



# Konzept zur Sicherung der öffentlichen Theater und des Theaterstandortes Schleswig

26. Februar 2013

## Inhalt

Abkürzungen	4
Tabellen	5
Abbildungen	6
1. Präambel: Bedeutung der Theater im kulturellen Kontext	7
2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein	10
2.1. Profil der Bühnen	11
Theater Kiel	11
Theater Lübeck	13
Schleswig-Holsteinisches Landestheater und Sinfonieorchester	15
2.2. Einzugsgebiet der Theater	17
2.3. Vergleichszahlen der drei schleswig-holsteinischen Theater	18
Besucherzahlen	18
Veranstaltungen	20
Theaterplätze	21
Sonderfall Schleswig	22
2.4. Kostenstruktur	23
Personalkosten	23
Sachkosten	23
Personal- und Sachkosten im Vergleich zu anderen Theatern	24
2.5. Theaterfinanzierung in Schleswig-Holstein	25
Zuweisungen des Landes und kommunale Zuschüsse	25
Theaterfinanzierung im Ländervergleich	27
Eigene Einnahmen der Theater in Schleswig-Holstein und Eigenwirtschaftsquote	29
Eintrittspreise	31
Durchschnittlicher Erlös pro Besucher*in	32
2.6. Fazit: Theaterstruktur und Theaterversorgung in Schleswig-Holstein	32
3. Finanzierungsprobleme	33
3.1. Auswirkungen der Tarifsteigerungen im TVöD	38
3.2. Entwicklung der FAG-Zuweisung und der kommunalen Finanzierungsbeiträge	39
3.3. Fazit	40
4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme	40
4.1. Zuschusserhöhungen der Träger	40
4.2. Steigerung der Betriebseinnahmen	41

## Inhalt

4.3. Haustarif beim Landestheater	42
4.4. Kostenreduzierung	42
4.5. Änderung von Betriebsabläufen und programmatische Veränderungen	44
4.6. Kooperationen	45
4.7. Fazit	45
5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung	46
5.1. Fusionen	46
5.2. Kooperationen	50
5.3. Zusammenlegung von Abteilungen	53
5.4. Staatstheater	55
5.5. Spartenschließung und Reduzierung des Angebots	58
5.6. Umstellung auf Gastspielbetrieb	60
5.7. Standortaufgabe	62
5.8. Fazit	63
6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig	63
6.1. Schließung und Interimsspielstätten	63
6.2. Theaterneubau Schleswig	66
6.3. Fazit	68
7. Zukünftige Maßnahmen des Landes	69
7.1. Sicherung des Theaterstandorts Schleswig	69
7.2. Wiedereinstieg in die Dynamisierung der FAG-Zuweisung ab 2014	70
Übersicht: Entwicklung der FAG-Zuschüsse nach Dynamisierung	74
7.3. Zukünftige kulturpolitische Schwerpunkte	75
Verstärkung der Zielgruppenarbeit für Kinder- und Jugendliche und junge Migrant*innen	75
Aufbau bzw. Intensivierung von Kooperationen zwischen den Theatern	77
Fortsetzung der leistungsbezogenen Anreize	78
8. Finanzielle Auswirkungen	79
8.1. Sicherung des Theaterstandorts Schleswig	79
8.2. Kosten der Dynamisierung	79
9. Zusammenfassung	80
Literatur	83
Anhang 1: Richtlinie	86
Anhang 2: Eckpunktepapier Theaterstrukturkommission	92
Anhang 3: Liquiditätsentwicklung des Landestheaters bei Dynamisierung der FAG-Zuschüsse (mit 1,0 und 2,0 %)	94

## Abkürzungen

AfA	Absetzung für Abnutzung (des Anlagevermögens)
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
ASSITEJ	Association Internationale du Théâtre pour l'Enfance et la Jeunesse
DBV	Deutscher Bühnenverein
DOV	Deutsche Orchestervereinigung
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
FAG	Finanzausgleichsgesetz
FM	Finanzministerium
IB SH	Investitionsbank Schleswig-Holstein
IKE	Investitionsprogramm Kulturelles Erbe
IM	Innenministerium
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMSH	Gebäudemanagement Schleswig-Holstein
INTHEGA	Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e.V.
LRH	Landesrechnungshof
LT	Landestheater
MELUR	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume
MJKE	Ministerium für Justiz, Kultur und Europa
MWAVT	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie
MuK	Musik- und Kongresshalle
NV/Bühne	Normalvertrag Bühne (Tarifvertrag)
RPA	Rechnungsprüfungsamt
SHLM	Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen
SSF	Sydslesvigsk Forening
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst/Kommunen
TVK	Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchester
TV/L	Tarifvertrag öffentlicher Dienst/Länder
ZPLR	Zukunftsprogramm Ländlicher Raum

## Tabellen

Tab. 1:	Platzangebot Kiel (2010/2011)	12
Tab. 2:	Platzangebot Lübeck (2010/2011)	14
Tab. 3:	Platzangebot Landestheater (2010/2011)	16
Tab. 4:	Besucher*innen Schleswig-Holstein (2006-2011)	19
Tab. 5:	Kinder und Jugendliche (2009/2010)	19
Tab. 6:	Besucher*innen in Vergleichstheatern (2010/2011)	19
Tab. 7:	Aufführungen (2006-2011)	20
Tab. 8:	Neuinszenierungen (2006-2011)	20
Tab. 9:	Aufführungen und Inszenierungen in Vergleichstheatern (2010/2011)	21
Tab. 10:	Vergleich Länder (2010/2011)	22
Tab. 11:	Platzangebot Schleswig (2012/2013)	22
Tab. 12:	Gesamtkosten (2010/2011)	23
Tab. 13:	Personalkosten (2010/2011)	23
Tab. 14:	Sachkosten (2010/2011)	24
Tab. 15:	Personal- und Sachkosten in Vergleichstheatern (2010/2011)	24
Tab. 16:	Personalkosten im Ländervergleich (2010/2011)	24
Tab. 17:	Zuweisungen des Landes (2007-2012)	25
Tab. 18:	Gesellschafterbeiträge Landestheater (2011/2012)	26
Tab. 19:	Städtischer Zuschuss und FAG-Zuweisung (2010/2011)	27
Tab. 20:	Theaterfinanzierung im Ländervergleich (2010/2011)	28
Tab. 21:	Betriebszuschuss pro Besucher*in (2010/2011)	28
Tab. 22:	Betriebszuschuss pro Besucher*in in Vergleichstheatern (2010/2011)	29
Tab. 23:	Betriebszuschuss pro Besucher*in im Ländervergleich (2010/2011)	29
Tab. 24:	Einnahmen und Ausgaben (2010/2011)	30
Tab. 25:	Einnahmen und Ausgaben in Vergleichstheatern (2010/2011)	30
Tab. 26:	Gesamtkosten im Ländervergleich (2010/2011)	31
Tab. 27:	Eintrittspreise Kiel (2010/2011)	31
Tab. 28:	Eintrittspreise Lübeck (2010/2011)	31
Tab. 29:	Eintrittspreise Landestheater (2010/2011)	31
Tab. 30:	Erlöse pro Besucher*in in Vergleichstheatern (2010/2011)	32
Tab. 31:	Theaterfinanzierung (2006-2011)	39
Tab. 32:	Dynamisierung der Gesellschafterbeiträge am Landestheater (2009-2014)	41
Tab. 33:	Besucherzahlen (2006-2011)	41
Tab. 34:	Betriebseinnahmen (2006-2011)	42
Tab. 35:	Entwicklung der Personalkosten (2006-2011)	43
Tab. 36:	Entwicklung der Sachkosten (2006-2011)	43
Tab. 37:	Einsparvolumina bei Spartenschließungen Landestheater	60

## Abbildung

Tab. 38:	Entwicklung der Abonnements im Stadttheater Schleswig	65
Tab. 39:	Liquiditätsentwicklung des Landestheaters ohne Dynamisierung der FAG-Zuschüsse (2012-2018)	72
Tab. 40:	Liquiditätsentwicklung des Landestheaters bei 1,5 % Dynamisierung der FAG-Zuschüsse (2012-2018)	73
Tab. 41:	Entwicklung der FAG-Zuweisungen bei Dynamisierung (2014-2018)	74
Tab. 42:	FAG-Zuweisungen (2014-2018)	80

## Abbildung

Abb. 1:	Aufbau eines Theaters	37
---------	-----------------------	----

## 1. Präambel: Bedeutung der Theater im kulturellen Kontext

In seiner Rede anlässlich der Faust-Preisverleihung am 27. November 2010 in Essen hob Bundestagspräsident Prof. Dr. Norbert Lammert die gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung der Theater hervor und stellte fest, dass Theater systemrelevant und damit unverzichtbar seien, nicht weniger, als Banken oder als Parlamente.<sup>1</sup>

Diese Auffassung wird vom Deutschen Bühnenverein (DBV), dem Interessenverband der deutschen Theater und Orchester und ihrer Träger, geteilt. Er verweist auf seiner Homepage zu Recht darauf, dass die deutsche Theaterlandschaft und das deutsche Theatersystem weltweit einzigartig und wesentlich durch die rund 140 öffentlich getragenen Mehrspartentheater bestimmt seien, also durch Stadttheater, Staatstheater und Landesbühnen.<sup>2</sup>

Die vielfältige Theater- und Orchesterlandschaft Deutschlands ist hervorgegangen aus der Kleinstaaterei und damit aus einer föderalen Struktur. Die heutigen Staatstheater, wie es sie in vielen Bundesländern gibt, haben sich aus den höfischen Theatern der Fürstenhäuser entwickelt, während die heutigen Stadttheater in der Folge eines im 19. Jahrhundert erstarkten und aufgeklärten Bürgertums in den Städten entstanden sind. Anfang des 20. Jahrhunderts wurden die Theater zunehmend von der öffentlichen Hand übernommen. Darin zeigt sich die kultur- und bildungspolitische Bedeutung, die eine im Entstehen begriffene republikanische Gesellschaft dem Theater zumaß: Theater wurden begriffen als Foren des öffentlichen Diskurses und des bürgerlichen Selbstverständnisses. Diese lange Tradition der öffentlich betriebenen Theater in Deutschland setzt sich bis in die heutige Zeit fort. Nirgendwo sonst wird das Repertoire der Theaterliteratur so vielfältig und in hoher Aufführungsqualität angeboten wie in den Theatern unserer Länder und Städte. Theater sind demzufolge ein großes historisches Erbe, dessen Qualität und Quantität erhalten und fortentwickelt werden sollten.

In diesem Sinne konstatiert die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ in ihrem Schlussbericht: „Theater und Oper sind Orte, an denen nach dem Sinn des Lebens, nach Werten und Orientierungen für das Zusammenleben gefragt und gesucht wird. Sie ermöglichen einen unverwechselbaren Blick auf die Welt, die heutige und die vergangene. Die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft bietet auch weiterhin eine Chance, den Wandel der Gesellschaft künstlerisch zu begleiten und Werte zu hinterfragen. Gerade in Zeiten der Globalisierung, in denen sich kulturelle Identitäten

---

<sup>1</sup> Norbert Lammert: Theater sind systemrelevant. Eröffnungsrede bei der Faust-Preisverleihung am 27. November 2010 im Aalto-Theater Essen

<sup>2</sup> [www.buehnenverein.de](http://www.buehnenverein.de)

## 1. Präambel: Bedeutung der Theater im kulturellen Kontext

aufzulösen drohen, ist die föderale, vielfältige deutsche Theater- und Orchesterlandschaft mehr als nur ein Standortfaktor. Sie ist ein Ausdruck des geistigen und kulturellen Lebens der Regionen.“<sup>3</sup>

„Systemrelevanz“ bezeugen die Theater nicht nur in ihrer historischen und heutigen gesellschaftlichen Bedeutung, sondern auch im Zusammenhang mit aktuell ermittelten Kennzahlen des Deutschen Bühnenvereins<sup>4</sup>. Rund 35 Millionen Zuschauer aller Altersgruppen besuchten in der Spielzeit 2010/2011 die über 105.000 Theateraufführungen und mehr als 7.000 Konzerte. Dies belegt das große Interesse an Theater und Musik und macht deutlich, dass die Bürger\*innen ihre Theater und Konzertstätten als öffentlichen Denk- und Erlebnisraum, als Ort der Bildung und des Kunstgenusses, als gesellschaftlichen Treffpunkt und damit als unverzichtbaren Bestandteil urbanen Lebens begreifen. Das Theater und sein Ensemble bieten den Zuschauern Identifikationsmöglichkeiten mit ihrer Stadt.

Darüber hinaus gehören zur deutschen Theaterlandschaft eine Vielzahl von Privattheatern, Freien Theatern und Amateurtheatern, die Angebote in allen Sparten unterbreiten: Schauspiel, Oper, Operette, Musical, modernes Tanztheater und Ballett, Performances, Figurentheater, Kinder- und Jugendtheater, Crossover-Projekte u.a. Viele Theater arbeiten mit einem festen Ensemble, jedoch finden sich gerade im freien Bereich häufig projektbezogenen Künstler\*innen zusammen, die gemeinsam eine Produktion erstellen und diese in Gastspielen aufführen. Die genannten Theater werden in ihren Interessen durch Dachverbände auf Bundes- und auf Länderebene unterstützt: Bundesverband Freier Theater, Bund Deutscher Amateurtheater, ASSITEJ (Association Internationale du Théâtre pour l'Enfance et la Jeunesse), Dachverband Tanz e.V. u.a. Ohne eigenes Ensemble und stattdessen mit Gastspielen arbeiten die sogenannten Beispieltheater, die der INTHEGA (Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e.V.) angeschlossen sind.<sup>5</sup>

Drei entscheidende Faktoren prägen das Erscheinungsbild der öffentlich getragenen Stadt- und Staatstheater, die für Schleswig-Holstein im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen: Es handelt sich in der Regel um

- Mehrspartentheater
- Ensembletheater
- Repertoiretheater.

---

<sup>3</sup> Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ vom 11.12.2007 (Drs. 16/7000), S. 107

<sup>4</sup> vgl. Deutscher Bühnenverein/Bundesverband der Theater und Orchester (Hg.): Theaterstatistik 2010/2011, 46. Heft

<sup>5</sup> vgl. Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 106



## 1. Präambel: Bedeutung der Theater im kulturellen Kontext

Die Mehrspartentheater sind häufig Dreispartentheater, die unter einem Dach Aufführungen der Sparten Schauspiel, Musiktheater (Oper/Operette/Musical) und Tanz anbieten. Die Häuser spielen im Repertoirebetrieb eine Vielzahl verschiedener Werke in einer Spielzeit. Dieses Repertoire und neue Inszenierungen der jeweiligen Spielzeit werden in einem Spielplan aufgenommen. So erhalten die Zuschauer\*innen die Möglichkeit, eine große Bandbreite der Theaterliteratur in abwechslungsreicher Vielfalt und über mindestens eine Spielzeit kennenzulernen. Das Repertoire-Angebot bedingt die Notwendigkeit, mit einem fest am jeweiligen Haus engagierten Ensemble zu arbeiten. Das Ensemble prägt das unverwechselbare künstlerische Profil des Hauses. Gerade deshalb sind Aufbau und Erhalt eines Ensembles für solche Theater besonders wichtig. Insbesondere die Stadt- und Staatstheater sowie die Landesbühnen, aber auch einige Privattheater verfügen über einen festen Stamm von Schauspieler\*innen, Sänger\*innen und Tänzer\*innen, die meist für mehrere Jahre engagiert sind. Kulturorchester beschäftigen ebenfalls eine feste Anzahl von Musiker\*innen, deren Zusammensetzung das Profil und den speziellen Klang des Orchesters prägen. Je nach Zahl der Planstellen sind diese Orchester – und in der Folge die tariflich beschäftigten Musiker\*innen – nach A (ab 99 Planstellen) bis C (ab 56 Planstellen) eingruppiert.

Ein weiteres Spezifikum der öffentlichen Theater ist das Abonnement-System. Während die Privattheater, die Festivals und die freien Gruppen überwiegend ihre Karten im freien Verkauf absetzen, bieten alle öffentlichen Stadt- und Staatstheater vergünstigte Abo-Karten an. Damit binden sie ein festes Publikum an ihre Häuser und verschaffen sich ein Stück weit Planungssicherheit hinsichtlich der Einnahmen. Die ehrenamtlich geführten Besucherorganisationen, zu denen insbesondere die Volksbühnen zählen, sind Lobbyisten der Theater, werben für deren Angebote, bieten Theaterfahrten und -reisen an und vertreiben vergünstigte Eintrittskarten.

Wegen des föderalen Aufbaus der Bundesrepublik Deutschland werden die Theater und Orchester vorrangig durch die Länder und die Kommunen finanziert. Im Kulturfinanzbericht 2012 der statistischen Ämter des Bundes und der Länder werden für das Bezugsjahr 2009 die öffentlichen Ausgaben für den Bereich Theater und Musik mit 3,2 Milliarden Euro beziffert. Davon tragen die Gemeinden 1,8 Milliarden und 1,4 Milliarden die Länder. Der Bund ist mit der vergleichsweise geringen Summe von 15,6 Millionen Euro beteiligt. Insgesamt wird der Anteil der Theater und der Musik an den gesamten öffentlichen Kulturausgaben für das Jahr 2009 mit 35,4 % angegeben (44 % bei den Gemeinden, 37,4 % bei den Ländern) und ist damit durchgängig die

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

größte Ausgabenposition in den Kulturhaushalten. Schleswig-Holstein hat 2009 74,2 Millionen Euro für den Bereich Theater und Musik aufgewendet (42,5 % der gesamten Kulturausgaben). Mit 26,22 Euro je Einwohner\*in befindet sich das Land bundesweit im unteren Drittel (Platz 12 von 16 Bundesländern).<sup>6</sup> Ausschließlich bezogen auf die Förderung der öffentlich getragenen Theater und Orchester hat der DBV für die Spielzeit 2010/2011 eine Gesamtfördersumme der öffentlichen Hand von rund 2 Milliarden Euro ermittelt. Dieser Betrag entspricht nach dessen Angaben etwa 0,2 % der Gesamtausgaben von Bund, Ländern und Gemeinden.

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die öffentlichen Theater nicht nur in kulturpolitischer und finanzieller Hinsicht, sondern auch im Hinblick auf den Arbeitsmarkt von erheblicher Bedeutung sind. Laut statistischen Angaben des DBV waren an den Theatern und Orchestern in der Spielzeit 2010/2011 43.725 Menschen beschäftigt, die zugleich indirekt die Arbeitsplätze von Betrieben, die auf die Aufträge der Theater angewiesen sind oder von der Existenz der Kulturbetriebe profitieren, sichern. Die Theaterbetriebe halten Arbeitsplätze vor für hochausgebildete Künstler\*innen, Handwerker\*innen, Techniker\*innen, Verwaltungsfachkräfte und weitere spezifische Berufsgruppen.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

In der vorliegenden Untersuchung zur Finanzierung und Struktur der öffentlichen Theater Schleswig-Holsteins stehen die Theater Kiel, Lübeck und das Landestheater im Zentrum. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass – wie in allen anderen Bundesländern auch – die privaten und freien Theater, die Amateurtheater, die Beispieltheater und Theaterfestivals die schleswig-holsteinische Theaterlandschaft mit prägen. Diese tragen zur kulturellen Vielfalt bei und erreichen oftmals Zielgruppen, die nicht zum Stammpublikum der öffentlichen Theater gehören. Ihre Arbeit stellt insofern eine wichtige Ergänzung und Bereicherung dar. Sie werden von den jeweiligen Kommunen und landesseitig durch institutionelle oder Projektzuschüsse direkt oder über ihre jeweiligen Landesverbände in ihrer Arbeit unterstützt. Für die durch eine Fachjury für einen Förderzeitraum von vier Jahren ausgewählten privaten bzw. freien Theater gewährt das Land im Rahmen einer eigenen Richtlinie eine leistungsbezogene Förderung als Zuschuss zum laufenden Betrieb<sup>7</sup>. Im laufenden Förderzeitraum bis 2014 werden folgende Theater institutionell gefördert: Theaterwerkstatt Pilkentafel (Flensburg), Taschenoper Lübeck (Lübeck), Theater Combinale

---

<sup>6</sup> vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturfinanzbericht 2012, S. 50-55

<sup>7</sup> Für weitere Informationen siehe: Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion der SPD „Stand und Perspektiven der kulturellen Entwicklung Schleswig-Holsteins“ (Drs. 16/2276 vom 28.10.2008, S. 89-107).

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

(Lübeck), Kobalt Figurentheater (Lübeck), Figurentheater Wolkenschieber (Giebel-Holzkaten), Figurentheater Schnittger (Kiel), Komödianten (Kiel) und Polnisches Theater (Kiel). 2011 wurden von elf landesseitig institutionell bzw. projektbezogen geförderten freien bzw. privaten Theatern Besucherzahlen von rund 113.000 in insgesamt 1.414 Veranstaltungen gemeldet.<sup>8</sup> Aus Sicht der Landesregierung ist eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den privaten und freien Theatern und den öffentlichen Bühnen wünschenswert (siehe hierzu Kapitel 7.3.: Zukünftige kulturpolitische Schwerpunkte).

Hinsichtlich der Bestandsaufnahme der öffentlichen Theater in Schleswig-Holstein und aller folgenden Gliederungspunkte dieser Untersuchung gilt: Soweit nicht anders angegeben, wurden die statistischen Angaben der aktuellen Statistik des Deutschen Bühnenvereins von 2010/11 entnommen. Diese jeweils auf eine Spielzeit bezogene Statistik des DBV ist mit 289 Seiten die umfassendste und detaillierteste Erhebung für den Bereich der öffentlichen Theater. In keiner anderen Kultursparte dürfte eine so gute Datenlage vorliegen.

### 2.1. Profil der Bühnen

Das Land Schleswig-Holstein verfügt über drei Mehrspartentheater, die als Ensembletheater arbeiten und von der öffentlichen Hand getragen werden. Dies sind die Theater Kiel und Lübeck sowie das Schleswig-Holsteinische Landestheater und Sinfonieorchester. Im Folgenden werden diese Bühnen einzeln vorgestellt, und es wird ein Einblick in deren Struktur, Aufbau und Angebot gegeben.

#### Theater Kiel

Das Theater Kiel (gegr. 1907) ist das öffentliche Mehrspartentheater der Landeshauptstadt Kiel. Es wird seit Januar 2007 in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) betrieben; zuvor hatte es als Regiebetrieb den Status eines städtischen Amtes. Das Theater steht unter der Leitung des Generalintendanten und Schauspielregisseurs Daniel Karasek, des Generalmusikdirektors Georg Fritzsche sowie des Kaufmännischen Direktors Jörn Sturm, die gemeinsam den Vorstand bilden. Träger des Theaters ist die Stadt Kiel, die über die entsandten Ratsmitglieder im Verwaltungsrat den Betrieb beaufsichtigt. Das Land ist als beratendes Mitglied im Verwaltungsrat vertreten. Der Gesamtzuschussbedarf des Theaters wird aus kommunalen

---

<sup>8</sup> vgl. Kleine Anfrage der Fraktion Die Linken „Lage der freien Theater in Schleswig-Holstein“ vom 6.9.2011 (Drs.17/1735).

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

len Mitteln der Stadt Kiel und aus Zuweisungen aus dem kommunalen Finanzausgleich (FAG) finanziert.

Das Theater Kiel unterhält die Sparten Musiktheater, Schauspiel, Ballett, Kinder- und Jugendtheater und den Konzertbereich. Das Orchester ist nach TVK B (76 Planstellen) eingruppiert. Zu den Spielstätten gehören das Opernhaus mit dem Klaiber-Studio, das Schauspielhaus mit dem Studio und das Theater am Werftpark. Darüber hinaus wird das Kieler Schloss für Konzerte genutzt. Die Spielstätten haben zusammengefasst eine Kapazität von 2.130 Plätzen.

Tab. 1: Platzangebot Kiel (2010/2011)

Spielstätte	Platzangebot
Opernhaus	576
Schauspielhaus	379
Theater im Werftpark	108
Kieler Schloss	1.067
	2.130

Mit diesen Spielstätten versorgt das Theater Kiel nicht nur das Stadtgebiet, das Einzugsgebiet reicht auch in die umliegenden Landkreise Plön und Rendsburg-Eckernförde sowie die Städte Rendsburg und Neumünster. In der Regel findet kein Gastspielbetrieb statt, sondern man versucht, mit einem attraktiven Angebot in allen Sparten Besucher\*innen aus Kiel und dem gesamten Einzugsgebiet<sup>9</sup> für den Besuch des Theaters zu gewinnen. Eine Ausnahme hierbei bildet jedoch das Kinder- und Jugendtheater, das neben seinem stationären Spielbetrieb insbesondere auch in Kieler Schulen Aufführungen zeigt.

Am Theater Kiel waren in der Spielzeit 2010/2011 438 ganze Stellen besetzt, welche sich auf Verwaltung und technisches (186) sowie künstlerisches Personal (252) verteilen.<sup>10</sup> Zum 30. September 2012 waren am Theater 505 Menschen beschäftigt.

Das Theater der Landeshauptstadt Kiel ist das größte öffentliche Theater im Lande. Es konnte in der Vergangenheit seine Besucherzahlen und Auslastungsquoten steigern. Dies ist auf die professionelle Arbeit des Vorstandes, auf neue Formate, die auch ein junges Publikum ansprechen, und qualitativ herausragende Inszenierungen und Uraufführungen (u.a. Musiktheater von Cristóbal Halffter) zurückzuführen. Das Kinder- und Jugendtheater im Werftpark mit seinem Leiter Norbert Aust gehört zu den traditionsreichsten Theatern seiner Art und genießt auch bundesweit einen aus-

<sup>9</sup> Zur Definition Einzugsgebiet: Eine Untersuchung der FU Berlin von 2009 zu Migrant\*innen als Publikum in öffentlichen deutschen Kulturinstitutionen spricht z.B. von 40 Kilometern. Eine Untersuchung des DBV zu Nichtbesucher\*innen basiert auf 50 Kilometern.

<sup>10</sup> Stellen- und Mitarbeiterzahl lt. Abfrage der drei Theater

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

gezeichneten Ruf, was die Besucherzahlen widerspiegeln. Mit der Open-Air Bühne beschrift das Theater Kiel 2012 neue Wege und war dabei sehr erfolgreich: Zum ersten Mal wurde mit „Tosca“ (Puccini) eine Freilichtoper für eine Woche auf dem Rathausplatz aufgeführt. Die Vorstellungen waren durchweg ausverkauft, und Interessierte ohne Eintrittskarten konnten die Eröffnungsvorstellung per Leinwand am Kieler Bootshafen verfolgen. Mit der Sommeroper hat das Theater Kiel ein neues und attraktives Angebot geschaffen, das 2013 mit der Oper „Troubadour“ (Verdi) fortgesetzt werden soll. Mit der aktuell fertiggestellten Probebühne auf dem Gelände des Kieler Seefischmarkts ergeben sich für das Theater zukünftig noch bessere Arbeitsmöglichkeiten.

### Theater Lübeck

Das Theater Lübeck (gegr. 1908) bietet Angebote im Musik- und Sprechtheater sowie im Konzertwesen. Wie die beiden anderen öffentlichen Theater auch unterhält das Theater Lübeck ein eigenes sinfonisches Orchester, die Lübecker Philharmoniker. Im Gegensatz zum Kieler Theater und zum Landestheater besitzt das Lübecker Theater seit 1995 keine Ballettsparte mehr, da diese der umfassenden Sanierung des Theaters zum Opfer fiel. Die dadurch erfolgten Personalkosteneinsparungen wurden als Finanzierungsanteil des Theaters an der rund 35,5 Millionen Euro umfassenden Grundsanierung des Theaters in der Beckergrube verwandt. Diese Einsparung erfolgte mit Billigung der Landesregierung, die die Zuweisungen aus dem kommunalen Finanzausgleich danach in gleicher Höhe weitergewährte. Das Theater wird seit 1997 von der Theater Lübeck GmbH betrieben, deren Hauptgesellschafter und Zuwendungsgeber die Hansestadt Lübeck ist. Daneben erhält die Hansestadt Lübeck – wie die beiden anderen kommunalen Theaterträger im Lande – zur Unterhaltung des Theaters und Orchesters Zuweisungen aus dem Finanzausgleichsgesetz (FAG).

Seit 2007 wird das Theater Lübeck von einem Direktorium geleitet, das sich aus dem Geschäftsführenden Theaterdirektor Christian Schwandt, dem Opern- und Generalmusikdirektor Roman Brogli-Sacher und dem Schauspielregisseur Pit Holzwarth zusammensetzt.

Die von der Theater Lübeck GmbH genutzten Spielstätten sind das „Große Haus“, die Kammerspiele, das „Junge Studio“ sowie für Konzerte die Musik- und Kongresshalle Lübeck (MuK). Sie bieten zusammengefasst eine Kapazität von 2.377 Plätzen. Darüber hinaus kann das Theater Lübeck auf die räumlichen Möglichkeiten der Musikhochschule und kleinere Säle und Bühnen zurückgreifen.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 2: Platzangebot Lübeck (2010/2011)

Spielstätte	Platzangebot
Großes Haus	725
Kammerspiele	313
Studio	63
Musik- und Kongresshalle	1.276
(Musikhochschule)	(416)
	2.377 (2.793)

Als Einzugsbereich des Theaters gelten neben der Stadt Lübeck auch die Landkreise Ostholstein, Segeberg, Herzogtum Lauenburg, Stormarn und Plön.

Das Theater Lübeck verfügte in der Spielzeit 2010/2011 über 269,12 Vollzeitstellen.<sup>11</sup> Die Stellen verteilen sich wie folgt: 120,46 für Verwaltung und Technik und 148,66 für künstlerisches Personal. Insgesamt sind am Theater 339 Menschen beschäftigt. Das Orchester ist gemäß dem Tarifvertrag für Kurorchester (TVK) ein B-Orchester mit 64 Planstellen.

Das Theater Lübeck feiert mit seinem Projekt „Wagner-trifft-Mann“ große, über-regional wahrgenommene Erfolge. Nachdem in den Jahren 2007 bis 2011 die Gesamtauführung des „Ring des Nibelungen“ erarbeitet und aufgeführt wurde, sollen 2013 weitere Werke Wagners und Manns im Musiktheater und Schauspiel dar-geboten und so das international gefeierte Projekt „Wagner trifft Mann“ fortgesetzt werden. Das Theater konnte aufgrund des künstlerisch ambitionierten Programms seine Besucher- und Auslastungszahlen in den vergangenen Spielzeiten erheblich steigern.

Hervorzuheben sind die Kooperationen des Lübecker Theaters mit dem Kieler Ballett und der Taschenoper Lübeck. Das Theater Kiel führt im Rahmen der Kooperation der beiden Theaterhäuser Kiel und Lübeck 13-mal das Ballett „Der Nussknacker“ in Lü-beck auf. Die Aufführungen wurden vom dortigen Publikum mit großem Erfolg ange-nommen und waren zu 100 Prozent ausgelastet (siehe auch Kapitel 4.6.). Mit der Taschenoper kooperiert die Theater Lübeck GmbH im Rahmen des Kinder-und Jugendtheaters. Diese Kooperation stellt für beide Seiten einen Gewinn dar: Das Theater Lübeck erhält so ein Musiktheaterangebot für die Zielgruppen der Kinder und Jugendlichen, während die Taschenoper Lübeck von der Infrastruktur des Theaters profitieren kann (Marketing, Werkstätten u.a.).

<sup>11</sup> Angaben des Theaters Lübeck in der Abfrage der wirtschaftlichen Entwicklung



### Schleswig-Holsteinisches Landestheater und Sinfonieorchester

Die Schleswig-Holsteinische Landestheater und Sinfonieorchester GmbH hat mit den Städten Flensburg, Rendsburg und Schleswig drei Hauptspielorte und Produktionsstätten. Neben diesen Hauptspielorten werden in größerem Umfang auch sogenannte Abstecher-Spielorte bedient. All diese Spielorte finden sich in den das Landestheater tragenden Städten, Kreisen und Gemeinden: Flensburg, Rendsburg, Schleswig, Heide, Husum, Itzehoe, Leck, Meldorf, Neumünster, Niebüll und St. Peter-Ording. Die kommunalen Gesellschafter sind in den Aufsichtsgremien vertreten. Das Land nimmt beratend an den Sitzungen des Aufsichtsrates und der Gesellschafter teil.

