

**Erarbeitung von Zukunftsoptionen für die Vereinigten
Städtischen Bühnen Krefeld und Mönchengladbach
(VSB)**

Zusammenfassung der Projektergebnisse
Stand: 2009-02-03

Inhaltsverzeichnis

1. Projektauftrag, Projektvorgehen und Kurzzusammenfassung	2
2. Chancen und Risiken der VSB im Marktumfeld	5
3. Interne Ausgangssituation der VSB	6
a. Wirtschaftliche Gesamtentwicklung	
b. Eigeneinnahmen	
c. Spielplangestaltung	
d. Ausgaben	
e. „Spielfertige Häuser“ - Gebäudemanagement	
f. Organisation und interne Strukturen	
4. Szenarien	13
a. Ausgestaltung der Szenarien	
b. Detaillierung von Inhalten und Effekten der Szenarien	

1. Projektauftrag, Projektvorgehen und Kurzzusammenfassung

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Haushaltslage der Städte sowie im Hinblick auf die Entwicklung des Zuschussbedarfs der Vereinigten Städtischen Bühnen Krefeld und Mönchengladbach (im Folgenden „VSB“ genannt) haben die Städte Krefeld und Mönchengladbach die actori GmbH im Sommer 2008 beauftragt, mittel- bis langfristige Potenziale zur Optimierung der Einnahmen- und Ausgabensituation des Theaters zu identifizieren sowie denkbare Zukunftsszenarien für seine künftige Entwicklung zu konzipieren und zu bewerten. Im Fokus der Untersuchung standen Möglichkeiten zum Ausbau bestehender und potenzieller Ertragsfelder, prozessbezogene und organisatorische Verbesserungsansätze, die Frage nach der geeigneten Rechtsform sowie nötige wirtschaftliche Steuerungsinstrumente für das Management. Nicht Inhalt des Auftrags war z.B. die Entwicklung und/oder Bewertung kurzfristiger Sparmöglichkeiten zur Reduzierung des Zuschusses in der unmittelbar bevorstehenden Spielzeit.

actori nahm zunächst eine umfassende Bestandsaufnahme des Status-Quo sowie der Optionen für die Weiterentwicklung des Hauses vor. Neben der Analyse von internen Strukturen und Prozessen, von umfangreichen Daten und Unterlagen aus allen Bereichen des Theaters¹ sowie von externen Quellen wurden zu diesem Zweck ausführliche Interviews mit insgesamt 34 Gesprächspartnern aus dem Theater, den Stadtverwaltungen, der Politik, dem Kreis der Sponsoren und Freundeskreise und dem sonstigen gesellschaftlichen Umfeld des Theaters geführt sowie zwei Fokusgruppen mit Abonnenten und Einzelkartenkäufern abgehalten. Zur objektiven Bewertung der Ausgangssituation der VSB wurden zudem in Abstimmung mit den zentralen Beteiligten sechs deutsche Mehrspartenhäuser für quantitative Vergleiche hinzugezogen². Um die reale Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die jeweiligen Kennzahlen der Häuser mit differenzierten Skalierungsmethoden auf ein einheitliches Niveau gebracht.

Auf Basis dieser Status-Quo-Analyse identifizierte und bewertete actori die vorhandenen Optimierungspotenziale und konzipierte verschiedene Zukunftsszenarien für die VSB. Zum Abschluss des Projektes wurde schließlich ein detaillierter Maßnahmenkatalog zur Umsetzung einer als realistisch betrachteten Optimierung erstellt. Die einzelnen Projektschritte und die Leitlinien der Szenarien wurden in vier Sitzungen des Lenkungsgremiums

¹ Basis der Berechnungen und der Detailanalysen ist vereinbarungsgemäß das zum Projektstart letzte bereits abgerechnete Wirtschaftsjahr 2006/2007

² Theater Aachen, Theater Augsburg, Theater Bielefeld, Theater Bremen, Theater Freiburg, Theater-Philharmonie-Thüringen / Altenburg-Gera: Referenzspielzeit 2005/06; Quelle für alle Daten Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins

mit Vertretern der Stadtverwaltungen sowie der Theaterleitung abgestimmt³. Die Szenarieninhalte wurden zudem in Workshops mit den jeweiligen Verantwortlichen der betreffenden Fachabteilungen des Theaters intensiv diskutiert.

Folgende zentrale Erkenntnisse konnten im Rahmen dieses Vorgehens gewonnen werden:

- ! In **kritischer lokaler Markt- und Finanzsituation** haben die VSB **starken Rückhalt bei den bestehenden Besuchern** und Chancen, von **zusätzlichen außerstädtischen Besucherpotenzialen** zu profitieren. Hierfür müssen allerdings v.a. Marketing, Vertrieb und Besucherservice deutlich verbessert werden.
- ! Wirtschaftlich haben sich die VSB sehr **stabil entwickelt** und den Haushaltsansatz immer unterschritten. Man hat auf den Sparkurs der öffentlichen Hand reagiert und die **Steigerung der Betriebsausgaben unter der Inflationsrate** halten können. Der Zuschuss je Stadt liegt deutlich unter dem anderer Städte mit eigenem Theater, auch bei der Einberechnung der Kosten für die „Spielfertigen Häuser“.
- ! Eine **interne Organisationsoptimierung und die Umsetzung des „Modells 4“** (Übertragung der Aufgabe „Bereitstellung spielfertiges Haus“ von den Städten auf die VSB) werden intern gefordert und von actori empfohlen. Diese strukturellen Weiterentwicklungen sind sowohl mit Blick auf effizientere Abläufe und die Erschließung von Synergieeffekten, als auch als Basis für die vollständige Realisierung der Potenziale weitergehenden Zukunftsszenarien erforderlich. Die im Rahmen von Modell 4 an die VSB zu übertragenden Aufgaben können dort effizienter und kostengünstiger geleistet werden, erfordern aber zunächst eine vollständige Übertragung der bisher eingesetzten Ressourcen.
- ! Eine **wirtschaftliche Optimierung des Status-Quo** ist auf Einnahmen- wie Ausgabenseite in gewissem Rahmen möglich und hat im „eingeschwungenen“ Zustand (nach Umsetzung und Wirksamwerden aller Maßnahmen **in ca. 3-5 Jahren**) **positive monetäre Effekte von 686 Tsd. Euro p.a.**⁴ Voraussetzung hierfür sind neben **einzelnen Personalreduzierungen** und **Preiserhöhungen** z.B. auch **Einmal-**

³ Mitglieder des Lenkungsausschusses: Hr. Dr. Fischer (Kulturdezernent Stadt Mönchengladbach), Hr. Schneider (Kulturdezernent Stadt Krefeld), Hr. Pesel (Generalintendant VSB), Hr. Jackson (Generalmusikdirektor VSB), Hr. Zeileis (Geschäftsführer VSB), Fr. Mevißen und Hr. Magyar (Stellvertretende Geschäftsführer), Hr. Tombeil (Künstlerischer Betriebsdirektor VSB), Fr. Held (Orchestergeschäftsführerin VSB), Hr. Dr. Roy und Fr. Wanske (beide actori GmbH).

⁴ Einnahmensteigerungs- und Ausgabenreduzierungsspotenziale unter Berücksichtigung von gegenläufigen Mehrausgaben (inkl. Szenario 1 Organisationsoptimierung)

Investitionen i.H.v. 325 Tsd. Euro in Systeme, Infrastrukturen und Marketingmaterialien.⁵

- ! Die Umsetzung der auf einer strukturellen Weiterentwicklung basierenden wirtschaftlichen Optimierung in **Kombination mit einer Angebotserweiterung** scheint eine geeignete Zukunftsvariante, in der VSB, Besucher, Partner und öffentliche Hand gleichermaßen zu mittelfristig wirksamen finanziellen Verbesserungen am Theater beitragen.
- ! Mit bestehenden Ressourcen kann der „**Output**“ im **Musiktheater** um rund 16 Vorstellungen durch Zyklenverlängerung und Einführung eines Repertoires erhöht werden, was neben einem **positiven monetären Effekt von 78 Tsd. Euro** vor allem eine spürbare **Angebotserweiterung für Besucher** mit sich bringen würde.
- ! Um weitergehende Einsparpotenziale realisieren zu können, müssen tiefgehende Einschnitte in die Struktur des Spielbetriebs und des inhaltlichen Angebots vorgenommen werden. Erst bei einer Kombination aus **Reduzierung der Neuproduktionen und Vorstellungen, Verkleinerung des Orchesters auf C-Größe und Streichung der Ballettsparte** könnten Einsparungen von **bis zu 2,9 Mio. Euro** erreicht werden. Diese wären nötig, um den Zuschuss 2014 annähernd auf dem heutigen Niveau halten zu können. actori rät von diesem Zukunftsszenario ab.
- ! Alle aufgezeigten Maßnahmen können nur dann in voller Höhe wirksam werden, wenn **rechtzeitig entsprechende politische Entscheidungen** getroffen werden. Zur Realisierung erster Effekte in der Spielzeit 2010/11 sind **Entscheidungen im Frühjahr 2009** erforderlich.

