

Untersuchung von Strukturmodellen der Volkstheater Rostock GmbH

Teil 1: Status-quo-Analyse und Optimierungspotenziale



Januar 2014

Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (1/2)

- Das Volkstheater Rostock ist einer sich verschärfenden finanziellen Zwangslage ausgesetzt: Inflationsbedingte Kostensteigerungen führten in den vergangenen Jahren dazu, dass die künstlerischen Budgets (Ausstattungsbudgets und Gastkünstler) kontinuierlich reduziert wurden. Dies wirkt sich negativ auf das künstlerische Niveau und die Sichtbarkeit des Hauses aus, was wiederum die Eintrittseinnahmen reduziert und die finanzielle Zwangslage verschärft.
- Im Vergleich mit ähnlichen Häusern können auf der Kostenseite keine Einsparmöglichkeiten identifiziert werden, weder in den künstlerischen Budgets, die sich im Vergleich auf sehr niedrigem Niveau bewegen, noch durch Stellenabbau, da es weder bei Ensembles noch bei Bühnentechnik und Verwaltung nicht benötigte Personalressourcen gibt.
- Einnahmenseitig sind noch nicht alle Potenziale erschlossen: Das VTR schöpft die Möglichkeiten aktiver Besuchergewinnung nicht aus und erreicht im Vergleich wenige Besucher. Sponsoringpotenziale sind noch nicht erschlossen. Außerdem scheint durch eine sinnvolle Preisstrategie eine Erhöhung des durchschnittlich erzielten Kartenpreises möglich.
- Bei der Realisierung dieser Potenziale hält actori eine Verbesserung des jährlichen Betriebsergebnisses in der Höhe 555 T€ für möglich. Investitionen für eine Marketingoffensive sowie im Sponsoringbereich sind bei dieser Summe schon gegengerechnet.

Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (2/2)

- Damit das VTR den oben beschriebenen Kreislauf negativer Rückkopplung durchbrechen kann, empfiehlt actori, die durch die Realisierung der Einnahmepotenziale erzeugten Finanzmittel dem Theater vollumfänglich für die künstlerische Arbeit zur Verfügung zu stellen.
- Das Volkstheater Rostock hat selbst signifikante Anstrengungen unternommen, den von actori identifizierten Kreislauf zu durchbrechen. Insbesondere ist dabei auf die Anstrengungen zu verweisen, den Kostenzuwachs durch Tariferhöhungen zu bremsen oder auszusetzen, mit denen das Volkstheater genau dort ansetzt, wo die größten finanziellen Effekt zu erwarten sind. Dies geschah durch das Aussetzen der Tarifsteigerungen durch ein „Lohn-Moratorium“. actori verweist allerdings darauf, dass solche Maßnahmen nur zeitweise durchgeführt werden können – auf lange Sicht ist eine Abkopplung von inflations- und tarifbedingten Kostensteigerungen nicht möglich; daher kann ein Außer-Kraft-Setzen des beschriebenen negativen Kreislaufes nur durch eine gemeinsame Anstrengung von Theater und Trägern erreicht werden.