Das Schleswig-Holsteinische Landestheater gilt bundesweit als mustergültiges Beispiel für eine gelungene, sowohl wirtschaftlich als auch künstlerisch erfolgreiche Fusion. 1974 wurden nach schwierigen Verhandlungen die Stadttheater Flensburg, Schleswig und Rendsburg in einer GmbH zusammengeschlossen, die durch die Gesellschafterbeiträge der kommunalen Träger (Städte und Kreise) und die FAG-Zuweisung finanziert wird (siehe Tabelle 18). Geschäftsführer und Generalintendant ist seit August 2010 Peter Grisebach.

Das Landestheater und Sinfonieorchester deckt mit seinen Spielorten den nördlichen Teil Schleswig-Holsteins und die Westküste ab. Hauptanteil und Schwerpunkt des Angebots und des Besucherinteresses bilden Flensburg, Schleswig und Rendsburg. In allen drei Orten befinden sich ehemals selbstständige Stadttheater als Spielstätten. Mit der Schließung des einsturzgefährdeten Schleswiger Theaters werden seit der Spielzeit 2012/2013 die Schauspielproduktionen in der Ersatzspielstätte „Slesvighus“ des Sydslesvigsk Forening aufgeführt. So konnte – wenn auch mit geringerer Platzkapazität – das Theaterangebot gesichert werden. Für das Schleswiger Publikum von Musiktheateraufführungen wurde ein Bustransfer nach Flensburg eingerichtet. Die Sinfonie-Konzerte finden nach Schließung des Theaters in der A.P. Møller Skolen statt (siehe hierzu Kapitel 6).

Das Theater unterhält die Sparten Musiktheater (Flensburg), Schauspiel (Schleswig und Rendsburg), Tanztheater (Flensburg), Puppentheater (seit 2009/2010 Trauminsel Schleswig) und Konzertwesen. Im Sommer finden im Innenhof des Schlosses Gottorf Schlossfestspiele statt, zuletzt mit dem Stück „Cyrano de Bergerac“. Das in Flensburg ansässige Orchester ist ein B-Orchester (66 Planstellen, davon 59 besetzt). Mit dem Schauspielensemble, das in Schleswig und Rendsburg seinen Sitz hat, werden in jüngerer Zeit auch gezielt Kinder- und Jugendtheaterstücke produziert, die sehr guten Anklang bei der Zielgruppe finden. Für die künstlerisch ambitionierte

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

und erfolgreiche Arbeit des Theaters spricht, dass in der vergangenen Spielzeit die Opern-Premiere „Preußisches Märchen“ vom Deutschlandradio Kultur bundesweit ausgestrahlt wurde. Diese Zusammenarbeit soll in der Spielzeit 2012/2013 mit der Aufnahme von Jules Massenets Oper „Don Quichotte“ fortgesetzt werden. Auch beim Landestheater haben sich die Besucher- und Aufführungszahlen positiv entwickelt.

Das Schleswig-Holsteinische Landestheater und Sinfonieorchester verfügt an seinen Standorten Schleswig, Flensburg und Rendsburg über eine Kapazität von 3.261 Plätzen.<sup>12</sup> Darüber hinaus werden multifunktionale Spielstätten in weiteren Orten<sup>13</sup> bespielt, die in ihrem Platzangebot variieren und die in der DBV-Statistik nicht erfasst werden. An diesen nicht erfassten Abstecherorten – Heide, Husum, Itzehoe, Meldorf, Niebüll, und Neumünster – können zuzüglich bis zu 2.388 Plätze bereitgestellt werden.

Tab. 3: Platzangebot Landestheater lt. DBV-Statistik(2010/2011)

Spielstätten	Platzangebot	Spielstätten an Abstecherorten	
Stadttheater Flensburg	442	Stadttheater Heide	Saal Erheiterung Meldorf
Kleine Bühne Flensburg	88	Husumhus	Theater in der Stadthalle Neumünster
Deutsches Haus Flensburg	1.333	Nordsee Congresszentrum Husum	Stadthalle Niebüll
Stadttheater Rendsburg	481	Theater Itzehoe	
Kammerspiele Rendsburg	76		
Stadttheater Schleswig (geschlossen)	(458)	Ersatzspielstätte Slesvighus	302
Kammerspiele Schleswig (geschlossen)	(79)	Slesvighus	ca. 80
Trauminsel Schleswig	58		
Schlosshof Schloss Gottorf	246		
	3.261 (3.106*)		

\* Summe ohne Stadttheater und Kammerspiele, aber mit Slesvighus

Durch die Schließung des Stadttheaters Schleswig ergibt sich eine erhebliche Reduzierung des Platzangebotes. Rund 150 Plätze gingen dadurch verloren (siehe Kapitel 6).

<sup>12</sup> Keine genauen Zahlen über das Platzangebot in den Abstecherorten

<sup>13</sup> Abstecherorte aus: <http://www.sh-landestheater.de/de/spielstaetten/index.php>



## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Gemäß aktuellen Angaben des Landestheaters verfügte das Landestheater in der Spielzeit 2010/2011 über 332 volle Personalstellen, die durch insgesamt 375 Mitarbeiter\*innen an den drei Hauptspiel- und Produktionsstätten besetzt waren.

### 2.2. Einzugsgebiet der Theater

Bei Zugrundelegung einer Maximalentfernung von 50 Kilometern um die Spielorte Kiel, Lübeck, Flensburg, Schleswig und Rendsburg ist eine fast flächendeckende landesweite Versorgung mit Angeboten der öffentlichen Theater in den Sparten Musik-, Sprech- und Tanztheater sowie sinfonischen Konzerten gegeben, wobei Lübeck im Tanzbereich erstmals mit der Spielzeit 2012/2013 durch die Kooperation mit Kiel wieder ein Angebot unterbreiten kann. Kiel und Lübeck decken mit ihren Theaterangeboten neben dem jeweiligen Stadtgebiet die Umlandgemeinden in den mittleren und östlichen Landesteilen ab. Die Bespielung der Westküste und Mittelholsteins erfolgt vorrangig durch das Landestheater, so dass auch in diesen „kulturschwachen“ Regionen Schleswig-Holsteins Theater angeboten wird. Für den südlichen Teil des Landes und die Randgemeinden um Hamburg kann davon ausgegangen werden, dass theaterinteressierte Bürger\*innen die Angebote der Hamburger Bühnen nutzen. In der deutsch-dänischen Grenzregion profitieren die dänischen Kommunen von den Veranstaltungen des Landestheaters. Das Landestheater bietet in Flensburg ein eigenes Abonnement für Besucher\*innen aus Dänemark mit Schauspiel, Musiktheater und Ballett an. Das Abonnement wurde 2012/2013 156-mal gezeichnet. Genaue Zahlen, in welchem Umfang Besucher\*innen im Umland der genannten Theatersitzstädte erreicht werden, liegen nicht vor. Die Landesregierung wird anregen, dass alle drei Theater hierzu beispielsweise durch eine Besucherbefragung Daten ermitteln, die dann auch Basis für gezielte Marketingmaßnahmen sein könnten.

Zur Bereitschaft, größere Entfernungen zum Veranstaltungsbesuch in Kauf zu nehmen, stellt der Freizeitforscher Horst W. Opaschowski fest: „Generell gilt: Entfernung und Fahrdauer sind das Ergebnis einer ganz individuellen Abwägung, d.h. subjektiv gesehen muss der Zeitaufwand im richtigen Verhältnis zum Erlebniswert des Ziels stehen. Je höher der Ereignischarakter einer Veranstaltung, desto größer die Bereitschaft, dafür lange unterwegs zu sein.“ Im Weiteren führt er aus, dass bei Theater/Oper/Konzert im Höchstfall eine Stunde Anfahrt akzeptiert wird.<sup>14</sup> Dieser Aussage stehen allerdings die Erfahrungen des Landestheaters entgegen, das nach Schließung des Stadttheaters Schleswig unentgeltliche Theaterfahrten nach Flens-

---

<sup>14</sup> Horst W. Opaschowski: Deutschland 2020. Wie wir morgen leben. – Prognosen der Wissenschaft. Wiesbaden, 2. Auflage 2006, S. 311 f.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

burg anbietet, die von vielen Abonnent\*innen nicht angenommen werden. Kündigungen von Abonnements sind die Folge (siehe Kapitel 6). Die Kieler Volksbühne hingegen ist erfolgreich mit ihrem Theaterbus nach Hamburg. Sie bietet regelmäßig Busfahrten ab Kiel zu herausragenden Inszenierungen der Hamburger Staatstheater und der Privattheater an. Die Liste der Theater wird angeführt von der Staatsoper/Neumeier-Ballett. Es folgen Staatsoper/Oper, Komödie Winterhuder Fährhaus, Ernst Deutsch Theater, Laeiszhalle und Musical (Flora, „König der Löwen“ und Operettenhaus). Nach Auskunft der Kieler Volksbühne haben in der Spielzeit 2010/2011 696 theaterinteressierte Kieler\*innen dieses Angebot genutzt, 2011/2012 waren es 569 Teilnehmer\*innen. Durchschnittlich fahren darüber hinaus ca. 150 Teilnehmer\*innen zu Theatervorstellungen des Landestheaters Schleswig-Holstein und ca. 200 pro Spielzeit zu Vorstellungen des Theaters Lübeck.

### 2.3. Vergleichszahlen der drei schleswig-holsteinischen Theater

Im folgenden Kapitel sollen Kennzahlen für die drei öffentlichen Theaterunternehmen aufgeführt werden, die die Entwicklung der Theater in den letzten Jahren aufzeigen und ihre aktuelle Situation verdeutlichen. Die Theater werden im Rahmen dieser Kennzahlenerhebung einem bundesweiten Vergleich unterzogen.

Hierbei sollen die Theaterstandorte Augsburg und Münster für das Theater Kiel, Aachen und Freiburg für das Theater Lübeck und das Landestheater Detmold und das Städtebundtheater Hof für das Schleswig-Holsteinische Landestheater als Vergleichsgrundlage dienen. Diese wurden bereits 1994 zur Erstellung des WIBERA-Gutachtens „Theaterstruktur in Schleswig-Holstein“ wegen vergleichbarer Größenordnung (Einwohnerzahl) bzw. Organisation herangezogen.

Für den Landesvergleich werden neben Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen auch die von der Einwohnerzahl bzw. der Größe vergleichbaren Flächenländer Rheinland-Pfalz und Thüringen aufgeführt.

#### Besucherzahlen

Die Besucherzahlen der drei Theater haben sich in vergangenen Jahren positiv entwickelt. Zum Vergleich und um die Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu verdeutlichen, werden die Besucherzahlen seit der Spielzeit 2006/2007 im Zweijahresrhythmus dargestellt. Die Besucherzahlen bei auswärtigen Gastspielen werden dabei berücksichtigt, da das Landestheater nicht nur in den Sitzstädten, sondern auch in zahlreichen Abstecherorten spielt. Landesweit steigt die Zahl der Be-

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

sucher\*innen in diesem Zeitraum um rund 36.000 und damit um 6,8 % an, wobei v.a. in Lübeck ein deutlicher Zuwachs zu verzeichnen ist. Das Landestheater kann seine Zahlen nach dem Besucherverlust der Spielzeit 2008/2009 in der Folge wieder ausgleichen. Diese guten Werte können nach Auskunft aller drei Theater zurzeit im Wesentlichen gehalten werden. Insgesamt ist erkennbar, dass die Theater im Land eine wichtige Rolle in der kulturellen Versorgung spielen und dass die dargebotenen Programme von der Bevölkerung gern in Anspruch genommen werden.

Tab. 4: Besucher\*innen Schleswig-Holstein (2006-2011)

Theater	2006/2007	2008/2009	2010/2011
Kiel	199.310	225.471	215.807
Lübeck	146.762	174.865	170.950
Landestheater	186.923	162.969	182.501
insgesamt	532.995	563.305	569.258

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch der erreichte Anteil der Kinder und Jugendlichen. Exakte statistische Zahlen liegen dazu leider nicht vor, da anhand eines reduzierten Eintrittspreises nicht ohne weiteres auf Kinder und Jugendliche geschlossen werden kann. Für die Spielzeit 2009/2010 ermittelten die Theater folgende, teilweise geschätzte Zahlen:

Tab. 5: Kinder und Jugendliche (2009/2010)

Theater	Kinder und Jugendliche	Anteil an Gesamtbesucher*innen
Kiel	52.000	41 %
Lübeck	42.095	33 %
Landestheater	33.489	26 %

Im Städtevergleich können sich die drei schleswig-holsteinischen Theater sehr gut behaupten. Kiel und das Landestheater erreichen die höchsten Besucherzahlen in der jeweiligen Vergleichsgruppe der Theater.

Tab. 6: Besucher\*innen in Vergleichstheatern (2010/2011)

Theater	Besucher*innen
Kiel	215.807
Augsburg	206.963
Münster	159.439
Lübeck	170.950
Aachen	154.033
Freiburg	212.538
Landestheater	182.501
Landestheater Detmold	163.914
Städtebundtheater Hof	89.044

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

### Veranstaltungen

Hinsichtlich der Aufführungszahlen und der Zahl der Neuinszenierungen werden ebenfalls die Kennzahlen für drei Spielzeiten ab 2006/2007 herangezogen. Die Aufführungszahlen beinhalten die Veranstaltungen am Standort (ohne die Gastspiele fremder Ensembles) und die eigenen auswärtigen Gastspiele, die vorrangig beim Landestheater angeboten werden. Über einen Zeitraum von fünf Jahren gesehen haben sich die Veranstaltungszahlen der drei Theater um 36 (+ 1,7 %) erhöht. Die Tabelle zeigt, dass das Theater Kiel im Vergleich zu Lübeck in der Spielzeit 2010/2011 deutlich mehr Aufführungen angeboten hat (+ 356). Auch hinsichtlich der Zahl der Neuinszenierungen ergeben sich signifikante Unterschiede. Aus diesen Kennzahlen kann geschlossen werden, dass der Kieler Bevölkerung erheblich mehr Theaterangebote – sowohl in Bezug auf die angebotene Zahl der Veranstaltungen als auch der Inszenierungen – durch ihr Stadttheater unterbreitet werden als dies in Lübeck der Fall ist. Das Landestheater weist Steigerungen bei den Veranstaltungszahlen und v.a. bei den Neuinszenierungen auf (+ 10).

Tab. 7: Aufführungen (2006-2011)

Theater	2006/2007	2008/2009	2010/2011
Kiel	831	907	890
Lübeck	604	505	534
Landestheater	725	704	772
insgesamt	2.160	2.116	2.196

Tab. 8: Neuinszenierungen (2006-2011)

Theater	2006/2007	2008/2009	2010/2011
Kiel	33	34	32
Lübeck	26	25	25
Landestheater	21	24	31
insgesamt	80	83	88

Der Vergleich der schleswig-holsteinischen Theater mit anderen Theatern belegt, dass die Theater in Schleswig-Holstein gute Werte erreichen. Die nachfolgende Tabelle zeigt dies im Überblick.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 9: Aufführungen und Inszenierungen in Vergleichstheatern (2010/2011)

Theater	Aufführungen	Inszenierungen	
		gesamt	davon neu:
Kiel	890	43	32
Augsburg	487	27	22
Münster	555	41	37
Lübeck	534	42	25
Aachen	482	36	31
Freiburg	695	42	34
Landestheater	772	47	31
LT Detmold	619	44	26
Städtebundtheater Hof	332	38	31

### Theaterplätze

Auf die Tabellen der angebotenen Theaterplätze der drei schleswig-holsteinischen Mehrspartentheater unter der Darstellung der Profile (siehe Kapitel 2.1.) wird verwiesen.

Die Statistik des DBV zur Spielzeit 2010/2011 weist im Vergleich der Bundesländer die vorhandenen Theaterplätze und die Zahl der Plätze pro 1.000 Einwohner\*innen auf. Diese berücksichtigen neben den Theaterbühnen und Schauspielhäusern auch Freilichtbühnen und Konzertsäle. Im Falle Schleswig-Holsteins finden sich in der Aufstellung des DBV Spielorte wieder, die nicht als Hauptspielstätten fungieren. So ist das Kieler Schloss unter den Spielstätten des Theaters Kiel zu finden. In Lübeck sind sowohl die Musik- und Kongresshalle und die Musikhochschule mit ihren Plätzen verzeichnet und beim Landestheater das Deutsche Haus Flensburg und der Schlosshof des Schlosses Gottorf. Diese Räumlichkeiten sind nicht dauerhaft Spielstätten der Theater im Land, werden aber wie bei den anderen Bundesländern mit aufgenommen, um einen möglichst vergleichbaren Rahmen zu schaffen. Die Kennzahl „Plätze pro 1.000 Einwohner\*innen“ soll im Folgenden zum Ausdruck bringen, wie die Theaterversorgung in Schleswig-Holstein hinsichtlich der angebotenen Plätze in Relation zu anderen Bundesländern aussieht. Zum Vergleich werden – wie bereits vermerkt – die Kennzahlen der norddeutschen Flächenländer Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen, sowie die anhand ihrer Fläche bzw. Einwohnerzahl zu Schleswig-Holstein vergleichbaren Bundesländer Thüringen und Rheinland-Pfalz herangezogen.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 10: Vergleich Länder (2010/2011)

Bundesländer	Theater- unternehmen	Spielstätten	Platzangebot	Plätze auf 1.000 Einwohner*innen
Mecklenburg-Vorpommern	6	59	17.979	33,7 (1.)
Niedersachsen	9	53	21.109	10,2(11.)
Rheinland-Pfalz	5	20	4.837	8,4(12.)
Schleswig-Holstein	3	25	8.671	14,7 (6.)
Thüringen	7	58	16.733	29,9 (2.)

( ) - Platzierung bundesweit

Im bundesweiten Vergleich rangiert Schleswig-Holstein mit einem Wert von 14,7 Plätzen/1.000 Einwohner\*innen an sechster Stelle und bewegt sich damit im oberen Mittelfeld. Dies lässt den Schluss zu, dass das Land hinsichtlich der Theaterversorgung der Bevölkerung ein gutes Platzangebot bieten kann.

### Sonderfall Schleswig

Eine gesonderte Rolle bei der Ermittlung der Plätze auf 1.000 Einwohner\*innen nimmt die Theatersituation in Schleswig ein. Ermittelt man die Werte nur für Schleswig, zeigt sich folgendes Ergebnis:

Tab. 11: Platzangebot Schleswig (2012/2013)

Schleswig	Plätze	Plätze auf 1.000 Einwohner*innen
Stadttheater	595	24,7
davon:		
- Stadttheater/Großes Haus	458	
- Kammerspiele	79	
- Trauminsel	58	
Slesvighus <sup>15</sup>	440 (-155)	18,3 (- 6,4)
davon:		
- Großer Saal	302	
- Kleiner Saal	80	<i>Rückgang um 26%</i>
- Trauminsel	58	

Die durchschnittliche Auslastung des Großen Hauses betrug 2010/2011 73,3 % (davor 69,6 % und 59,2 %) und ist in den letzten Spielzeiten kontinuierlich angestiegen.

Das Schleswiger Stadttheater am Lollfuß (1892 errichtet) musste Mitte 2011 wegen Einsturzgefahr geschlossen werden. Mit dem Slesvighus wurde ab der Spielzeit 2012/2013 eine zeitlich begrenzte Spielstätte gefunden, die den Ausfall der alten Spielstätte aber nur teilweise auffangen kann. Die Zahl der vorgehaltenen Plätze hat sich um 155 und damit um 26 % reduziert (siehe dazu auch Kapitel 6).

<sup>15</sup> Angaben des Landestheaters: <http://www.sh-landestheater.de/de/aktuell/Wir-spielen-weiter.php> (6.9.2012)

## 2.4. Kostenstruktur

Die drei öffentlichen Theater Schleswig-Holsteins sind mittelständige Betriebe. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Kennzahlen der Gesamt-, Personal- und Sachkosten sowie die Angaben zu den Personalstellen und zur Beschäftigtenzahl. Theater sind personalintensive Betriebe. Auch bundesweit gesehen belaufen sich die Personalkosten der öffentlichen Theater auf rund 80 % der Gesamtkosten. Alle nachfolgenden Werte beziehen sich auf die Spielzeit 2010/2011.

Tab. 12: Gesamtkosten (2010/2011)

	Gesamtkosten T EUR
Kiel	30.322
Lübeck	19.741
Landestheater	19.800

### Personalkosten

Nach aktuellen Angaben der Theater sind derzeit an den drei Theaterbetrieben rund 1.200 Mitarbeiter\*innen beschäftigt (künstlerisches, technisches und Verwaltungspersonal), die insgesamt rund 1.040 ganze Stellen belegen. Das Personal eines Theaters ist dessen künstlerisches Potenzial, mit ihm wird vorrangig der Kulturauftrag erfüllt. Das Theater Kiel als größtes Theater im Land weist die höchste Stellenzahl und damit auch die höchsten Personalausgaben aus. Jedoch ist der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten in Kiel mit 73,98 % am geringsten.

Tab. 13: Personalkosten (2010/2011)

	Ganze Stellen gesamt	Personalkosten T EUR	Personalkosten-Anteil %
Kiel	438,00	22.433	73,98
Lübeck	269,12	15.868	80,38
Landestheater	332,00	15.818	79,89

### Sachkosten

Vorrangige Sachkosten der Theater sind neben den Kosten der Spielstätten (Mieten, Heizung, Strom, Wasser, Instandhaltung, Versicherungen u.a.), die Marketingkosten (Programme, Plakate, Anzeigen u.a.), die Urheberrechtsabgaben, die Ausstattungskosten (Bühnenbild, Kostüme, Requisiten u.a.) sowie die Kosten des Fuhrparks. Die nachfolgende Tabelle lässt erkennen, dass Kiel absolut als auch prozentual die höchsten Sachmittelkosten der drei Theater aufweist.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 14: Sachkosten (2010/2011)

	Sachkosten T EUR	Sachkostenanteil %
Kiel	6.675	22,01
Lübeck	3.627	18,37
Landestheater	3.339	16,86

### Personal- und Sachkosten im Vergleich zu anderen Theatern

Gemäß Statistik des Deutschen Bühnenvereins zur Spielzeit 2010/2011 ergeben sich im Vergleich der drei schleswig-holsteinischen Theater mit anderen Theatern die folgenden Werte.

Tab. 15: Personal- und Sachkosten in Vergleichstheatern (2010/2011)

Theater	Personal- kosten T EUR	Personal- kostenanteil %	Sachkosten T EUR	Sachkosten- anteil %	Gesamt- kosten T EUR
Kiel	22.433	74	6.675	22	30.322
Augsburg	18.082	75	5.886	25	24.000
Münster	12.849	68	5.927	32	18.844
Lübeck	15.868	80	3.627	18	19.741
Aachen	14.890	67	5.311	24	22.266
Freiburg	19.511	75	5.025	19	26.005
Landestheater	15.818	80	3.339	17	19.800
LT Detmold	14.348	77	3.578	19	18.730
Städtebundtheater Hof	6.744	69	1.961	20	9.778

Die Tabelle zeigt, dass die Personalkostenanteile an den Gesamtkosten zwischen einer Bandbreite von 67 bis 80 % schwanken. Hohe Werte erreichen sowohl Lübeck als auch das Landestheater. Dies lässt den Schluss zu, dass aufgrund des hohen Personalkostenanteils und trotz Stellenabbaus kaum Spielräume im Theateretat vorhanden sind. Vierfünftel des Etats werden durch Personalkosten „aufgezehrt“. Es verbleibt nur ein geringer Sachmittleat. Im Ländervergleich ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 16: Personalkosten im Ländervergleich (2010/2011)

	Personalkosten T EUR	Gesamtkosten T EUR	Personalkostenanteil %
Mecklenburg-Vorpommern	60.167	77.642	78,5
Niedersachsen	138.789	182.685	76,8
Rheinland-Pfalz	57.310	76.841	75,0
Schleswig-Holstein	54.119	69.863	78,0
Thüringen	85.821	116.368	73,8

Die statistischen Angaben weisen einen hohen Personalkostenanteil in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern aus (78,0 bzw. 78,5 %, Bundesdurchschnitt:



## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

73,7 %). Damit sind in diesen Ländern vergleichbar geringe Spielräume hinsichtlich der Sachkosten vorhanden. Es kann davon ausgegangen werden, dass dort erhebliche Einsparleistungen vollzogen wurden.

### 2.5. Theaterfinanzierung in Schleswig-Holstein

Die Finanzierung der öffentlichen Theater und Orchester in Deutschland erfolgt vorrangig über die Kommunen und die Länder. Eigene Einnahmen als Deckungsbeitrag erzielen die Theater durch Eintrittseinnahmen, Spenden (z.B. von Fördervereinen), Sponsoring (z.B. für besondere Events) und Gastronomieeinnahmen. Das Land Schleswig-Holstein finanziert Anteile der Kosten der drei öffentlichen Theater und Orchester über Zuweisungen aus dem FAG, die den theatertragenden Kommunen gewährt werden.

#### Zuweisungen des Landes und kommunale Zuschüsse

Die kommunalen Träger der öffentlichen Mehrspartentheater Theater Kiel AöR, Theater Lübeck GmbH und Schleswig-Holsteinisches Landestheater und Sinfonieorchester GmbH werden gemäß § 21 des FAG im Rahmen eines Vorwegabzuges zurzeit in Höhe von 36,7 Millionen Euro jährlich gefördert. Die Bewilligung erfolgt seitens des MJKE nach den Maßgaben einer Richtlinie (siehe Anhang 1). Nachdem bis einschließlich 2006 diese Finanzierung mit einer jährlichen Dynamisierung von „bis zu 3 %“ versehen war (bis 2000 waren es 3 %, davor 5 %), wurde sie gemäß Haushaltsgesetz 2007 auf Höhe des Soll-Ansatzes 2006 eingefroren. Der Soll-Ansatz beträgt seitdem 36,7 Millionen Euro. Die jährliche Verteilung der Mittel ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Tab. 17: Zuweisungen des Landes (2007-2012)

Jahr	Theater Kiel EUR	Theater Lübeck EUR	Landestheater EUR	Insgesamt EUR
2007	13.250.000	9.500.000	12.890.000	35.640.000
2008	13.450.000	9.640.000	13.080.000	36.170.000
bis 2012 <sup>16</sup>	13.650.000	9.780.000	13.270.000	36.700.000

Für die ursprünglich Ende 2012 auslaufende Richtlinie ist eine Verlängerung bis Ende 2013 vorgesehen, um Eckwerte zu erarbeiten, die dann ab 2014 in eine neue Richtlinie einfließen sollen. Das Land gewährt die Mittel gemäß Richtlinie mit dem Ziel, die kommunalen Theaterträger in die Lage zu versetzen, unter Einsatz eigener

<sup>16</sup> Für 2013 ist die Beibehaltung der Zuschusshöhe vorgesehen. Hierzu wird die derzeit geltende Richtlinie um ein Jahr (also bis Ende 2013) verlängert.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Mittel und Einnahmen eine angemessene Versorgung der Bevölkerung in der Region mit Theater- und Konzertangeboten in eigener Verantwortung langfristig zu gewährleisten. Die Zuweisung für jeden kommunalen Theaterträger wird zu 80 % als Basisförderung und zu 20 % als leistungsbezogene Zuwendung gewährt. Für Letztere werden die Kennzahlen „Gesamtbesucherzahlen“ und „Eigeneinnahmen“ herangezogen (siehe Kapitel 7.3.: Fortsetzung der leistungsbezogenen Anreize).

Durch die FAG-Regelung erhalten die Theater und ihre kommunalen Träger eine gesetzlich gewährleistete, mittelfristige Planungssicherheit. Gleichzeitig stellt dieses Modell die flächendeckende Beteiligung aller Kommunen an der Theaterfinanzierung sicher (Umlandbeteiligung).

Daneben erhalten die Theater Kiel AöR und die Theater Lübeck GmbH Betriebskostenzuschüsse des jeweiligen Hauptgesellschafters, also der Städte Kiel und Lübeck; die Schleswig-Holsteinische Landestheater und Sinfonieorchester GmbH erhält Gesellschafterbeiträge der beteiligten Städte und Kreise. Diese Gesellschafterbeiträge des Landestheaters sehen aktuell wie folgt aus<sup>17</sup>:

Tab. 18: Gesellschafterbeiträge Landestheater (2011/2012)

Gesellschafter	Gesellschafterbeiträge 2011/12 EUR
Stadt Flensburg	1.873.661
Stadt Rendsburg	456.064
Stadt Schleswig	456.064
Kreis Rendsburg/Eckernförde	426.845
Kreis Schleswig/Flensburg	292.874
Kreis Dithmarschen	158.915
Kreis Nordfriesland	158.915
Kreis Steinburg	158.915
Stadt Heide	66.960
Stadt Husum	66.960
Stadt Itzehoe	66.960
Stadt Meldorf	33.480
Tourismusservice Westerland GmbH <sup>18</sup>	0
Stadt Friedrichsstadt	4.270
Gemeinde Leck <sup>19</sup>	0
Stadt Niebüll	16.536
Stadt St. Peter-Ording	7.252
	4.244.671

<sup>17</sup> Aus den Unterlagen der Gesellschafterversammlung des Landestheaters vom 8.6.2012

<sup>18</sup> Die Gemeinde Westerland zahlt seit der Spielzeit 2005/2006 keine Gesellschafterbeiträge mehr, weil die Kosten für die Inselübernachtung für beide Partner nicht mehr tragbar waren.

<sup>19</sup> Die Gemeinde Leck zahlt seit der Spielzeit 2009/2010 keine Gesellschafterbeiträge mehr, da die Spielstätte Leck aufgrund von Baumängeln nicht mehr bespielbar ist. Für beide Gesellschafter gilt, dass an ihrem Standort zurzeit keine Abonnement-Vorstellungen des Landestheaters gespielt werden, auf Honorarbasis eine Bespielung mit mobilen Produktionen aber weiterhin möglich ist.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Der nachfolgenden Tabellen liegen bezüglich der städtischen Zuschüsse die Angaben der Theater zur Spielzeit 2010/2011 zugrunde (daher abweichende Angabe beim Landestheater).

Tab. 19: Städtischer Zuschuss und FAG-Zuweisung (2010/2011)

	Städtischer Zuschuss EUR	Anteil Gesamtzuschussbedarf %	FAG-Zuweisung EUR	Anteil Gesamtzuschussbedarf %
Kiel	12.673.800	48,15	13.650.000	51,85
Lübeck	6.638.800	40,43	9.780.000	59,57
Landestheater	4.153.411	23,84	13.270.000	76,16

Obleich der FAG-Zuschussanteil für Lübeck mit 9,78 Millionen Euro deutlich geringer war als für Kiel (13,65 Millionen Euro), lag er mit einem Anteil von 59,57 % um rund 8 % über dem Anteil für Kiel. Dies ist auf frühere Kürzungen der Stadt Lübeck zurückzuführen, in deren Folge der prozentuale Anteil der FAG-Förderung am Gesamtzuschussbedarf anstieg. Dies führte dazu, dass die seinerzeit in der Landesrichtlinie festgelegte Höchstgrenze der FAG-Beteiligung von 60 % überschritten wurde und FAG-Zuweisungen zurückgefordert werden mussten. Auf Intervention Lübecks wurde daher in der 2007 erlassenen und derzeit geltenden Richtlinie die Höchstanteilsgrenze für die FAG-Zuweisung gestrichen.