Diese wesentlichen Ergebniselemente stellt die vorliegende Unterlage nun in größerer Breite dar.

⁵ Soweit nicht anders angegeben sind alle Effekte hier und im Folgenden zu Preisen / Werten der Referenzspielzeit 2006/07 angegeben.

2. Chancen und Risiken der VSB im Marktumfeld

Als erste zentrale Analysekomponente wurde das Umfeld in Bezug auf Chancen und Risiken für die VSB betrachtet. Dabei wurden sowohl die allgemeine Marktsituation der VSB in der Region, als auch Entwicklungsprognosen des Krefelder bzw. Mönchengladbacher Umfelds betrachtet.

Das Marktumfeld der VSB zeigt sich regional mit begrenztem Potenzial, überregional dagegen als chancenreich, insbesondere im Hinblick auf neue Besucher. Für die VSB besteht die Möglichkeit, sich als wichtiger Kulturversorger in der Region noch stärker zu verankern, aber vor allem das weniger bespielte westliche Umfeld, etwa zwischen Eindhoven-Duisburg-Köln-Aachen, zu erschließen. Zudem lassen gute langfristige Zukunftsprognosen für das regionale Umland⁶ und forcierte Tourismuskampagnen⁷ auf eine Erhöhung des Potenzials nicht-einheimischer Besucher schließen. Starke Bemühungen der Städte, als Wirtschaftsstandort attraktiver zu werden, eröffnen der VSB mittelfristig Sponsoringpotenzial und bieten die Möglichkeit, sich als Standortfaktor noch unentbehrlicher zu machen.

Überdurchschnittlich hohe Verschuldung privater Haushalte⁸ in Krefeld und Mönchengladbach und hohe Arbeitslosenquoten⁹ führen allerdings zu einer Beschränkung der Freizeitausgaben und mindern das lokale Besucherpotenzial. Dieses wird zudem durch eine hohe kulturelle Wettbewerbsdichte im östlichen Umfeld und damit der Gefahr der Abwanderung der Besucher bei Unzufriedenheit verschärft. Weitere Risiken für das Theater stellen vor allem die übergreifend feststellbaren Tendenzen eines Besucherrückgangs im Bereich des klassischen Theaters und das sinkende Interesse explizit junger Bevölkerungsschichten an kulturellen Angeboten dar.

In der Gestaltung und Bewertung der Optimierungsszenarien wurden diese Sachverhalte von actori entsprechend berücksichtigt und integriert.

⁶ Berlin Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung, 2006

⁷ Werbekampagne der Niederrhein Tourismus GmbH

⁸ SCHUFA Holding AG, Schuldenkompass 2007

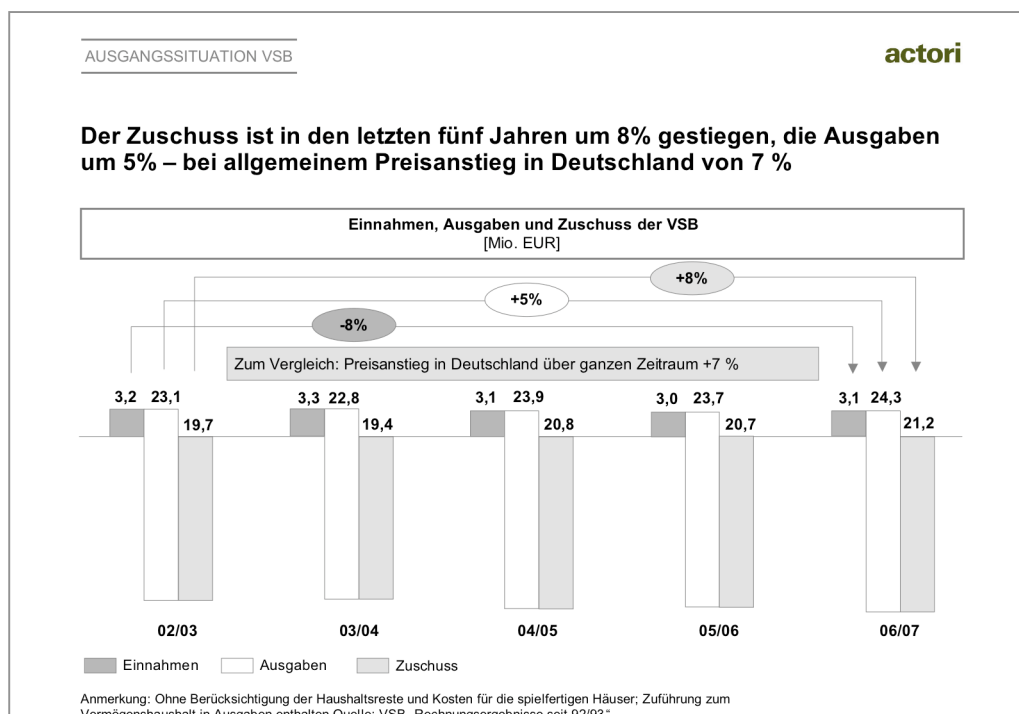
⁹ Statistisches Landesamt Nordrhein-Westfalen

3. Interne Ausgangssituation der VSB

Zweite zentrale Analysekomponente nach der Chancen-Risiken-Analyse war die detaillierte Betrachtung der VSB, wobei sowohl die wirtschaftliche Situation als auch der Spielplan und die Organisationsstrukturen analysiert wurden.

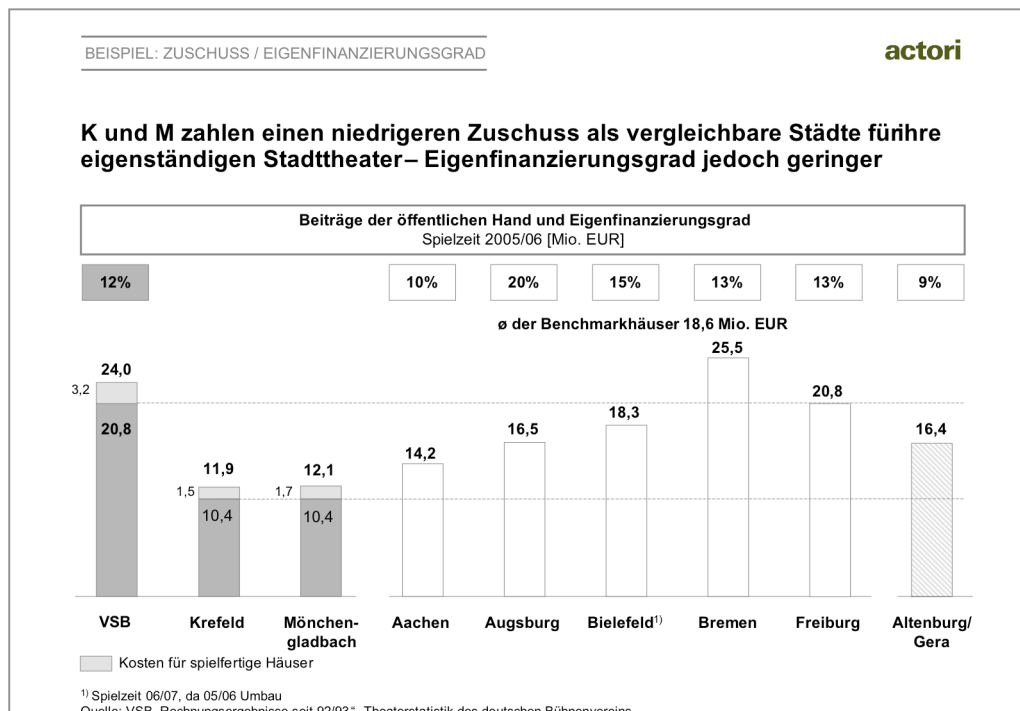
a. Wirtschaftliche Gesamtentwicklung Spielzeit 2002/03 bis 2006/07

Die VSB haben sich in den letzten 5 Jahren wirtschaftlich stabil entwickelt und den Haushaltsansatz immer unterschritten. Man hat insbesondere auf den Sparkurs der öffentlichen Hand reagiert und die Steigerung der Betriebsausgaben (plus 5%) unter der Inflationsrate (kumuliert 7%¹⁰) halten können. Insbesondere die steigenden Gagen und Löhne, aber auch die Verteuerung von Rohstoffpreisen konnten in den letzten Jahren von den VSB aufgefangen werden bzw. über Abschmelzung der Haushaltsreste ausgeglichen werden. Die Eigeneinnahmen sind allerdings von 3,2 auf 3,1 Mio. Euro leicht zurückgegangen (minus 8%).