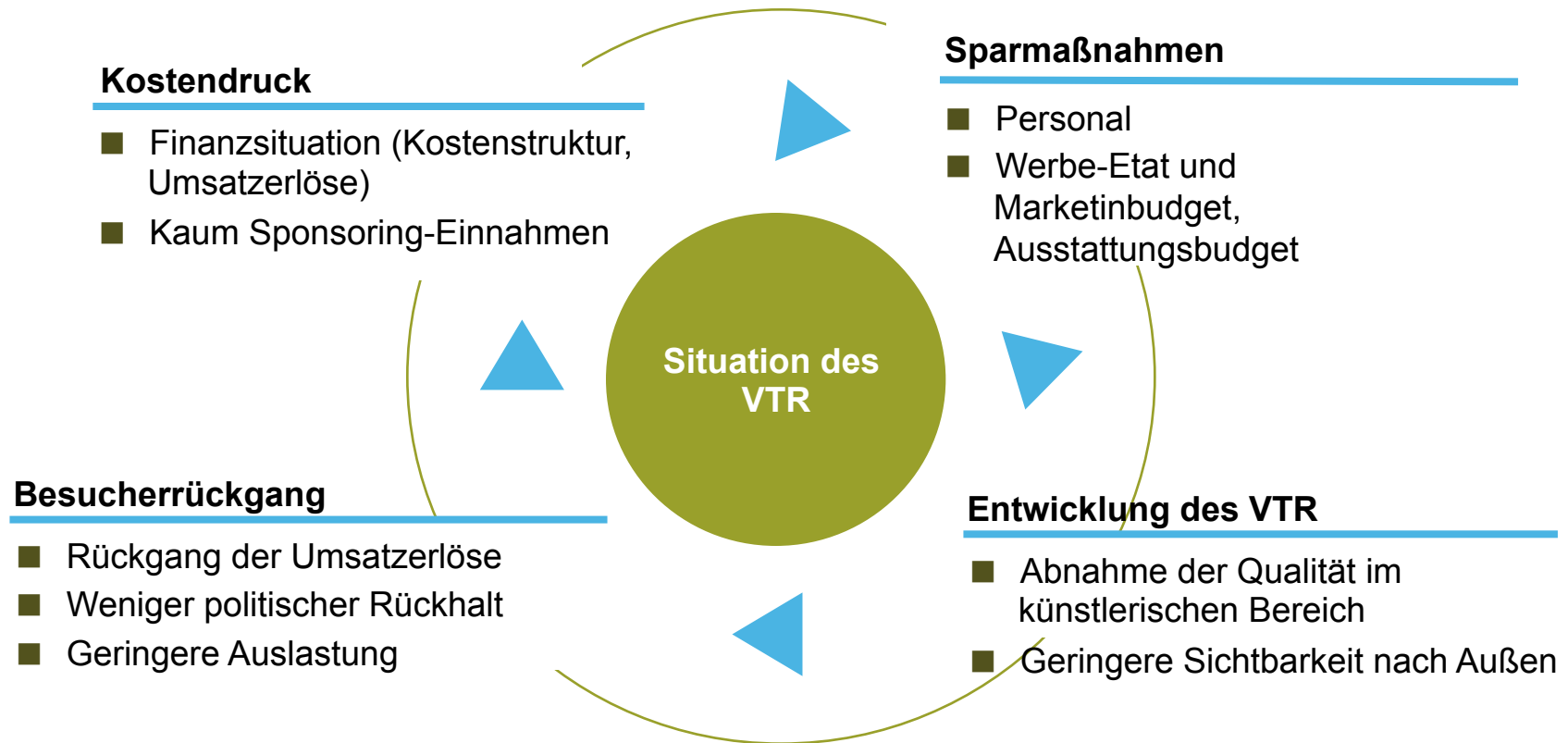
- A. Überblick und Positionierung
- B. Aufwendungen und Personal
- C. Erträge und Besucher
- D. Stärken-Schwächen-Analyse
- E. Optimierungspotenziale

A. Überblick und Positionierung

VTR befindet sich in festgefahretem Kreislauf, der zu Abwärtsspirale führt und den es aufzubrechen gilt

A

ÜBERBLICK



Überblick und Positionierung – Zusammenfassung (1/2)

A

STATUS-QUO AM VTR

Entwicklung der finanziellen Situation

- Die **Bezuschussung** des VTR durch die **FAG-Mittel** vom Land ist seit 07 um **4% zurückgegangen**, während die Zuschüsse durch die **Hansestadt Rostock (HRO)** über dem Inflationsniveau gestiegen sind (**+19%**).
- Durch **Personalkürzungen** um **43 VZÄ** seit 04/05 wurde die Aufwandssteigerung bereits auf ein Minimum reduziert. Die Aufwendungen steigen jedoch aufgrund der Tarifierhöhungen stärker als die Erträge.
- Daraus resultiert ein Fehlbetrag, der durch **Sonderzuschüsse** der **HRO** bislang **ausgeglichen** worden ist: Die HRO leistete 2011 und 2012 über den festen Zuschussbetrag hinaus jeweils rund **1,4 Mio. €**.
- Damit **verschiebt** sich die **finanzielle Last** zunehmend **vom Land auf die HRO**.