Der Anteil der FAG-Zuweisung beim Landestheater war mit rund 76 % deutlich höher als für Kiel und Lübeck. Dies ist auf dessen Landestheaterstatus und die damit verbundene kulturpolitische Zielsetzung, auch „kulturschwache“ Landesteile flächendeckend mit Theaterangeboten zu versorgen, zurückzuführen.

### Theaterfinanzierung im Ländervergleich

Wie dargelegt, finanzieren sich die öffentlichen Theater aus folgenden Komponenten:

- Betriebseinnahmen (eigene Einnahmen)
- Landeszuschüsse
- Zuschüsse kommunaler Träger (eigene Gemeinde)
- Sonstige Zuschüsse (z.B. Spenden, Sponsoring, Stiftungen u.a.)

Im Folgenden wird die Struktur im Ländervergleich dargestellt, wobei wegen der Vergleichbarkeit mit anderen Ländern erneut die DBV-Statistik herangezogen wird<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Die Prozentangaben ergeben in der Summe nicht immer 100 %, da Zuschüsse fremder Gemeinden oder Gemeindeverbände, öffentlich-rechtlicher Anstalten und andere Finanzierungsbeiträge einzelner Theater nicht enthalten sind und ggf. ergänzend hinzukommen.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 20: Theaterfinanzierung im Ländervergleich (2010/2011)

	Betriebs- einnahmen T EUR	Land T EUR	Eigene Gemeinde T EUR	Gesamt- einnahmen T EUR
Mecklenburg- Vorpommern	11.230 14 %	35.673 46 %	27.871 36 %	77.643
Niedersachsen	30.849 17 %	113.565 62 %	27.736 15 %	182.685
Rheinland-Pfalz	9.332 12 %	28.639 37 %	31.256 41 %	76.841
Schleswig- Holstein	9.672 14 %	36.700 52 %	23.466 34 %	69.863
Thüringen	16.573 14 %	57.807 50 %	34.913 30 %	116.368

Die Finanzierung der Theater im Vergleich mit den ausgewählten Bundesländern lässt erkennen, dass Schleswig-Holsteins Finanzierungsanteil aus dem FAG prozentual vergleichbar mit Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen ist. Rheinland-Pfalz liegt prozentual darunter, während das Land Niedersachsen einen deutlich höheren Anteil für seine öffentlichen Theater aufwendet. Letzteres ist der Tatsache geschuldet, dass dort landesseitig Staatstheater unterhalten werden.

Tab. 21: Betriebszuschuss pro Besucher\*in (2010/2011)

	Besucher*innen	Betriebszuschuss T EUR	Betriebszuschuss pro Besucher*in EUR
Kiel	215.807	25.110	116,77
Lübeck	170.950	16.198	94,75
Landestheater	182.501	16.780	91,94

Das Theater Kiel erhielt in der Spielzeit 2010/2011 25,1 Millionen Euro Gesamtzuschüsse von Stadt und Land. Daraus ergibt sich ein Betriebszuschuss von 116,77 Euro pro Besucher. Dies ist auch im Vergleich mit anderen Theatern im Bundesgebiet ein hoher Wert. Das Theater verweist in diesem Zusammenhang auf den Umstand, dass Kiel mit drei getrennten Spielstätten (Schauspielhaus, Opernhaus, Werftparktheater) und fünf Sparten höhere Kosten und einen ungünstigeren Kostenschlüssel aufweist.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 22: Betriebszuschuss pro Besucher\*in in Vergleichstheatern (2010/2011)

Theater	Besucher*innen	Gesamtzuschuss T EUR	Betriebszuschuss pro Besucher*in EUR
Kiel	215.807	25.110	116,77
Augsburg	206.963	20.238	104,08
Münster	159.439	16.538	104,52
Lübeck	170.950	16.198	94,75
Aachen	154.033	17.508	117,64
Freiburg	212.538	22.662	101,47
Landestheater	182.501	16.780	91,94
LT Detmold	163.914	13.964	85,19
Städtebundtheater Hof	89.044	7.689	86,35

Bei den Vergleichszahlen mit Theatern im Bundesgebiet (Tabelle 23) zeigt sich für das Theater Lübeck (94,75 Euro/Besucher\*in) und das Landestheater (91,94 Euro/Besucher\*in) ein günstiger Wert.

Tab. 23: Betriebszuschuss pro Besucher\*in im Ländervergleich (2010/2011)

	Besucher*innen	Gesamtzuschuss 1.000 EUR	Betriebszuschuss pro Besucher*in EUR
Mecklenburg-Vorpommern	709.439	63.543	94,44 (14.)
Niedersachsen	1.366.295	146.750	96,32 (13.)
Rheinland-Pfalz	585.459	66.602	121,15 (5.)
Schleswig-Holstein	569.258	58.088	102,18 (10.)
Thüringen	803.207	92.251	130,25 (3.)

( ) - Platzierung bundesweit

Betrachtet man die Theaterlandschaft Schleswig-Holsteins als Gesamtbild und vergleicht den Betriebszuschuss pro Besucher\*in bundesweit, so rangiert Schleswig-Holstein mit einem Betriebszuschuss von 102,18 Euro pro Besucher\*in auf einem günstigen zehnten Platz der Bundesländer. Die zum Vergleich herangezogenen norddeutschen Flächenländer Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern weisen einen geringeren, die Bundesländer Thüringen und Rheinland-Pfalz einen erheblich höheren Zuschuss pro Besucher\*in aus.

### Eigene Einnahmen der Theater in Schleswig-Holstein und Eigenwirtschaftsquote

Neben den Landes- und Trägerzuschüssen finanzieren sich die Theater im Land durch eigene Einnahmen, die sie durch ihre Aufführungen erwirtschaften. Diese Einnahmen sind bei den drei Theatern im Land wie auch bundesweit im Vergleich zu den Zuschüssen gering. So belaufen sich die Einnahmen der drei Theater in der vergangenen Spielzeit 2010/11 zwischen 2,3 (Landestheater) und 4 Millionen Euro (Kiel). In den vergangenen Jahren haben die Theater versucht, durch Preiserhöhun-

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

gen bei den Karten- und Abonnementspreisen und Spielplanänderungen die Einnahmen zu steigern und die Auslastungszahlen zu verbessern. Lübeck als das Theater mit weniger Spieltagen, den geringsten Kosten und einer sehr guten Auslastung kommt hier auf eine gute Eigenwirtschaftsquote von 16,9 %.

Tab. 24: Einnahmen und Ausgaben (2010/2011)

	Eigeneinnahmen T EUR	Ausgaben insgesamt T EUR	Einspielergebnis %
Kiel	3.998	30.322	13,7
Lübeck	3.297	19.741	16,9
Landestheater	2.377	19.800	12,4

Im nachfolgenden Vergleich mit anderen Theatern wird deutlich, dass die Einspielergebnisse von Kiel und dem Landestheater zum Teil übertroffen werden. Lübeck erreicht in der Vergleichsgruppe den besten Wert. Dies dürfte daran liegen, dass Lübeck mit nur einer Spielstätte am effizientesten Personal- und Sachmittel einsetzen kann.

Tab. 25: Einnahmen und Ausgaben in Vergleichstheatern (2010/2011)

Theater	Eigeneinnahmen T EUR	Ausgaben insgesamt T EUR	Einspielergebnis %
Kiel	3.998	30.322	13,7
Augsburg	3.730	24.000	15,6
Münster	2.238	18.844	11,9
Lübeck	3.297	19.741	16,9
Aachen	2.693	22.266	13,3
Freiburg	3.874	26.005	15,8
Landestheater	2.377	19.800	12,4
LT Detmold	3.962	18.730	22,1 <sup>21</sup>
Städtebundtheater Hof	2.043	9.778	21,0 <sup>22</sup>

Schleswig-Holstein weist im Ländervergleich eine Eigenwirtschaftsquote von durchschnittlich 14,3 % für die öffentlichen Theater auf. Einen ungünstigeren Wert erreicht hier nur Rheinland-Pfalz (12,3 %). Im Ranking aller 16 Bundesländer nimmt Schleswig-Holstein Platz 10 ein.

<sup>21</sup> Das Landestheater Detmold hat nur einen Produktionsstandort in einer Stadt mit 78.000 Einwohner\*innen und hier eine Spielstätte mit 648 Plätzen. Dadurch hat das Theater eine gegenüber dem Schleswig-Holsteinischen Landestheater geringere Reisetätigkeit und erzielt bessere Einnahmequoten.

<sup>22</sup> Das Städtebundtheater Hof hat kein eigenes Orchester, sondern kooperiert mit den Hofer Sinfonikern (gGmbH). Die Personalkosten sind daher geringer, was zu einem günstigeren Wert der Eigenwirtschaftsquote (Einspielergebnis) führt.

## 2. Bestandsaufnahme: Öffentliche Theater in Schleswig-Holstein

Tab. 26: Gesamtkosten im Ländervergleich (2010/2011)

	Gesamtkosten der Theater T EUR	Eigene Einnahmen der Theater T EUR	Einspielergebnis %
Mecklenburg-Vorpommern	77.642	11.230	15,0 (9.)
Niedersachsen	182.685	30.849	17,4 (5.)
Rheinland-Pfalz	76.841	9.332	12,3(14.)
Schleswig-Holstein	69.863	9.672	14,3(10.)
Thüringen	116.368	16.573	15,2 (8.)

( ) - Platzierung bundesweit

### Eintrittspreise

Im Folgenden werden die Eintrittspreise der schleswig-holsteinischen Theater auf der Grundlage der Theaterstatistik des DBV zur Spielzeit 2010/2011 verglichen. Die Daten von Kiel waren falsch gemeldet, so dass hier die Eigenangaben des Theaters zugrunde gelegt wurden. Angegeben sind der höchste und niedrigste Preis. Die Preispolitik der drei Theater im Land stellt sich demnach wie folgt dar:

Tab. 27: Eintrittspreise Kiel (2010/2011)

	Höchster Preis <sup>23</sup> EUR	Niedrigster Preis EUR
Musiktheater	76,10	4,80
Schauspiel	45,00	9,90
Kinder- und Jugendtheater	10,00	5,00
Konzerte	47,20	13,00

Tab. 28: Eintrittspreise Lübeck (2010/2011)

	Höchster Preis EUR	Niedrigster Preis EUR
Musiktheater	43,00	6,00
Schauspiel	25,50	10,00
Kinder- und Jugendtheater	11,50	4,00
Konzerte	28,00	10,00

Tab. 29: Eintrittspreise Landestheater (2010/2011)

	Höchster Preis EUR	Niedrigster Preis EUR
Musiktheater	34,00	15,50
Schauspiel	22,00	10,00
Kinder- und Jugendtheater	9,00	5,00
Konzerte	30,50	18,50

<sup>23</sup> Der höchste Preis wurde durch das Theater Kiel korrigiert und ist nicht der DBV-Statistik entnommen, da dort falsche Angaben vorlagen.

### Durchschnittlicher Erlös pro Besucher\*in

In der Spielzeit 2010/2011 konnten die drei öffentlichen Theater in Schleswig-Holstein durchschnittlich zwischen 13,02 Euro und 19,18 Euro pro Besucher\*in Erlösen. Der Vergleich mit anderen Theatern gibt Grund zu der Annahme, dass zumindest im Falle des Landestheaters noch Spielräume in der Preisgestaltung vorhanden sind. Das Landestheater hat bereits Maßnahmen zur Steigerung der Eintrittseinnahmen ergriffen. Im verabschiedeten „Konzept zur Liquiditätssicherung“ haben die Gesellschafter eine Steigerung der Eintrittspreise um 5 % im zweijährigen Rhythmus beschlossen. Die nächste Anhebung ist für 2013/2014 geplant. Die Erhöhung 2011/2012 ist in den Angaben noch nicht enthalten. Auch Kiel und Lübeck haben ihre Preise seit dem Erhebungszeitraum weiter angepasst.

Tab. 30: Erlöse pro Besucher\*in in Vergleichstheatern (2010/2011)

	Besucher*innen	Eigeneinnahmen T EUR	Ø-Erlös pro Besucher*in EUR
Kiel	215.807	3.998	18,59
Augsburg	206.963	3.730	19,18
Münster	159.439	2.238	14,14
Lübeck	170.950	3.297	19,29
Aachen	154.033	2.693	18,09
Freiburg	212.538	3.874	19,03
Landestheater	182.501	2.377	13,02 <sup>24</sup>
LT Detmold	163.914	3.962	22,10
Städtebundtheater Hof	89.044	2.043	22,94

### 2.6. Fazit: Theaterstruktur und Theaterversorgung in Schleswig-Holstein

Die Theaterstruktur Schleswig-Holsteins, die insbesondere durch die drei öffentlichen Theater mit ihrem Mehrspartenbetrieb gekennzeichnet ist, hat sich in der Vergangenheit bewährt. Die statistischen Zahlen belegen, dass die Versorgung des Landes mit Theaterangeboten durch die drei öffentlichen Theater gewährleistet wird und diese Angebote sehr gut angenommen werden. Die Angebote in den Sparten Sprechtheater, Musiktheater und Konzerte und die damit vollzogene regionale Theaterversorgung in Schleswig-Holstein sind auch im Vergleich mit anderen Bundesländern gut ausgeprägt. Es werden ausreichend Plätze und Veranstaltungen für ein interessiertes Publikum vorgehalten. Im Bereich Tanztheater existieren allerdings lediglich beim Landestheater und in Kiel Angebote. Die derzeit praktizierte Ballett-Kooperation zwischen Kiel und Lübeck setzt ein positives Signal.

<sup>24</sup> Nach Angaben der Landestheater GmbH werden vermehrt mobile Produktionen im Bereich Kinder- und Jugendtheater sowie Puppentheater aufgeführt, der Gesamtpreis pro Vorstellung ist für die Zielgruppe bewusst niedrig gehalten (140,- bzw. 280,- Euro). Dies beeinflusst sowohl die Einspielquote als auch den Durchschnittserlös pro Besucher\*in (niedriger Wert).



### 3. Finanzierungsprobleme

Die drei öffentlichen Mehrspartentheater bieten nahezu flächendeckend Theaterangebote an und ermöglichen es den Bürger\*innen in zumutbarer Entfernung eine Theaterspielstätte zu besuchen. Die Theater in Kiel und Lübeck bespielen hierbei den südlichen und östlichen Teil des Landes. Es ist davon auszugehen, dass die Bevölkerung im südlichen Schleswig-Holstein aufgrund der räumlichen Nähe zu Hamburg verstärkt auch auf das dortige Theaterangebot zurückgreift. Die Versorgung des Nordens und der Westküste übernimmt das Schleswig-Holsteinische Landestheater mit seinen Spielstätten Schleswig (derzeit nur mit Ausweichspielstätte), Flensburg, Rendsburg und zahlreichen weiteren Orten.

Die drei öffentlichen Theater im Land stehen vor gravierenden Problemen. Derzeit werden die tarifbedingten Kostensteigerungen in erster Linie durch die kommunalen Träger und die Theater selbst finanziert. Die Theater werden für die Zukunft gezwungen sein, noch mehr Anstrengungen zu unternehmen, da nicht mit einer umfassenden Erhöhung der öffentlichen Fördermittel zu rechnen ist. Hier dürften bei den Eintrittspreisen insbesondere im Fall des Landestheaters noch Spielräume sein (siehe Tabelle 30). Auch im Bereich der Eigenwirtschaftsquote wird deutlich, dass im Vergleich zu anderen Theatern bzw. Ländern noch Potenziale vorhanden sind. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass ein hoher Anteil verkaufter Karten an Kinder und Jugendliche die Eigenwirtschaftsquote senken kann, da diese deutlich vergünstigt angeboten werden. Hier ist von Vorteil, dass Kiel mit einem eigenen Kinder- und Jugendtheater diese Veranstaltungen additiv anbieten kann. Hinsichtlich des Theaters der Landeshauptstadt Kiel kann festgestellt werden, dass es durch die Sitzstadt am besten alimentiert wird und absolut wie prozentual den größten Spielraum bei den Sachkosten hat.

### 3. Finanzierungsprobleme

Die öffentlichen Mehrspartentheater Kiel, Lübeck und das Landestheater haben sich in den vergangenen Jahren weiter professionalisiert und künstlerisch neu aufgestellt. Intendantenwechsel und Korrekturen hinsichtlich der Leitungsmodelle sowie damit einhergehende Öffnungen spiegeln diese Entwicklung wider. Die kommunalen Theaterträger haben sich vom Modell des „Regietheaters“ mit seiner engen Anbindung an die Kommunalverwaltung gelöst und führen ihre Theater seit langem erfolgreich als GmbH bzw. in Kiel seit Januar 2007 als Anstalt des öffentlichen Rechts. Dies lässt mehr betriebswirtschaftliches Denken und mehr Flexibilität zu. Alle drei Theater sind in diesem Sinne als Wirtschaftsbetriebe gut aufgestellt.

### 3. Finanzierungsprobleme

Träger der öffentlichen Theater Schleswig-Holsteins sind – wie in Kapitel 2.1. dargelegt – die Landeshauptstadt Kiel, die Hansestadt Lübeck und die kommunalen Gesellschafter der Schleswig-Holsteinischen Landestheater- und Sinfonieorchester GmbH. Diese sind als Träger vorrangig für die Finanzierung ihrer Stadttheater bzw. des Landestheaters verantwortlich. Das Land gewährt über den kommunalen Finanzausgleich im Rahmen eines Vorwegabzugs den jeweiligen Kommunen Zuweisungen zu den Betriebskosten, um sie bei der Unterhaltung ihrer Theater zu unterstützen und die Versorgung des Landes mit Theaterangeboten in der Fläche zu sichern. Die Förderrichtlinie führt dazu aus: Die Zuweisungen werden als Festbetragsfinanzierung gewährt „mit dem Ziel, die kommunalen Theaterträger und die Theater in die Lage zu versetzen, unter Einsatz eigener Mittel und Einnahmen eine angemessene Versorgung der Bevölkerung in der Region mit Theater- und Konzertangeboten in eigener Verantwortung langfristig zu gewährleisten“.<sup>25</sup>

Die Finanzkrise der öffentlichen Hand führte in den letzten Jahren zunehmend zu Finanzierungsengpässen. Die Aussagen der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ zu den Finanzierungsproblemen der Theater treffen auch auf die schleswig-holsteinischen Theater zu. Im Schlussbericht heißt es dort: „Theater und Orchester teilen als öffentlich geförderte Kultureinrichtungen die finanzielle Notlage der öffentlichen Hände. Kommunen und Länder waren in den letzten Jahren kaum mehr in der Lage, ihre staatlichen Pflichtaufgaben zu erfüllen. Theater und Orchester konkurrieren mit anderen, deren Belange nicht weniger gewichtig sind, um die knappe Ressource „öffentliche Mittel“. (...) Vor allem die kommunale Ebene verringerte ihr finanzielles Engagement um mehr als 40 Millionen Euro, während die Zuweisungen der Länder um knapp vier Millionen stiegen. Diese Kürzungen konnten in den vergangenen Jahren nur durch weiteren Personalabbau aufgefangen werden. Das heißt, dass künstlerische Mitarbeiter in zahlreichen Haustarifverträgen auf ihr 13. Monatsgehalt und ihr Urlaubsgeld verzichteten.“<sup>26</sup>

Insbesondere das Landestheater und das Theater Lübeck mussten in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Maßnahmen zur Kostenreduzierung bzw. -begrenzung umsetzen, die in Kapitel 4 dieses Konzepts dargestellt werden. Dies führte bis zum Abschluss von Haustarifen für die Beschäftigten des Landestheaters, um damit mehrfache Kürzungen des Hauptgesellschafters Stadt Flensburg in Teilen aufzufangen und tariflich bedingte Personalkostensteigerungen zu begrenzen. Die Laufzeit der Haustarife endete 2009, so dass zurzeit wieder alle Beschäftigten des Landestheaters nach den aktuell gültigen Tarifen am Theater entlohnt werden. Da

---

<sup>25</sup> Richtlinien über Zuwendungen für Theater und Orchester nach § 22 des Finanzausgleichsgesetzes, Nr. 1 Zuwendungszweck (siehe Anhang)

<sup>26</sup> Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 111

### 3. Finanzierungsprobleme

die Gesellschafter des Landestheaters trotz Erhöhung ihrer Gesellschafterbeiträge nicht im vollen Umfang die Personalkostensteigerungen ausgleichen können und die FAG-Zuweisungen des Landes seit 2007 auf Höhe des Soll-Ansatzes 2006 eingefroren sind, entsteht ein jährlich steigendes strukturelles Defizit. Hierfür wurde innerhalb des Eigenkapitals eine Rücklage gebildet. Die aktuelle Liquiditätsberechnung des Landestheaters geht davon aus, dass bis Ende der Spielzeit 2015/2016 die Rücklage aufgezehrt sein wird.

Auch im Falle Lübecks haben Kürzungen bzw. das Einfrieren städtischer Zuschüsse zu Finanzierungsproblemen geführt, die in Teilen durch höhere Eigeneinnahmen aufgefangen werden konnten, in Teilen aber auch zu Stellenreduzierungen und Änderungen von Betriebsabläufen führten. Inzwischen hat Lübeck seinen Gesellschafterbeitrag wieder erhöht.

Kiel erfährt durch seinen kommunalen Träger die größte finanzielle Unterstützung und war bisher vor gravierenden Einschnitten geschützt. Doch auch hier signalisieren die Vertreter\*innen der Kommunalpolitik erhebliche Finanzierungsschwierigkeiten in zukünftigen Haushalten.

Die Finanzierungslücke, die sich durch den Wegfall der 3 %igen Dynamisierung der FAG-Zuweisungen seit 2007 bei insgesamt steigenden Kosten ergab, wurde durch die Theater und ihre Träger durch Mehreinnahmen, höhere Zuschüsse und Kostenoptimierung ausgeglichen. Wäre die 3 %ige Dynamisierung bis heute fortgeführt worden, hätte sich bezogen auf die Gesamtzuweisung von 36,7 Millionen Euro für den Zeitraum 2007 bis 2013 (sieben Jahre) eine Erhöhung von insgesamt rund 8 Millionen Euro ergeben. Diese Rechnung verdeutlicht, welche Anstrengungen und Leistungen die Theater und ihre Träger erbracht haben und im Gegenzug um welche Summe der kommunale Finanzausgleich entlastet wurde.

Das Problem der finanziellen Abhängigkeit der Theater von der – finanzschwachen – öffentlichen Hand wird verstärkt durch die kontinuierlich steigenden Kosten im Personalbereich. Da Theater personalintensive Betriebe sind, sind die Personalkosten deren Hauptkostenfaktor. Will man die künstlerische Qualität sowie das derzeitige Angebot auch für die Zukunft erhalten, sind Einsparungen im Personalbereich kaum möglich. Alle Gewerke eines Theaters greifen ineinander über, ohne das eine funktioniert das andere nicht, und ohne die Menschen, die die Kunst produzieren, kann das Theater seinem kulturellen Auftrag nicht gerecht werden.

### 3. Finanzierungsprobleme

Treffend hat sich hierzu der DBV in einer Pressemitteilung vom 4. April 2003 mit dem Titel „Was kostet was im Theater?“ geäußert: „Wer zur Zeit meint, dem Theater einen besonderen Gefallen tun zu müssen, der klagt in der Öffentlichkeit gerne über dessen Kosten. Nur 15 Prozent der Gelder, heißt es dann immer wieder, stünden für die Kunst zur Verfügung. Beliebt ist auch der Hinweis, 85 Prozent der Kosten seien Personalkosten, was häufig so aufgefasst wird, als ob diese Gelder nichts mit der Kunst zu tun hätten. (...) Fangen wir an mit den 80 bis 85 Prozent Personalkosten, die in der Regel der Realität entsprechen. Zu kritisieren ist daran allerdings so gut wie gar nichts, denn schließlich ist gerade das Theater ein personalintensiver Betrieb.“

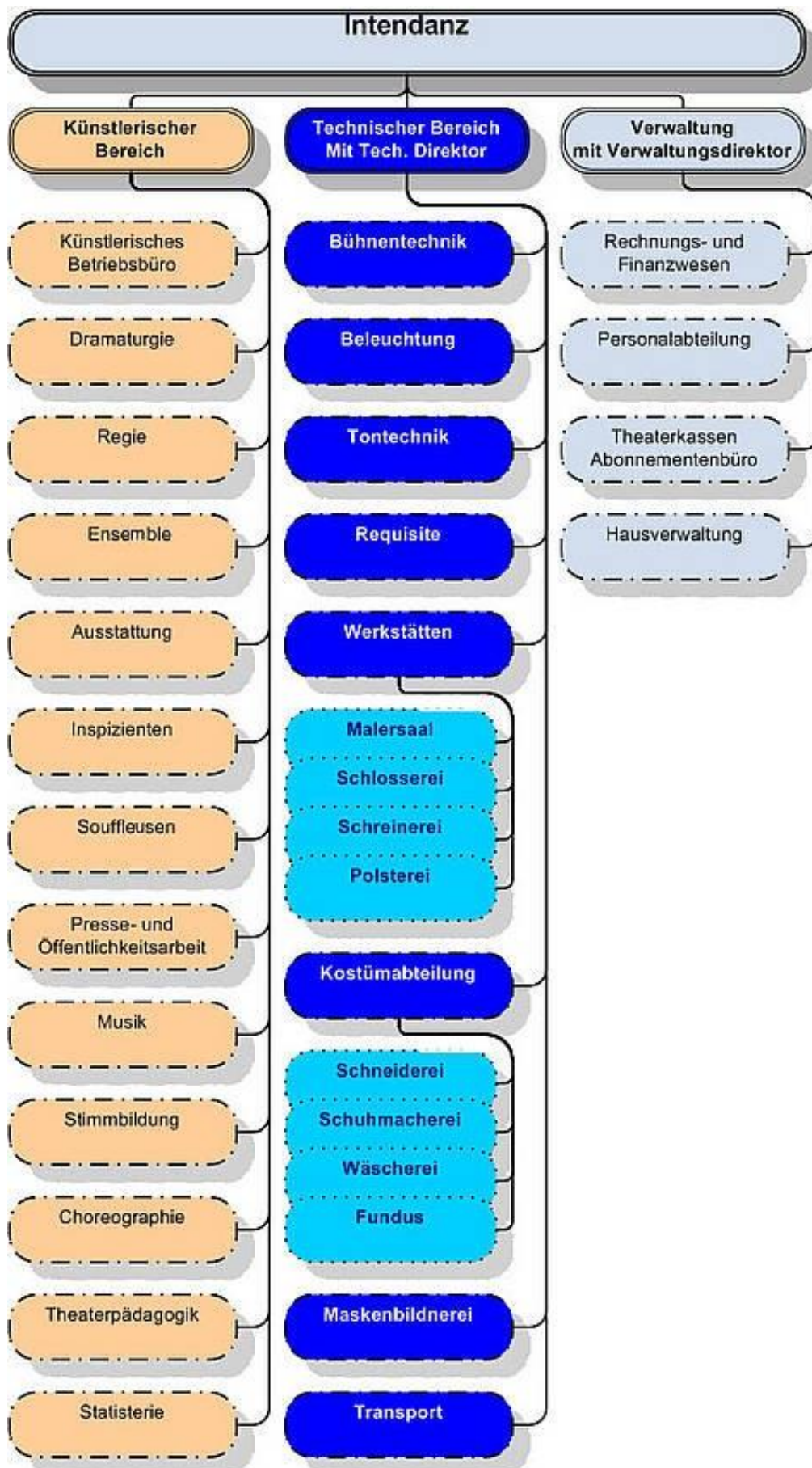
Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Komplexität des Aufbaus und die damit einhergehende Personalstruktur eines Mehrspartentheaters.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> [www.stagenine.de](http://www.stagenine.de) (private Initiative für ein professionelles Nachschlagewerk für Ton und Licht – Veranstaltungstechnik)

### 3. Finanzierungsprobleme

Abb. 1: Aufbau eines Theaters





### 3. Finanzierungsprobleme

#### 3.1. Auswirkungen der Tarifsteigerungen im TVöD

An den öffentlichen Theatern Deutschlands gelten verschiedene Tarifverträge, nach deren Vorschriften sich die einzelnen Arbeitsverhältnisse bestimmen. Für das künstlerische Personal existieren zwei unterschiedliche Tarifverträge, der Normalvertrag (NV) Bühne und der Tarifvertrag für Musiker in Kulturorchestern (TVK). Im 2003 in Kraft getretene NV Bühne wurden der ehemalige NV Solo (für Solokünstler\*innen), der NV Chor/Tanz (für Opernchöre und Tanzgruppen), der Bühnentechnikertarifvertrag BTT (für technische Angestellte mit künstlerischer oder überwiegend künstlerischer Tätigkeit) und der Bühnentechnikertarifvertrag Landesbühne BTTL (für technische Angestellte mit künstlerischer oder überwiegend künstlerischer Tätigkeit an Landesbühnen) zusammengeführt. Der NV Bühne enthält gegenüber den früheren Einzeltarifen viele Modernisierungen und Verbesserungen. Durch die Zusammenführung der unterschiedlichen künstlerischen Bereiche wurden deutliche Flexibilisierungen im Bereich der Arbeits- und Probenzeit erreicht und die Mindestgage erhöht. Für die nichtkünstlerisch Beschäftigten an Stadt- und Staatstheatern gelten die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes, für Kommunaltheater der TVöD und für Staatstheater in Länderträgerschaft der TV-L.

Im Zusammenhang mit der Darstellung der Tarife ist es zwingend erforderlich, auf die alles andere als üppigen Verdienstmöglichkeiten am Theater hinzuweisen. Die Mindestgage für Solokünstler\*innen<sup>28</sup>, die im Normalvertrag Bühne (NV Bühne) geregelt wird, beträgt seit Juni 2012 1.650 Euro brutto, darüber hinausgehende Gagen müssen frei ausgehandelt werden. Orchestermusiker\*innen erhalten anfangs in der Regel bis 2.200 Euro brutto. Zwar steigert sich das Gehalt zumeist im Laufe der Karriere, aber viele Solist\*innen bleiben während ihres gesamten Berufslebens im unteren Gagenbereichen<sup>29</sup>.

Die Finanzierungsprobleme der Theater haben sich durch aktuelle Tarifentwicklungen verschärft. Da die Theatertarife an die Entwicklung der Tarife des öffentlichen Dienstes gekoppelt sind, führen die hohen Tarifabschlüsse im TVöD (Kommuntarif) für 2012 und 2013 von insgesamt 6,4 % (3,5 und 2,9 %) zu erheblichen Finanzierungslücken. Eine einfache Rechnung lässt dies deutlich werden: Die Personalkosten aller drei Theater wurden für die Spielzeit 2010/2011 mit insgesamt 54,12 Millionen Euro angegeben. Eine Tarifsteigerung von 1 % bewirkt demnach eine Kostenerhöhung von rund 500.000 Euro. Die Tariferhöhungen alleine für die Jahre 2012 und 2013 in Höhe von 6,4 % führen zu Personalkostensteigerungen von

---

<sup>28</sup> Solokünstler\*innen sind z.B. die Schauspieler\*innen.

<sup>29</sup> vgl. hierzu: [www.buehnenverein.de](http://www.buehnenverein.de)

### 3. Finanzierungsprobleme

insgesamt rund 3 Millionen Euro. Die Tarifentwicklungen ab 2014 sind dabei noch nicht berücksichtigt. Geht man von moderaten 2 % Tariferhöhung für die Folgejahre ab 2014 aus, steigen die Personalkosten der drei Theater jedes Jahr um mehr als eine Million Euro.

#### 3.2. Entwicklung der FAG-Zuweisung und der kommunalen Finanzierungsbeiträge

Die nachfolgenden Zahlenangaben wurden den von den Kommunen bzw. Theatern vorzulegenden Verwendungsnachweisen entnommen.