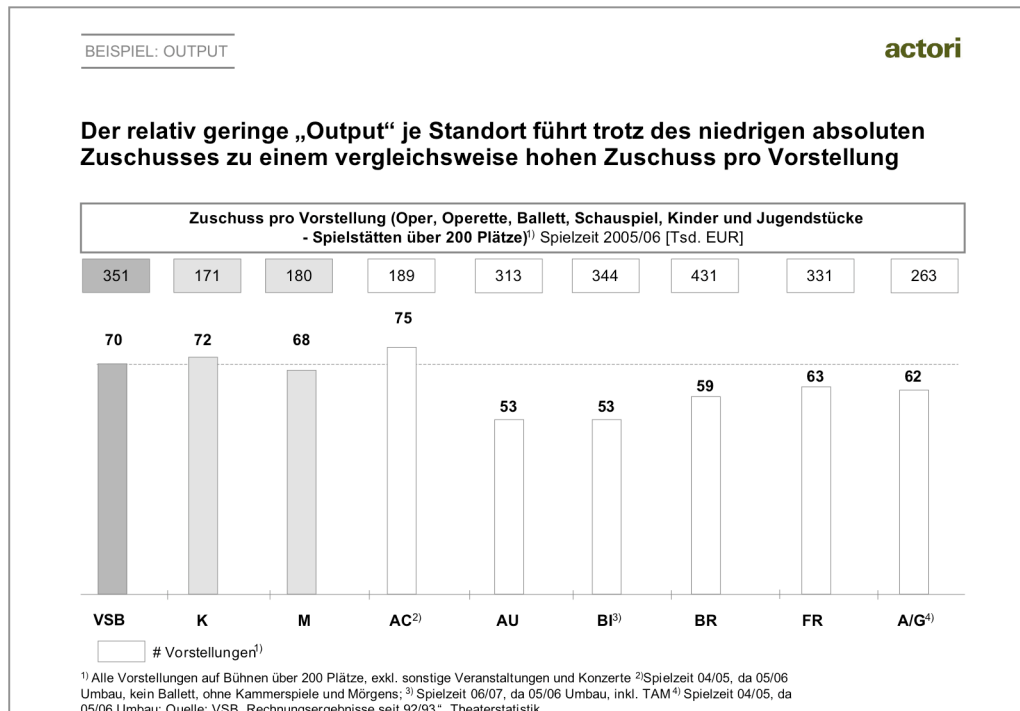


¹⁰ Über 10 Jahre gemittelter Wert von 1,5% p.a.

Durch die Konstruktion und Ausgestaltung der „Theater-Ehe“ haben es die Städte Krefeld und Mönchengladbach geschafft, für einen vergleichsweise niedrigen Zuschuss der öffentlichen Hand (vgl. S. 8) in zwei Städten Stadttheater betreiben zu können. Der Zuschussbedarf pro Stadt mit 10,4 Mio. Euro (bei Einberechnung der Kosten für die „Spielfertigen Häuser“ in Krefeld 11,9 Mio. Euro, in Mönchengladbach 12,1 Mio. Euro) liegt deutlich unter dem durchschnittlichen Zuschuss von 18,6 Mio. Euro der Vergleichshäuser.



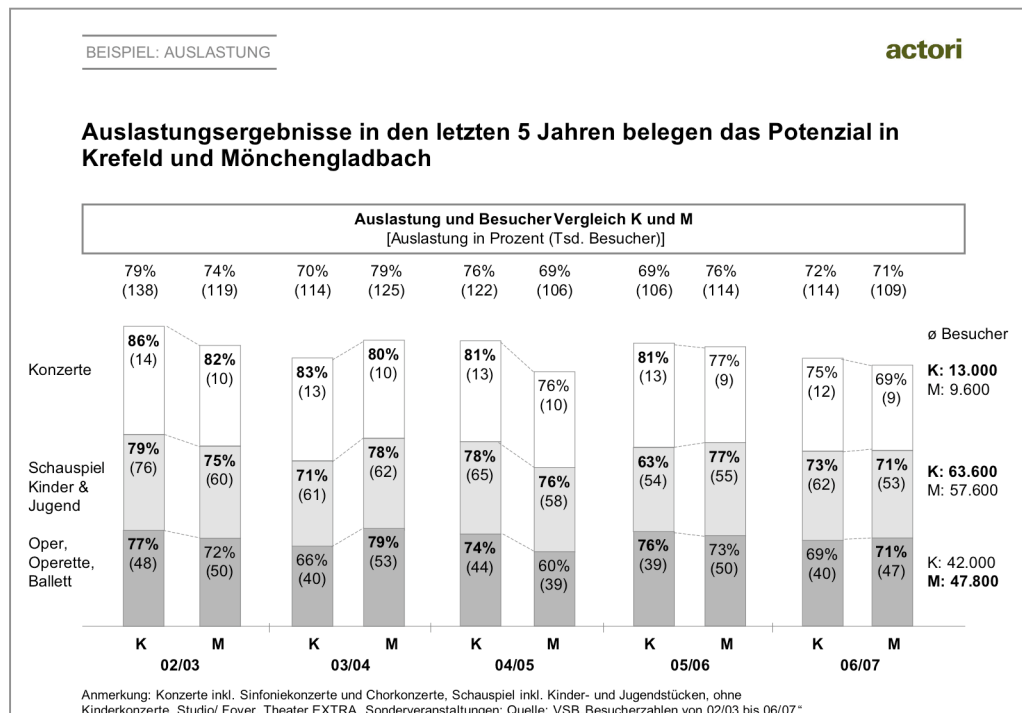
Kehrseite der „Theater-Ehe“ ist jedoch auch, dass die beiden Theaterstandorte mit einer Ensemblebesetzung bespielt werden müssen. Somit ist der „Output“ insgesamt zwar vergleichbar mit anderen Stadttheatern, je Standort allerdings niedriger, was zu einem höheren Zuschuss pro Vorstellung führt. Zudem werden durch die Bespielung der beiden Standorte in Teilbereichen höhere Kosten verursacht (z.B. Transportkosten zwischen den Standorten, zusätzliche Personalkosten im Bereich der Bühnentechnik), so dass der Eigenfinanzierungsgrad unter dem der Einzelhäuser liegt.



Aufgrund des dargestellten, leicht ansteigenden Zuschussbedarfs (Anstieg von 8% d.h. etwa in der Größenordnung der Inflationsrate von 7%) bei gleich bleibendem Betrieb und dem gemäß politischen Willen gedeckelten Zuschuss wären bei einer Hochrechnung auf Basis der Spielzeit 2006/07 die Haushaltsreste von 1,5 Mio. Euro spätestens in 2009/10 aufgebraucht gewesen, zur Spielzeit 2010/11 wäre eine Deckungslücke von 500 Tsd. Euro entstanden. Vor allem durch Tarifsteigerungen im Personalbereich von 5,1% rückwirkend ab dem 01.01.2008 hat sich dieser Zeitpunkt jedoch deutlich nach vorne verlegt, so dass die Haushaltsreste nun bereits zur Spielzeit 2008/09 aufgezehrt sind.

b. Eigeneinnahmen

Trotz leicht zurückgehender Auslastung und Ticketeinnahmen sind die VSB mit 72% Auslastung in Krefeld und 71% in Mönchengladbach gut besucht (z.B. Aachen 60%, Bielefeld 64%, Augsburg 73%, Bremen 73%, Freiburg 72%, Altenburg/ Gera 67%)



Frühere Auslastungszahlen von bis zu 79% und Verbesserungspotenzial in **Marketing, Vertrieb und Besucherservice** weisen jedoch auch auf Steigerungsmöglichkeiten in der Auslastung hin. Insbesondere ein bislang wenig überregionales und auf Neukunden zugeschnittenes Marketing, überholte Vertriebsstrukturen (z.B. Kassensituation, Online-Ticketing) und als verbesserungswürdig wahrgenommener Besucherservice (z.B. Gastronomie) lassen ein deutliches Optimierungspotenzial in diesen besucherorientierten Bereichen erkennen. Für eine verstärkte Kundenbindung sowie Neukundengewinnung sind diese Bereiche dringend zu optimieren und besucherfreundlicher zu gestalten.