Überblick und Positionierung – Zusammenfassung (2/2)

A

STATUS-QUO AM VTR

Positionierung im Vergleich zu anderen Häusern

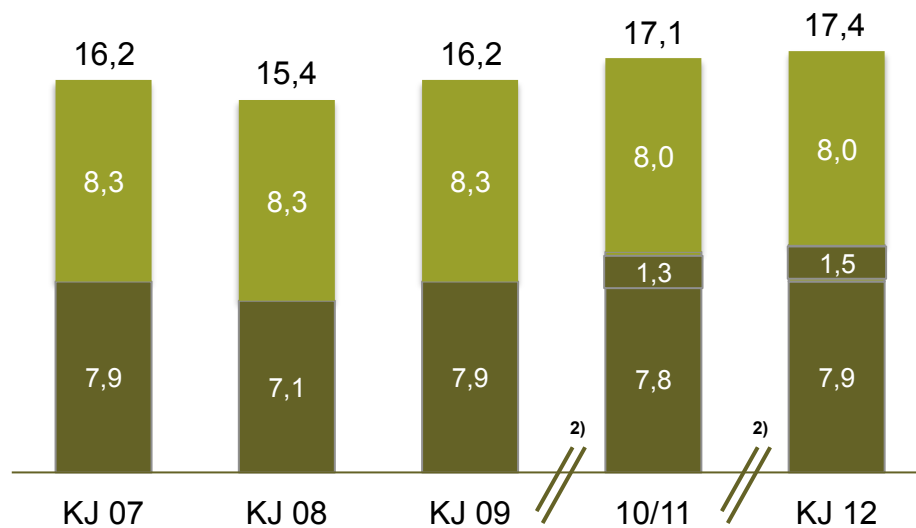
- Für die vorliegende Untersuchung wurden **Vergleichshäuser mit ähnlichen Zuschusshöhen gewählt**: Mit einem Zuschuss von **17,4 Mio. €** liegt das **VTR** in der **Mitte** der ausgesuchten Theater: Das obere Ende markieren mit über 18 Mio. € das Staatstheater Cottbus und die Bühnen und Orchester Bielefeld (19,3 Mio. €). Das Anhaltische Theater Dessau sowie das Pfalztheater Kaiserslautern rangieren mit weniger als 16,5 Mio. € Zuschuss am unteren Ende der Skala.
- Bei den Kennzahlen **Eigenfinanzierungsgrad** und **Zuschuss je Besucher** schneidet das VTR im Vergleich **schlecht** ab. Beim **Zuschuss pro Veranstaltung** liegt das VTR im **Mittelfeld**. Die niedrigeren Erträge deuten darauf hin, dass insbesondere die **Ertragsseite** eine wichtige **wirtschaftliche Herausforderung** für das Haus ist.
- Seit 07/08 hat das **VTR insgesamt an Besuchern verloren (-15%)**. Das wird auch beim Blick auf die Auslastung der Spielstätten deutlich. Mit Ausnahme weniger Sparten ist die **Auslastung des VTR** insgesamt **unterdurchschnittlich**. Insbesondere die **Produktionssparten** eines Vier-Sparten-Hauses werden **schlecht angenommen**.
- Auf **Personalseite** zeigt der Vergleich, dass das VTR **wenig Spielraum für weitere Kürzungen hat**. In allen Sparten und Abteilungen, die schon sehr effizient arbeiten, liegt es bereits am unteren Ende der Skala.

