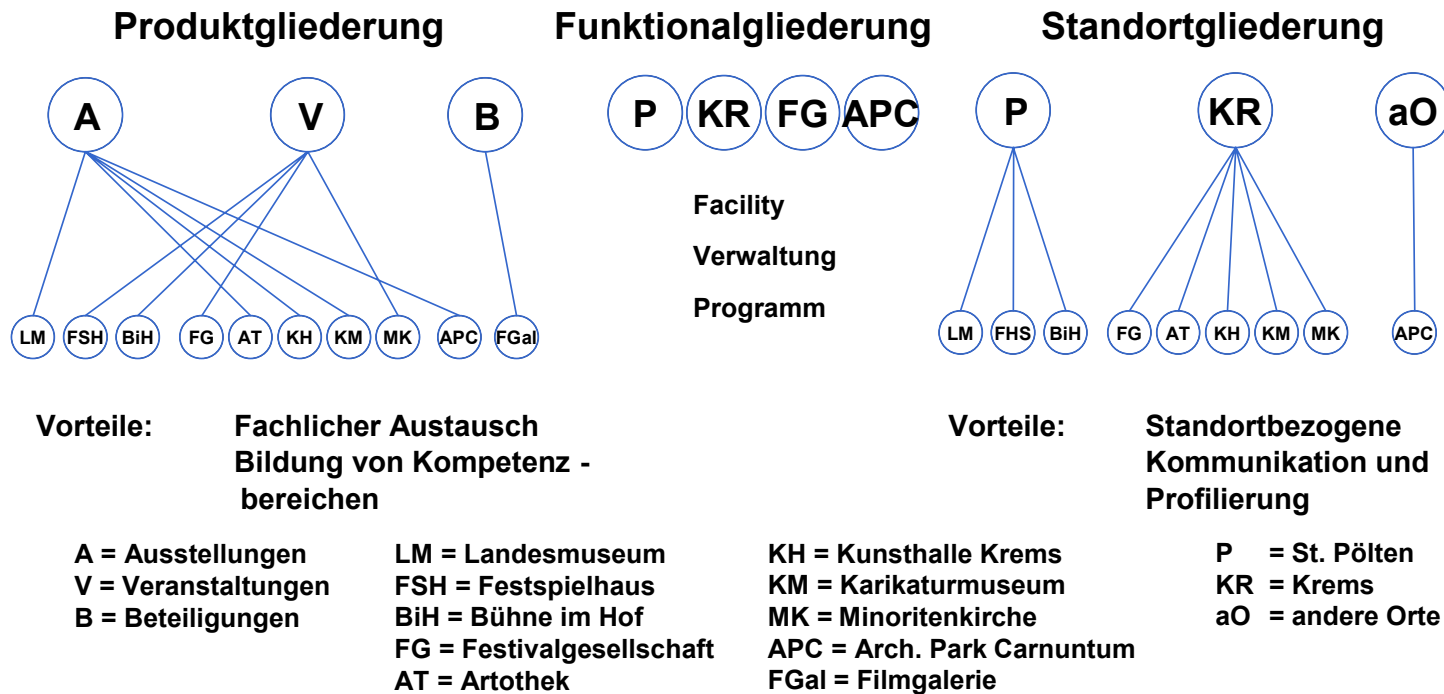


## **5. Die rechtliche Konstruktion der NÖKU ist konsequent auf die Optimierung des Public Private Partnership ausgerichtet und könnte nach gleichem Muster erweitert werden - Empfehlungen**

- **Beibehaltung des Public-Private-Partnership Prinzips**
- **Erweiterung der Holding nach dem Prinzip einer Matrixorganisation**
  
- **Bei beiden Punkten Berücksichtigung von Gestaltungsgrundsätzen**  
(siehe auch Punkte 6. und 7.)