Defizite in diesem Bereich hängen jedoch auch mit einem unterdurchschnittlichen Marketingbudget zusammen. Dieses wurde seit 2004/05 um 32% zwar deutlich erhöht und durch effektiven Einsatz wird auch eine gute Präsenz der Theater in den Städten erreicht, es trägt aber nicht der besonderen Herausforderung eines Doppelhauses Rechnung. Mit 1,67 Euro Marketingausgaben pro Besucher liegen die VSB 59% unter dem Durchschnitt der Vergleichshäuser mit durchschnittlich 2,60 Euro, obwohl diese nur einen Theaterstandort bewerben müssen.

Die **Preisstruktur der Einzelkarten** ist in Krefeld und Mönchengladbach unterschiedlich, insgesamt sind die VSB jedoch deutlich günstiger als

vergleichbare Benchmarks der Region¹¹ (z.B. Musiktheater VSB 3 bis 6 Euro günstiger). Zusätzlich zu den günstigen Einzelkarten verfügen die VSB über ein umfangreiches **Abonnement- und Gruppensystem** mit sehr hohen Rabatten, die teilweise bis zu 45% betragen. Der im Vergleich außerordentlich große Abonnentenstamm (73% aller Besucher in Krefeld, 72% in Mönchengladbach sind Abonnenten) konnte in den letzten Jahren zahlenmäßig fast unverändert gehalten werden. Dies führt zu einer hohen Kundenbindung, aber aufgrund der sehr hohen Rabattierung auch zu Einnahmenverlusten im Ticketbereich bzw. einer niedrigen „finanziellen Auslastung“ von 50%¹².

Einnahmen aus **Spenden und Sponsoring** sind mit 229 Tsd. Euro im Benchmarkvergleich bereits überdurchschnittlich hoch. Die hohe Verankerung in den Städten, die bislang fehlende Professionalisierung in Bezug auf systematische Sponsoringstruktur, -akquisition und -pflege und die personelle Unterbesetzung im Bereich Sponsoring lassen aber trotzdem ein Steigerungspotenzial bei den VSB annehmen.

c. Spielplangestaltung

Durch die Bespielung von zwei Standorten ist der Spielplan eines Stadttheaters auf zwei Standorte verteilt, wodurch die Besucher in Krefeld und Mönchengladbach eine deutlich geringere Auswahl an Produktionen und Vorstellungen als vergleichbare Einzelhäuser haben (z.B. Krefeld und Mönchengladbach je 20 Produktionen; Aachen, Augsburg und Bielefeld 24 bis 29 Produktionen). Mit jährlich je 6 Neuproduktionen Musiktheater und Schauspiel sowie 2 Neuproduktionen Ballett liegt die VSB allerdings auch unter dem Durchschnitt der Benchmarks von rund 20 Neuproduktionen.

Das Nachfrageverhalten in den beiden Städten und daraus resultierende Theatereinnahmen unterscheiden sich in fast allen Jahren und Sparten erheblich. Dies verlangt nach einem differenzierten Angebots- und Vermarktungs-Mix mit Individualisierung für jeden Standort, welcher bisher zu wenig gewährleistet wird.

d. Ausgaben

Der **Aufwand bei den VSB** ist mit plus 5% im Vergleich zur Inflationsrate unterdurchschnittlich gestiegen. Durch die Doppelhausbespielung sind die Betriebsausgaben je Theaterstandort um 38% niedriger als der Durchschnitt der Benchmarks.

Die fixen **Personalkosten** sind mit durchschnittlich plus 0,7% p.a. in den letzten 5 Jahren nur sehr geringfügig gestiegen. Vor allem für die Abteilungen

¹¹ Höchste Platz- und Stückkategorie Spielzeit 2008/09: VSB 30,7 bzw. 30 Euro, Theater Bielefeld 36 Euro, Theater Hagen 37,50 Euro, Theater Dortmund 32,45 Euro

¹² „Maximale finanzielle Auslastung“ bezieht sich auf das jeweilige zu vollen Preisen verkaufte Haus mit 70% Platzauslastung

Werkstätten und Technik stellen sich die VSB als effizient dar, da mit einer relativ geringen Anzahl an Mitarbeitern ein hoher „Output“ erzielt wird. Auch die Verwaltung ist gering besetzt und bedarf nach Berücksichtigung von Kapazitätsverlusten durch die spezielle Doppelhauskonstruktion sogar einer Stärkung, um eine den besonderen Anforderungen angemessene Besetzung zu erhalten. Die Ensembles, bis auf das Schauspiel, sind im Vergleich der Benchmarks zahlenmäßig eher stark besetzt, werden aber durch den Einsatz in Bereichen wie der Kinder- und Jugendarbeit oder parallelen Veranstaltungen weitgehend effizient ausgelastet. Gewisses Potenzial für eine stärkere Nutzung ist jedoch vorhanden. Der Chor ist im skalierten Benchmarkvergleich überdurchschnittlich besetzt, einige der Chorsänger werden jedoch auch als Chorsolisten eingesetzt. Das Orchester liegt verglichen mit den skalierten Benchmarks im Durchschnitt von 80 Stellen und wird zudem auch für parallele Veranstaltungen eingesetzt. Bis auf die Bläsergruppen, die unter 69% ausgelastet sind, sind alle Stimmgruppen weitgehend effizient eingesetzt.

Die einzige Auffälligkeit in dem Bereich der Personalkosten sind die konstanten Überstundenaufwendungen und die steigenden Gastkosten im künstlerischen Bereich. Dies hat zu einem Anstieg der variablen Personalkosten von 8,1% p.a. geführt, der jedoch aufgrund der damit verbundenen Flexibilität grundsätzlich vertretbar und wirtschaftlich sinnvoll ist.

Durch die **Doppelhausbespielung** fallen nur in geringem Maße zusätzliche Gemeinkosten an (z.B. doppelter Verwaltungsaufwand im Bereich der Einnahmenführung und Personalführung, aufwendige Disposition), die auch nur geringen Optimierungsspielraum bieten.

So betragen z.B. die Transportkosten für Mitarbeiter, Instrumente und Bühnenbilder nur 1,1% des gesamten Theaterhaushaltes und zeigen bei unveränderter Bespielung der Theaterstandorte nur geringen Reduzierungsspielraum: Rund 90% der Mitarbeitertransporte sind bedingt durch Dienstfahrten an einen anderen Dienort (z.B. Schauspielensemble vom überwiegenden Arbeitsort Krefeld zu Proben oder Vorstellungen in Mönchengladbach), nur ca. 10% sind zusätzliche Fahrten (z.B. Orchestermusiker von Krefeld an den überwiegenden Arbeitsort Mönchengladbach, Einzeltransporte der Kollektive nach einer Vorstellung), die stellenweise entbehrlich erscheinen.

e. „Spielfertige Häuser“ – Gebäudemanagement

Durch die Konstellation der „**Spielfertigen Häuser**“¹³ führen die Städte ihre Theater im Bereich Gebäudemanagement unabhängig von einander, was sich auch in unterschiedlichen Kostenstrukturen und Sanierungsbudgets niederschlägt. Die VSB haben in diesen Bereichen nur bedingt Einfluss. In

¹³ Verantwortung der Städte für die Theatergebäude, das Kassen- und Servicepersonal, sowie die Preisstruktur; zudem Kosten für diese Bereiche nicht im Haushalt der VSB geführt

beiden Städten sind die Kosten für das spielfertige Haus (z.B. Personalkosten Fachbereich 41, Energiekosten, Gebäudeunterhalt, interne Leistungsverrechnungen) in den letzten 3 Jahren stark angestiegen, so dass die Kosten ohne Investitionskosten für den Gebäudeunterhalt mittlerweile bei rund 1,5 Mio. Euro in Krefeld und bei 1,7 Mio. Euro in Mönchengladbach liegen. Synergieeffekte im Gebäudemanagement zwischen den Häusern sind möglich, werden aber von den Städten bislang nicht genutzt.

f. Organisation und interne Strukturen

Neben dem Gebäudemanagement liegt auch der Bereich der Kasse, inkl. der Preispolitik, und des Besucherservices in der Verantwortung der jeweiligen Städte und wird durch städtische Angestellte geführt. So ergeben sich insbesondere in diesen besucherorientierten Bereichen unnötige Schnittstellen zwischen den Städten und der VSB, die hohe Reibungsverluste und Effizienzverluste erzeugen. Insbesondere erschwert diese Konstellation auch erheblich ein kundenorientiertes Auftreten und die Erzielung von Zusatzeinnahmen. Als Lösungsansatz wurde bereits das Modell 4¹⁴ entwickelt.