Tab. 31: Theaterfinanzierung Schleswig-Holstein (2006-2011)

	2006/2007 EUR	2007/2008 EUR	2008/2009 EUR	2009/2010 EUR	2010/2011 EUR
<u>Kiel</u>					
Städtischer Zuschuss	9.859.326	11.358.400	12.673.800	11.829.500	12.673.800
FAG Zuweisung	13.170.380	13.367.000	13.567.000	13.650.000	13.650.000
<u>Lübeck</u>					
Städtischer Zuschuss	5.961.530	5.821.540	5.921.350	6.259.633	6.638.800
FAG Zuweisung	9.441.670	9.581.660	9.721.660	9.780.000	9.780.000
<u>Landestheater</u>					
Zuschuss des Trägers	3.975.984	3.976.119	3.975.946	3.963.334	4.153.411
FAG Zuweisung	12.808.826	13.000.800	13.190.800	13.270.000	13.270.000

Die Zuweisungen für Theater und Orchester werden seit 1981 aus dem FAG gewährt. Sie orientierten sich an Größe und Aufwand der einzelnen Häuser: Kiel, das mit fünf Sparten (Musik-, Sprech-, Tanz- und Kinder- und Jugendtheater sowie Konzertwesen) und drei Spielstätten über das größte Angebot verfügt, sowie das Landestheater mit den Stadttheatern Schleswig, Rendsburg und Flensburg und dem Tourneebetrieb in den Spielorten an der Westküste und in Mittelholstein (Landesbühnenstatus) erhielten wegen des größeren Bedarfs z.B. im Jahr 1991 jeweils 7,26 Millionen Euro. Lübeck mit nur einer Spielstätte und seinerzeit vier Sparten (Musik-, Sprech-, Tanztheater und Konzerte) und einem vergleichsweise geringeren Personal- und Sachkostenaufwand wurde eine Zuwendung i.H.v. 5,93 Millionen Euro gewährt. Die Zuweisungen aus dem FAG haben sich in den vergangenen Jahren für alle drei Zuwendungsempfänger deutlich erhöht. Bis 1998 stiegen sie jährlich um 5 %, von 1999 bis 2002 um 3 %, von 2003 bis 2006 um „bis zu 3%“ und zuletzt von 2007 bis 2009 um 1,5 %. 2009 hatten die Zuweisungen die Höhe des im Haushaltsgesetz 2007 festgeschriebenen Soll-Ansatzes von 36,7 Millionen Euro erreicht und sind seitdem „eingefroren“. Mit Hilfe der Dynamisierungen konnten die Theater in früheren Jahren Tariferhöhungen und allgemeine Preissteigerungen ausgleichen. Wie in Kapitel 3 erwähnt, haben die kommunalen Theaterträger und die Theater wegen der Ein-

#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

stellung der Dynamisierung seit 2007 wegfallende FAG-Zuweisungen im Umfang von rund 8 Millionen Euro kompensiert. Im Gegenzug wurde der kommunale Finanzausgleich mit dieser Summe weniger belastet. Zur Entwicklung der kommunalen Beiträge siehe Kapitel 4.1.

### 3.3. Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Will man die Theater in ihrer derzeitigen Struktur und mit den derzeitigen Angeboten erhalten, bedarf es einer ausreichenden Personalausstattung. Da die Personaltarife am Theater – NV-Bühne, TVK und TVöD bzw. TV/L für die Staatstheater – an die Tarifentwicklung im öffentlichen Dienst gekoppelt sind und sich damit jährliche Tarifsteigerungen ergeben, von denen die Theaterbeschäftigten schon aus sozialen Gründen nicht ausgenommen werden sollten, werden in den nächsten Jahren Erhöhung der öffentlichen Zuwendungen notwendig sein. Kürzungen führen zwangsweise zu Personalabbau und damit zu Angebotsreduzierungen.

## 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

Die Theater und ihre Träger haben insbesondere seit der Deckelung der FAG-Zuweisungen eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, um Kosten zu reduzieren bzw. ihre Einnahmen zu steigern.

### 4.1. Zuschusserhöhungen der Träger

Die Landeshauptstadt Kiel erhöhte ihre Zuschüsse zum Theaterbetrieb – mit Ausnahme der Spielzeiten 2007/2008 und 2008/2009 – regelmäßig und konnte damit die durch die Tarifierhöhungen bedingten Kostensteigerungen ausgleichen. Insgesamt erhöhte sich der Zuschussbetrag von der Spielzeit 2006/2007 bis einschließlich der Spielzeit 2010/2011 um 2.814.474 Euro (siehe Tabelle 31).

Auch die Hansestadt Lübeck hat ihre Zuschüsse kontinuierlich erhöht – wenn auch nicht in vergleichbarem Maße wie die Stadt Kiel. Innerhalb des oben genannten Zeitraumes erfolgte eine Steigerung um insgesamt 677.270 Euro. Für die laufende Spielzeit 2012/2013 wurde der Zuschuss von 6.638.800 Euro auf 7 Millionen Euro und damit um rund 360.000 Euro angehoben. Die Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck hat zudem beschlossen, diese Zuschusshöhe bis 2017 zu garantieren.



#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

Die Gesellschafterbeiträge der Gesellschafter des Landestheaters sind dagegen seit der Spielzeit 2006/2007 bis 2009/2010 nahezu gleich geblieben. Erst von der Spielzeit 2009/2010 auf die Spielzeit 2010/2011 kann eine Steigerung verzeichnet werden. Auf die Spielzeit 2006/2007 bezogen, ist damit eine Erhöhung der Gesellschafterbeiträge um 177.427 Euro bis einschließlich der Spielzeit 2010/2011 erfolgt. Im Rahmen eines Konzeptes zur Liquiditätssicherung hat die Gesellschafterversammlung am 26. Juni 2009 u.a. beschlossen, die Gesellschafterbeiträge ab der Spielzeit 2010/11 analog der Tarifentwicklung im öffentlichen Dienst zu dynamisieren, höchstens jedoch um jährlich 5 %. Damit werden die Gesellschafterbeiträge bis 2013/2014 noch einmal um 360.037 Euro angehoben.

Tab. 32: Dynamisierung der Gesellschafterbeiträge am Landestheater (2009-2014)

Spielzeit	Gesellschafterbeiträge EUR
IST 2009/10	3.963.334
IST 2010/11	4.153.411
IST 2011/12	4.238.004
Plan 2012/13	4.377.737
1. Schätzung für 2013/14	4.513.448

#### 4.2. Steigerung der Betriebseinnahmen

Im Bereich der Betriebseinnahmen waren alle Theater außerordentlich erfolgreich. Die Ertragszuwächse beruhen im Wesentlichen auf deutlich gestiegenen Zuschauerzahlen und regelmäßig moderat angehobenen Eintrittspreisen (siehe auch Kapitel 2.5. Stichwort Eintrittspreise). Die Erhöhung der Eintrittspreise hat in der Regel nicht zu einem Rückgang der Zuschauerzahlen geführt.

Tab. 33: Besucherzahlen (2006-2011)

	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Kiel	199.310	221.289	225.471	207.258	215.807
Lübeck	146.762	159.763	174.865	167.817	170.950
Landestheater	186.923	184.297	162.969	173.171	182.501

Das Theater Lübeck hat zuletzt im August 2012 eine Erhöhung um 10-15 % umgesetzt. Das Theater Kiel hat von der Spielzeit 2008/2009 auf die Spielzeit 2009/2010 eine neue Hochpreisgruppe installiert. Im Rahmen des erwähnten Konzeptes zur Liquiditätssicherung hatte die Gesellschafterversammlung des Landestheaters u.a. beschlossen, die Geschäftsleitung des Landestheaters zu beauftragen, die Umsatzerlöse im Zweijahresrhythmus ab 2009/2010 um jeweils durchschnittlich 5 % zur Deckung der Sachkostensteigerung anzuheben. Diese Zielvorgabe führte dazu, dass die Eintrittspreise 2009/2010 und 2011/2012 bereits angehoben wurden.

#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

Tab. 34: Betriebseinnahmen (2006-2011)

	2006/2007 EUR	2007/2008 EUR	2008/2009 EUR	2009/2010 EUR	2010/2011 EUR
Kiel	2.568.000	3.738.000	3.762.000	3.719.000	3.998.000
Lübeck	2.270.000	2.721.000	3.329.000	2.834.000	3.297.000
Landestheater	2.484.000	2.478.000	2.191.000	2.366.000	2.377.000

#### 4.3. Haustarif beim Landestheater

Die Landestheater GmbH hatte für den Zeitraum vom 1. August 2005 bis 31. Juli 2009 Haustarifverträge mit den Mitarbeiterinnen abgeschlossen, um Mittelkürzungen aufzufangen. Diese ergaben sich durch die einseitig beschlossene Kürzung der Gesellschafterbeiträge in drei Tranchen in der Zeit von 2005/2006 bis 2008/2009 um kumuliert 1.462 T Euro durch die Stadt Flensburg. Die dritte Tranche wurde durch die verbleibenden Gesellschafter aufgefangen, die Beiträge danach zunächst eingefroren. Erschwerend mussten Tarifsteigerungen einkalkuliert werden. Dennoch wurde die uneingeschränkte Aufrechterhaltung des Spielangebotes und -betriebes erwartet. Die damalige Geschäftsführung reduzierte allerdings das Spielplanangebot in Flensburg um eine Opernproduktion. Die Mitarbeiter\*innen haben während der Laufzeit des Haustarifvertrages auf einen Teil der tariflich zustehenden jährlichen Sonderzahlung in einer Höhe von rund 1.370.000 Euro zur Aufrechterhaltung des umfassenden Theaterbetriebes verzichtet. Zudem wurden die zwischen den Tarifvertragsparteien beschlossenen Einmalzahlungen von 300 Euro je Mitarbeiter\*in in den Jahren 2005, 2006 und 2007 im Zuge des Haustarifvertrages nicht gezahlt. Dies bedeutete ein nochmaliges Verzichtsvolumen von insgesamt 270.000 Euro. Mit Auslaufen des Haustarifvertrages zahlt die Landestheater GmbH seit dem 1. August 2009 wieder gemäß den anzuwendenden Tarifverträgen. Für die zurückliegenden Jahre 2008 und 2009 mussten die Kosten von aufgelaufenen 8 % Tarifsteigerungen aufgefangen werden, die zu einer Mehrbelastung des Haushaltes von rund 1,6 Millionen Euro geführt hätten. Dieses strukturelle Defizit konnte durch sparsames Wirtschaften, durch Dynamisierung der Gesellschafterbeiträge und mit Entnahme aus dem gebildeten Eigenkapital finanziert werden.

#### 4.4. Kostenreduzierung

Die Zunahme der Personalkosten ergibt sich u.a. aus den Tarifierhöhungen zwischen den Kalenderjahren 2008 und 2010. Dieser Effekt wurde in Lübeck zum Teil durch die Reduzierung der Stellen und den nicht besetzten Planstellen kompensiert. Viele weitere Personalbewirtschaftungsmaßnahmen (z.B. neu verhandelte Verträge mit Reinigungskräften, Neueinstellungen in niedrigeren Entgeltgruppen, Änderungsverträge bezüglich der Einsatzbereiche) tragen dazu bei, dass der Personalkosten-

#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

anstieg vergleichsweise moderat ausfiel. Auch im Landestheater wurden nach Auslaufen des Haustarifvertrages alle Anstrengungen unternommen, die Tarifsteigerungen aufzufangen. Dazu gehört u.a. auch, dass die Stelle des Verwaltungsdirektors für drei Spielzeiten unbesetzt bleibt und Sänger-, Schauspiel- und Orchestermusikerstellen spielplanabhängig vorübergehend nicht wiederbesetzt wurden.

Tab. 35: Entwicklung der Personalkosten (2006-2011)

Personalkosten	2006/2007 EUR	2007/2008 EUR	2008/2009 EUR	2009/2010 EUR	2010/2011 EUR
Kiel	19.602.000	19.982.000	20.500.000	21.120.000	22.433.000
Lübeck	14.597.000	14.788.000	15.431.000	15.699.000	15.868.000
Landestheater	15.431.000	15.372.000	15.499.000	16.561.000	15.818.000

Die entgegen den allgemeinen Preissteigerungen erkennbar geringen Steigerungen bzw. teilweise sogar Senkungen der Sachkosten erklären sich bei allen Theatern durch eine effiziente Bewirtschaftung der zur Verfügung stehenden Mittel.

Tab. 36: Entwicklung der Sachkosten (2006-2011)

Sachkosten	2006/2007 EUR	2007/2008 EUR	2008/2009 EUR	2009/2010 EUR	2010/2011 EUR
Kiel	5.101.000	7.672.000 <sup>30</sup>	7.926.000	8.067.000	6.675.000 <sup>31</sup>
Lübeck	3.012.000	3.287.000	3.556.000	3.412.000	3.627.000
Landestheater	3.260.000	3.437.000	3.547.000	3.335.000	3.339.000

Das Lübecker Theater hat u. a. durch Neuverhandlung von wichtigen Verträgen (z.B. Miete MuK, Strom- und Gaslieferanten, Feuerwehr, Telefonanbietern etc.) positiv auf die Entwicklung der Sachkosten einwirken können. Aber auch die Verringerung der Kosten bei der Produktionsfotografie, der Reduzierung von Hotelkosten durch Verträge mit Hotels einer niedrigeren Kategorie, die gesponserten Theaterfahrzeuge, die neuverhandelten Verträge für die Feuersicherheitswachen, der Leuchtmittelumbau auf LED-Lampen und die Einsparungen bei den Druckerzeugnissen sollten nicht unerwähnt bleiben.

Im Bereich der Sachkosten konnte in der Spielzeit 2009/10 beim Landestheater eine Verringerung um rund 200.000 Euro erreicht und gehalten werden. Die Verträge (z.B. Telefon, Versicherungen, Kopierer, Stromanbieter etc.) werden ständig kontrolliert

<sup>30</sup> Die Steigerung in 2007/2008 von 2006/2007 erklärt sich durch die Gründung der AöR. Im Rumpfsjahr 2007 sind nicht alle Kosten, die der Theaterbetrieb in Kiel verursacht hat, sofort in die neue Gesellschaft eingegliedert worden. Dies ist erst in der Spielzeit 2007/2008 vollständig geschehen. Im gleichen Maße ist dann auch der Zuschuss der Stadt Kiel erhöht worden.

<sup>31</sup> Mit der Spielzeit 2010/2011 hat die Theaterleitung erstmals – entsprechend der Entgeltordnung des Bühnenvereins – entschieden, die Kosten der freien Gastkünstler\*innen den Personalkosten zuzuordnen.

#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

und ggf. angepasst. Es gibt für alle Bereiche eine genaue Vorgabe aus dem Wirtschaftsplan, diese Vorgaben werden an Hand eines monatlichen Berichtswesens analysiert und kontrolliert sowie mit den Verantwortlichen besprochen.

##### 4.5. Änderung von Betriebsabläufen und programmatische Veränderungen

Das Kieler Theater hat in der Spielzeit 2010/2011 187 Vorstellungen mehr angeboten als in der Spielzeit 2006/2007. Zukünftig soll es darum gehen, bei konstant hohen Vorstellungszahlen und stabilen Preisen die Auslastungszahlen weiter zu erhöhen. Dies soll durch die Gewinnung zusätzlicher Zuschauergruppen gelingen. Ein Beispiel hierfür ist die Sommeroper auf dem Rathausplatz 2012, die von vielen „Operneulingen“ besucht wurde. Das Philharmonische Orchester bietet in jeder Spielzeit mit den Philharmonischen Konzerten, den Extrakonzerten CON SPIRITO, den Familienkonzerten sowie den Mozart-Konzerten vier verschiedene Konzertreihen an, mit denen neue Zielgruppen erreicht werden. Die Reihe CON SPIRITO widmet sich mit großem Erfolg innovativen Konzertformen wie Mitsing-Projekten, live gespielter Orchesterbegleitung von Stummfilmen oder Crossover-Konzerten mit Künstler\*innen wie den King's Singers oder Jon Lord.

Mit dem Intendantenwechsel im Landestheater wurde der Spielplan deutlich umstrukturiert, um vornehmlich neue Besucherschichten und ein jüngeres Publikum anzusprechen. „Extras“ wie das „Montagsfoyer“ im Musiktheater, die Reihe „HEIMAThafen“ zur Erkundung der Kultur im Norden im Schauspieltheater oder das Projekt „Bühne trifft Film“ sind nur einige Beispiele für neue Formate und die Ansprache einer neuen Adressatengruppe.

In Lübeck wurde eine Vielzahl von Änderungen vorgenommen. So hat man sich u.a. für eine bessere Ausnutzung der Bühnentechnik entschieden, indem im Großen Haus von montags bis mittwochs die nächste Premiere geprobt und donnerstags bis sonntags gespielt wird. Durch geringere Umbauzeiten wird der Personaleinsatz optimiert. Diese Maßnahme hat ab der Saison 2010/11 eine Einsparung von 300.000 bis 400.000 Euro erbracht bei gleichbleibenden Abonnentenzahlen. Auch wurde die Anzahl der Vorstellungen von ca. 650 auf 500-550 pro Saison verringert, was nach Auskunft der Theaterleitung zu einem Anstieg der Auslastung auf bis zu 85-90 % führte. Durch die Schließung des Theaters in den Sommerferien und die Verbesserung der Logistik zwischen Haupthaus, Probebühnen an der Berliner Straße und MuK sowie durch intensive Kooperation mit anderen kulturellen Institutionen, insbesondere dem Buddenbrookhaus, dem Günter-Grass-Haus und der Musikhochschule Lübeck

#### 4. Maßnahmen der Theater und ihrer Träger zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

konnten weitere Einsparungen erzielt werden. Seit der Spielzeit 2006/2007 sind bis heute unterschiedlichste Stücke im Rahmen von Koproduktionen mit Theatern aus dem In- und Ausland in Lübeck zur Aufführung gelangt.

#### 4.6. Kooperationen

Das Theater Kiel ist für die Spielzeit 2012/2013 mit dem Theater Lübeck eine Kooperation über das Ballett Tschaikowskis „Der Nussknacker“ eingegangen. Das Kieler Ballett hat eine Abonnementsposition im Lübecker Musiktheater übernommen und tanzt damit 13-mal in der Hansestadt. Das Theater Lübeck spart damit Kosten für eine mittlere Musiktheaterproduktion ein (Kosten 130.000 bis 180.000 Euro). Vereinbarung wurde u.a., dass die Einnahmen hälftig geteilt werden und dass das Lübecker Theater das Orchester, den Kinderchor und einen Inspizienten stellt. Auch übernimmt das Theater Lübeck die Fahrkosten zwischen den Spielstätten. Im November 2012 konnte das Theater einen nahezu 100 %igen Ausverkauf der Tanzgastspiele vermelden und kalkuliert Einnahmen in Höhe von rund 237.000 Euro. Verglichen mit den variablen Kosten einer mittleren Musiktheaterproduktion, die man 13-mal spielen könnte, ergibt sich nach Angaben des Lübecker Theaterdirektors eine wirtschaftliche Verbesserung von ca. 60.000 bis 80.000 Euro für das Lübecker Theater. Das Kieler Theater kann mit Einnahmen von überschlägig 120.000 Euro rechnen.

#### 4.7. Fazit

Die von den Theatern eingeleiteten und bereits umgesetzten Maßnahmen sind auch immer im Lichte der Anforderungen und Wünsche des Trägers zu sehen. Die Stadt Kiel erwartet von ihrem Theater, dass über die gesamte Woche ein alle Sparten berücksichtigendes, breit gefächertes und anspruchsvolles Angebot dargeboten wird. Ziel ist, bei konstant hohen Vorstellungszahlen und stabilen Preisen die Auslastungszahlen weiter zu erhöhen. Hierfür stellt die Stadt Kiel die erforderlichen Mittel zur Verfügung. Die Hansestadt Lübeck legt hinsichtlich ihres Theaters den Schwerpunkt auf ein attraktives Theaterprogramm unter Einhaltung eines deutlich geringeren finanziellen Rahmens, was von Seiten des Theaters zur Einschränkung der Spieltage führte. Beim Landestheater ist die Begrenzung der Gesellschafterbeiträge ein wichtiges Anliegen der kommunalen Träger, bei gleichzeitiger Wahrung des Angebots.

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu Grunde legend haben alle Theater teils vergleichbare und auch kreative Maßnahmen ergriffen, um die Anforderungen und Wünsche der Träger im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten zu erfüllen. Ins-

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

gesamt betrachtet haben alle Theater in den zurückliegenden Spielzeiten hier eine eindrucksvolle und überzeugende Arbeit geleistet.

### 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Überlegungen zu Fusionen und Kooperation sowie anderen Szenarien finden fast ausschließlich vor dem Hintergrund von Kostenreduzierungen und der Einsparung von Fördergeldern statt – und nicht etwa, weil die Theater künstlerisch oder wirtschaftlich schlecht arbeiten. Die einseitige Fokussierung auf finanzielle Engpässe und auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit wird aber in der Regel der Komplexität, den Herausforderungen und den Möglichkeiten von Theaterkooperationen und -fusionen nicht gerecht. Kurzfristige Einsparungen sind zwar erreichbar, häufig genug kommen aber langfristige strategische Planungen zu kurz, um einen auf Dauer angelegten Veränderungsprozess nachhaltig zu etablieren. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt auch, dass diese Diskussionen immer wieder geführt und häufig mit der Vergabe von teuren Gutachten unterlegt werden.<sup>32</sup> Bisher ergaben sich eher spezifische, direkt auf die Situation vor Ort abgestimmte Lösungen, aber keine allgemeingültigen, auf andere Städte und Theater übertragbare Handlungsoptionen. Nicht selten gehen neue Szenarien mit erforderlichen größeren Investitionen einher (z.B. Neubau von zentralen Spiel- oder Werkstätten). Die nachfolgende Darstellung greift Erfahrungen in und außerhalb des Landes auf und stellt eine Auswahl möglicher Szenarien dar.

#### 5.1. Fusionen

Fusionen, also die Zusammenlegung von zwei oder mehr Theatern, gelten als größter Eingriff in die Theaterlandschaft und müssen mit äußerster Sorgfalt vorgenommen werden. Eine Machbarkeitsstudie sollte Grundvoraussetzung sein –

---

<sup>32</sup> Gegen eine externe Vergabe sprach sich Mitte Dezember 2012 der DBV aus. Am Beispiel der aktuell diskutierten Opernfusion Köln/Bonn könne völlig ausreichend auf das Wissen der Verwaltungsdirektoren bzw. kaufmännischen Direktoren und auf das des DBV zugegriffen werden. „Der Bühnenverein habe bereits mehrere Theaterfusionen begleitet und berechnet, und wisse, was es heißt, zwei Theater zu fusionieren: Massiver Personalabbau, dessen Kostenersparnisse durch die Lohnerhöhungen des öffentlichen Dienstes zugunsten der verbleibenden Mitarbeiter in kürzester Zeit wieder aufgefressen werden. Keines der bisher fusionierten Theater oder Orchester sei heute in einer stabilen Finanzlage. Wenn man durch eine Opernfusion Geld einsparen wolle, so gehe das im Übrigen kurzfristig gar nicht, weil der Personalabbau nur langsam erfolgen könne. Für eine Fusion bedürfe es der Beteiligung der Arbeitnehmerseite, also von Personalräten und Gewerkschaften. Diese stimmten einer Fusion aber regelmäßig nur zu, wenn garantiert sei, dass niemand entlassen wird. Zudem müsse man in Köln und Bonn zunächst die Fusion der Opern mit den Schauspielhäusern beider Städte auflösen, wodurch erhebliche Synergieeffekte verloren gingen.“ (Pressemitteilung des DBV vom 13. Dezember 2012)



## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

ob die gewünschten Ziele unter welchen Belastungen realistisch erscheinen, muss im Vorhinein ausführlich geprüft werden. Um festzustellen, ob und wie sie funktionieren oder eben auch nicht, brauchen Fusionen einen ausreichenden Zeithorizont. Darüber hinaus bleibt nach der (ggf. „von oben“ erzwungenen) Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit des einen Partners das ständige Aus-tarieren zwischen Kooperation und Konkurrenz, je nach Sach- und Bedarfslage, als Hauptaufgabe.<sup>33</sup>

Umstrukturierungen, die Sinn machen und in der Realität umsetzbar sind, wurden in der Regel in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten von den Theatern im Land bereits geprüft. Das in vielen Belangen immer noch grundlegende WIBERA-Gutachten erteilte Fusionen eine klare Absage, da damit immer auch eine erhebliche Beeinträchtigung der Theaterversorgung einhergehe. Untersucht wurden zwei Modelle: zum einen eine Fusion, bei der die drei bisher selbständigen Theater ihre Dreispartenstruktur behalten (z.B. als Holding), zum anderen eine Fusion, bei der jedes Theater nur noch in einer Sparte produziert. Für Schleswig-Holstein sei aber in beiden Fällen eine Reduzierung des Angebotes nicht zu vertreten. Außerdem würden sich beträchtliche negative Effekte einstellen wie Aufgabe der eigenen Theater-Identität, geringere Einflussmöglichkeiten der Trägerkommunen, abnehmende Identifikation des Publikums sowie der Aufbau einer überkomplexen Organisationsstruktur, so die damaligen Gutachter.<sup>34</sup>

Vor rund vierzig Jahren ist es aber bereits zu dem wegweisenden Zusammenschluss der bis dahin selbständigen Theater in Flensburg, Rendsburg und Schleswig zum Schleswig-Holsteinischen Landestheater gekommen. Unter der Moderation der Landesregierung erfolgte die Gründung eines Zweckverbands in Form einer GmbH, in dem 17 Umlandgemeinden und -kreise auf freiwilliger Basis eingebunden sind und sich die Verantwortung der kommunalen Trägerschaft teilen. Nach der Fusion 1974 wurde im Vergleich zum Bezugsjahr 1971 das Einsparvolumen auf rund 25 % beziffert (Flensburg: ca. 520.000 DM, Rendsburg: ca. 70.000 DM, Schleswig: ca. 110.000 DM).<sup>35</sup> Es gibt auch Landestheater, die weit mehr Kommunen bespielen, wie etwa seit 2007 das „Theater für Niedersachsen“ mit Sitz in Hildesheim (Fusion des Stadttheaters Hildesheim mit der Landesbühne Hannover), das über 60 nieder-

---

<sup>33</sup> vgl. Patrick S. Föhl: Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Diss. PH Ludwigsburg, 2010, S. 2, 60, 146, 183, 201

<sup>34</sup> vgl. Theaterstruktur in Schleswig-Holstein. Gutachten der WIBERA Wirtschaftsberatung AG, November 1994, S. 63 und 158-160. Die Untersuchung entstand in der Folge des bundesweiten Gutachtens einer Expertenkommission „Führung und Steuerung des Theaters“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) von 1989

<sup>35</sup> vgl. Rolf Teucher: Grundlagen und Entwicklung der kommunalen Finanzierungsanteile für den Betrieb der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH, 2006, S. 5

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

sächsische Gemeinden bereist.<sup>36</sup> Bei der Größe des Ensembles und bei der Zahl der Abstecherorte sowie im Hinblick auf die Präsenz und Spielhäufigkeit in den Sitzstädten ist das Schleswig-Holsteinische Landestheater jedoch schon heute am Limit. Von daher ist der Gedanke, ob das Landestheater nicht um die Kommunen und damit Spielorte Kiel und Lübeck ergänzt werden könnte, in der derzeitigen Form nicht weiter verfolgbar. Die Frage, ob mit einer solchen Fusion bei gleichzeitigem Erhalt der Spielstätten Einsparungen zu erzielen sind, muss hier darüber hinaus offen bleiben. Hierzu bedarf es sorgfältiger innerbetrieblicher Untersuchungen.

Im Zusammenhang mit Fusionen wurde mit Bezug auf die Neuordnung der Berliner Opern auch das Stiftungsmodell diskutiert. Mit der Stiftung „Oper in Berlin“, die als Holding für die drei Opern der Hauptstadt sowie dem Staatsballett Berlin und der Bühnenservice GmbH agiert, sollen vorwiegend Rationalisierungsmaßnahmen umgesetzt werden (z.B. Personalabbau). Die Personaleinsatzpläne obliegen dann einem alleinigen Arbeitgeber, das Personal ist damit aufgrund der kurzen Wege innerhalb Berlins relativ schnell auch an unterschiedlichen Spielstätten einsetzbar. Die Opern fungieren mehr oder minder als Betriebsstätten mit einem Zulieferbetrieb. Bei einem reinen Opernbetrieb mag dies Aussicht auf Erfolg haben. In Bezug auf einen Mischbetrieb für Schauspiel und Oper kommt es jedoch durch völlig unterschiedliche Planungszeiten zu Schwierigkeiten: Opernaufführungen werden manchmal über Jahre hinweg geplant, im Schauspiel denkt man in wesentlich kürzeren Dimensionen. Synergieeffekte im Kleinen können durch zusätzlich erforderliche Dispositionsarbeit schnell wieder aufgebraucht werden. Letztendlich bleibt die Berliner Stiftung allerdings eher ein Sanierungsfall als ein Vorzeigemodell<sup>37</sup>. Auch in Mecklenburg-Vorpommern wurde im Rahmen des FAG-Theatererlasses der Plan einer gemeinsamen Holding der Theater Rostock und Parchim (Theatermanagement Mecklenburg-Vorpommern GmbH) diskutiert, bisher aber findet diese Idee weder kommunalpolitisch noch seitens der Theater Zustimmung. Als während der Beratungen der von der schleswig-holsteinischen Landesregierung eingesetzten Theaterstrukturkommission<sup>38</sup> 2011 der Vorschlag einer Theaterholding für die drei großen

---

<sup>36</sup> Zwar schien sich die Fusion zunächst nicht zu bewähren – das neuformierte Theater stand kurz vor der Insolvenz –, doch die Anlaufschwierigkeiten konnten überwunden werden und die aktuellen Verträge laufen bis 2017. Stadt und Landkreis Hildesheim sowie der Zweckverband der Gastspielstätte tragen die Bühnen gemeinsam, und selbst eine kleine Musical-Sparte konnte mit eigenem Ensemble zusätzlich geschaffen werden (vgl. die deutsche bühne, Dezember 2012, S. 48-50).

<sup>37</sup> vgl. Von den Vorzügen einer Theater GmbH – Auszüge aus einer Gesprächsrunde zum Beispiel Schauspiel Düsseldorf, in: Theater der Zeit 4/2003 sowie Tradition und Kunstanspruch, in: die deutsche bühne, Dezember 2012, S. 16

<sup>38</sup> Unter Vorsitz des Kulturministers a.D. Dr. Klug fanden sich 2010 bis 2011 die Träger der Theater (Bürgermeister, Landräte, Kulturdezernenten), der Sprecher der kommunalen Spitzenverbände, der Innenminister a.D., Vertreter\*innen des LRH und Vertreter\*innen der Kulturabteilung in der Lenkungsgruppe der Theaterstrukturkommission zusammen, um Strukturen und Finanzierung der



## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

schleswig-holsteinischen Mehrspartenhäuser eingebracht wurde, erwies sich diese Idee als nicht konsensfähig. Die kommunalen Träger der Theater machten deutlich, dass sie an ihren – erfolgreichen – Stadttheatern festhalten wollen.