# 6. Die Steuerung der Holding sollte als kompetenzorientierte Matrixorganisation weiterentwickelt werden – Feststellungen

- Drei wesentliche mögliche Gliederungsprinzipien sind grundsätzlich für die NÖKU zu unterscheiden



- Eine Matrixorganisation als Kombination von Produkt- und Standortgliederung realisiert Vorteile beider Prinzipien

# 6. Die Steuerung der Holding sollte als kompetenzorientierte Matrixorganisation weiterentwickelt werden – Schlussfolgerungen

## ■ Weiterentwicklung der begonnenen Matrixorganisation

<b>Geschäftsführung:</b>		DI Paul Gessl Mag. Richard Juill
<b>Marketing &amp; Ausstellungsbereich:</b>		Mag. Christian Bauer
<b>Rechnungswesen:</b>		Heinrich Karner
<b>Controlling Ausstellungsbereich:</b>		Mag. Cornelia Lamprechter
<b>Controlling Veranstaltungsbereich:</b>		Mag. Albrecht Großberger
<b>Kunstmeile Krems:</b>		Mag. Christian Bauer
<b>Kulturbezirk St. Pölten:</b>		DI Paul Gessl
<b>Ausstellungsbereich NÖ:</b>		Mag. Christian Bauer
Ausstellungsbereich	Veranstaltungsbereich	Sonstige Beteiligungen
<b>Kunstmeile Krems</b> <i>Geschäftsführung:</i> • Mag. Christian Bauer • Mag. Lamprechter  <i>Künstlerische Leitung:</i> • N.N. • Dr. Severin Heinisch	<b>NÖ Kulturszene GmbH</b> <i>Geschäftsführung:</i> • DI Paul Gessl • Mag. Albrecht Großberger  <i>Künstlerische Leitung:</i> • BiH: Mimi Wunderer • FSH: Michael Birkmeyer	<b>Sonstige Beteiligungen</b> <i>Österr. Filmgalerie:</i> Mag. Trimmel Mag. Lamprechter
<b>NÖ Landesmuseum</b> <i>Geschäftsführung:</i> • Mag. Thomas Gludovatz • Mag. Lamprechter  <i>Künstlerische Leitung:</i> • Mag. Carl Aigner • Dr. Erich Steiner • Dr. Christiane Krejs	<b>NÖ Festival GmbH</b> <i>Geschäftsführung:</i> • Mag. Albrecht Großberger • Mag. Gerhard Junker  <i>Künstlerische Leitung:</i> • Stefan Bruckmeier • Eva Hosemann	
<b>Archäologischer Park Carnuntum</b> <i>Geschäftsführung:</i> • Dr. Markus Wachter • Mag. Lamprechter  <i>Künstlerische Leitung:</i> • Mag. Franz Humer	<b>NÖTON</b> <i>Geschäftsführung:</i> • Johannes Neubert • DI Paul Gessl	

## **6. Die Steuerung der Holding sollte als kompetenzorientierte Matrixorganisation weiterentwickelt werden – Schlussfolgerungen**

- **Gut funktionierende Mechanismen innerhalb der NÖKU sollen beibehalten bzw. verstärkt werden**
- **Synergien können auf verschiedenen Ebenen verstärkt werden**
  - Auf Standortebene
  - Nach Art der Einrichtung (Veranstaltungen, Ausstellungen)
  - Auf Bereichsebene einrichtungsübergreifend (z.B. Marketing/CRM, Infrastruktur)
- **Die Einstufung des Personals in Angestellte und Landesbedienstete ist nicht konsistent innerhalb der Holding und führt zu Zuständigkeiten, die nicht die Struktur widerspiegeln. Bei einer Erweiterung muss dieser Faktor berücksichtigt werden.**

## **6. Die Steuerung der Holding sollte als kompetenzorientierte Matrixorganisation weiterentwickelt werden – Empfehlungen**