Finanzierung des Hauses verschiebt sich vom Land auf die Hansestadt Rostock

A

ÜBERBLICK UND POSITIONIERUNG

VTR: Ertragswirksame Zuschüsse [in Mio. €]¹⁾



■ Entwicklung Zuschuss HRO mit Sonderzuschuss: **+19%**

■ Sonderzuschuss HRO

■ Zuschuss FAG Mittel: **-4%**

Entwicklung Zuschuss insgesamt: **+7%**

Inflation im gleichen Zeitraum: **+6,8%**

¹⁾ Ohne Sonderzuschuss für Brandschutzmaßnahmen 2012 von 4,18 Mio. €

²⁾ Die GuV vom Aug. 2009-Juli 2010 und die GuV vom Aug. 2011- Dez. 2012 wurden aufgrund mangelnder Aussagekraft der Zahlen nicht berücksichtigt; Anmerkung von Fr. Kröger und Hr. Rosinski: Zum Gründungszeitpunkt der GmbH war das VTR aufgrund eines Fehlbetrages nicht ausfinanziert

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12; ³⁾<http://de.inflation.eu/inflationsraten/deutschland/historische-inflation/vpi-inflation-deutschland.aspx>

- **Inflationsbereinigt** stehen dem Haus heute **gleich viele Mittel** zur Verfügung **wie vor 5 Jahren**
- Anstieg des **Zuschusses** von der **HRO** seit der Spielzeit 07/08 in Summe um **19%** (mit Sonderzuschüssen 10/11 und 2012 von **1,3** bzw. **1,5 Mio. €**)
- Abnahme der **FAG-Mittel** seit 2007 um insgesamt **4%**
- Anstieg des **Zuschusses insgesamt** um **7%**; diese Steigerung entspricht damit der **Inflationsrate** von **6,8%** (seit 2007)³⁾

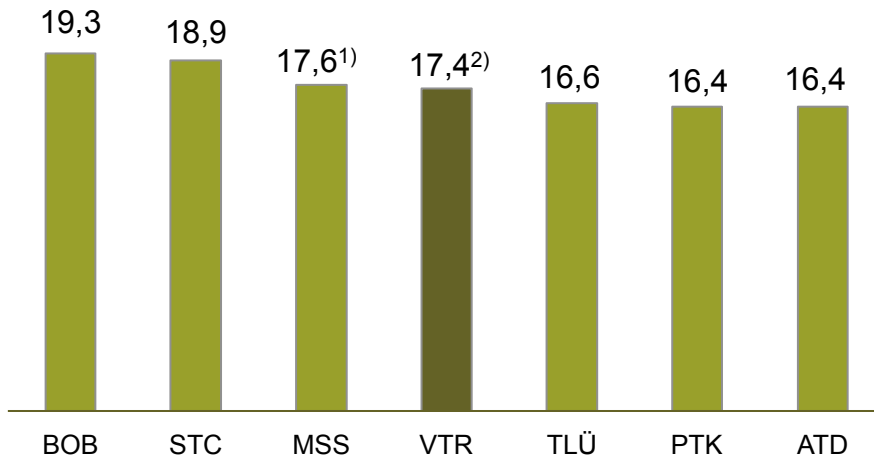
Positionierung 1: Auswahl Vergleichshäuser beruht auf Vier-Sparten-Häusern mit vergleichbarer Zuschusshöhe

A

ÜBERBLICK UND POSITIONIERUNG

POSITIONIERUNG INNERHALB VERGLEICHSHÄUSER

Vergleichshäuser: Zuweisungen und Zuschüsse 11/12 [in Mio. €]



BOB:	Bühnen und Orchester der Stadt Bielefeld
STC:	Staatstheater Cottbus
ATD:	Anhaltisches Theater Dessau
MSS:	Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin
PTK:	Pfalztheater Kaiserslautern
TLÜ:	Theater Lübeck (3-Spartenhaus)