Gegenwärtig sind mehr als 10 % der öffentlichen Theater in Deutschland fusionierte Einrichtungen. Vorrangig in den neuen Bundesländern, die eine größere Dichte an Stadttheatern aufweisen und ein auch vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung über den Bedarf hinausgehendes Angebot vorgehalten wurde, wurden Fusionen vollzogen. Die letzten Theaterfusionen fanden 2004 in Magdeburg (Theater der Landeshauptstadt Magdeburg + Freie Kammerspiele) sowie 2009 in Halle (Oper und Thalia-Theater + Kulturinsel/Neues Theater und Puppentheater + Staatskapelle) und zwischen Eisenach und Meiningen statt (Zustiftung des Landestheaters Eisenach zur Kulturstiftung Meiningen mit dem Südthüringischen Staatstheater und den Meininger Museen). In Thüringen hingegen wurde 2002 vom Weimarer Stadtrat die vom Land vorgeschlagene und vom DBV befürwortete Fusion des Deutschen Nationaltheaters in Weimar mit der Bühne der Landeshauptstadt Erfurt nach massiven Bürgerprotesten abgelehnt. Der Zusammenschluss von Bautzen, Zittau und Görlitz wurde 2009 vom Kreistag Bautzen gestoppt. Fusionen können auch scheitern, wie sich nach nicht einmal zehn Jahren bei Wuppertal und Gelsenkirchen (1996-2001) sowie bei Eisenach und Rudolstadt (1995-2003)<sup>39</sup> durch den Akzeptanzschwund des Theaterangebots durch die Bürger\*innen der Städte zeigte. Die negativen Folgen konnten selbst nach der Rückkehr zur ursprünglichen Theaterstruktur nicht vollständig überwunden werden. Nicht immer erweisen sich Fusionen also als überlebensfähig. Erfolgreich können sie nur sein, wenn alle Beteiligten die gleiche Zielsetzung verfolgen, wenn ein nach innen und außen abgestimmter Kommunikationsprozess stattfindet und die Bürger\*innen diesen Weg mittragen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Fusionierungen mit dem Ziel von Einsparungen zwangsläufig zu Personalabbau und zur Verringerung des Angebots führen. Soll das Angebot hinsichtlich der Sparten und Aufführungszahlen beibehalten werden, sind lediglich Einsparungen im Leitungsbereich denkbar, da die Ensembles und auch die auf die Spielstätten verteilten technischen und Verwaltungsmitarbeiter\*innen weiterhin benötigt werden. Fusionierungen von Theatern sind kom-

---

öffentlichen Theater zu diskutieren. Der DBV wurde hinsichtlich einer fachlichen Expertise hinzugezogen. Die Intendanten und Verwaltungsdirektoren erörterten in zwei Sitzungen Möglichkeiten der Zusammenarbeit und neue Verteilungsmodelle der FAG-Zuweisung. In einem Eckpunktepapier wurden die Ergebnisse zusammengefasst, die jedoch zu keinen Strukturveränderungen oder finanziellen Umverteilungen führten. Siehe Anhang 2: Eckpunktepapier Theaterstrukturkommission (April 2011)

<sup>39</sup> vgl. Föhl S. 119-120 und S. 248

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

municipalpolitisch schwierig durchsetzbar und können die Identifikation des Publikums mit ihrem Theater negativ beeinflussen.

### 5.2. Kooperationen

Will man am derzeitigen Angebot (Aufführungszahlen, spartenbezogene Angebote) festhalten, bieten sich am ehesten Kooperationen an. Kooperationen, die bislang eher gemeinsame künstlerische Ziele verfolgten, werden aber von der öffentlichen Hand zunehmend mit Blick auf die enger werdenden finanziellen Rahmenbedingungen diskutiert oder sogar gefordert. Kooperationsmodelle setzen allerdings voraus, dass gleichartige Rahmenbedingungen, z.B. hinsichtlich der Bühnengröße, geschaffen werden können bzw. Inszenierungen problemlos an verschiedene Bühnengrößen angepasst werden können. Der Landesrechnungshof urteilte in seinem Kommunalbericht 2011: „Der Landeshauptstadt Kiel und der Hansestadt Lübeck wird empfohlen, den jährlichen Zuschussbedarf für die Theater (2006: 20 Millionen Euro) durch weitgehende Kooperation, Schließung von Sparten und Zusammenlegung der verbleibenden Angebote nachhaltig zu senken.“<sup>40</sup> Konkreter wurde die Empfehlung allerdings nicht. Der LRH nimmt mit dieser Empfehlung eine Reduzierung des Angebots in Kauf.

Bei Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Häusern müssen zunächst infrastrukturelle Probleme berücksichtigt und bewältigt werden, etwa unterschiedliche Bühnenmaße und technische Ausstattungen. Dazu kommt die logistischen Anforderungen, also der Transport über größere Entfernungen hinweg, die sorgfältige, strategische Planung sowie ein professionelles, zielorientiertes Projektmanagement erfordern. Transport- und Personalkosten (Reisezeit = Arbeitszeit!) müssen dabei in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen des Ressourceneinsatzes stehen.<sup>41</sup>

Im Rahmen der Theaterstrukturkommission waren die drei Mehrspartenhäuser Kiel, Lübeck und Landestheater 2010/2011 auch aufgefordert, Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im künstlerischen Bereich, im Marketing, in der Verwaltung sowie im Bühnenbereich auszuloten. In der Folge wurde übereinstimmend auf das WIBERA-Gutachten von 1994 verwiesen, das in den Punkten gemeinsames Marketing (keine nennenswerten Kosteneinsparungen) und gemeinsame Verwaltung (nur in Teilbereichen möglich) immer noch Gültigkeit besitzt.<sup>42</sup> In diesem Zusammenhang zeigt sich immer wieder, dass die Identifizierung der Bürger\*innen einer Stadt mit ihrem Theater und damit auch ihre regelmäßigen Besuche nur mit eigenem Ensemble ge-

<sup>40</sup> Kommunalbericht des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein 2011, Kiel 2011, S. 70

<sup>41</sup> vgl. Föhl S. 147 und 324

<sup>42</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 97

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

währleistet werden kann. Allerdings muss nicht zwangsläufig in jeder Sparte ein eigenes Ensemble vor Ort vorhanden sein. Um trotzdem in Schleswig-Holstein eine große künstlerische Spartenvielfalt sicherzustellen, sollten künstlerische Kooperationen und der Austausch von Produktionen vertraglich vereinbart werden.

Dazu könnten Kiel und Lübeck z.B. die Zahl ihrer Musiktheaterproduktionen reduzieren und im Austausch das jeweils andere Haus mitbespielen (Einsparung von Produktionskosten). Dies würde dazu führen, dass sich die Aufführungszahl einer Opernproduktion erhöhen und im Gegenzug die Zahl der Neuinszenierungen verringern würde. Während das eigene Theater gastiert, müsste das andere Theater im eigenen Haus auftreten. Dies bietet sich bei Stücken an, die im eigenen Haus „abgespielt“ sind, mit denen also keine größere Besucherzahl mehr erreicht werden kann, die aber in einer anderen Stadt ein neues Publikum finden können. Dabei wird es betriebswirtschaftlich notwendig sein, die Ressourcen noch effizienter einzusetzen, um ein Absinken der Eigeneinnahmen zu verhindern. Reisekosten und Zeitaufwand sind zusätzlich zu kalkulieren.

Auch im Bereich der modernen Oper (auch Uraufführungen) könnte ein Inszenierungsaustausch aufgebaut werden, denn erfahrungsgemäß finden neue, in der Rezeption schwierige Opern nur ein begrenztes Publikum. Danach würde im Wechsel nur ein Haus – beispielsweise Kiel oder Lübeck – ein aktuelles Stück produzieren, das dann auch im jeweilig anderen Theater sowie möglichst in Flensburg aufgeführt wird.

Um die Akzeptanz solcher Inszenierungsaustausche zu stärken, sollten die Gastspiele fest in den Spielplänen verankert und in die Abos integriert werden. Kiel und Lübeck könnten zudem mit geeigneten Musiktheaterproduktionen beim Landestheater gastieren, was zu dortigen Einsparungen von Produktionskosten führen würde. Bei häufigen, regelmäßigen Gastspielen könnte das Musiktheater und das Orchester des Landestheaters mit dem Ziel einer deutlichen Kostenreduzierung so verkleinert werden, dass Inszenierungen kleinerer Formate möglich bleiben. Größere Musiktheaterinszenierungen würden dann in Form von Gastspielen entweder von den Theatern Kiel und Lübeck angeboten oder von anderen Gastspieltheatern eingekauft werden. Dies stellt allerdings einen erheblicher Eingriff in die jetzige Struktur dar und dürfte weder vom Theater selbst noch von vielen Gesellschaftern gewünscht sein.

Voraussetzungen für den Erfolg von Kooperationen sind eine gute Organisation, die künstlerische Übereinstimmung der Handelnden und eine positive Haltung zum Ko-

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

operationsvorhaben. Bestes Beispiel ist die gelungene Ballettkooperation zwischen Kiel und Lübeck mit dem „Nussknacker“, die eine win-win-Situation darstellt: Kiel verzeichnet zusätzliche Einnahmen und Lübeck spart die Kosten einer Musiktheaterproduktion ein. Die Aufführungen fanden auch in Lübeck großen Publikumszuspruch.

Die von der Kieler und Lübecker Theaterleitung praktizierte bzw. vorgeschlagene Kooperation in der Sparte Tanz und neue Opern ist ein Anfang und sollte daher mit dem Ziel der Kostenreduzierung und der künstlerischen Bereicherung verstetigt bzw. neu aufgebaut werden. Hier müssen auch gegenseitige Konkurrenzen, aber auch Erschwernisse aufgrund der Entfernung zwischen den Spielorten und die Unterschiedlichkeit der örtlichen Gegebenheiten überwunden werden. Das WIBERA-Gutachten kam 1994 zu dem Ergebnis, dass ein Inszenierungsaustausch zwischen Kiel und Lübeck im künstlerischen Bereich zu Einsparungen führen könnte, in signifikantem Umfang jedoch erst mit vier Produktionen im Musiktheater und sechs im Schauspiel.<sup>43</sup> Schwieriger sind sicherlich Kooperationen zwischen Kiel bzw. Lübeck und dem Landestheater zu realisieren. Hier differieren Bühnenmaße, technische Voraussetzungen, personelle wie finanzielle Ausstattung sowie Spielplan- und Spielbetriebsstruktur zu den Einzelhäusern Kiel und Lübeck erheblich. Die für eine sinnvolle Kooperation nötige Kompatibilität ist unzureichend.

Der Austausch von Inszenierungen kann jedoch auch über ein ganzes Bundesland hinweg funktionieren, wie das Beispiel Brandenburg zeigt. Der Theater- und Konzertverbund regelt seit 2000 vertraglich die wechselseitige Übernahme zwischen Städten Frankfurt/Oder, Brandenburg und Potsdam (unter teilweiser Mitwirkung von Cottbus). Das Konstrukt des formalisierten, vertraglich mit dem Land geregelten Austauschs von Sparten bzw. Produktionen gewährleistet dabei in allen drei Städten ein Mehrspartenangebot mit eigenem Ensemble. Klare Vereinbarungen bestehen über die Zahl der Produktionen und Abnahmen, der Vorstellungen und Gastspiele. Der Vertrag wurde zuletzt im April 2012 für weitere zwei Jahre verlängert.<sup>44</sup>

Im Zusammenhang mit Kooperationsüberlegungen könnte auch eine stärkere Zusammenarbeit mit den Neuen Eutiner Festspielen diskutiert werden.<sup>45</sup> So könnte beispielsweise das Theater Lübeck eine Freilichtoper für die Festspiele produzieren und diese dann zu Beginn der eigenen Spielzeit wieder aufnehmen. Dies würde eine

---

<sup>43</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 6

<sup>44</sup> vgl. Föhl S. 134 und 169 sowie *Die Welt*, 27. April 2012

<sup>45</sup> Das WIBERA-Gutachten verneinte allerdings sinnvolle Kooperationen zwischen den Theatern und den Eutiner Festspielen und dem Schleswig-Holstein Musikfestival, die organisatorischen und tarifrechtlichen Voraussetzungen seien zu unterschiedlich (S. 137).

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Veränderung der Theaterferien erforderlich machen. Anzustreben sind ebenfalls Kooperationen mit den öffentlich finanzierten Orchestern, um ihnen eine weitere Einnahme zu ermöglichen. Das Theater Lübeck und die Musikhochschule Lübeck haben darüber hinaus gemeinsam die Projekte Opernelitestudio und Orchesterstudio realisiert, um Studierenden an ihren Studienort Berufspraxis in einem professionellen Orchester zu ermöglichen.

Sondierungsgespräche über eine mögliche Kooperation zwischen dem Schleswig-Holsteinischen Sinfonieorchesters mit dem Sønderjyllands Symfoniorkester haben zu keinem Ergebnis geführt. Eine Arbeitsgruppe hatte im Sommer/Herbst 2011 die Realisierbarkeit geprüft und Handlungsempfehlungen vorgelegt. Angedacht war die Beantragung eines INTERREG-Projektes, um bis zu 65 % der anfallenden Fusionskosten aufzufangen, sowie deren Umsetzung bis Ende 2015. Ebenso wurde die Einbeziehung von Ballett und Chor ins Auge gefasst. Die Überprüfung der Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit ergab jedoch, dass der finanzielle Aufwand einer Fusion für etwa 10 bis 12 Konzerte mit 110 Musiker\*innen und 15 Mitarbeiter\*innen im administrativen Bereich bei rund 10 Millionen Euro liegt. Die Fragen nach dem jeweiligen Tarifrecht und den Finanzströmen zwischen deutscher und dänischer Seite blieben hierbei noch ungeklärt. Auch wenn eine solche Fusion unter künstlerischen Aspekten höchst interessant sein könnte, bietet sie doch ein kaum nennenswertes Einsparvolumen. Die Wirtschaftlichkeit eines Orchesterzusammenschlusses ist höchst fraglich. So ist das Interesse an einer Fusion auf dänischer Seite als gering einzuschätzen, da man dort das finanzielle Risiko als unüberschaubar empfindet. Auch die Idee, die vier Kommunen Sønderjyllands als Gesellschafter des Landestheaters zu gewinnen, fand keinen Anklang – wie bereits andere Akquirierungsversuche auch. Für eine erweiterte Kooperation ist man jedoch offen. So erarbeitet man zusammen Projekte wie ein zusätzliches gemeinsames Open-Air-Konzert, zweisprachige Kinderkonzert-Programme und gemeinsame Kompositionsaufträge ab der Spielzeit 2013/2014. Zusätzliche Kosten sollen durch bestehende Förderprogramme zum grenzüberschreitenden Kulturaustausch abgedeckt werden.

### 5.3. Zusammenlegung von Abteilungen

Im Hinblick auf die Zusammenlegung von Abteilungen hat das Rechnungsprüfungsamt Flensburg (RPA) 2010 für das Landestheater diverse konkrete Vorschläge gemacht, die daraufhin ausführlich geprüft wurden. Diese betrafen insbesondere die Kostümwerkstätten, die Zentralwerkstatt, das Zentrallager und den Fuhrpark. Im Wesentlichen wären die Vorschläge aber nur durch die Einstellung von neuen Mitarbeiter\*innen, somit einer Erhöhung der Personalkosten und durch Investitionen (bis

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

hin zu Neubauten) zu realisieren gewesen oder waren wie die Zusammenlegung von Zentrallager und Zentralwerkstatt bereits in der Planung<sup>46</sup>. Hier sind die Möglichkeiten weitestgehend ausgeschöpft und keine weiteren Einsparpotenziale zu erwarten.

Schon zuvor wurde solchen Pläne eine Absage erteilt. 1976 verwarf die INTRA Beratungsgesellschaft die Idee einer zentralen Kostümwerkstatt: Bau- und Einrichtungskosten stünden in keinem Verhältnis zu den Einsparungen. Auch das WIBERA-Gutachten nahm 1994 dazu Stellung: Über Fundus und Zentralwerkstatt seien nur weniger bedeutende Einspareffekte zu erzielen.<sup>47</sup> Künstler\*innen können in ihren probenfreien Zeiten kurz zur Anprobe kommen, bei einer Zentral-Kostümwerkstatt müssten sie gefahren werden, es würde damit wertvolle Probenzeit verloren gehen. Beim Kostümfundus gibt es ebenfalls gewichtige Gründe, die bisherige Situation mit drei Fundi in Flensburg, Rendsburg und Schleswig beizubehalten. Aufgrund der örtlichen Nähe wissen die Schneider\*innen und Gewandmeister\*innen in „ihrem“ Fundus über die vorhandenen Teile bestens Bescheid. Der Unterschied zwischen einem Fundus des Musiktheaters und dem eines Schauspiels ist allein von den künstlerischen Anforderungen in Oper, Operette und Schauspiel different. Insofern ist eine qualifizierte „Vor-Ort-Kenntnis“ von unschätzbarem Vorteil. Der regelmäßige Austausch oder auch der Kauf und Verkauf von Kostümen für einzelne Produktionen findet bereits statt. Auch durch die bereits gedeckelten Ansätze für die Sachkostentitel sind keine weiteren höheren Einsparvolumina zu erzielen.

Der Einrichtung eines Zentralfundus wurde von WIBERA eine klare Absage erteilt, eine zentralisierte Bewirtschaftung könnte jedoch von Vorteil sein. Ein Desiderat ist bislang die Inventarisierung des Fundus, wäre aber auch mit dem Aufbau einer Verwaltung mit Katalogisierung und Kategorisierung verbunden. Nach Prüfung der schleswig-holsteinischen Theater entstünden u.a. Kosten für Fotografien, der Aufwand für Beschreibungen und Bewertungen könnte durch die Mitarbeiter\*innen nicht „eben mal so“ geleistet werden. Allein beim Landestheater müssten sich schätzungsweise zwei Verwalter zusätzlich darum kümmern, so dass Personal- und Sachkosten von rund 100.000 Euro entstehen. Darüber hinaus sollte aber erwähnt werden, dass Dekorationen und Kostüme auch von Unternehmen oder anderen Theatern eingekauft werden können.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> vgl. Reiner Schmeckthal: Stellungnahme zum RPA-Prüfberichts-Entwurf vom 7.7.2010, S. 13

<sup>47</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 209 sowie Kap. 5.1.

<sup>48</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 198, z.B. von Theatern in Leipzig, Dresden, Halle, Bonn, Karlsruhe, Magdeburg, Augsburg, Potsdam, Erlangen, München und Stuttgart



## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Eine Zusammenlegung der Verwaltungen aller drei Mehrspartenhäuser in Schleswig-Holstein erscheint ebenfalls wenig sinnvoll, da hier bereits mit geringen Personalkapazitäten gearbeitet wird und die Präsenz vor Ort gewährleistet sein sollte. Im Rahmen eines Verwaltungsverbundes könnten jedoch nach dem WIBERA-Gutachten Aufgaben der Personalverwaltung, der Finanzbuchhaltung und der EDV-Organisation gebündelt werden. Die Realität zeigt jedoch, dass die damals vorgeschlagene „Theater Service und Marketing Gesellschaft“<sup>49</sup> sich auch bald zwanzig Jahre später mit derselben Begründung nicht umsetzen lässt.

Diese und auch weitere Maßnahmen können aus Sicht des Landes jedoch nicht in der nötigen Tiefe beurteilt werden. Es bedarf einer gründlichen innerbetrieblichen Prüfung, ob hier noch Einsparmöglichkeiten zu realisieren sind. Denkbar sind ggf. auch ein gemeinsamer Einkauf, die gemeinschaftliche Nutzung von EDV-Applikationen, Vereinbarungen zur Krankheitsvertretungen, gezielte Absprachen für Premierentermine oder ein gemeinsames Festival, Allianzen im touristischen Bereich, mit Schulen, der lokalen Wirtschaft, den Medien, Universitäten/Fachhochschulen, weiteren Kultureinrichtungen wie etwa Museen und Orchestern oder der Gastronomie.<sup>50</sup>

### 5.4. Staatstheater

Staatstheater werden in der Regel als Regiebetriebe des Landes oder als GmbH geführt, in einem Fall auch als Stiftung. Aufsicht führt das jeweilige Land, bei 100 % Gesellschaftsanteilen alleine, bei weiteren Gesellschaftern z.B. mit der Sitzstadt gemeinsam, wobei das Land die Mehrheitsanteile hält. Die „echten“ Staatstheater, u.a. alle Staatstheater der Stadtstaaten, werden ausschließlich durch das jeweilige Land getragen und finanziert. Bei den jüngeren Staatstheatern der Flächenländer erfolgt häufig eine gemeinsame Finanzierung mit der Sitzstadt.

In Deutschland existierten nach der Theaterstatistik des DBV 2010/11 140 Staats- und Stadttheater sowie Landes Bühnen. Der Anteil der Staatstheater an den öffentlich getragenen Theatern liegt bei rund 26 %. Staatstheater finden sich – zum Teil mit mehreren Einrichtungen – in folgenden Städten: Berlin, Braunschweig, Bremen, Cottbus, Darmstadt, Dresden, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Kassel, Mainz, Meiningen, München, Nürnberg, Oldenburg, Saarbrücken, Schwerin, Stuttgart und Wiesbaden. Bis auf Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein gibt es also in allen anderen Bundesländern Staatstheater. Mecklenburg-Vorpommern bildet eine

---

<sup>49</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 101 und 143

<sup>50</sup> vgl. Föhl S. 77 und 264

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Ausnahme, denn das „Staatstheater Schwerin“ befindet sich in kommunaler Trägerschaft und wird landesseitig analog der schleswig-holsteinischen Stadttheater über den kommunalen Finanzausgleich (FAG) mitfinanziert. Damit trägt Schwerin lediglich den Titel „Staatstheater“, das Land ist aber nicht Träger.

Historisch gesehen haben sich die ältesten, vorrangig in Süddeutschland gelegenen Staatstheater aus den Theatern der Fürstenhäuser entwickelt. Sie sind Ausdruck eines bestimmten Kulturverständnisses (Staats- und Hochkultur) und eines gefüllten Staatssäckels. Sie dienen dem Imagegewinn eines Landes, das so Bildung und Macht symbolisiert und in einer anderen (Theater-) Liga spielt. In jüngerer Zeit waren die Umwandlungen von Stadttheatern in Staatstheater allerdings eher den Finanzierungsschwierigkeiten der jeweiligen Sitzstadt geschuldet: So hat das Saarland z.B. die Landeshauptstadt Saarbrücken entlastet. Die letzte Umwandlung erfolgte zum 1. Januar 2005 in Nürnberg. Träger sind das Land Bayern, das bis zur Spielzeit 2008/2009 seine Zuschüsse auf bis zu 50 % des Gesamtzuschussbedarfs erhöhte (= Entlastung der Sitzstadt) und die Stadt Nürnberg. In den letzten Jahren wurde auch in Nordrhein-Westfalen aufgrund der Empfehlung einer Expertenkommission die Umwandlung der Theater Köln und Essen in Staatstheater diskutiert. Das Land hat sich jedoch gegen diese Lösung entschieden: Die Theater bleiben aus Gleichbehandlungsgründen Stadttheater. Erstmals sollen bis zu drei Bühnen auf Antrag eine „Sonderförderung“ von jeweils 300.000 Euro erhalten, um sich künstlerisch zu profilieren. Eine Jury trifft in einem Wettbewerbsverfahren die Auswahl. Die zusätzlich erforderlichen Mittel fließen aus dem erheblich aufgestockten Kulturetat Nordrhein-Westfalens.

In Abgrenzung zu Stadttheatern, die von den jeweiligen Kommunen getragen werden und sich tariflich an den TVöD anlehnen, sind die Theatertarife der Staatstheater an die Tarifentwicklung der Länder gekoppelt. Das Nicht-Künstlerische Personal wird – soweit es sich nicht um Beamte handelt – nach TV-L entlohnt. Die künstlerischen Tarife (NV-Bühne, TVK) werden entsprechend angepasst.

Staatstheater sind zumeist größere Mehrspartenhäuser, die Oper, Schauspiel und Ballett vorhalten, über größere Ensembles mit namhaften Künstlern und häufig auch über ein A-Orchester verfügen. Zwingend ist diese Kopplung allerdings nicht. Bei einem A-Orchester wird eine Mindestgröße von 99 Musikerstellen vorausgesetzt. Die Musiker erhalten eine höhere Vergütung als B- oder gar C-Orchester. Höhere Stellenzahl und Qualität eines Orchesters ermöglichen eine anspruchsvollere Spielplangestaltung im Musiktheater und im Konzertwesen. Man kann davon ausgehen, dass eine Anhebung eines B-Orchesters (so wie in Kiel, Lübeck und beim



## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Landestheater vorgehalten) zu einem A-Orchester die Personalkosten im erwähnten Bereich um rund ein Drittel erhöht. Hier eine Berechnung des Kieler Theaters aus dem Jahr 2009: Für das Kieler B-Orchester wurden Kosten i.H.v. rund 4,3 Millionen Euro pro Spielzeit veranschlagt. Eine Umwandlung in ein A-Orchester würde diese auf rund 6,2 Millionen Euro und damit den Zuschussbedarf um 1,9 Millionen Euro erhöhen (rund 44 %). Das WIBERA-Gutachten hatte bereits Mitte der 1990er Jahre keine ausreichenden finanziellen Möglichkeiten für die Aufstockung des Kieler oder Lübecker Orchesters zu einem A-Orchester gesehen. In Kiel lag damals dazu auch – bei Mehrkosten von ca. 2,3 Millionen DM – ein negativer Beschluss der Ratsversammlung vor.<sup>51</sup>

Der Wunsch nach einem Staatstheater in Schleswig-Holstein ist nachvollziehbar und ein schöner Gedanke, wobei hier offen bleiben soll, welche der drei Bühnen dafür in Betracht käme. Die Umwandlung wäre unter der Voraussetzung, dass das Land die bisher aus dem kommunalen Finanzausgleich gezahlten Zuwendungen herauslöst, in den Kulturhaushalt einstellt und zusätzliche Fördermittel zur Verfügung stellen kann, ein Gewinn für das Theater, die jeweilige Stadt als auch das Land (Imagegewinn, kultureller Leuchtturm für Schleswig-Holstein, Gestaltungsmöglichkeiten des Landes). Eine Umstellung ohne finanzielle Aufwertung und der damit verbundenen Möglichkeit einer künstlerischen Profilierung würde aber in der kulturellen Fachwelt als auch von der Öffentlichkeit als „Etikettenschwindel“ kritisiert werden. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Sitzstadt die Abgabe „ihres“ Theaters an das Land mit einer Forderung nach finanzieller Entlastung verbinden würde. Die Probleme der kommunalen Theaterfinanzierung würden sich auf Seiten des Landes verlagern. Das Land müsste das Staatstheater als Landesbetrieb führen. Dies bedeutet landesseitig mehr Verwaltungsaufwand, mehr Personal und damit höhere Kosten. Insbesondere in Finanz- und Personalfragen würden dann die Entscheidungen durch die jeweilige Behördenleitung zu treffen sein. Die Geschäftsführung kann die Verantwortung für den Mitteleinsatz und die Aufgabenerfüllung nicht vollständig übernehmen, da die Kultureinrichtung Teil einer Behörde würde. Durch die Eingruppierung der Staatstheater-Beschäftigten in den TV-L kämen auf das Land tariflich bedingt jährliche Kostensteigerungen zu. Neben der strukturellen Frage, welches der drei Theater zu einem Staatstheater umgewandelt werden sollte, würde die inhaltliche und finanzielle Verantwortung des Landes deutlich größer.

---

<sup>51</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 78

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

In Mecklenburg-Vorpommern wird eine solche Staatstheater-Idee anhand der Zusammenlegung der Musiktheater von Schwerin und Rostock gerade diskutiert<sup>52</sup>. Eine Spielstätte würde zum Stammsitz erklärt, an dem auch geprobt werden würde. Die FAG-Zuschüsse würden dann nur in die Staatsoper Mecklenburg fließen, die Sparte Theater soll dann ausnahmslos von den Kommunen getragen werden. Orchester und Sänger könnten in solch einem Staatsopern-Modell zusammengeführt werden, aber weiterhin an beiden Standorten auftreten. Die Idee ist aber nur unter der Voraussetzung sinnvoll, dass in Rostock ein Theaterneubau realisiert wird. Das Einsparvolumen wird mit 6,4 Millionen Euro beziffert, weil die übrigen Sparten keine FAG-Zuschüsse mehr erhalten würden, Produktionskosten gesenkt werden könnten und mit einem Personalabbau von knapp 100 Stellen kalkuliert wird. Diese Summe würde den prognostizierten Mehrbedarf beider Theater (ca. 6,2 Millionen Euro u.a. durch Strukturveränderungen und Tarifsteigerungen) abdecken. Bei der Zusammenlegung beider Theater mit allen Sparten wäre der Effekt um knapp eine Million Euro höher, da mehr Stellen abgebaut würden. Als großes Problem wird aber der hohe Zeitaufwand (= Arbeitszeit) beim Pendeln gesehen, der zu Lasten der Proben und Erarbeitung von Programmen geht. In einem weiteren Modell wird die Zusammenlegung aller Musiktheater-Sparten des Landes zu einer Opernkompanie in gemeinsamer Trägerschaft von Land (mehrheitlich) und Kommunen vorgeschlagen. Auch hier käme es zur Einstellung der FAG-Zuschüsse für andere Sparten und zu einem massiven Stellenabbau (- 290 Stellen). Ein solcher Schritt ist jedoch hoch komplex und aufgrund der großen Zahl arbeitsrechtlicher Veränderungen risikoreich und letztlich schwer zu prognostizieren. Finanzielle Probleme werden dadurch nicht gelöst, sondern lediglich verlagert. Insgesamt wurden neun Modelle von einem externen Gutachter vorgelegt, die auf Ebene des Landes, der Kommunen, der Theater, der Theaterverbände und Gewerkschaften sowie insgesamt in der Öffentlichkeit äußerst kontrovers diskutiert werden und zurzeit eher zu großer Verunsicherung und zu Konkurrenzdenken führen.