- **Im Sinne des kulturpolitischen Zieles des Landes ist es sinnvoll, standort- oder Spielstätten-/Ausstellungshaus-bezogen neue Gesellschaften zu gründen.**
- **Die Gründung neuer Gesellschaften muss sich am Partnerschaftsprinzip und anderen Gestaltungsprinzipien orientieren (siehe Punkt 7.)**
- **Die Steuerungsstruktur der NÖKU sollte für die drei Kompetenzbereiche**
  - Ausstellungen
  - Veranstaltungen
  - Artotheken**entwickelt werden.**

## **7. Um Wachstumsmöglichkeiten zu öffnen, sind strategische Grundentscheidungen nötig – Beispielhafte Gestaltungsgrundsätze**

- Die Profilierung der NÖKU erfolgt als Betreiber-Holding für überregional attraktive Ausstellungen, Veranstaltungen, den Betrieb entsprechender Einrichtungen und den Betrieb von Artotheken mit überregional attraktiven Beständen.
- Pro Region sind verschiedene Gesellschaften vorstellbar.
- Es muss möglich sein, sich nur an einer Tochtergesellschaft der NÖKU zu beteiligen, ohne gleichzeitig Gesellschafter der Holding oder anderer Gesellschaften sein zu müssen.
- Es ist denkbar, dass im gesamten Land Niederösterreich in regionalen Zentren eigene Gesellschaften tätig werden.
- Für die Aufnahme einer Tochtergesellschaft muss eine Integration in die Holdingstruktur NÖKU möglich sein (51%- Mehrheiten bzw. eindeutige Mehrheiten in Fragen des Kulturmanagements).
- Konzernrichtlinien der NÖKU müssen eingehalten werden.

## **7. Um Wachstumsmöglichkeiten zu öffnen, sind strategische Grundentscheidungen nötig - Abschlussempfehlung**

- Die NÖKU könnte sich für den Betrieb von solchen Einrichtungen interessieren, die bisher von besonderem Landesinteresse sind und entsprechend gefördert werden (z.B. Schallaburg).
- Es könnte überlegt werden, ob die Festivalgesellschaft als Eventgesellschaft auch für andere große Projekte (z.B. Landesausstellung, Viertelfeste) tätig werden kann.
- Für die landesweit formulierten Schwerpunkte der niederösterreichischen Kulturarbeit könnte sich die NÖKU stärker als Kompetenzpartner anbieten.
- Die NÖKU könnte mit den Gebietskörperschaften in Niederösterreich verhandeln, ob es nicht sinnvoll sein kann, kostengünstiger den Betrieb von größeren Kultureinrichtungen zu übernehmen.
- Für eine verbesserte Verwertung öffentlicher Kunstankäufe könnte die NÖKU ein flächendeckendes Netz von Artotheken entwickeln und/oder betreiben.

# Entwicklungsziele als Ableitung aus dem Landeskulturkonzept

## ■ Städte und Regionen

- Übernahme von Trägerschaftsverantwortung entlang der traditionellen Standortqualitäten in den Regionen Niederösterreichs
- Ausbau der Event-Aktivitäten in die Regionen

## ■ Kulturwirtschaft

- Aufbau von professionellen CRM-Strukturen (Customer Relationship Management)
- Erhöhung der Eigenfinanzierungsquoten durch Übernahme profitabler und artverwandter Geschäftsfelder

## ■ Förderwesen

- NÖKU kann sich nicht als Förderinstanz verstehen
- NÖKU kann Entwicklungsfunktionen als Auftragnehmer übernehmen

## ■ New Public Management

- Strategische Weiterentwicklung der NÖKU-Strukturen (wie beschrieben, sich als effizienter Dienstleister im Kulturmanagement überregional zu präsentieren)

**Vielen Dank für Ihre Mithilfe !**

**Viel Erfolg bei der weiteren Arbeit.**

**Ihr Projektteam: Mag. Birgit Radl / DKfm. Peter Vermeulen**