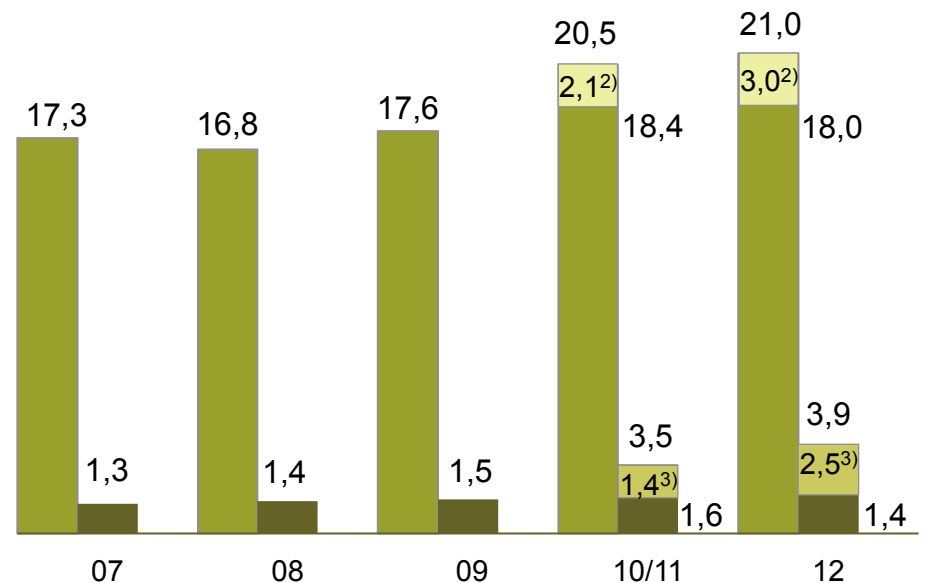
- Wichtigster Auswahlpunkt ist die **vergleichbare Zuschusshöhe**
- Alle Häuser haben **vier Sparten**, Ausnahme bildet das **Theater Lübeck** als Drei-Sparten-Haus
- Weiteres Auswahlkriterium: Ausgewogene Anzahl von Häusern aus dem **Westen** und **Osten Deutschlands**
- **A-Orchester:** Norddeutsche Philharmonie Rostock
B-Orchester: Orchester des Pfalztheaters Kaiserslautern, Philharmonisches Orchester der Hansestadt Lübeck, Bielefelder Philharmoniker
Haustarifverträge: Mecklenburgische Staatskapelle Schwerin (A, HTV), Anhaltische Philharmonie Dessau (B/F, HTV), Philharmonisches Orchester des Staatstheaters Cottbus (B/F, HTV)
- Vergleichsbetrachtungen können nicht abstrakt anhand von undifferenzierten Kennzahlen durchgeführt werden. Es müssen die Voraussetzungen und Möglichkeiten der Häuser stets in Betracht gezogen werden.

¹⁾ Exklusive 980 T€ aus dem Landeshauptstadtvertrag, Annahme von actori auf Basis des 13. Beteiligungsberichts der Stadt Schwerin. ²⁾ Inklusive Sonderzuschuss der HRO; Quelle: VTR GuV 12 (Zusch. HRO, Sonderzuschuss HRO, FAG über Theater Management GmbH (TheMa)); Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS); Deutsches Musikinformationszentrum

Geringer Anstieg der Aufwendungen bei gleichzeitigem Anstieg der Umsatzerlöse auf niedrigem Niveau

A ÜBERBLICK UND POSITIONIERUNG

VTR: Aufwendungen¹⁾ und Erträge [in Mio. €]



■ Abschreibungen (AS), Rückstellungen (RS), Einstellung in Sonderposten (SoPo), periodenfremde Erträge

■ Aktivierte Eigenleistungen, Erträge aus Auflösung von SoPo

Entwicklung Aufwendungen mit zahlungsunwirksamen Vorgängen: **+20%**

Entwicklung Aufwendungen ohne zahlungsunwirksame Vorgänge: **4%**

Entwicklung Erträge mit zahlungsunwirksamen Vorgängen: 07-12: **+200%**

Entwicklung Erträge ohne zahlungsunwirksame Vorgänge: **+1%**

- Anstieg der **Erträge** im Betrachtungszeitraum durchschnittlich um 1% (ohne zahlungsunwirksame Vorgänge)
- **Kostenanstieg** (ohne zahlungsunwirksame Vorgänge) von insgesamt **4% unterhalb** der **Inflationsrate von 6,8%** für denselben Zeitraum
- Erst eine eingehende Analyse der Kosten kann zeigen, ob auf der Kostenseite Einsparpotenziale vorhanden sind. Es gilt zu erörtern, ob die **Ertragsseite oder die Aufwandsseite** für die VTR die **wichtigste wirtschaftliche Herausforderung** darstellt.