Hinsichtlich der **Organisation und internen Strukturen** der VSB sind stellenweise intransparente Kommunikationswege und geringe dezentrale Verantwortlichkeiten gegeben, die Entscheidungen verzögern, Prozesseffizienz reduzieren und eine ergebnisorientierte Planung und Steuerung des Theaters behindern. So werden zwar dezentrale Budgets geführt, allerdings ist aufgrund unzureichender Controlling-Tools und sich überschneidender Zeichnungsbefugnisse nur bedingt Budgettreue sicherzustellen. Auch Anreize zur Budgeteinhaltung sind nicht durchsetzbar. Strukturelle Optimierung und vor allem mehr dezentrale Budgetverantwortung und verbessertes Budgetcontrolling sind notwendig und werden auch intern gefordert.

Zentrale marktorientierte Bereiche wie v.a. Marketing und Kommunikation als auch Sponsoring sind nicht als eigene Abteilungen strukturiert und verfügen nicht annähernd über ausreichende Personalkapazitäten und -strukturen, um ihre Aufgabe strategisch fundiert und wirksam ausführen zu können.

¹⁴ Organisationsuntersuchung durch die Städte Krefeld und Mönchengladbach

4. Szenarien

Ausgehend von der Status-Quo-Analyse und der politischen Fragestellung, welche die mittel- bis langfristigen strategischen Optionen für die VSB sind und welche monetären wie nicht-monetären Auswirkungen diese hätten, hat actori in Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss vier idealtypische Szenarien definiert, ausgestaltet und bewertet.

a. Ausgestaltung der Szenarien

Szenario 1 besteht aus einer **rein organisatorischen Optimierung** in Bezug auf bestehende Strukturen und notwendige Steuerungs-Tools. Zudem ist im Szenario 1 die **Umsetzung des Modells 4** weiter ausgearbeitet worden.

Szenario 2 sieht eine **Optimierung des laufenden Betriebs** vor, wobei sich die Möglichkeiten der Einnahmensteigerung und der Einsparpotenziale auf einen unveränderten Spielbetrieb und gleich bleibende Rahmenbedingungen beziehen, um auch weiterhin hochwertiges Theater bieten zu können.

In **Szenario 3** wurden „**unkritische Eingriffe in den Spielbetrieb**“ unter Beibehaltung der künstlerischen Qualität vorgenommen. Dabei wurden Ergebnisverbesserungspotenziale bei einer **Erhöhung des „Outputs“ im Bereich Musiktheater** bewertet.

Szenario 4 beschreibt **bei dauerhaft eingefrorenem Zuschuss notwendige, einschneidende Kürzungsmaßnahmen**, auch unter **Verringerung des Angebots und Hinnahme künstlerischer Qualitätseinbußen**. Als maximales Einsparszenario ist eine Kombination aus einer Reduzierung um 3 Neuproduktionen, der Reduzierung des Orchesters auf C-Größe und der Schließung der Ballettsparte in Kombination ausgestaltet und kalkuliert worden.

Alle Szenarien sind hinsichtlich monetärer Effekte, Gesamtwirtschaftlichkeit, künstlerischer Aspekte, gesellschaftlicher Auswirkungen, öffentlicher Akzeptanz und Image sowie Umsetzbarkeit und Risiko untersucht und bewertet worden. Die Berechnung der Szenarien ist auf Basis der Spielzeit 2006/07 erfolgt.

b. Detaillierung von Inhalten und Effekten der Szenarien

Szenario 1

Mit Szenario 1 werden grundlegende Strukturoptimierungen vorgenommen, um für die Umsetzung des Modells 4 die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, aber auch um die entsprechenden Potenziale in den weiteren Szenarien zu erschließen. Modell 4 erlaubt es, die bisherigen Kosten der Städte für die Besetzung der Spielfertigen Häuser um mittelfristig ca. 400 Tsd. Euro zu senken.

Im Bereich der **organisatorischen Optimierung** sind die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, die Institutionalisierung von Entscheidungsprozessen (z.B. die Etablierung einer strategischen Leitungsrunde) und die Definition von Schnittstellen mit der VSB erarbeitet worden. Als notwendige Steuerungstools sind Optimierungen im Bereich Budgetierung und Controlling aufgezeigt worden, insbesondere die Etablierung von dezentralen, klar definierten Budgetverantwortlichkeiten. Ziel des Szenarios 1 ist ein effizienterer und reibungsloserer Ablauf in der internen Theaterorganisation. Es handelt sich dabei um grundlegende Strukturmaßnahmen ohne unmittelbare monetäre Effekte. Allerdings ist das Szenario 1 die Basis für die Realisierung von Potenzialen der Szenarien 2 und 3 sowie für eine sinnvolle Realisierung von „Modell 4“.

Im Bereich IT müssen dafür ca. 40 Tsd. Euro p.a. an Mehrausgaben eingestellt und Einmalinvestitionen (z.B. für EDV, Netzwerke, Controlling-Tool) in Höhe von 60 Tsd. Euro getroffen werden.

Zudem ist im Szenario 1 die **Umsetzung des Modells 4** weiter ausgearbeitet worden. Dabei sind die Kosten der „Spielfertigen Häuser“ aufgeschlüsselt und Effizienzpotenziale bei der Übertragung auf die VSB aufgezeigt worden. Zudem sind ein neues Organigramm der VSB für die Eingliederung der FB 41 in die VSB erarbeitet und alternative Rechtsformen bewertet worden.

Für die „Spielfertigen Häuser“ erbringt, bei Abzug der damit verbundenen Einnahmen, die Stadt Krefeld momentan **monetäre und interne Leistungen p.a. in Höhe** von 1,5 Mio. Euro, die Stadt Mönchengladbach von 1,7 Mio. Euro, ohne Investitionskosten für den Gebäudeunterhalt. Bei einer Übertragung der spielfertigen Häuser auf die VSB können in einigen Bereichen (z.B. Personalbesetzung, Reduzierung der Kosten für Sach- und Dienstleistungen im Bereich Energie und Gebäudeunterhalt) gewisse Effizienzpotenziale erschlossen werden. Die nötigen Kosten würden sich damit im eingeschwungenen Zustand p.a. auf bis zu 1,38 in Krefeld bzw. 1,44 Mio. Euro in Mönchengladbach reduzieren, auch hier wiederum ohne Investitionskosten für den Gebäudeunterhalt. Diese zusätzlichen Aufwandspositionen können allerdings nicht aus dem bestehenden Haushalt

der VSB oder dem momentanen Zuschuss abgedeckt werden, sondern müssen über eine Zuschusserhöhung durch die Städte für die VSB ausgeglichen werden.

Mit der Eingliederung der „Spielfertigen Häuser“ in die VSB sollten Verschiebungen in der **Aufbauorganisation** einhergehen. Das Gebäudemanagement würde so einem neuen „Hausingenieur“ mit den Hausmeistern der beiden Häuser unterstellt werden. Die Theaterpforte und der Besucherservice würde in der neu zu formierenden Abteilungen „Marketing und Vertrieb“ verankert werden, so dass in dieser Abteilung alle besucherorientierten Bereiche (Marketing, Vertrieb, Vorstellungsservice und Theaterpforte) gebündelt wären.