### 5.5. Spartenschließung und Reduzierung des Angebots

Bundesweit ist es in den letzten 25 Jahren aus Kostengründen immer wieder zu Spartenschließungen gekommen. Einsparungen ergeben sich dann v.a. aus dem Personalabbau. Das Theater Lübeck musste Mitte der 1990er Jahre seine Ballettsparte als Beitrag zu den Kosten der Grundsanierung des Gebäudes in der Beckergrube einstellen. Die Stadt konnte daraufhin ihren Betriebszuschuss deutlich kürzen

---

<sup>52</sup> vgl. Modelle zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern. Zusammenfassung des Abschlussberichts der Metrum Managementberatung, September 2012, S. 9-10: Modell 3. Dazu auch: Plenarprotokoll 6/25 vom 26. September 2012 zur Aktuellen Stunde: Zukunft der Theater- und Orchesterlandschaft in Mecklenburg-Vorpommern, S. 4-13

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

und erhielt so über die eingesparte Summe einen Kredit-Refinanzierungsanteil für 25 Millionen DM (Einsparung von 30 Stellen auf 30 Jahre). Nicht nur dieser Fall zeigt, dass die Tanzsparte bundesweit besonders stark von Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen betroffen ist, obwohl dies auch Auswirkungen auf den Spielplan von Oper, Operette und Musical hat.<sup>53</sup> Dabei ist gerade im Bereich Tanz/Ballett das Angebot in Schleswig-Holstein knapp und auch aus der freien Szene sind hier nicht viele Angebote zu erwarten. Das Beispiel Lübeck zeigt aber auch, dass ein Theater trotz der Reduzierung seines Angebotes (also weniger Inszenierungen, weniger Aufführungen, weniger Fixkosten) und der Beschränkung der Spieltage auf Donnerstag bis Sonntag die Besucherzahlen halten kann, dass eine bessere Auslastung und damit ein wirtschaftlich erfolgreiches Handeln möglich ist (siehe dazu auch Kapitel 4). Kiel hingegen sieht seinen kultur- und bildungspolitischen Auftrag darin, ein breites, kontinuierliches Angebot vorzuhalten. Eine Spartenschließung in Kiel ist rechtlich schwierig, da sich die Stadt im Rahmen der Umwandlung des Theaters in eine Anstalt des öffentlichen Rechts im Personalüberleitungsvertrag zum Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen verpflichtet hat. Dies gilt für alle langjährig Beschäftigte.<sup>54</sup> Eine weitere finanzielle Hürde bilden die hohen Abfindungszahlungen, die für diese langjährigen Theatermitarbeiter\*innen bei betriebsbedingten Kündigungen zu zahlen sind. Sie belasten einen Theaterhaushalt mit erheblichen Summen und führen dazu, dass sich wirklich größere Personalkosteneinsparung erst in den Folgejahren realisieren lassen. In einer umfassenden Struktur- und Finanzanalyse untersuchte das Landestheater, bezogen auf die Spielzeit 2002/2003 alle denkbaren Szenarien in Hinblick auf mögliche Kosteneinsparungen wegen der Kürzung des Gesellschafterbeitrags der Stadt Flensburg. Im Szenario „Schließung des Musiktheaters“ ergab sich eine Abfindungssumme von rund 8 Millionen Euro, berechnet auf die damaligen Personalkosten in diesem Bereich, nämlich 9,8 Millionen Euro.<sup>55</sup>

Aktuell wird über Spartenschließungen in Münster (Tanztheater), Gera (Schauspiel und Puppentheater sowie Orchesterverkleinerung) sowie Koblenz (Ballett) diskutiert. Das Weimarer Nationaltheater hingegen hat große Einsparungen bei Marketing, Bühne und Kostümen vorgenommen und vermietet das Haus für externe Veranstaltungen, behält aber seinen künstlerischen Betrieb. 2004 wurde in Nordhausen/Thüringen die eigene Schauspielsparte abgeschafft und dafür entsprechende

---

<sup>53</sup> vgl. WIBERA-Gutachten S. 71-72. Aktuelles Beispiel: Nach der Schließung der Ballettsparte in Köln war eine Kooperation mit dem Düsseldorfer Ballett der Deutschen Oper am Rhein angedacht. Die Stadt Köln war jedoch nach Prüfung durch die Verwaltung nicht bereit, ihren Bühnenetat um die für regelmäßige Gastspiele benötigten drei Millionen Euro aufzustocken (*Kölner Stadtanzeiger* vom 3.12.2012)

<sup>54</sup> vgl. Stellungnahme des Theaters Kiel zur „Überörtlichen Prüfung aller kreisfreien Städte 2006/2007“ des Landesrechnungshofes, S. 2

<sup>55</sup> siehe Struktur- und Finanzanalyse 2002/2003 der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH, Berechnung vom 26. Januar 2004

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Angebote vom Theater Rudolfstadt eingekauft. Im Austausch bespielt Nordhausen mit seiner Musiktheater- und Ballettsparte dann Rudolfstadt.<sup>56</sup> Das sog. Rudolfstädter Modell im Sinne eines Sparten austausches (immerhin über rund 125 Kilometer hinweg) wurde auch für das Landestheater diskutiert. Mit einem Rumpforchester wären dann nur noch bestimmte, kleinere Musiktheaterproduktionen möglich, was zu einer Einschränkung des Repertoires führt. Die Gesellschafter haben diese Idee nicht weiter verfolgt. In der Struktur- und Finanzanalyse des Landestheaters wurde 2004 von folgenden Größenordnungen (ungefähre Schätzung) ausgegangen:

Tab. 37: Einsparvolumina bei Spartenschließungen Landestheater (2004)

mögliche Spartenschließung	Einsparvolumen (EUR)
Wegfall Schlossfestspiele Gottorf	52.000
Spartenschließung Puppentheater	138.000
Spartenschließung Ballett	385.000
Spartenschließung Puppentheater und Schauspiel	5.400.000
Spartenschließung Musiktheater	10.400.000

Das Musiktheater erweist sich als mit Abstand kostenintensivste Sparte. Bei der Reduzierung des Angebotes ging das Landestheater 2010 überschlägig davon aus, dass eine Schauspielaufführung ca. 15.000 Euro kostet, eine Operaufführung ca. 60.000 Euro. Der Auftrag für eine Uraufführung schlägt mit etwa 16.000 Euro zu Buche (Angabe aus dem Jahr 2004). Andere Häuser kalkulieren mit deutlich höheren Zahlen – so rechnet das Theater Lübeck aktuell etwa für eine durchschnittliche Musiktheaterproduktion mit 130.000 Euro.

Theater-Schließungen erfolgten u.a. beim Metropol-Theater in Berlin, der Landesbühne in Wittenberg oder dem Theater am Turm in Frankfurt/Main. Zu Tanzsparten-Schließungen kam es in Köln, Weimar, Bochum, Frankfurt/Main und der Komischen Oper in Berlin. Theater-Fusionen kamen in Greifswald/Stralsund, Altenburg/Gera, Plauen/Zwickau, Halberstadt/Quedlinburg und Nordhausen/ Sondershausen zustande sowie reine Orchester-Fusionen in Solingen/Remscheid, Gelsenkirchen/Recklinghausen und in Riesa/Pirna.

### 5.6. Umstellung auf Gastspielbetrieb

Kommunen ohne eigenes Theater behelfen sich vielfach mit Gastspielen. Hierzu werden dann in der Regel multifunktionale Bauten genutzt (Saalbauten, Kulturhäuser, Kongresszentren o.ä.), die über entsprechende Bühnentechnik verfügen. Für die Be-

<sup>56</sup> vgl. Föhl S. 41 sowie Internetrecherche ([http://www1.wdr.de/themen/kultur/sp\\_theaternrw/buehnensituation122.html](http://www1.wdr.de/themen/kultur/sp_theaternrw/buehnensituation122.html); <http://www.otz.de/startseite/detail/-/specific/Durchatmen-Ullrich-Erzigkeit-kommentiert-die-Zukunft-der-Buehnen-Gera-Altenburg-737071736>; [https://www.rhein-zeitung.de/region/koblenz\\_artikel,-Koblenz-will-sich-weniger-Theater-leisten-\\_arid,353889.html](https://www.rhein-zeitung.de/region/koblenz_artikel,-Koblenz-will-sich-weniger-Theater-leisten-_arid,353889.html))

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

spielung wendet man sich zumeist an Tournee-Veranstalter. Als Vorteil wird die Vielfalt des Programms gewertet mit zum Teil aus Film und Fernsehen bekannten Gaststars, ohne dass dauerhafte Betriebskosten anfallen. Allerdings muss konstatiert werden, dass in den letzten Jahren das qualitative Niveau eher gesunken ist (zum Teil auch durch Dumpingpreise von osteuropäischen Ensembles v.a. im Musiktheater- und Konzertbereich). Im Mittelpunkt stehen das Unterhaltungstheater, Komödien, Schwänke und Krimis. Kritisches, zeitgenössische Autoren, moderne Stücke, kontroverse Themen finden kaum Eingang in den Tourneespielplan. Auch der Bezug zur Stadt, die Bindung und Identifikation zwischen Einwohner\*innen und Künstler\*innen vor Ort fehlen dabei häufig. Desiderate entstehen dadurch auch bei Vermittlungsangeboten für junge Leute, z.B. bei der Theaterpädagogik für Schulklassen oder Kinderkonzerten etc. Theaterbesuche erhalten eher einen Eventcharakter und sind zudem aufgrund der regelmäßig höheren Ticketpreise von anspruchsvollen Tourneetheatern nur noch einer gut situierten Besucherschicht vorbehalten.

Kommunen mit Spielstätte, aber ohne eigenes Ensemble, können der Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e.V. (INTHEGA) beitreten, wie dies bereits ca. 400 Mitgliedsstädte aus dem deutschsprachigen Raum getan haben. Der Verein unterstützt nicht nur auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, sondern pflegt auch Kooperationen und Verbindungen mit privaten Tourneetheatern und Landesbühnen, welche maßgeblich als Anbieter für Theaterstücke gelten. Die INTHEGA unterstreicht ihre Stellung durch die Mitgliedschaft im Deutschen Bühnenverein, im Europäischen Verband der Veranstaltungs-Centren, bei der Deutschen Theatertechnischen Gesellschaft und ist mit einem Sitz im Deutschen Städtetag vertreten. Zwei Jahrestagungen beschäftigen sich mit neuen kulturpolitischen Entwicklungen, aktuellen Fragen aus den Bereichen Verwaltung, Verträge und Verordnungen und bieten auf einem Theatermarkt mit bis zu 150 Ausstellern die Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme und Buchung von Programmangeboten für die nächste Spielzeit. Des Weiteren sind Anbieter von Kartenverkaufssystemen, Veranstaltungstechnik und -software sowie Bühnentechnik vor Ort.<sup>57</sup>

In Schleswig-Holstein gibt es u.a. in Neumünster, Wahlstedt, Reinbek, Brunsbüttel oder Itzehoe ein Theaterangebot ohne eigenes Ensemble im Gastspielbetrieb. Gut gelingt dies in Itzehoe. 1992 wurde der Neubau eines multifunktionalen Theatergebäudes nach Plänen von Prof. Gottfried Böhm für bis zu 1.100 Zuschauer\*innen realisiert (Kostenaufwand ca. 20 Millionen DM). Von außen an ein Zirkuszelt erinnernd findet sich im Inneren eine überzeugende Akustik und technische Ausstattung – auf so hohem Niveau, dass 2009 hier sogar der chinesische Pianist Lang

---

<sup>57</sup> vgl. Wikipedia unter Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen

## 5. Überblick: Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

Lang eine CD einspielte. Auch hier decken verschiedene Abonnements für alle Altersstufen die Bandbreite von Boulevardkomödie, Operette und Musical, Konzerte über niederdeutsche Stücke bis hin zum anspruchsvollen Literaturtheater ab. Durch dieses Angebot sowie Sonderveranstaltungen und Aktionen gelingt es durchaus, die Bevölkerung auch ohne festes Ensemble an das Theater zu binden. Als Gesellschafter des Landestheater wird ein deutlicher Anteil der Aufführungen von dort übernommen. Die Idee, Itzehoe als vierte Sitzstadt des Landestheaters zu gewinnen, wurde nach einem Aufsichtsratsbeschluss wegen der nicht vorhandenen Produktionsmöglichkeiten vor Ort nicht weiterverfolgt. Entsprechend sind auch nicht die Voraussetzungen dafür gegeben, dass Itzehoe als Sitzstadt für Schleswig einspringen könnte (siehe Kapitel 6).

### 5.7. Standortaufgabe

2004 wurde vom Landestheater im Rahmen verschiedener Szenarien hinsichtlich Spartenschließungen auch die Möglichkeit geprüft, den Theaterbetrieb nur noch in den drei Sitzstädten aufrechtzuerhalten. Der Verzicht auf die Bespielung der Abstecherorte wurde auf ca. 470.000 Euro beziffert. So fallen neben dem Angebot beispielsweise auch die Reisekosten weg, aber ebenso die Einnahmen und die Gesellschafterbeiträge. Gegebenenfalls muss dann auf Gastspielbetrieb in den Abstecherorten umgestellt werden, was mit erneuten Investitionen verbunden wäre. Generell muss mit einmalig auftretenden hohen zusätzlichen Abwicklungskosten gerechnet werden, ggf. ist auch der Vorwegabzug im FAG gefährdet.<sup>58</sup> Die Folgen dieser Standortaufgaben stehen in keinem Verhältnis zu der möglichen Einsparsumme. Daher wurde dieses Szenario nicht weiter verfolgt.

Am Beispiel Schleswig (siehe dazu auch Kapitel 6) zeigt sich, dass das Angebot des Landestheaters, Theaterbesucher\*innen mit Bussen nach Flensburg oder Rendsburg (beide rund 40 Kilometer entfernt) zu fahren nur unzureichend angenommen wird, obwohl die Fahrten kostenlos sind und gleichzeitig noch eine Einführung ins Stück gegeben wird. Es kam zu massiven Abonnementskündigungen, die Einwohner\*innen legen Wert auf ihr gewohntes Theaterangebot vor Ort. Bei der Aufgabe des Standorts Schleswig fallen im Übrigen nicht nur die dort produzierten Inszenierungen weg, sondern auch der Gesellschafterbeitrag. Es ist nicht auszuschließen, dass damit eine Kettenreaktion ausgelöst wird und noch mehr Kommunen die Landestheater GmbH verlassen. Damit wäre die Idee Landestheater nicht mehr überlebensfähig.

---

<sup>58</sup> vgl. Teucher S. 8



### 5.8. Fazit

Überlegungen zu Fusionen und weiteren Zusammenlegungen von Abteilungen, zur Staatstheaterumwandlung sowie zu Spartenschließung, Reduzierung des Angebotes und Standortaufgabe haben sich für Schleswig-Holstein als nicht zielführend erwiesen. Strategische Allianzen unter den drei großen Mehrspartenhäuser wie Kooperationen, Koproduktionen, Inszenierungsaustausch und Gastspiele im Rahmen einer landesweiten Spielplanabstimmung sind jedoch in hohem Maße zu begrüßen, am besten regelmäßig und auf Dauer angelegt. Im Austausch mit der freien Szene sind diese Anstrengungen sicherlich noch zu intensivieren. Ansätze sind dazu etwa in Lübeck mit der Taschenoper Lübeck vorhanden oder in Kiel mit dem Berliner Theater- und Autorenkollektiv „lunartiks produktion“ bzw. mit dem Figurentheaterspieler Marc Schnittger, der seine letzte Uraufführung im Kieler Opernhaus präsentierte. Geografische Entfernungen müssen sich nicht generell als Hinderungsgrund erweisen, auch wenn Theater-Kooperationen zumeist im Umfeld von 30 bis 80 Kilometern stattfinden.<sup>59</sup> Das WIBERA-Gutachten hat zu Recht schon 1994 darauf hingewiesen, dass man einer (Teil-) Fusion umso näher kommt, je mehr man austauscht. Kooperationen sollten dennoch mit dem Ziel des künstlerischen Austauschs und der Kostenreduzierung verstärkt erprobt werden. Dabei darf sich jedoch keiner übervorteilt fühlen und die regionale Identität muss für alle Partner gewährleistet bleiben. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind Wille und Vertrauen, Parität der Partner, Kommunikation nach innen und außen, Koordination und Controlling sowie eine klare vertragliche Regelung.<sup>60</sup> Alle Beteiligten, vor und hinter der Bühne sowie in den kommunalen Verwaltungen, müssen hinter dem Projekt „Zusammenarbeit“ stehen.

## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

Das Stadttheater Schleswig ist neben den Stadttheatern Rendsburg und Flensburg der wichtigste Spielort der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH und zugleich deren Verwaltungssitz.

### 6.1. Schließung und Interimsspielstätten

Im Juni 2011 wurde in Schleswig das historische Gebäude am Lollfuß von 1892 mit dem großen Zuschauerraum und den Kammerspielen wegen Einsturzgefahr und

---

<sup>59</sup> vgl. Föhl S. 185

<sup>60</sup> vgl. Föhl, S. 141-142, 201, 204, 281-282



## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

statischen Mängeln geschlossen.<sup>61</sup> Eine provisorische Sicherung des Daches und eine kurzfristige Sanierung konnte nicht realisiert werden. Die Möglichkeit einer Grundsanierung wurde nach Prüfung durch die Stadt Schleswig verworfen, da dies kaum günstiger als ein Neubau würde. Die Stadt Schleswig als Eigentümerin (das Landestheater ist nur Pächter) ist aufgrund des Gesellschaftervertrages mit der Landestheater GmbH verpflichtet, eine Spielstätte vorzuhalten. Nach entsprechenden Verhandlungen stehen derzeit für Konzerte die A.P. Møller Skolen, für Proben die Nydamhalle auf Schloss Gottorf und für Schauspielaufführungen das Slesvighus (in derselben Straße wie das bisherige Theatergebäude) als Interimsspielstätten zur Verfügung. Die Stadt hat sich beim Slesvighus zur Hälfte an einmaligen Investitionskosten von 1,2 Millionen EUR zur Instandsetzung des großen Saals beteiligt, so dass auch der dänische Kulturverein Sydslesvigsk Forening (SSF) als Eigentümer von der auf drei Jahre (mit einer Option auf ein weiteres Jahr Verlängerung) vertraglich festgelegten Nutzung profitiert.

Doch ist diese Lösung nicht von Dauer und kann nur für das Sprechtheater genutzt werden. Die Bühne ist nicht groß genug, verfügt über keine Bühnenmaschinerie und hat keinen Orchestergraben. Zwar kann das Foyer als eigenständige Spielstätte genutzt werden und damit quasi die Kammerspiele ersetzen, aber dennoch stehen im Slesvighus im Großen Saal nur rund 300 Sitzplätze zur Verfügung, also rund 150 weniger als im bisherigen Theatergebäude. Neben den damit verbundenen Einnahmeeinbußen entsteht auch Mehraufwand durch die Anmietung der A.P. Møller Skolen für Konzerte (im Foyer der Schule) sowie für den Bustransfer von Abonnenten nach Flensburg für Musiktheateraufführungen – für beides übernimmt die Stadt Schleswig aufgrund des erwähnten Vertrages die Kosten. Trotz Kostenneutralität für die Besucher\*innen bei gleichzeitigem Mehrwert (keine Fahrt- und Parkkosten plus inhaltliche Vorbereitung) werden diese Fahrdienste bislang nicht im wünschenswerten Umfang angenommen – rund 30 % der Abos wurden zur Spielzeit 2011/12 gekündigt. Seit der Eröffnung des Slesvighus wurden jedoch wieder rund 10 % mehr Abos gezeichnet, u.a. auch durch zwei neu aufgelegte Abo-Reihen. Auch im Konzertbereich kam es zu massiven Rückgängen: Das Foyer der A.P. Møller Skolen wird nach Auskunft des Landestheaters als atmosphärisch zu kalt empfunden, die Plätze sind nicht nummeriert, wegen des Schulbetriebs können vormittags keine Kinderkonzerte angeboten werden und der Parkplatz ist mangelhaft ausgeleuchtet. Hier war zur Spielzeit 2012/13 ein Rückgang der Konzert-Abos um 28 % zu verzeichnen, der Durchschnittswert „Besucher\*in pro Konzert“ liegt knapp 20 % unter dem Vorjahr.

---

<sup>61</sup> siehe zum Folgenden auch Projektskizze: Theaterneubau in Schleswig vom 14.3.2012 (Anlage zum Projektantrag in der AktivRegion)

## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

Tab. 38: Entwicklung der Abonnements im Stadttheater Schleswig

	2010/2011	2011/12	2012/2013
Theater-Abos	804	569	630
Differenz zu Vorjahr		- 235	+ 61
Differenz zu Vorjahr %		- 29,2	+ 10,7
Konzert-Abos	334	322	232
Differenz zu Vorjahr		- 12	- 90
Differenz zu Vorjahr %		- 3,6	- 28,0
Konzertbesucher	3.206	2.942	684 <sup>62</sup>
Konzertbesucher*in pro Konzert ø	458	420	342
Differenz zu Vorjahr		- 38	- 78
Differenz zu Vorjahr %		- 8,2	- 18,6

Daran zeigt sich einmal mehr, wie sehr Standort und Theater miteinander verwurzelt sind und wie sehr die Einwohner\*innen „ihr“ Theater vor Ort schätzen. In der Spielzeit 2010/11 waren rund 40.000 Zuschauer\*innen in Schleswig zu verzeichnen, das sind rund 25 % der Gesamtbesucher\*innen des Landestheaters. In gleicher Höhe befindet sich auch der Anteil Schlesiws an den Gesamteinnahmen. Knapp 40 % der Vorstellungen des Landestheaters werden auch jetzt noch in Schleswig produziert (vier große Schauspielproduktionen und drei Studioproduktionen), da die Werkstätten noch vorübergehend genutzt werden können.<sup>63</sup>

Zu bedenken gilt es darüber hinaus, dass das Theater Schleswig nicht nur kulturell sondern auch beschäftigungspolitisch und wirtschaftlich eine wichtige kommunale Einrichtung ist. Am Schleswiger Theater sind insgesamt 96 Menschen beschäftigt (von rund 350 Mitarbeiter\*innen gesamt am Landestheater). Bei einem dauerhaften Verlust der Spielstätte „Stadttheater Schleswig“ bzw. der Nicht-Realisierung des Neubaus ist zu erwarten, dass die Stadt Schleswig und in der Folge weitere Gesellschafter des Landestheaters ihre Gesellschafteranteile an der Landestheater GmbH bereits vorsorglich zum 31. Juli 2013 mit Wirkung zum 31. Juli 2015 kündigen und damit die Konstruktion des Landestheaters insgesamt gefährdet ist. Hier wird von Seiten der Stadt ein klares Bekenntnis des Landes zur Sicherung des Theaterstandorts Schleswig erwartet.

Anfang Dezember 2012 hat die Stadt Schleswig geprüft, ob der Gebäudekomplex „Stadttheater“ einschließlich aller Nebengebäude wegen Einsturzgefahr komplett gesperrt werden muss. Hier konnte aber eine den Spielbetrieb erhaltende Lösung gefunden werden. Sämtliche Nebengebäude können vorerst weiter genutzt werden.

<sup>62</sup> In der laufenden Spielzeit haben erst zwei (von sieben) Sinfoniekonzerte stattgefunden.

<sup>63</sup> vgl. Protokoll der 40. Sitzung des Bildungsausschusses am 29. März 2012, TOP 10: Gespräch mit dem Landestheater Schleswig-Holstein, dem Theater Kiel und dem Theater Lübeck, S. 21-22

## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

Ende September 2011 bezifferte die gutachterliche Stellungnahme die Sanierungskosten des einsturzgefährdeten Stadttheaters am Lollfuß auf ca. 8,7 Millionen Euro, ohne die Gewähr, dass nicht noch Folgeschäden und -kosten entstehen würden. Energetische und funktionale Defizite wären aber auch durch eine Instandsetzung nur schwerlich zu beheben, die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme ist fraglich. Eine Sanierung gilt als nicht förderfähig und müsste daher allein von der Stadt Schleswig finanziert werden.

### 6.2. Theaterneubau Schleswig

In Folge des unter 6.1. Dargestellten hat sich im Dezember 2011 die Schleswiger Ratsversammlung – auch aus dem Interesse heraus, Schleswig weiterhin als „Kulturhauptstadt“ zu positionieren – für einen Theaterneubau am alten Standort<sup>64</sup> ausgesprochen und hierfür einen Eigenanteil in Höhe von 5 Millionen Euro in Aussicht gestellt. Für den Neubau soll eine erweiterte Funktionalität geplant werden, die neben der Hauptnutzung durch das Landestheater Parallelnutzungen wie Tagungen, Kongresse und Vorträge sowie die Möglichkeit zum Sommerspielbetrieb und damit zur ganzjährigen Nutzung eröffnet. Außerdem könnte die Bündelung der gesamten Theaterinfrastruktur (Bühne, Werkstätten, Fundi, Proberäume) zur Effizienzsteigerung beitragen sowie der Servicebereich mit Gastronomie, sanitären Anlagen und Parkmöglichkeiten verbessert werden.

Die Kosten für ein multifunktionales Theatergebäude, das von Seiten der Stadt, des Landestheaters, der Tourismusorganisationen Schleswig-Schlei befürwortet wird, belaufen sich gemäß einer Projektskizze auf ca. 16,5 bis 20 Millionen EUR. Der Kreis Schleswig-Flensburg hat seine grundsätzliche Bereitschaft zur Unterstützung signalisiert, aber bislang keine konkrete Finanzierungszusage gegeben. Auch die Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände zeigt sich von der Notwendigkeit überzeugt, den Theaterstandort Schleswig zu erhalten und will die Stadt aktiv bei der Realisierung der Finanzierung begleiten. Durch Spenden und Spendenzusagen konnten darüber hinaus bislang rund 700.000 EUR eingeworben werden. Das Bürgerengagement im Rahmen des Projekts „Ein Theater für Schleswig“ ist ermutigend. Generalintendant Grisebach geht davon aus, dass insgesamt rund zwei Millionen Euro akquiriert werden können. Die Prüfung, ob der Theaterbau im Rahmen eines Public Private Partnership-Projektes als Kooperation zwischen öffent-

---

<sup>64</sup> Wobei bedacht werden muss, dass sich die Statikprobleme nicht nur aus dem Alter des Gebäudes ergaben, sondern auch durch die Lage an der Schlei, zu deren Ufer der Untergrund abrutscht. Generelle architektonische Herausforderungen stellen sich bei einem Theaterneubau insbesondere hinsichtlich der Akustik, der Abschirmung gegen Außenlärm, bau-, brand- und sicherheitstechnischer Vorschriften sowie Licht- und Tonanlagen.

## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

licher Hand und Privatwirtschaft zu realisieren ist, ggf. auch in einzelnen Bauabschnitten und Modulen, wurde bereits Anfang 2012 von der Stadt Schleswig in Kooperation mit dem entsprechenden Kompetenzzentrum der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB SH) aufgenommen, bisher zeichnen sich keine Möglichkeiten ab. Die Realisierung eines mehrpartigen, multifunktionalen Theaterneubaus als PPP-Modell wäre bundesweit jedoch Neuland.<sup>65</sup>

Die Stadt Schleswig und das Landestheater wurden in einer Gesprächsrunde am 28. August 2012 bei Ministerin Spoorendonk aufgefordert, auch kostengünstigere Alternativen zu entwickeln. Die in den Ressorts vorgenommenen Prüfungen hinsichtlich etwaiger Finanzierungsquellen sind bislang – zumindest für den laufenden Förderzeitraum<sup>66</sup> – negativ verlaufen. In den Programmen „Investitionen Kulturelles Erbe“, Städtebauförderung, Zukunftsprogramm Wirtschaft sowie im Kommunalen Investitionsfonds stehen zurzeit wie auch im FAG (als Sonderbedarfzuweisung) oder in Bundesprogrammen keine Mittel zur Verfügung. Derzeit ist nicht absehbar, ob sich Fördermöglichkeiten in der neuen EU-Strukturfonds-Periode ab 2014 ergeben, die endgültigen Verordnungen, Mittelzuweisungen und Voraussetzungen liegen noch nicht vor.<sup>67</sup>

Aus Mitteln der AktivRegion Schlei-Ostsee bewilligte das MELUR im Rahmen des Zukunftsprogramms Ländlicher Raum (ZPLR) 33.500 Euro (50 % der Gesamtkosten). Die Zuwendung wurde zweckgebunden gewährt für die Maßnahme: „Vorbereitung eines Theaterneubaus in Schleswig durch Erarbeitung eines konkreten Raum- und Nutzungskonzept sowie die Vorbereitung von Antragsunterlagen für in Aussicht stehende Förderprogramme“. Die Zielsetzung sieht insbesondere den Erhalt des Stadttheaters und der Landestheater GmbH in seinem Wirkungsfeld für die Region und somit die Stärkung und Profilierung der Kulturregion Schlei-Ostsee auch in touristischer Hinsicht vor, des Weiteren die prozessuale und kooperative Erarbeitung der grundlegenden Funktionen des Neubaus und eine Wirtschaftlichkeitsvorausschau mit Identifizierung der förderfähigen Projektbausteine. Ergebnisse werden nach Konkretisierung möglicher Förderprogramme bis zum 30. Juni 2013 erwartet.

Eine neue Entwicklung zeichnete sich im Januar 2013 ab. Durch die beabsichtigte Verlagerung der Volkskunde als Teil der Stiftung Schleswig-Holsteinische Landes-

---

<sup>65</sup> vgl. Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Sven Krumbek (Piraten) vom 16.10.2012 (Drs. 18/236), Frage 2

<sup>66</sup> Die Förderperioden für die EU-Strukturfonds laufen von 2007-2013 und von 2014-2020.

<sup>67</sup> vgl. Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Birte Pauls und Hans Müller (SPD) vom 22.12.2011 (Drs. 17/2078), Frage 2 und 3, Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Johannes Callsen (CDU) vom 20.8.2012 (Drs. 18/73), Frage 3 sowie Kleine Anfrage Krumbek, Frage 3

## 6. Problematik des Theaterstandorts Schleswig

museen (SHLM) zum Freilichtmuseum Molfsee besteht die Möglichkeit, die dann freierwerdende Liegenschaft Hesterberg in Schleswig umzunutzen. Die dort vorhandenen Gebäude eignen sich nach vorläufiger Prüfung der Landestheater-GmbH und der Stadt Schleswig sehr gut zur Unterbringung des Theaters. Alle Funktionsräume eines Theaters – Verwaltung, kleinere Werkstätten, Fundus, u.a. – und auch eine Probenbühne in Originalbühnengröße, die im bisherigen Stadttheater am Lollfuß fehlte, könnten in den dort vorhandenen Gebäuden untergebracht werden. Die Theaterleitung hat dazu ein Nutzungskonzept vorgelegt, in dem schlüssig aufgezeigt wird, wie die vorhandenen Gebäude auf dem Hesterberg für Theaterzwecke verwendet werden könnten. Als Spielstätte müsste ein An- oder Neubau erstellt werden, der nach Einschätzung der Stadt und der Theaterleitung deutlich günstiger werden könnte als ein alle Räume umfassender Neubau an alter Stelle (Lollfuß 53).

### 6.3. Fazit

Der Betrieb des Theaters Schleswig ist bis 2015 bzw. 2016 hinsichtlich Produktion, Probenarbeit und Aufführungspraxis gewährleistet, für das Sprechtheater im Slesvighus besser, für den Konzertbetrieb in der A.P. Møller Skolen schlechter. Eine dauerhafte Schließung des Standortes Schleswig könnten Rendsburg und Flensburg nicht kompensieren, Itzehoe scheidet wegen mangelnder Produktionsmöglichkeiten als dritte Sitzstadt aus (siehe dazu Kapitel 5.6). Es käme im Vergleich zur letzten Spielzeit im alten Theatergebäude 2010/11 zu einer massiven Reduzierung des Angebotes (Produktionen und Aufführungen um ca. 40-50 %) und zu Umsatzeinbußen (Einnahmeverluste durch weniger Zuschauer\*innen von ca. einer Millionen Euro). In der Folge könnte sich auch der Betriebskostenzuschuss des Landes über das FAG verringern. Es muss von einem Verlust von rund 50 Arbeitsplätzen ausgegangen werden und von einem Defizit von jährlich etwa 2,5 Millionen Euro für die Landestheater GmbH (ohne Abfindungszahlungen).<sup>68</sup> Mit Kündigungen von Anteilen weiterer kommunaler Gesellschafter der Landestheater GmbH ist zu rechnen.

Ziel muss es daher sein, den Theaterstandort Schleswig mit Aufführungs- und Produktionsmöglichkeiten für Schauspiel und Musiktheater zu erhalten, um das Landestheater in seiner jetzigen Struktur fortzuführen. Das Konstrukt Landestheater funktioniert nur mit drei vollwertigen Produktionsstätten in Flensburg, Rendsburg und Schleswig. Die sich abzeichnende Möglichkeit eines Umzugs des Theaters auf den Hesterberg mit einer baulichen Ergänzung um einen kostenreduzierten An- oder Neubau eines reinen Aufführungs- und Zuschauerraums ist erfolgsversprechend. Die

---

<sup>68</sup> soweit die Berechnungen des Landestheaters

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

Sicherung des Theaterstandorts Schleswig und der Erhalt der Landestheater GmbH könnte so gewährleistet werden.

### 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass die Theater und ihre Träger in ihren Bemühungen, die Arbeit der Theater sowohl künstlerisch als auch wirtschaftlich zukunftsfähig zu machen, vieles auf den Weg gebracht haben. Zusätzliche Anstrengungen zur finanziellen Sicherung, auch mit dem Ziel der Steigerung der Eigenwirtschaftsquote (siehe Einspielergebnisse in Tab. 24), werden jedoch weiterhin erforderlich sein. Das Land will einen Beitrag zur Stabilisierung leisten und den theatertragenden Kommunen und den Theatern mit der Wiedereinführung einer Dynamisierung Planungssicherheit geben. Gleichzeitig will die Landesregierung einen Beitrag zur Sicherung des Theaterstandorts Schleswig leisten und damit das Konstrukt der Landestheater GmbH und deren erfolgreich Arbeit unterstützen und stärken. Beide Maßnahmen ergänzen sich und stellen Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Theater dar.

#### 7.1. Sicherung des Theaterstandorts Schleswig

Will man den Theaterstandort Schleswig als vollwertige Sitzstadt des Landestheaters mit Angeboten in allen Sparten des Theaters sichern, ist ein wesentlicher Schritt die Wiederherstellung des Spielbetriebs in einer multifunktionalen Spielstätte mit Veranstaltungs- und Probenräumen sowie Werkstätten bis zum Auslaufen der Interimslösung im Jahr 2016. Diese Entscheidung über die Fortführung des Theaterstandortes Schleswig ist jetzt zu treffen, da ansonsten zwangsweise mit einer Kündigung des Gesellschafters Stadt Schleswig zum 31. Juli 2013 gerechnet werden muss und darüber hinaus die Gefahr besteht, dass weitere Kündigungen folgen. Die Sicherung des Theaterstandorts Schleswig ist zugleich eine Sicherung des Fortbestands des Landestheaters insgesamt.