Bei Umsetzung des Modells 4 ist die **Rechtsform** der GbR genauer zu untersuchen. Aus Sicht von actori scheint die GbR zur Umsetzung des Modells 4 nicht mehr sinnvoll. Mit dem Modell 4 würde auch die Einnahmenseite bei den VSB aufgehängt werden, so dass die VSB dann mehr als „Unternehmen“ (mit Einnahmen und Ausgaben) statt als Personengesellschaft (GbR) aufgestellt werden müsste. Auch im Hinblick auf das Erfordernis des flexiblen wirtschaftlichen Handelns empfiehlt actori als Alternative die Überführung der VSB in eine (g)GmbH.¹⁵ In diesem Zusammenhang würde dann auch eine neu strukturierte Aufbauorganisation sinnvoll erscheinen. In einem solchen Alternativmodell etwa würde der Generalintendant den gleichberechtigten Spartenleitern, dem künftigen Leiter Marketing und Kommunikation, dem Leiter Künstlerisches Betriebsbüro, der Dramaturgie, dem Technischen Direktor sowie einem künftigen Verwaltungsdirektor überstehen. In diesem Zusammenhang wäre es dann auch sinnvoll, langfristig die momentanen Fachbereichsleiterstellen aufzulösen und als „Leitung Personalabteilung“ und als „Leitung Finanzen und Controlling“ diesem Verwaltungsdirektor zu unterstellen und somit auch die Verwaltung zu stärken.

Szenario 2

Die Optimierung des laufenden Betriebs sieht sowohl Möglichkeiten bei der Einnahmensteigerung als auch bei der Aufwandsreduzierungen vor, die sich insgesamt auf rund 686 Tsd. Euro¹⁶ belaufen.

Auf der **Einnahmenseite** wurden insbesondere in den Teilbereichen Marketing, Vertrieb und Besucherservice sowie Preisgestaltung bei Einzelkarten und Abonnements Maßnahmen zur Auslastungssteigerung und zur Erhöhung der Einnahmen pro Besucher aufgezeigt.

Eine **Auslastungssteigerung** um bis zu 4% beim Einzelkartenverkauf kann insbesondere durch die frühzeitige und gezielte Bewerbung auslastungsschwacher Vorstellungen sowie Fokussierung auf Zielgruppen

¹⁵ Vertiefende juristische Überprüfung erforderlich

¹⁶ 726 Tsd. Euro aus Szenario 2, abzüglich laufenden Ausgaben von 40 Tsd. Euro aus Szenario 1 (Organisationsoptimierung)

und Überregionalität, durch Erleichterung des Zugangs zum Ticket und Steigerung der Effizienz der Vertriebskanäle (z.B. Kassensituation, Internetbuchung) sowie die Aufwertung des „Besuchs-Erlebnis“ im Bereich Serviceleistungen, Gastronomieangebot und Nebenprogramme (z.B. Theatertreff) erreicht werden.

Die **finanzielle Auslastung der VSB bzw. die Einnahmen pro Besucher** kann durch Änderung der Zuordnung Preiskategorien in Mönchengladbach (Halbkreis) sowie der Angleichung und Erhöhung der Preise der Einzelkarten, vor allem aber der Abonnements und Gruppen (Kartenpreise inkl. Garderobengebühr kalkuliert) verbessert werden. Die Preise in Krefeld und Mönchengladbach würden dabei auf eine einheitliche Höhe angepasst werden und auf das Preisniveau der regionalen Benchmarks erhöht werden.

Bei einer Professionalisierung des **Sponsoring** (z.B. Sponsoringsystematik, systematische Betreuung, organisatorische Verankerung) können auch Mehreinnahmen in diesem Bereich generiert werden, so dass ein gesamter monetärer Effekt auf der Einnahmenseite von 644 Tsd. Euro p.a. bei zusätzlichen Mehrausgaben von 262 Tsd. Euro p.a. zu erzielen ist.

Auf der **Ausgabenseite** sind gewisse Einsparpotenziale im Bereich der Mitarbeitertransporte, im Bereich Personal bei Orchester und Chor sowie Einspareffekte aus optimierter Organisation und Strukturen in den Werkstätten identifiziert worden.

So können durch Streichung der **Transporte** zum überwiegenden Arbeitsort (Orchestermusiker nach Mönchengladbach) und Einzelfahrten der Kollektive Einsparungen von 33 Tsd. Euro p.a. erreicht werden.

Im Bereich des **Orchesters** hält actori die Reduzierung von 4 Stellen (auf 8 halbe Stellen verteilt) in den Bläserstimmen ohne gravierende künstlerische Verschlechterungen für realisierbar, im Bereich des **Chors** 2 Stellen. Diese könnten langfristig durch Fluktuation umgesetzt werden, für eine mittelfristige Umsetzung müssen jedoch auch Änderungskündigungen bzw. betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen werden. Insgesamt wäre mit diesen Personalreduzierungen im eingeschwungenen Zustand ein Einspareffekt von 284 Tsd. Euro, bei zusätzlichen Aushilfen für große Sinfoniekonzerte für 10 Tsd. Euro, verbunden. Neben den positiven monetären Effekten wäre dieser Stellhebel allerdings auch mit einer Reduzierung der Klangqualität, sowie einer Einschränkung bei der Besetzung von Standardwerken und Parallelveranstaltungen im Orchester verbunden.

In den **Werkstätten** sind durch Prozessoptimierung (z.B. festgelegte Planungsverläufe, frühere Abgabezeitpunkte, höhere Kostentransparenz) Einsparungen in den Sachkosten möglich. Durch Flexibilisierung des Dienstplans können zudem Überstunden reduziert werden, so dass in diesem Bereich mit einer Kostenersparnis von 37 Tsd. Euro kalkuliert wurde.

Die **Optimierung des Status-Quo** bietet im eingeschwungenen Zustand ein jährliches Potenzial mit einem Nettoeffekt von 686 Tsd. Euro. Darin bereits eingerechnet sind die zur Realisierung der Optimierungsmaßnahmen

notwendigen zusätzlichen regelmäßigen Aufwendungen von jährlich rund 272 Tsd. Euro (plus 40 Tsd. Euro aus Szenario 1, d.h. 312 Tsd. Euro) für technische Infrastrukturen und Ausstattung, Erhöhung des Marketingbudgets sowie den Aufbau von je einer neuen Personalstelle im Bereich Marketing/Vertrieb sowie Sponsoring. Eine zusätzliche Voraussetzung zur Umsetzung der Potenziale bilden einmalige Investitionen in Höhe von zusätzlichen 265 Tsd. Euro (plus 60 Tsd. Euro aus Szenario 1, d.h. 325 Tsd. Euro), insbesondere für ein CRM System und technische Infrastrukturen.

In **nicht monetärer Hinsicht** bleibt das Szenario 2 **ohne signifikante Effekte**. Lediglich in Größe und Besetzung des Orchesters und Chors sowie der künstlerischen Flexibilität in Bezug auf Werkbesetzungen sind leichte Abstriche zu verzeichnen.

Szenario 3

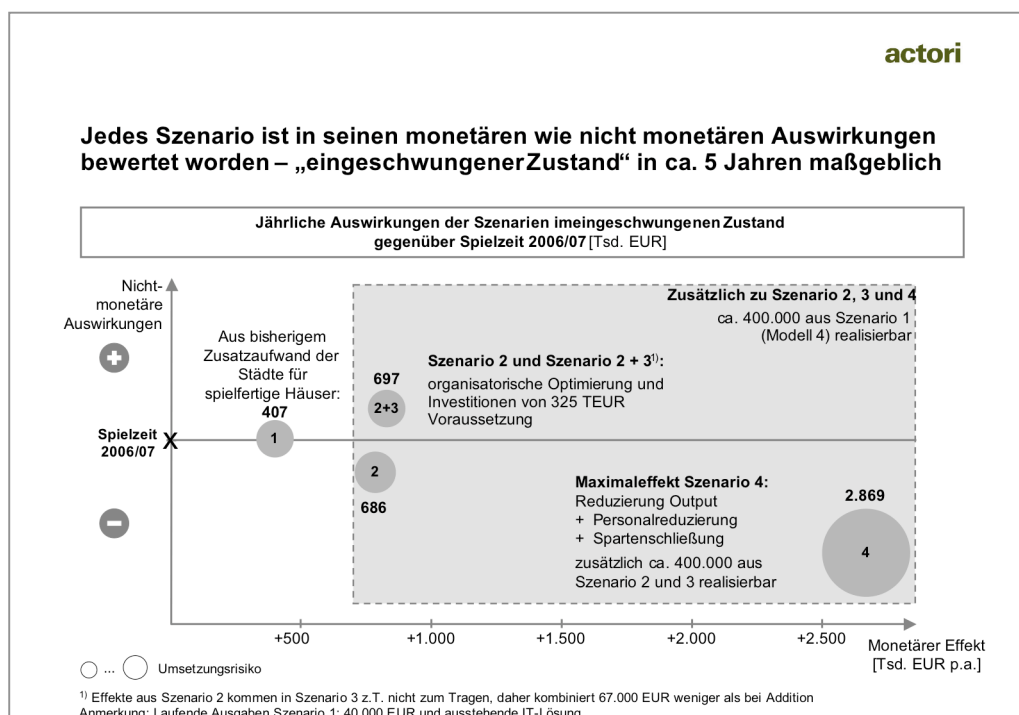
Die Analyse des Status-Quo hat gezeigt, dass im Bereich des Sängersensembles, des Chors, des Orchesters und der Bühnenkapazitäten bedingt freie Vorstellungskapazitäten bestehen. Szenario 3 schöpft diese Kapazitäten noch mehr aus und erhöht den „**Output**“ im **Musiktheater** um 8 Vorstellungen je Stadt (8 Vorstellungen durch Zyklenverlängerung und 8 durch Einführung eines Repertoires). Diese Größenordnung wird auch von Theaterseite als realisierbar betrachtet. Die damit generierten Mehreinnahmen würden sich, reduziert um Kosten für Repertoireaufbau und variable Abendkosten, auf einen Gesamteffekt von 78 Tsd. Euro p.a. belaufen. In Kombination mit Szenario 2 würde sich der Optimierungseffekt gegenüber reinem Szenario 2 allerdings um insg. 67 Tsd. Euro verringern, da bei einer Erhöhung des Outputs die Personal- und Sachkostenreduzierungen nur eingeschränkt umgesetzt werden können (statt 4 Orchesterstellen nur 3, weniger Reduzierungen in Transportkosten und Werkstättenüberstunden). Dieser Stellhebel ist damit mehr unter dem Aspekt einer für den Besucher spürbaren Erhöhung der Angebotsvielfalt zu betrachten, als unter dem Anspruch einer Einnahmenerhöhung. Zudem könnten die VSB durch diese Mehrleistungen des Musiktheaters der nötigen Personalreduzierung aus Szenario 2 entgegenwirken.

Szenario 4

Um weitergehende Einsparpotenziale realisieren zu können, die eine Begrenzung des Zuschusses (ohne Betrachtung der Spielfertigen Häuser) auf jetzigem Niveau möglich machen, ist eine reine Optimierung des laufenden Betriebs nicht ausreichend, sondern erfordert **tiefgehende Einschnitte in die Struktur des Spielbetriebs und des inhaltlichen Angebots**. In Szenario 4 wurde daher eine Kombination aus der ersatzlosen Streichung von 1 Musiktheater- und 2 Schauspielproduktionen (36 Vorstellungen), der Reduzierung des Orchesters um 16 Stellen auf C-Größe, der Verzicht auf Doppelbesetzungen im Musiktheater, Musicals und Bühnenmusik im Schauspiel sowie der Streichung der Ballettsparte (2 Neuproduktionen und 40

Vorstellungen) bewertet¹⁷. Aufgrund des verkleinerten Spielbetriebs können die Personalkosten um 14% reduziert werden, was mit einer Reduzierung um 60 Stellen verbunden ist. Dieser Stellenabbau ließe sich nicht nur durch Fluktuation erreichen, sondern es müssten auch zahlreiche betriebsbedingte Kündigungen bzw. im künstlerischen Bereich Nichtverlängerungen ausgesprochen werden. Auf der Einnahmenseite würden sich die Einnahmen aus Ticketing um rund 0,5 Mio. Euro reduzieren.

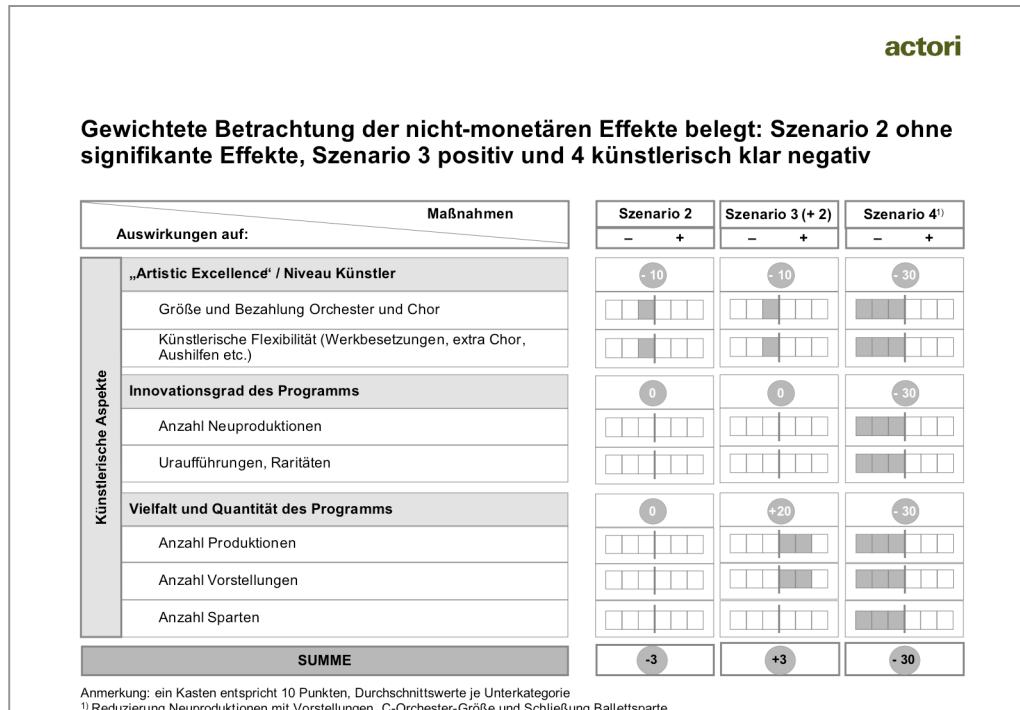
Diese drastische Umstrukturierung des Theaterbetriebs hätte einen gesamten monetären Effekt im eingeschwungenen Zustand von 2,9 Mio. Euro p.a.. Effekte aus Optimierungen aus Szenario 2 und 3 sind in dieser Kombination nur bis maximal 400 Tsd. Euro realisierbar.