Eine für alle Seiten gute Lösung stellt die Umnutzung der bisher von der Volkskunde genutzten Liegenschaft „Hesterberg“ dar. Voraussetzung ist die Herauslösung dieser Liegenschaft aus dem Stiftungsvermögen der SHLM und die Übertragung an die Stadt Schleswig. Hierbei ist der Landtag einzubeziehen. Der Wert der Immobilie wird seitens der Stiftung mit 20,7 Millionen Euro angegeben.<sup>69</sup> Die Grundstücksbewertung

---

<sup>69</sup> Die Immobilie ging 2003 in die Eröffnungsbilanz der SHLM mit einem durch die GMSH pauschal ermittelten Wert von 28.852.561 Euro ein ( $37.620,47 \text{ m}^3 \times 1.500 \text{ DM} = 56.430.705 \text{ DM} = 28.852.561 \text{ Euro}$ ). Zum Bilanzstichtag 31.12.2012 betrug der Restbuchwert 20.773.904 Euro. Eine exakte Verkehrswertermittlung liegt nicht vor.



## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

erfolgte mit rund 1 Million Euro<sup>70</sup>. Legt man Investitionskosten von 10 bis 12 Millionen Euro für einen gegenüber der ursprünglichen Planung reduzierten An- oder Neubau eines Bühnen- und Zuschauerraums auf dem Hesterberg zugrunde, wird deutlich, dass das finanzielle Engagement des Landes zur Sicherung des Theaterstandorts Schleswig bei Übereignung der Liegenschaft beträchtlich ist. Das Land setzt damit ein deutliches, positives Signal. Im Gegenzug muss das Land die Finanzierung von Ausstellungs- und Lagerräumen in Molfsee sicherstellen. Hier zeichnen sich gute Lösungsmöglichkeiten ab.<sup>71</sup>

Die Übertragung der Liegenschaft „Hesterberg“ an die Stadt Schleswig stellt die finanzielle Beteiligung des Landes am Gesamtvorhaben einschließlich des geplanten Neubaus einer multifunktionalen Spielstätte dar. Darüber hinaus gehende Landesmittel werden nicht eingesetzt. Die Stadt Schleswig muss im Gegenzuge gemeinsam mit dem Kreis und anderen Partnern die Finanzierung des Neubaus einer multifunktionalen Theaterspielstätte sicherstellen sowie erforderliche Investitionen bzw. Ausstattungskosten für die Umnutzung der vorhandenen Gebäude auf dem Hesterberg für Theaterzwecke finanzieren. Wie bereits erwähnt steht noch nicht fest, ob sich Fördermöglichkeiten aus EU-Strukturfondsprogrammen der neuen Förderperiode ab 2014 ergeben könnten. Dies wird zurzeit geprüft.

### 7.2. Wiedereinstieg in die Dynamisierung der FAG-Zuweisung ab 2014

Die Theater und ihre Träger haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen zur Sicherung der Finanzierung vollzogen. Zuschussanhebungen der Kommunen bei gleichzeitiger Einnahmesteigerung der Theater und Optimierungen im Kostenbereich wurden in den vorausgegangenen Kapiteln dargestellt und mit Kennzahlen belegt. Stellvertretend für alle drei Theater wird im Folgenden aus dem Jahresabschlussbericht zum 31. Juli 2012 der Landestheater GmbH zitiert: „Ohne feststehende langfristige finanzielle Sicherheit können auch eventuelle Entscheidungen über Personal- und Sachkostenverpflichtungen nicht rechtzeitig vorgenommen werden und somit zu einer deutlichen Beeinträchtigung des zukünftigen Spielbetriebs führen oder zusätzliche finanzielle Belastungen hervorrufen. Sollte es der Gesellschaft nicht kurzfristig gelingen, Planungssicherheit über eine langfristige und kostendeckende Finanzierung zu erlangen, muss gegebenenfalls schon in der Spielzeit

---

<sup>70</sup> Bebautes Grundstück: 18.918 qm x 110 DM = 2.080.980 DM = 1.063.988 Euro

<sup>71</sup> Bundesmittel für die Ausstattung eines Museums der Darstellung des bäuerlichen Lebens, EU-Strukturfondsmittel aus dem Programm ELER sowie IKE-Mittel wären voraussichtlich einsetzbar.



## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

2013/2014 im günstigsten Fall mit einem Stellenabbau und reduzierten Theaterbetrieb gerechnet werden.“<sup>72</sup>

Nachdem landesseitig die Zuweisungen auf Höhe des Soll-Ansatzes 2006 eingefroren wurden, ist der Wiedereinstieg in eine Dynamisierung der FAG-Zuweisung notwendig, will man die erfolgreiche Arbeit der Theater und deren Angebote erhalten. Damit soll der kulturpolitischen und auch der wirtschaftlichen Bedeutung, die Land und Kommunen den öffentlichen Theatern und ihren Orchestern beimessen, Rechnung getragen werden. Denn diese sind

- wesentliche Teile der kulturellen Infrastruktur unseres Landes:  
Stichwort „kulturelle Grundversorgung“
- große außerschulische kulturelle Bildungseinrichtungen und wichtige Partner von Schulen:  
Stichwort „kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche“
- Orte der Pflege und Vermittlung der darstellenden Künste und der Literatur:  
Stichwort „Bildung- und Kunstvermittlung“
- Experimentierorte für neue Entwicklungen im Bereich Kunst und Kultur:  
Stichwort: „künstlerische Innovation“
- Arbeitsstätte für eine Vielzahl künstlerischer Fachkräfte und hinsichtlich der Beschäftigtenzahl mittelständige Betriebe:  
Stichworte „Arbeitsmarkt“ und „regionale Wirtschaftskraft“
- gesellschaftlicher und kultureller Anziehungspunkt für Bürger\*innen und Touristen:  
Stichworte „Tourismus“ und „Umwegrentabilität“

Daher wird vorgeschlagen, ab 2014 für eine Laufzeit von fünf Jahren eine Dynamisierung in Höhe von 1,5 % zu veranschlagen. Damit soll den Theatern und ihren Kommunen eine verlässliche Basis und somit eine mittelfristige Planungssicherheit bis 2018 gewährt werden. Der gegenüber der bis 2006 gewährten Dynamisierung von 3 % halbierte Satz stellt einen Beitrag dar, um künftige Kostensteigerungen der Theater im Personalbereich aufzufangen. Die Theater und ihre Träger werden daher weiterhin Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Einnahmensteigerung umsetzen müssen. Zuschusserhöhungen der kommunalen Träger werden zum Angebotserhalt ebenfalls notwendig werden. Dies kann im Falle Lübecks Nachverhandlungen erforderlich machen, da die bis 2017 garantierten jährlichen städtischen Zuschüsse in Höhe von 7 Millionen Euro wegen der zu erwartenden Tarifsteigerungen nicht auskömmlich sein werden. Am schwierigsten ist die Situation beim Landestheater.

---

<sup>72</sup> Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes zum 31. Juli 2012 der Schleswig-Holsteinisches Landestheater und Sinfonieorchester GmbH, Schleswig. S.7

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

Trotz regelmäßiger Erhöhungen der Gesellschafterbeiträge in Höhe der tariflichen Steigerung (maximal 5 % p.a.) und einer zum Zweck der Verlustabdeckung gebildeten Rücklage innerhalb des Eigenkapitals der Landestheater GmbH werden neue Finanzierungsüberlegungen angestellt werden müssen. Gemäß der vorliegenden Liquiditätsberechnung der Landestheater GmbH zeichnet sich ohne FAG-Erhöhung ab der Spielzeit 2016/2017 eine Liquiditätsunterdeckung von rund 1,3 Millionen Euro ab, ab 2017/2018 fehlen bereits rund 3 Millionen Euro (Tabelle 39).

Tab. 39: Liquiditätsentwicklung des Landestheaters ohne Dynamisierung der FAG-Zuschüsse (2012-2018)

	2012/2013 Wi-Plan Soll T EUR	2013/2014 Prognose T EUR	2014/2015 Prognose T EUR	2015/2016 Prognose T EUR	2016/2017 Prognose T EUR	2017/2018 Prognose T EUR
Umsatzerlöse	2.104	2.309	2.309	2.425	2.425	2.546
FAG-Zuschuss	13.270	13.270	13.270	13.270	13.270	13.270
Gesellschafterbeiträge	4.378	4.513	4.604	4.696	4.790	4.886
sonstige Zuschüsse	15	15	15	15	15	15
sonstige betriebliche Erträge	216	216	216	216	216	216
Zinserträge	20	15	10	0	0	0
Summe der Einnahmen	20.003	20.339	20.424	20.621	20.715	20.932
Personalaufwand	13.704	14.337	14.629	14.891	15.189	15.492
soziale Abgaben	3.284	3.431	3.481	3.547	3.618	3.691
Zwischensumme	16.988	17.768	18.110	18.438	18.807	19.183
Sachkosten	3.000	3.030	3.030	3.060	3.060	3.091
Abschreibungen	390	394	394	398	398	402
Zinsaufwand	6	6	6	6	6	6
sonstige Steuern	7	7	7	7	7	7
Summe der Ausgaben	20.391	21.205	21.547	21.909	22.278	22.689
Saldo	- 388	- 866	- 1.123	- 1.288	- 1.563	- 1.756
Annahmen						
Preiserhöhung Eintrittskarten		5,0 % +100 TEUR		5,0 %		5,0 %
Tarifsteigerung (PK & Gesellschafter)	3,3 %	3,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
allgemeine Kostensteigerung		1,0 %		1,0 %		1,0 %
Liquiditätsprognose-rechnung						
<b>Liquide Verfügungsmasse</b>	<b>3.933</b>	<b>3.544</b>	<b>2.678</b>	<b>1.555</b>	<b>268</b>	<b>- 1.295</b>
Veränderung Liquidität	- 388	- 866	- 1.123	- 1.288	- 1.563	- 1.756
<b>Liquiditätsbestand 31.07.</b>	<b>3.544</b>	<b>2.678</b>	<b>1.555</b>	<b>268</b>	<b>- 1.295</b>	<b>- 3.052</b>

Die Prognose beruht auf den im Kapitel 4 dargestellten Gesellschafterbeschlüssen der Landestheater GmbH zur Liquiditätssicherung (Steigerung der Umsatzerlöse im

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

zweijährigen Rhythmus um 5 % und jährliche Anhebung der Gesellschafterbeiträge in Höhe der Tarifabschlüsse, höchstens jedoch um 5 %) und zeigt die Entwicklung ohne FAG-Dynamisierung. Für die Liquiditätsprognoserechnung wird darüber hinaus vorausgesetzt, dass Afa und Investition gleich hoch sind. Zum Ende der Spielzeit 2011/2012 (31. Juli 2012) beträgt die liquide Verfügungsmasse 3.933 T Euro. Im Jahr 2016 ist nach Berechnung der Geschäftsführung die Liquiditätsreserve des Landestheaters wegen prognostizierter tariflicher Personalkostensteigerungen bis auf 268 T Euro aufgebraucht. 2017/18 wird eine Liquiditätsunterdeckung in Höhe von rund 3 Millionen Euro prognostiziert. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Liquiditätsentwicklung des Landestheaters mit einer 1,5 %igen Dynamisierung der FAG-Zuweisung ab 2014:

Tab. 40: Liquiditätsentwicklung des Landestheaters bei 1,5 % Dynamisierung der FAG-Zuschüsse (2012-2018)

	2012/2013 Wi-Plan Soll T EUR	2013/2014 Prognose T EUR	2014/2015 Prognose T EUR	2015/2016 Prognose T EUR	2016/2017 Prognose T EUR	2017/2018 Prognose T EUR
Umsatzerlöse	2.104	2.309	2.309	2.425	2.425	2.546
FAG-Zuschuss + 1,5 %	13.270	13.370	13.570	13.774	14.980	14.190
Gesellschafterbeiträge	4.378	4.513	4.604	4.696	4.790	4.886
sonstige Zuschüsse	15	15	15	15	15	15
sonstige betriebliche Erträge	216	216	216	216	216	216
Zinserträge	20	15	10	0	0	0
Summe der Ein- nahmen	20.003	20.438	20.724	21.125	21.426	21.852
Personalaufwand	13.704	14.337	14.629	14.891	15.189	15.492
soziale Abgaben	3.284	3.431	3.481	3.547	3.618	3.691
Zwischensumme	16.988	17.768	18.110	18.438	18.807	19.183
Sachkosten	3.000	3.030	3.030	3.060	3.060	3.091
Abschreibungen	390	394	394	398	398	402
Zinsaufwand	6	6	6	6	6	6
sonstige Steuern	7	7	7	7	7	7
Summe der Ausgaben	20.391	21.205	21.547	21.909	22.278	22.689
Saldo	- 388	- 767	- 823	- 784	- 853	- 837
Annahmen						
Preiserhöhung Eintrittskarten		5,0 % +100 TEUR		5,0 %		
Tarifsteigerung (PK & Gesellschafter)	3,3 %	3,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	
allgemeine Kosten- steigerung		1,0 %		1,0 %		
Liquiditätsprognose- rechnung						
<b>Liquide Verfügungs- masse</b>	<b>3.933</b>	<b>3.544</b>	<b>2.778</b>	<b>1.955</b>	<b>1.171</b>	<b>318</b>
Veränderung Liquidität	- 388	- 767	- 823	- 784	- 853	- 837
<b>Liquiditätsbestand 31.07.</b>	<b>3.544</b>	<b>2.778</b>	<b>1.955</b>	<b>1.171</b>	<b>318</b>	<b>- 518</b>

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

Die Tabelle verdeutlicht, dass bei Einführung einer Steigerung der FAG-Zuweisung um 1,5 % ab 2014 die Liquiditätsreserve ins Jahr 2017 reicht. Der sukzessive Abbau dieser Reserve ist vertretbar, da deren Aufbau vor dem Hintergrund öffentlicher Bezuschussung aufgebaut werden konnte. Alternativberechnungen mit einer Dynamisierung von 1,0 und 2,0 % finden sich in Anhang 3. Aus ihnen wird erkennbar, dass sich bei einer lediglich 1 %igen jährlichen Steigerung und Beibehaltung der übrigen Parameter (Erhöhung der Gesellschafterbeiträge um max. 5 % p.a., Eintrittspreis-erhöhung im zweijährigen Rhythmus um 5 %, 2 % Tarifsteigerung p.a.) in der Spielzeit 2017/2018 eine Liquiditätsunterdeckung von 1.373 T Euro ergibt. Bei einer 2 %igen Dynamisierung der FAG-Zuweisung würde sich der Liquiditätsbestand langsamer abbauen und in der Spielzeit 2017/2018 noch 347 T Euro betragen.

### Übersicht: Entwicklung der FAG-Zuschüsse nach Dynamisierung

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der FAG-Zuweisungen für die drei Theater und Orchester auf der Grundlage einer vorgeschlagenen Erhöhung von 1,5 % sowie zum Vergleich Steigerungsraten von 1,0 und 2,0 % für den Zeitraum 2014 bis 2018. Ausgangspunkt ist der aktuelle FAG-Ansatz von 36.700 T Euro (2007-2013) und die derzeitige Aufteilung der Gesamtsumme an die drei Theater.

Tab. 41: Entwicklung der FAG-Zuweisungen bei Dynamisierung (2014-2018)

	2013 T EUR	2014 T EUR	2015 T EUR	2016 T EUR	2017 T EUR	2018 T EUR
<u>Kiel</u>						
1,0 %	13.650	13.787	13.924	14.064	14.204	14.346
<b>1,5 %</b>	<b>13.650</b>	<b>13.855</b>	<b>14.063</b>	<b>14.274</b>	<b>14.488</b>	<b>14.705</b>
2,0 %	13.650	13.923	14.201	14.485	14.775	15.071
<u>Lübeck</u>						
1,0 %	9.780	9.878	9.977	10.076	10.177	10.279
<b>1,5 %</b>	<b>9.780</b>	<b>9.927</b>	<b>10.076</b>	<b>10.227</b>	<b>10.380</b>	<b>10.536</b>
2,0 %	9.780	9.976	10.175	10.379	10.586	10.798
<u>Landestheater</u>						
1,0 %	13.270	13.403	13.537	13.672	13.809	13.947
<b>1,5 %</b>	<b>13.270</b>	<b>13.469</b>	<b>13.671</b>	<b>13.876</b>	<b>14.084</b>	<b>14.296</b>
2,0 %	13.270	13.535	13.806	14.082	14.364	14.651
<u>Gesamt</u>						
1,0 %	36.700	37.067	37.438	37.812	38.190	38.572
<b>1,5 %</b>	<b>36.700</b>	<b>37.251</b>	<b>37.809</b>	<b>38.376</b>	<b>38.952</b>	<b>39.536</b>
2,0 %	36.700	37.434	38.183	38.946	39.725	40.520

Bei einer Dynamisierung von 1,5 % erhöht sich die Zuweisung bezogen auf den derzeitigen Stand (2009-2013) von 36,7 Millionen Euro im Jahr 2014 um 551.000 Euro.

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

Über den Zeitraum von fünf Jahren (2014 bis 2018) beträgt die Erhöhung insgesamt 2.836.000 Euro.

### 7.3. Zukünftige kulturpolitische Schwerpunkte

Die Wiedereinführung der Dynamisierung der FAG-Zuweisung gewährt den Theatern und ihren kommunalen Trägern Planungssicherheit bis 2018. Sie befördert und sichert die bereits genannte kulturelle und wirtschaftliche Bedeutung der Theater und Orchester. Damit ist sie wichtiger Teil der von der Landesregierung im Dialogverfahren zu entwickelnden „Kulturperspektive 2020“. Das Land verbindet die Sicherung der Theater mit den im Folgenden dargestellten kulturpolitischen Zielen, die auch im Interesse der kommunalen Träger und der Theater selbst liegen dürften. Diese sind noch im Einzelnen mit den Theatern und ihren Trägern zu verhandeln und sollen im Zusammenhang mit der Neufassung der „Richtlinien über Zuwendungen für Theater und Orchester nach § 21 des Finanzausgleichsgesetzes“ 2013 in ihren Eckpunkten festgelegt werden (siehe bisherige Richtlinie in Anhang 1). Dabei soll von Landesseite lediglich ein Rahmen vorgegeben werden, in den sich Konzepte der Theater einfügen können. Die genannten Maßnahmen sind daher beispielhaft zu verstehen. Die Landesregierung sieht die Sicherung der Theater als Beitrag und Ermutigung, die Grundlage für mehr Kooperationen und Miteinander unter den Theatern zu schaffen, um Konkurrenzdenken abzulegen. Hinsichtlich der Besucher\*innen sollte das Ziel sein, Barrieren abzubauen und noch mehr Menschen den Zugang zum Theater zu ermöglichen.

#### **Verstärkung der Zielgruppenarbeit für Kinder- und Jugendliche und junge Migrant\*innen**

Die Stärkung der kulturellen Grundbildung bei Kindern und Jugendlichen (bis einschließlich 26 Jahre<sup>73</sup>) ist einer der herausragenden Schwerpunkte der Kulturpolitik des Landes in der laufenden Legislaturperiode 2012 bis 2017. Im Koalitionsvertrag „Bündnis für den Norden – Neue Horizonte für Schleswig-Holstein“ wird der kulturellen Bildung eine besondere Stellung zugewiesen<sup>74</sup>. Im Zusammenhang mit der Vorstellung der Grundlagen der künftigen Kulturpolitik am 26. November 2012 beim Kulturkongress im Nordkolleg Rendsburg betonte Ministerin Spoorendonk, dass die Landesregierung bei mehr jungen Menschen das Verständnis für Kultur wecken und

---

<sup>73</sup> Die Altersgrenze bis 26 Jahre ergibt sich aus der derzeitigen Regelung für Ermäßigungen von Eintrittskarten in Kiel und Lübeck. Die Ermäßigung gilt für Schüler\*innen und Student\*innen bis 26 Jahren. Beim Landestheater gibt es keine Altersbeschränkung.

<sup>74</sup> vgl. Koalitionsvertrag „Bündnis für den Norden – Neue Horizonte für Schleswig-Holstein“ 2012-2017, S. 20

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

das Angebot einer kulturellen Bildung für alle Generationen und Bevölkerungsgruppen ausweiten will. Dabei soll die Schnittstelle zwischen Schule und Kultur verbessert werden.<sup>75</sup>

Die öffentlichen Theater sind wichtige Träger der kulturellen Kinder- und Jugendbildung. Sie setzen seit langem eine Vielzahl von Maßnahmen zur Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen in ihrer Arbeit um. Gerade die an allen drei Theatern vorhandenen theaterpädagogischen Mitarbeiter\*innen halten einen engen Kontakt zu den Schulen und bieten regelmäßig unterrichtsbegleitende Aktivitäten an, um diese Zielgruppe an das Theater heranzuführen und zu begeistern. Schulungen von Multiplikator\*innen oder die Entwicklung und Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien gehören ebenfalls zum Arbeitsfeld der Theaterpädagog\*innen. Des Weiteren bieten die Theater spezielle Kinder- und Jugendtheateraufführungen in allen Sparten an – teilweise in eigenen Spielstätten (Trauminsel Schleswig, Werftparktheater Kiel), die sich gezielt an das junge Publikum richten. In Kinder- und Jugendtheaterclubs, die unter Anleitung der Theaterpädagog\*innen eigene Stücke zur Aufführung bringen, können sich Kinder und Jugendliche auf der Bühne erproben. Teilweise bieten die Theater auch gezielte Aktivitäten in sozial schwachen bzw. Stadtgebieten mit hohem Migrationsanteil an. All diese Maßnahmen stellen bereits jetzt einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der kulturellen Bildung dar. Aus Sicht der Landesregierung ist es wünschenswert, diese Aktivitäten noch weiter auszubauen und zukünftig genauer zu erfassen und zu evaluieren. Um Migrant\*innen stärker als bisher für die Arbeit der Theater zu gewinnen, bedarf es einer gezielten Ansprache und neuer Angebote/ Formate für diese Zielgruppe. Die Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Kulturträgern wie Stadtteilkulturzentren, Ausländerkulturvereinen oder Jugendclubs sollte dabei genutzt bzw. intensiviert werden.

Folgende Maßgaben sollen daher in eine neue Richtlinie zur Förderung der öffentlichen Theater und Orchester nach § 21 FAG aufgenommen werden:

- Aufbau eines Berichtswesens mit einem einheitlichen, auf die Spielzeit bezogenen System der Ermittlung von Kennzahlen bis zur Spielzeit 2014/2015: Wie hoch ist der nachweisliche Anteil von Kindern und Jugendlichen (bis einschließlich 24 Jahre) an den Gesamtbesucherzahlen? Welche Maßnahmen wurden mit welchem Erfolg unternommen, um noch mehr Kinder und Jugendliche zu erreichen? Welche Projekte wurden speziell zur Einbeziehung von jungen Migrant\*innen umgesetzt, wie viele wurden damit erreicht?
- Auf der Grundlage der ermittelten Kennzahlen des Anteils von Kindern und Jugendlichen an der Gesamtbesucherzahl wird ab der Spielzeit 2015/2016

---

<sup>75</sup> vgl. Medien-Information des MJKE vom 26.November 2012

## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

angestrebt, dass Kiel und Lübeck nachweislich einen Anteil von 40 % und das Landestheater einen Anteil von 33 % erreichen (siehe Kapitel 2.2.: Die zum Teil geschätzten Zahlen weisen einen Anteil von 26-41 % aus).

### **Aufbau bzw. Intensivierung von Kooperationen zwischen den Theatern**

Neben der Stärkung der kulturellen Bildung soll der Erprobung und – wenn möglich – Verstetigung von „Kooperationen“ zukünftig größere Bedeutung zukommen. Am Beispiel der erwähnten Ballettkooperationen zwischen den Theatern Kiel und Lübeck und der Kooperation des Theaters Lübeck mit der Taschenoper Lübeck wird deutlich, welche Möglichkeiten und Chancen hier in künstlerischer wie finanzieller Hinsicht bestehen („best practice“). Diese und weitere sollen von den Theatern stärker als bisher umgesetzt werden. Stichworte hierzu sind: Gastspiele, Inszenierungsaustausch und Koproduktionen.

Im Bereich Tanz bietet sich eine regelmäßige Kooperation mit dem Theater Lübeck an. Denkbar ist sowohl die Zusammenarbeit mit Kiel als auch dem Landestheater, die beide eine eigene Tanzsparte unterhalten. Lübeck könnte so ein regelmäßiges Tanzangebot durch Gastspiele vorhalten, das entsendende Theater zusätzliche Einnahmen erzielen, die bei einer „abgespielten“ Produktion vor Ort nicht mehr zu generieren wären.

Erneut geprüft werden sollte auch eine Kooperationsmöglichkeit mit den Neuen Eutiner Festspielen. So könnten die Eutiner Festspiele etwa die Neuinszenierung einer Oper durch das Theater Kiel oder Lübeck produzieren lassen. Die Premiere und eine begrenzte Zahl von Aufführungen würden dann in den Sommermonaten in Eutin stattfinden, danach kann die Oper vom produzierenden Theater zur kommenden Spielzeit wieder aufgenommen werden. Dies setzt allerdings eine weitere finanzielle Gesundheit der Festspiele voraus.

Auch im Bereich von neuen Opern bietet sich eine Kooperation der öffentlichen Theater an. Da Uraufführungen im Musiktheater hohe Produktionskosten verursachen und die Besucherzahlen in der Regel geringer sind als bei bekannten Werken, sollte die Möglichkeit von Koproduktionen geprüft werden, mit dem Ziel der Kostenteilung und der Erhöhung von Aufführungszahlen, die sich durch mehrere Spielorte ergeben.

Der Austausch von Inszenierungen kann zu Kosteneinsparungen führen, da bei jedem der beteiligten Theater eine Neuinszenierung je Spielzeit weniger produziert



## 7. Zukünftige Maßnahmen des Landes

werden muss. Die Einbindung in das jeweilige Abonnementssystem kann dabei zu höheren Einnahmen und größerer Akzeptanz führen.

Der Aufbau bzw. die Intensivierung der Zusammenarbeit mit der freien und privaten Theaterszene Schleswig-Holsteins ist aus Sicht der Landesregierung kulturpolitisch sinnvoll und sollte erprobt bzw. intensiviert werden. Stichworte sind hier u.a.: Ko-produktionen, Nutzung der Infrastruktur durch Zurverfügungstellung von Räumen und Werkstätten oder gemeinsame Marketingmaßnahmen.

Folgende Maßgaben sollen in die neue Richtlinie aufgenommen werden:

- Jedes der drei Theater soll ab der Spielzeit 2014/2015 mindestens eine Kooperationsmaßnahme pro Spielzeit (Gastspiele, Koproduktionen, Inszenierungsaustausch) mit einem der beiden anderen öffentlichen Theater oder beiden umsetzen. Bei Gastspielen kann die Maßnahme nur bei dem entsendenden Theater gezählt werden, bei Inszenierungsaustausch bei allen Beteiligten und bei Koproduktionen anteilig. Nachweise, die mit Kennzahlen (Kosteneinsparung, Einnahmen, Aufführungs- und Besucherzahlen) zu belegen sind, müssen erbracht werden.
- In jeder Spielzeit ab 2014/2015 ist zudem eine Kooperationsmaßnahme mit einem privaten bzw. freien Theater aus Schleswig-Holstein umzusetzen. Hierzu ist ein Nachweis zu erbringen, der ggf. mit Kennzahlen zu unterlegen ist.

### Fortsetzung der leistungsbezogenen Anreize

Neben diesen neuen Anforderungen soll die leistungsbezogene Zuschussung der Theater fortgesetzt werden (siehe Anhang 1: derzeitige Richtlinie). Wie bisher werden 80 % der Zuweisung für die Theater und Orchester als Basisförderung und 20 % leistungsbezogen vergeben. Die hierfür ausgewählten Parameter „Besucherzahl“ und „eigene Einnahmen“ werden weiterhin als Kennzahlen herangezogen, da sie wichtige Indikatoren für Akzeptanz des Angebots und wirtschaftlichen Erfolg des Theaterunternehmens sind. Für jede dieser Kennzahlen wird ein Mittelwert der letzten drei Spielzeiten (2010/2011, 2011/2012, 2012/2013) ermittelt, der im Förderzeitraum 2014 bis 2017 nicht zweimal in Folge um mehr als 10 % unterschritten werden darf. Wie bisher wird zugunsten der geforderten Planungssicherheit auf diese Weise eine jährlich schwankende Fördersumme in der Regel vermieden. Sollte dieser Fall dennoch eintreten, führt dies zu einem Malus in Höhe des die 10-Prozentmarke unterschreitenden Prozentsatzes (bezogen auf den leistungsbezogenen Teil der Zuweisung) im folgenden Jahr. Die gekürzten Gelder fallen zurück in die FAG-Verbundmasse.

## 8. Finanzielle Auswirkungen

Gemäß diesem Maßnahmenplan ergeben sich finanzielle Auswirkungen auf zwei Ebenen:

- Sicherung des Theaterstandorts Schleswig durch Übertragung der Liegenschaft Hesterberg und der dortigen Gebäude an die Stadt Schleswig bei gleichzeitigen Investitionen im Freilichtmuseum Molfsee zur Sicherung der Volkskunde
- Wiedereinführung einer Dynamisierung des FAG-Vorwegabzugs für die öffentlichen Theater und Orchester (§ 21 FAG) in Höhe von 1,5 % ab 2014 bis zunächst 2018

### 8.1. Sicherung des Theaterstandorts Schleswig

Der Wert der Immobilie Hesterberg wird von der SHLM zum Bilanzstichtag 31.12.2012 mit 20,7 Millionen Euro angegeben, hinsichtlich des Grundstücks wurde in der Eröffnungsbilanz der SHLM im Jahr 2003 ein Wert von 1.063.988 Euro aufgenommen. Eine aktuelle Verkehrswertermittlung durch die GMSH liegt zurzeit nicht vor. Die Herauslösung der Liegenschaft aus dem Stiftungsvermögen der SHLM ist erforderlich, um dann eine Übertragung der Liegenschaft an die Stadt Schleswig zu vollziehen. Das Land sieht in der Übertragung seinen Beitrag an der Sicherung des Theaterstandorts Schleswig und den damit verbundenen Kosten. Eine Landesbeteiligung an den Neubaukosten eines Bühnen- und Zuschauerhauses wird es darüber hinaus nicht geben. Ob hierfür EU-Strukturfondsmittel (z.B. EFRE) ab 2014 eingesetzt werden können, ist zurzeit noch offen.

Die Maßnahmen und Kosten für die geplante Umsiedlung der Volkskunde nach Molfsee sind unabhängig vom vorliegenden Konzept zu ermitteln und sollen in einer gesonderten Vorlage dargestellt werden.

### 8.2. Kosten der Dynamisierung

Die im Rahmen eines Vorwegabzugs im FAG gewährte Zuweisung für die öffentlichen Theater und Orchester erhöht sich in den Jahren 2014 bis 2018 bei einer Dynamisierung von 1,5 % wie in der nachfolgenden Tabelle aufgezeigt wird um jährlich 551 T Euro bis 584 T Euro. Insgesamt wird der derzeitige Zuweisungsbetrag sich bei einer 1,5 %igen Steigerung in der angestrebten fünfjährigen Laufzeit von 36,7 Millionen Euro auf rund 39,5 Millionen Euro und damit um rund 2,8 Millionen Euro erhöhen. Zum Vergleich wurden die Mehrbedarfe bei einer 1 %igen und 2 %igen Dynamisierung mit aufgenommen. Das MJKE schlägt die Wiedereinführung

## 8. Finanzielle Auswirkungen

einer Steigerungsrate im FAG-Vorwegabzug für die Theater und Orchester ab 2014 in Höhe von 1,5 Prozent vor. Die Mehrkosten sollen als Beitrag zur Sicherung der schleswig-holsteinischen Theaterlandschaft aus dem jährlichen Anstieg der Steuerverbundmasse im kommunalen Finanzausgleich durch Steuermehreinnahmen gezahlt werden.

Tab. 42: FAG-Zuweisungen (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018	Mehrbedarf gesamt T EUR
	T EUR	T EUR	T EUR	T EUR	T EUR	
1,0 %	37.067	37.438	37.812	38.190	38.572	1.872
<b>1,5 %</b>	<b>37.251</b>	<b>37.809</b>	<b>38.376</b>	<b>38.952</b>	<b>39.536</b>	<b>2.826</b>
2,0 %	37.434	38.183	38.946	39.725	40.520	3.820

Der Mehrbedarf beträgt bei einer Steigerung von 1,5 % nach Jahren aufgeschlüsselt:

2014:	+ 551 T Euro
2015:	+ 558 T Euro
2016:	+ 567 T Euro
2017:	+ 576 T Euro
2018:	+ 584 T Euro

## 9. Zusammenfassung

### Bedeutung der Theater

- Theater sind systemrelevant und damit unverzichtbar (Norbert Lammert).
- Theater sind als historisches Erbe erhaltenswert.
- Theater sind öffentliche Denk- und Erlebnisräume, Orte der Bildung und des Kunstgenusses, gesellschaftlicher Treffpunkt und unverzichtbarer Bestandteil des urbanen Lebens.
- Theater bieten Identifikation der Bürger\*innen mit ihrer Stadt.

### Bestandsaufnahme Schleswig-Holstein

- Besuchszahlen haben sich positiv entwickelt.
- Rund ein Drittel der Besucher\*innen sind Kinder und Jugendliche.
- Schleswig-Holstein nimmt bundesweit Platz 6 bei den Plätzen/1.000 Einwohner\*innen ein.
- Im Ländervergleich liegt der Personalkostenanteil in Schleswig-Holstein hoch, Spielräume bei den Sachkosten sind daher gering (Ausnahme Kiel).
- Die kommunalen Träger der Theater in Schleswig-Holstein erhalten 36,7 Millionen Euro Zuweisung aus dem FAG.
- Der Anteil des FA-Zuschusses am Gesamtzuschussbedarf liegt zwischen 52 und 76 %.
- Eine Eintrittskarte wird pro Besucher\*in in Schleswig-Holstein mit rund 102 Euro bezuschusst (bundesweit Platz 6). Der Erlös pro Karte schwankt zwischen 13 und 20 Euro. Spielräume in der Preisgestaltung sind noch vorhanden.
- Die Eigenwirtschaftsquote beträgt durchschnittlich 14,3 % und birgt noch Potenziale.
- Die Theaterversorgung ist in Schleswig-Holstein nahezu flächendeckend mit ausreichend Plätzen und Angeboten gewährleistet und im Vergleich zu anderen Ländern gut ausgeprägt. Defizite gibt es in der Tanzsparte, da Lübeck sein Ballett auflösen musste.

### Finanzierungsprobleme

- Personalkosten gelten als Hauptkostenfaktor.
- Je nach Berufsgruppe greifen unterschiedliche Tarifverträge.
- Finanzierungsprobleme werden durch die Tarifentwicklung verschärft.
- Kürzungen führen zwangsweise zu Personalabbau und Angebotsreduzierung.

### Maßnahmen zur Bewältigung der Finanzierungsprobleme

- Zuschusserhöhung (Kiel und Lübeck)
- Dynamisierung der Gesellschafterbeiträge (Landestheater)
- Steigerung der Eigeneinnahmen (durch Anhebung der Eintrittspreise)
- vorübergehende Einführung eines Haustarifs (Landestheater)
- Kostenreduzierung (durch Personalbewirtschaftungsmaßnahmen und Einsparungen bei den Sachkosten, v.a. Kiel)
- Veränderungen bei Betriebsabläufen und Programm (Erhöhung der Vorstellungszahl, Spielbetrieb nur an bestimmten Tagen, Spielplan-Umstrukturierung, Kooperationen)

### Szenarien zur Kostenreduzierung bzw. Umstrukturierung

- Fusionen sind für Schleswig-Holstein nicht zu empfehlen.
- Alle Arten von Kooperationen (Koproduktionen, Inszenierungsaustausch, Gastspiele etc.) sind zu begrüßen, am besten regelmäßig, auf Dauer, landesweit abgestimmt und vertraglich geregelt.
- Bei Zusammenlegung von Abteilungen sind keine weiteren Einsparpotenziale zu erwarten.
- Die Idee Staatstheater ist derzeit weder finanziell umsetzbar noch verwaltungstechnisch sinnvoll.
- Spartenschließungen und Reduzierungen des Angebotes sind nicht wünschenswert.
- Neumünster und Itzehoe arbeiten erfolgreich mit einem Gastspielbetrieb (ohne eigenes Ensemble). Die Auflösung der Ensembles ist jedoch keine Lösung für die drei öffentlichen Theater.
- Eine Standortaufgabe käme in Schleswig einer Aufgabe des Landestheaters gleich.

### Theaterstandort Schleswig

- Der Betrieb ist derzeit mit Produktion, Proben und Aufführungen durch Interimslösungen gesichert.
- Ohne Schleswig ist das Konstrukt Landestheater aber existenziell gefährdet.
- Der Standort Schleswig kann mit den vorhandenen Gebäuden auf dem Hesterberg und ergänzt um eine multifunktionale Spielstätte gesichert werden.

### Zukünftige Maßnahmen des Landes

- Herauslösung der Liegenschaft Hesterberg aus dem Stiftungsvermögen der SHLM und Übertragung an die Stadt Schleswig. Der Wert der Liegenschaft von bis zu 15 Millionen Euro stellt den Beitrag des Landes zur Sicherung des Theaterstandorts Schleswig dar.
- Sicherung der Theater im Rahmen der „Kulturperspektiven 2020“: Das Land wird ab 2014 für zunächst 5 Jahre mit 1,5 % wieder in die FAG-Dynamisierung einsteigen.
- Folgende kulturpolitische Schwerpunkte sollen dabei verfolgt werden:
  - verstärkte Zielgruppenarbeit (Kinder und Jugendliche, aber auch Migrant\*innen)
  - verstärkte Kooperationen zwischen den öffentlichen Theatern mit dem Ziel des künstlerischen Austauschs und der Kostenreduzierung bzw. Einnahmensteigerung
  - Intensivierung der Zusammenarbeit mit der privaten und freien Theaterszene
- Basisförderung und leistungsbezogene Förderung werden beibehalten.

## Literatur

- Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion der SPD „Stand und Perspektiven der kulturellen Entwicklung Schleswig-Holsteins“ vom 28.10.2008 (Drs. 16/2276)
- Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Heinz-Werner Jezewski (DIE LINKE) vom 6.09.2011 (Drs. 17/1735)
- Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Birte Pauls und Hans Müller (SPD) vom 22.12.2011 (Drs. 17/2078)
- Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Johannes Callsen (CDU) vom 20.8.2012 (Drs. 18/73)
- Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Sven Krumbeck (Piraten) vom 16.10.2012 (Drs. 18/236)
- Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes zum 31. Juli 2012 der Schleswig-Holsteinisches Landestheater und Sinfonieorchester GmbH, Schleswig
- Beschlussvorlage der Stadt Schleswig VO/2012/069 vom 3.4.2012
- Deutscher Bühnenverein/Bundesverband der Theater und Orchester (Hg.): Theaterstatistik 2006/2007 bis 2010/2011, Heft 42 - 46
- Patrick S. Föhl: Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Diss. PH Ludwigsburg, 2010
- Koalitionsvertrag „Bündnis für den Norden – Neue Horizonte für Schleswig-Holstein“ 2012-2017
- Kommunalbericht des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein 2011, Kiel 2011
- Modelle zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern. Zusammenfassung des Abschlussberichts der Metrum Managementberatung, September 2012
- Horst W. Opaschowski: Deutschland 2020. Wie wir morgen leben. – Prognosen der Wissenschaft. Wiesbaden, 2. Auflage 2006
- Projektskizze: Theaterneubau in Schleswig vom 14.3.2012 (Anlage zum Projektantrag in der AktivRegion)
- Protokoll der 40. Sitzung des Bildungsausschusses am 29.3.2012, TOP 10: Gespräch mit dem Landestheater Schleswig-Holstein, dem Theater Kiel und dem Theater Lübeck
- Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Drs. 16/7000 vom 11.12.2007
- Reiner Schmeckthal: Stellungnahme zum RPA-Prüfberichts-Entwurf vom 7.7.2010
- Struktur- und Finanzanalyse 2002/2003 der Schleswig-Holsteinischen Landestheater- und Sinfonieorchester GmbH



## Literatur

Rolf Teucher: Grundlagen und Entwicklung der kommunalen Finanzierungsanteile für den Betrieb der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH, 2006

Theaterstruktur in Schleswig-Holstein. Gutachten der WIBERA Wirtschaftsberatung AG, November 1994

Von den Vorzügen einer Theater GmbH – Auszüge aus einer Gesprächsrunde zum Beispiel Schauspiel Düsseldorf. Theater der Zeit 4/2003

## Anhang 1: Richtlinie

Bekanntmachung des Ministeriums für Justiz, Kultur und Europa des Landes  
Schleswig-Holstein  
vom 14.01.2013 - II 442 - 3521.02-3

### **Richtlinie über Zuweisungen für Theater und Orchester nach § 21 des Finanzausgleichsgesetzes**

Im Einvernehmen mit dem Innenministerium und dem Finanzministerium wird folgende Richtlinie erlassen:

#### **1. Zuwendungszweck, Rechtsgrundlage, Zuwendungsempfänger:**

Die Landeshauptstadt Kiel, die Hansestadt Lübeck und die Gemeinden und Kreise, die an der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH (kommunale Theaterträger) beteiligt sind, erhalten aus den nach § 21 in Verbindung mit § 7 Abs. 1 Nr. 4 des Finanzausgleichsgesetzes (FAG) bereitgestellten Mitteln Zuweisungen zu den Betriebskosten oder zu den Finanzierungsanteilen an den Betriebskosten der Theater und Orchester nach Maßgabe dieser Richtlinien und der Verwaltungsvorschriften zu § 44 LHO.

Das Land gewährt die im Wege des kommunalen Finanzausgleichs bereitgestellten Mittel mit dem Ziel, die kommunalen Theaterträger und die Theater in die Lage zu versetzen, unter Einsatz eigener Mittel und Einnahmen eine angemessene Versorgung der Bevölkerung in der Region mit Theater- und Konzertangeboten in eigener Verantwortung langfristig zu gewährleisten.

Die angemessene Versorgung und der effiziente Einsatz der Mittel sind durch folgende nach Sparten aufgeteilte Kennzahlen zu belegen:

- Zahl der eigenen Aufführungen
- Zahl der Neuinszenierungen
- Zahl der Besucher/innen
- Auslastung (Plätze / Besucherzahlen)
- Eigene Einnahmen
- Einspielergebnis in %.

Die Kennzahlen über die Besucher/innen und die eigenen Einnahmen sind Grundlage für die Berechnung des leistungsbezogenen Anteils der Zuweisung nach Nr. 3.2.

## 2. Zuwendungsvoraussetzungen:

Die Zuweisungen werden unter der Voraussetzung gewährt, dass

- die Landeshauptstadt Kiel das Theater Kiel mit den Sparten Musiktheater, Schauspiel, Ballett sowie Kinder- und Jugendtheater (Theater im Werftpark),
- die Hansestadt Lübeck das Theater Lübeck mit den Sparten Musiktheater und Schauspiel,
- die Gemeinden und Kreise, die als Gesellschafter an der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH beteiligt sind, das Schleswig-Holsteinische Landestheater mit den Sparten Musiktheater, Ballett und Schauspiel,

als Ensemble- und Mehrspartentheater und sowie je ein Philharmonisches Orchester bzw. Sinfonieorchester in der am 01.01.2007 bestehenden Form betreiben und hierfür die erforderliche Finanzausstattung gewährleisten.

Strukturveränderungen im künstlerischen Bereich, wie Aufgabe oder Errichtung einer Sparte oder des Konzertbetriebes oder die Umstellung einer Sparte des Theaters insgesamt auf einen Gastspielbetrieb (Bespieltheater), bedürfen der Zustimmung des Zuweisungsgebers.

## 3. Art, Umfang und Höhe der Zuwendung:

### 3.1 Höhe der Zuwendung:

Die Zuweisungen werden auf der Grundlage der im Jahre 2006 für Theater und Orchester bewilligten FAG-Zuweisungen festgesetzt. Zum Ausgleich von Kostensteigerungen durch die Mehrwertsteuererhöhung und Tarifsteigerungen erhöhen sich Zuweisungsbeträge anteilig in den Jahren 2007 bis 2009 bis zu dem nach § 21 FAG bereitgestellten Zuweisungsbetrag.

Unter dem Vorbehalt, dass im FAG und Landeshaushalt Mittel in dieser Höhe bereitgestellt werden, erhalten die Träger der Theater und Orchester für ein Haushaltsjahr hiernach Zuweisungen in folgender Höhe:

Zuwendungsempfänger / in	HH-Jahr 2007	HH-Jahr 2008	HH-Jahr 2009
Landeshauptstadt Kiel	13.250.000 €	13.450.000 €	13.650.000 €
Hansestadt Lübeck	9.500.000 €	9.640.000 €	9.780.000 €
Gemeinden und Kreise, die an der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH beteiligt sind	12.890.000 €	13.080.000 €	13.270.000 €
<b>INSGESAMT</b>	<b>35.640.000 €</b>	<b>36.170.000 €</b>	<b>36.700.000 €</b>

Sollte sich die Höhe der im FAG bereitgestellten Mittel nicht verändern, werden in den Jahren 2010, 2011, 2012 und 2013 Zuweisungen in der für 2009 festgesetzten Höhe gezahlt.

Im Falle von genehmigten Strukturveränderungen im künstlerischen Bereich wird die Höhe der Zuweisung überprüft und ggf. neu festgesetzt.

### **3.2. Leistungsbezogener Anteil der Zuweisung:**

Die in Nr. 3.1 für das jeweilige Theater festgesetzten Zuweisungsbeträge werden zu 80 v.H. als Basisförderung und zu 20 v.H. als leistungsbezogene Förderung gewährt. Der leistungsbezogene Förderanteil wird in voller Höhe bewilligt, wenn sich die gemäß Nr. 1 mitgeteilten Kennzahlen des Theaters

- Besucherzahlen und
- Eigene Einnahmen

in der dem Bewilligungsjahr vorausgegangenen Spielzeit innerhalb eines Schwankungsbereichs eines festgesetzten Korridors von +/- 10 % bewegen. Als Ausgangswert für den Korridor werden für jedes Theater als Kennzahlen die Durchschnittswerte der Besucherzahlen und eigenen Einnahmen aus den Spielzeiten 2004/2005, 2005/2006 und 2006/2007 festgesetzt.

Unterschreitet ein Theater ab der Spielzeit 2007/2008 innerhalb von 2 aufeinander folgenden Spielzeiten die für den Korridor festgesetzte Kennzahl der BesucherInnen und die Kennzahl der eigenen Einnahmen um mehr als 10 v.H., reduziert sich der leistungsbezogene Anteil für dieses Theater im darauf folgenden Jahr im gleichen prozentualen Verhältnis, wie sich die Kennzahlen unterhalb des Korridors verringern. Für die Kürzung ist die Kennzahl der zweiten Spielzeit maßgebend. Die Kürzung erfolgt nach der Kennzahl mit dem geringeren Unterschreitungsfaktor.

Sobald sich die Kennzahlen eines Theaters wieder innerhalb des Korridors befinden, wird der leistungsbezogene Anteil der Zuweisung wieder in der vollen Höhe gezahlt.

Die Zuweisungsempfänger - Gemeinden und Kreise, die an der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH beteiligt sind - werden im Haushaltsjahr 2013 von der Ziffer 3.2, Absätze 2 und 3, getroffenen Regelung ausgenommen, da sich durch die Schließung des Schleswiger Theaters die Besucherzahlen und die Einnahmen zwangsläufig reduzieren werden.

### **3.3 Art der Zuwendung:**

Die Zuweisungen werden als Festbetragsfinanzierung im Rahmen einer Projektförderung als nicht rückzahlbarer Zuschuss zur anteiligen Deckung der Zuschussbedarfe der Theater gewährt. Zuschussbedarf ist der Betrag, der sich aus den Betriebsausgaben des Theaters abzüglich der Betriebseinnahmen, Erträge und Zuwendungen Dritter ergibt.

### **3.4 Zuwendungsfähige Ausgaben:**

Zuwendungsfähige Ausgaben sind die von den Trägern der Theater und Orchester anerkannten Zuschussbedarfe.

## **4. Verfahren:**

### **4.1 Anträge:**

Die Zuweisungen sind von den Trägern der Theater und Orchester jährlich für ein Haushaltsjahr zu beantragen. Mit dem Antrag (gegliedert entsprechend dem Muster des Verwendungsnachweises) sind vorzulegen:

- Haushalts- bzw. Wirtschaftspläne des Theaters in der von den Trägern der Theater und Orchester anerkannten Fassung
- Nachweis über den im Haushalt der kommunalen Theaterträger für das Theater veranschlagten Gesamtzuschussbetrag.

### **4.2 Auszahlung:**

Die Zuweisungen werden in monatlichen Teilbeträgen am Ende eines Monats an die Träger der Theater und Orchester gezahlt.

### **4.3 Verwendungsnachweis:**

Die Verwendung der Zuweisung ist spielzeitbezogen, jeweils bis zum 1. April für die abgelaufene Theaterspielzeit, mit einem von den kommunalen Prüfungsämtern der Städte Kiel, Lübeck und Flensburg geprüften Verwendungsnachweis nach dem beigefügten Muster nachzuweisen.

Beizufügen sind die

- Haushalts- bzw. Jahresrechnungen / Gewinn- und Verlustrechnungen der Theater in den von den Trägern der Theater und Orchester anerkannten Fassung,
- Berechnung des Gesamtzuschussbedarfs aufgrund der Ist-Zahlen und die Höhe des kommunalen Anteils zur Deckung des Zuschussbedarfs.

### **4.4 Sonderregelung:**

Die Zuweisungen an die kommunalen Gesellschafter der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH werden aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung direkt von der Schleswig-Holsteinischen Landestheater und Sinfonieorchester GmbH beantragt und an die GmbH ausgezahlt. Die Geschäftsführung der GmbH erstellt ebenso den Verwendungsnachweis und legt diesen dem Prüfungsamt der Stadt Flensburg zur Prüfung vor.

### **4.5 Zu beachtende Vorschriften:**

Für die Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuweisung sowie für den Nachweis und die Prüfung der Verwendung und die ggf. erforderliche Aufhebung des Zuwendungsbescheides und die Rückforderung der gewährten Zuwendung

gelten die VV-K zu § 44 LHO i.V.m. den entsprechenden Regelungen des Landesverwaltungsgesetzes (§§ 116, 117, 117a LVwG), soweit nicht in diesen Förderrichtlinien Abweichungen zugelassen worden sind.

### **5. Inkrafttreten**

Diese Förderrichtlinie tritt rückwirkend mit Wirkung vom 01.01.2013 in Kraft und ist befristet bis zum 31.12.2013.

Kiel, 14. Januar 2013

Ministerium für Justiz, Kultur und Europa  
des Landes Schleswig-Holstein

gez.  
Dr. Eberhard Schmidt-Elsaesser

.....  
(Zuwendungsempfänger / in)

.....  
(Datum)

Ministerium für  
Justiz, Kultur und Europa  
des Landes Schleswig-Holstein  
Lorentzendam 35  
24103 Kiel

**Verwendungsnachweis  
über die Zuweisung des Landes zu den Betriebskosten des**

..... (Theaters)  
**für die Spielzeit** .....

Bescheide vom ..... II 442-3521. ....

Bewilligter Zuweisungsbetrag:	..... €,
davon gezahlt	
im Haushaltsjahr 200.....	..... €
im Haushaltsjahr 200.....	..... €

Finanzierungsart: Festbetragsfinanzierung

**1. Berechnung des Zuschussbedarfs:**

It. anliegende Haushalts- / Jahresrechnungen / Bilanzen des Theaters

	€
Vom Theaterträger anerkannte Ausgaben, insgesamt	
davon	
Personalkosten	
Sachkosten	
Abzüglich: Einnahmen (aufgeschlüsselt, ohne Förderbeträge des Landes und der Kommunen):	
<b>Zuschussbedarf</b>	
<b>Gedeckt durch:</b>	
Zuweisung des Landes	
Anteil an Gesamtkosten in %	
Anteil des Theaterträgers	
Anteil an Gesamtkosten in %	



**2. Sachbericht:**

Auf den beigefügten .....(ggf. Bilanzen, Prüfberichte etc)  
wird verwiesen.

**3. Kennzahlen:**

Aufgeteilt nach Sparten:

Zahl der Besucher/innen,	
Eigene Einnahmen	
Zahl der Neuinszenierungen,	
Zahl der eigenen Aufführungen,	
Auslastung (Plätze / Besucherzahlen)	
Einspielergebnis in %	

Die Richtigkeit der Eintragungen und des Abschlusses und die Übereinstimmung mit den Büchern und Belegen werden hiermit bescheinigt.

.....  
(Ort, Datum)

.....  
(Unterschrift)

Prüfvermerk des Prüfungsamtes der Stadt .....

## Anhang 2: Eckpunktepapier Theaterstrukturkommission

### Eckpunkte der Theaterstrukturkommission

Stand: April 2011

1.

Die Vertreter der Kommunen und des Landes in der Theaterstrukturkommission sind sich einig, dass für alle Bürgerinnen und Bürger unabhängig von ihrem Wohnort ein qualitativ hochwertiges, gut erreichbares und bezahlbares Konzert- und Theaterangebot vorgehalten werden soll. Stichworte: vielfältig – attraktiv – erreichbar. Dies umfasst mindestens Theaterangebote in den Spielstätten Kiel, Lübeck, Flensburg, Schleswig und Rendsburg, die im Übrigen durch geleistete Investitionszuschüsse einer 25-jährigen Zweckbindung unterliegen. Die Versorgung der Westküste mit Theaterangeboten sollte durch die Bespielung der Abstecherorte des Landestheaters oder durch Bustransfer zu den nächst gelegenen Spielstätten erhalten bleiben. Dies ist insbesondere in Hinblick auf die Akzeptanz der Gesellschafter des Landestheaters und damit zum Erhalt der Struktur des Landestheaters als GmbH notwendig. Die Beibehaltung der Mehrsparten- und Ensembletheater im Repertoirebetrieb wird angestrebt.

2.

Eine Erhöhung des FAG-Vorwegabzuges für die drei öffentlichen Theater und Orchester zeichnet sich weder aus der FAG-Verbundmasse noch aus Landesmitteln ab. Es ist davon auszugehen, dass die jetzige Zuschusshöhe allenfalls gehalten werden kann.

3.

Die kommunalen Träger Kiel und Lübeck und das Landestheater sehen sich bei gleichbleibender finanzieller Ausstattung nicht in der Lage, die künftig zu erwartenden Personalkostensteigerungen durch Erhöhung ihrer Zuschüsse aufzufangen. Die verabredeten Steigerung der Gesellschafterbeiträge beim Landestheater sind weder zum Ausgleich des strukturellen jährlichen Defizits von rund 1,4 Millionen Euro noch für tarifbedingte zukünftige Mehrkosten auskömmlich. Kiel und Lübeck können bei gleichbleibender finanzieller Ausstattung ihre derzeitige Zuschusshöhe für die Zukunft nicht dauerhaft garantieren.

4.

Der Abschluss eines Haustarifs oder eines Regionaltarifs für die drei Theater in Schleswig-Holstein kann kurzfristig als Finanzierungsbeitrag zur Sicherung der derzeitigen Struktur beitragen. Dies ist jedoch keine geeignete Maßnahme zur dauerhaften Sicherung der Theater, zumal dies ausschließlich zu Lasten der Belegschaft ginge. Eine Zustimmung der Arbeitnehmervertretung ist zudem nur dann zu erwarten, wenn der Gehaltsverzicht zeitlich begrenzt ist und am Ende eine dauerhafte und zukunftsweisende Sicherung des Theaters garantiert werden kann.

5.

Die Theater und ihre Aufsichtsgremien sind gehalten, weiterhin alle denkbaren Maßnahmen zu ergreifen, um Kostenoptimierungen und Einnahmesteigerungen zu er-

zielen. Diese werden jedoch nicht ausreichen, um Tarifsteigerungen oder gar Zuschusskürzungen zu kompensieren.

6.

Aus den zuvor genannten Punkten wird deutlich, dass zukünftig bei gleichbleibender finanzieller Ausstattung der Kommunen nicht mehr alle Angebote vorgehalten werden können. Da die Kosten am Theater zu rund 80 Prozent Personalkosten sind, kann nur über den Abbau von Personal ein Ausgleich geschaffen werden. Dabei sollte das Ziel sein, die Versorgung in den Sparten zu erhalten. Dort wo dies nicht möglich ist, sollte über Kooperations- und Fusionsmodelle nachgedacht werden. Die von der Kieler und Lübecker Theaterleitung vorgeschlagene Kooperation in den Sparten Tanz und neue Opern ist ein Anfang, sollte jedoch mit dem Ziel der Kostenreduzierung intensiviert werden. Ebenso ist eine stärkere Zusammenarbeit mit den Eutiner Festspielen zu prüfen, die zu einer win-win-Situation führen könnte. Dennoch muss mit der Reduzierung der Produktions- und Vorstellungszahl gerechnet werden. Dabei wird es betriebswirtschaftlich notwendig sein, die Ressourcen noch effizienter einzusetzen, um ein die Existenz der Theater gefährdendes Absinken der Einnahmen zu verhindern.

7.

Um die Konsolidierungsphase des Landestheaters unter neuer Intendanz nicht zu gefährden, soll zumindest bis einschließlich 2012 die Höhe der derzeitigen FAG-Zuweisung garantiert werden. Dies ermöglicht allen drei öffentlichen Theatern und ihren Trägern die Chance, bis Ende 2012 klare Konzepte für in den Kostenrahmen angepasste Theaterangebote vorzulegen und miteinander abzustimmen. Hierzu soll die Richtlinie zur Förderung der öffentlichen Theater und Orchester zunächst um ein Jahr verlängert werden.

8.

Danach wird das Ministerium für Bildung und Kultur eine neue Richtlinie erlassen, die verstärkt leistungsbezogene Komponenten aufgreifen und entsprechende Anstrengungen belohnen wird. Über die Kennzahlen „Besucherzahlen“ und „Höhe der Einnahmen“ hinaus sollen zukünftig auch das „Einspielergebnis“ (Verhältnis der Einnahmen zu den Kosten) sowie Angebote für die Zielgruppe „Kinder und Jugendliche“ als wesentliche Kennzahlen herangezogen werden. Anreize für Kooperationen, die der Sicherung des Theaterangebots im Lande und der Kostenersparnis dienen, können ebenfalls gesetzt werden. Die kommunalen Träger und die Theaterleitungen werden am Verfahren beteiligt.

**Anhang 3: Berechnung der Dynamisierung mit 1,0 und 2,0 %**Liquiditätsentwicklung des Landestheaters bei 1,0 % Dynamisierung der FAG-Zuschüsse

	2012/2013 Wi-Plan Soll T EUR	2013/2014 Prognose T EUR	2014/2015 Prognose T EUR	2015/2016 Prognose T EUR	2016/2017 Prognose T EUR	2017/2018 Prognose T EUR
Umsatzerlöse	2.104	2.309	2.309	2.425	2.425	2.546
FAG-Zuschuss + 1,0 %	13.270	13.336	13.470	13.604	13.740	13.878
Gesellschafterbeiträge	4.378	4.513	4.604	4.696	4.790	4.886
sonstige Zuschüsse	15	15	15	15	15	15
sonstige betriebliche Erträge	216	216	216	216	216	216
Zinserträge	20	15	10	0	0	0
Summe der Ein- nahmen	20.003	20.405	20.624	20.956	21.186	21.540
Personalaufwand	13.704	14.337	14.629	14.891	15.189	15.492
soziale Abgaben	3.284	3.431	3.481	3.547	3.618	3.691
Zwischensumme	16.988	17.768	18.110	18.438	18.807	19.183
Sachkosten	3.000	3.030	3.030	3.060	3.060	3.091
Abschreibungen	390	394	394	398	398	402
Zinsaufwand	6	6	6	6	6	6
sonstige Steuern	7	7	7	7	7	7
Summe der Ausgaben	20.391	21.205	21.547	21.909	22.278	22.689
Saldo	- 388	- 800	- 923	- 954	- 1.092	- 1.149
Annahmen						
Preiserhöhung Eintrittskarten		5,0 % +100 TEUR		5,0 %		
Tarifsteigerung (PK & Gesellschafter)	3,3 %	3,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	
allgemeine Kosten- steigerung		1,0 %		1,0 %		
Liquiditätsprognose- rechnung						
<b>Liquide Verfügungs- masse</b>	<b>3.933</b>	<b>3.544</b>	<b>2.744</b>	<b>1.822</b>	<b>868</b>	<b>- 224</b>
Veränderung Liquidität	- 388	- 800	- 923	- 954	- 1.092	- 1.149
<b>Liquiditätsbestand 31.07.</b>	<b>3.544</b>	<b>2.744</b>	<b>1.822</b>	<b>868</b>	<b>- 224</b>	<b>- 1.373</b>

Anhang 3: Berechnung der Dynamisierung mit 1,0 und 2,0 %

Liquiditätsentwicklung des Landestheaters bei 2,0 % Dynamisierung der FAG-Zuschüsse

	2012/2013 Wi-Plan Soll T EUR	2013/2014 Prognose T EUR	2014/2015 Prognose T EUR	2015/2016 Prognose T EUR	2016/2017 Prognose T EUR	2017/2018 Prognose T EUR
Umsatzerlöse	2.104	2.309	2.309	2.425	2.425	2.546
FAG-Zuschuss + 2,0 %	13.270	13.403	13.671	13.944	14.223	14.508
Gesellschafterbeiträge	4.378	4.513	4.604	4.696	4.790	4.886
sonstige Zuschüsse	15	15	15	15	15	15
sonstige betriebliche Erträge	216	216	216	216	216	216
Zinserträge	20	15	10	0	0	0
Summe der Ein- nahmen	20.003	20.471	20.825	21.296	21.668	22.170
Personalaufwand	13.704	14.337	14.629	14.891	15.189	15.492
soziale Abgaben	3.284	3.431	3.481	3.547	3.618	3.691
Zwischensumme	16.988	17.768	18.110	18.438	18.807	19.183
Sachkosten	3.000	3.030	3.030	3.060	3.060	3.091
Abschreibungen	390	394	394	398	398	402
Zinsaufwand	6	6	6	6	6	6
sonstige Steuern	7	7	7	7	7	7
Summe der Ausgaben	20.391	21.205	21.547	21.909	22.278	22.689
Saldo	- 388	- 733	- 722	- 614	- 610	- 519
Annahmen						
Preiserhöhung Eintrittskarten		5,0 % +100 TEUR		5,0 %		
Tarifsteigerung (PK & Gesellschafter)	3,3 %	3,1 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	
allgemeine Kosten- steigerung		1,0 %		1,0 %		
Liquiditätsprognose- rechnung						
<b>Liquide Verfügungs- masse</b>	<b>3.933</b>	<b>3.544</b>	<b>2.811</b>	<b>2.089</b>	<b>1.475</b>	<b>865</b>
Veränderung Liquidität	- 388	- 733	- 722	- 614	- 610	- 519
<b>Liquiditätsbestand 31.07.</b>	<b>3.544</b>	<b>2.811</b>	<b>2.089</b>	<b>1.475</b>	<b>865</b>	<b>347</b>