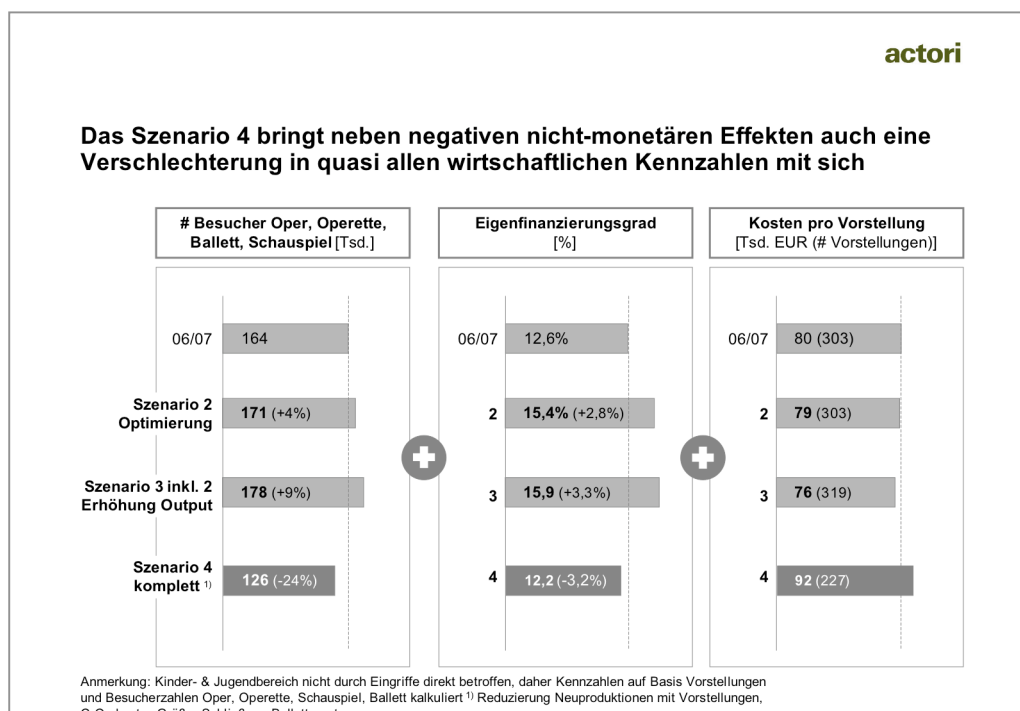
Das Szenario 4 ist mit **gravierenden, negativen nicht-monetären Konsequenzen** verbunden. Im Zentrum steht dabei insbesondere die Begrenzung des Theaterangebots in Qualität (deutlich kleineres Orchester) sowie Innovationsgrad, Vielfalt und Quantität (1 Sparte weniger, 2 Neuproduktionen weniger, 76 Vorstellungen weniger, keine Musicals und Schauspiel mit Bühnenmusik). Schon aufgrund der reduzierten Vorstellungen würde die Zahl der Besucher um insgesamt 40.000 zurückgehen, noch nicht dabei berücksichtigt ist der mögliche negative Trend der Gesamtbesucherzahlen, den dieses Modell mittel- bis langfristig auslösen dürfte.

¹⁷ Vertiefende juristische Prüfung der Personalreduzierungen erforderlich

Die nicht monetären Effekte sind in Bezug auf künstlerische wie soziale Aspekte bewertet worden – Szenario 4 schneidet in allen Bewertungsgrößen deutlich schlechter ab als Szenario 2 und 3.



Auch in anderen wirtschaftlichen Kennzahlen wie „Eigenfinanzierungsgrad“ und „Kosten pro Vorstellung“ verschlechtert sich das Szenario 4 drastisch zum Status-Quo und den Szenarien 2 und 3. Es erscheint somit in diesem Umfang nicht sinnvoll umsetzbar.



Weitere Szenarieninhalte

Neben den oben dargestellten Szenarieninhalten hat actori weitere mögliche Stellhebel für Veränderungen ausgestaltet und kalkuliert. So wurde in Szenario 3 die Veränderung in der Reihenfolge der Sinfoniekonzerte, die Optimierung der Spielplangestaltung nach Auslastungskriterien, die Vermeidung von Einzelvorstellungen im Spielplan und die Erhöhung des Outputs durch Ballettvorstellungen oder eine zusätzliche Neuproduktion kalkuliert. Aufgrund von geringem monetären Potenzial sind diese Varianten nicht weiter verfolgt worden.

In Szenario 4 ist die Variante eines „Spielplans nach Städten“, d.h. Musiktheater und Ballett nur noch in Mönchengladbach, Schauspiel nur noch in Krefeld bewertet worden. Aufgrund des Theatervertrags und der Gleichgewichtung der Städte im Theaterangebot ist diese Variante nicht weiter verfolgt worden.

Eine Bespielung des Schauspiels als Gastspiel, eine Streichung des Kinder- und Jugendprogramms oder ein Verzicht auf sämtliche Nebenveranstaltungen (z.B. auswärtige Veranstaltungen, Einführungsveranstaltungen, Martinee) sind v.a. aufgrund der zu hohen gegenläufigen negativen monetären und gesellschaftspolitischen Effekte verworfen worden.

Dynamisierung und Zuschussbetrachtung

Bei den oben dargestellten Szenarieneffekten handelt es sich immer um Effekte im „eingeschwungenen Zustand“, d.h. nach einem Umsetzungszeitraum von ca. 3 bis 5 Jahren und bei Realisierung aller gegenläufigen Mehrausgaben und Investitionen. Als Umsetzungszeitraum wurde in Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss die Spielzeit 2010/11 bis 2014/15 bestimmt, für den die Ergebnisse aus der Spielzeit 2006/07 bzw. der Ansatz 2009/10 und die Effekte aus den Szenarien in einem nächsten Schritt unter Berücksichtigung von in der Zwischenzeit v.a. zu erwartenden Tarif- und Sachkostensteigerungen hochgerechnet („dynamisiert“) worden sind.

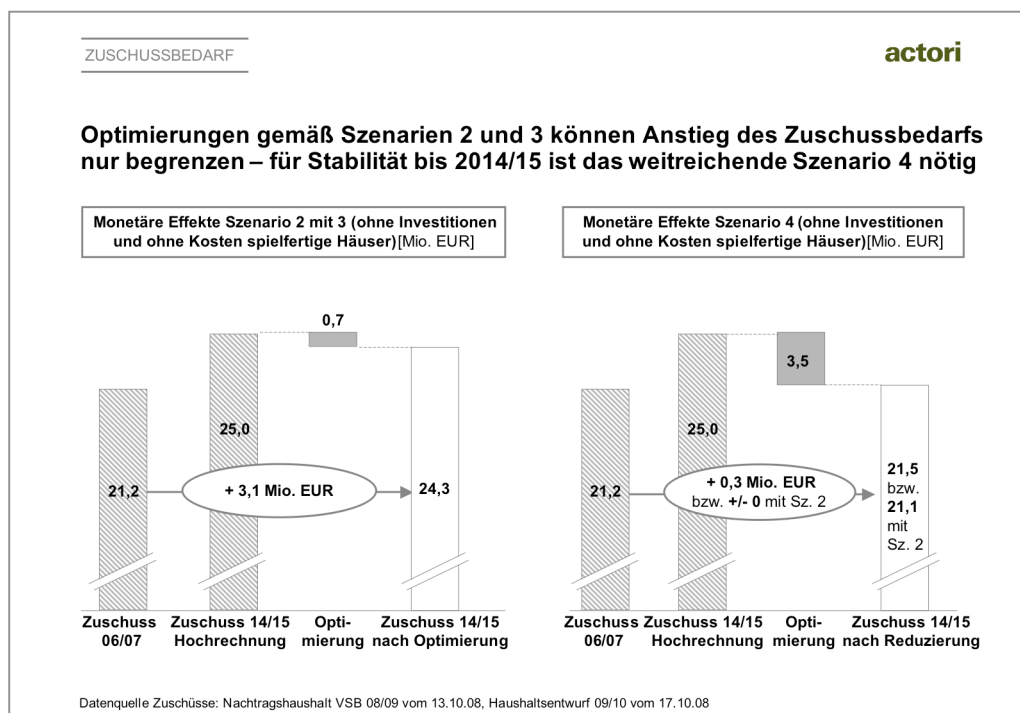
Ohne Optimierungs- bzw. Reduzierungsszenarien würde sich der Zuschussbedarf der VSB bis 2010/11 auf 22,9 und in 2014/15 auf 25,0 Mio. Euro erhöhen.

Bei Umsetzung des Modells 4 würde sich unter Berücksichtigung der zeitlichen Effekte der Zuschussbedarf von 3,2 Mio. bis zur Spielzeit 2014/15

auf 3,4 Mio. Euro erhöhen und somit der Zuschussbedarf insgesamt auf 28,4 Mio. Euro steigen.

In Szenario 2 kann nach einem auf 5 Jahre angesetzten Realisierungszeitraum der Maßnahmen¹⁸ für die Spielzeit 2014/15 ein städtischer Zuschuss von insg. 24,3 Mio. Euro, unter Einbeziehung des Modells 4 von 27,2 Mio. Euro beziffert werden, d.h. 0,7 Mio. Euro weniger als ohne Optimierung. Dabei sind tarif- und inflationsbedingte Kostensteigerungen p.a. einkalkuliert worden.

In Szenario 4 würde sich in der Spielzeit 2014/15 der Zuschuss bei 21,5 Mio. Euro bewegen und damit ca. in der Größenordnung von 2007/08, unter Einbeziehung der Zuschusserhöhung durch das Modell 4 bei 24,4 Mio. Euro. Unten stehende Abbildung illustriert die Zuschussentwicklung ohne die Kosten der spielfertigen Häuser.



¹⁸ Kalkuliert auf Basis der Spielzeit 2006/07