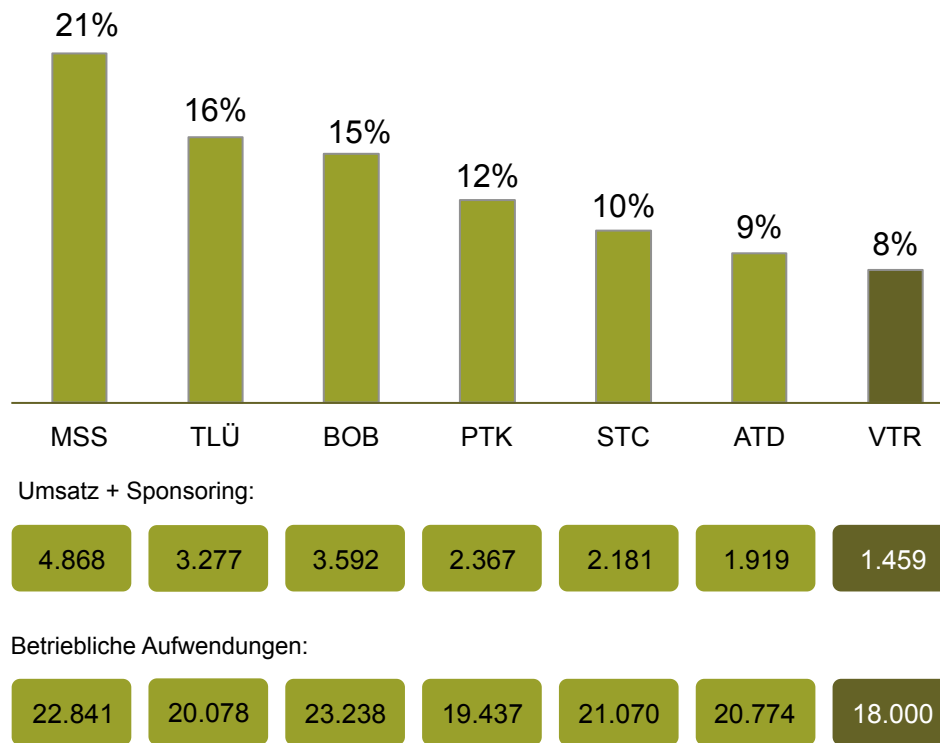
¹⁾ ohne Brandschutzaufwendungen in 2012 ²⁾ Einstellungen in RS für Altersteilzeit/ Leistungszulage TVöD/ nicht in Anspruch genommenen Urlaub/ Tariflohnerhöhung/ Mehrstunden, AS, Einstellung in Sonderposten (SoPo) ³⁾ Erträge aus der Auflösung von RS, SoPo, Aktivierung von Bühnenbildern
Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

Positionierung 2: Eigenfinanzierungsgrad des VTR liegt mit 8% am unteren Ende der Vergleichsskala

A

ÜBERBLICK UND POSITIONIERUNG

Vergleichshäuser: Eigenfinanzierungsgrad [in %], Umsatz + Sponsoring¹⁾, Betriebsaufwand²⁾ [in T€]



- **Eigenfinanzierungsgrad des VTR** weit hinter den Vergleichshäusern
- Theater **Lübeck** oder Mecklenburgisches Staatstheater **Schwerin** mit vergleichbaren Zuschüssen, aber wesentlich **höherem Eigenfinanzierungsgrad** mit **17%** und **21%**
- Im Folgenden muss **geklärt werden**, wodurch diese **Unterschiede** zustande kommen sowie **ob und welche Möglichkeiten zur Steigerung des Eigenfinanzierungsgrades** bestehen

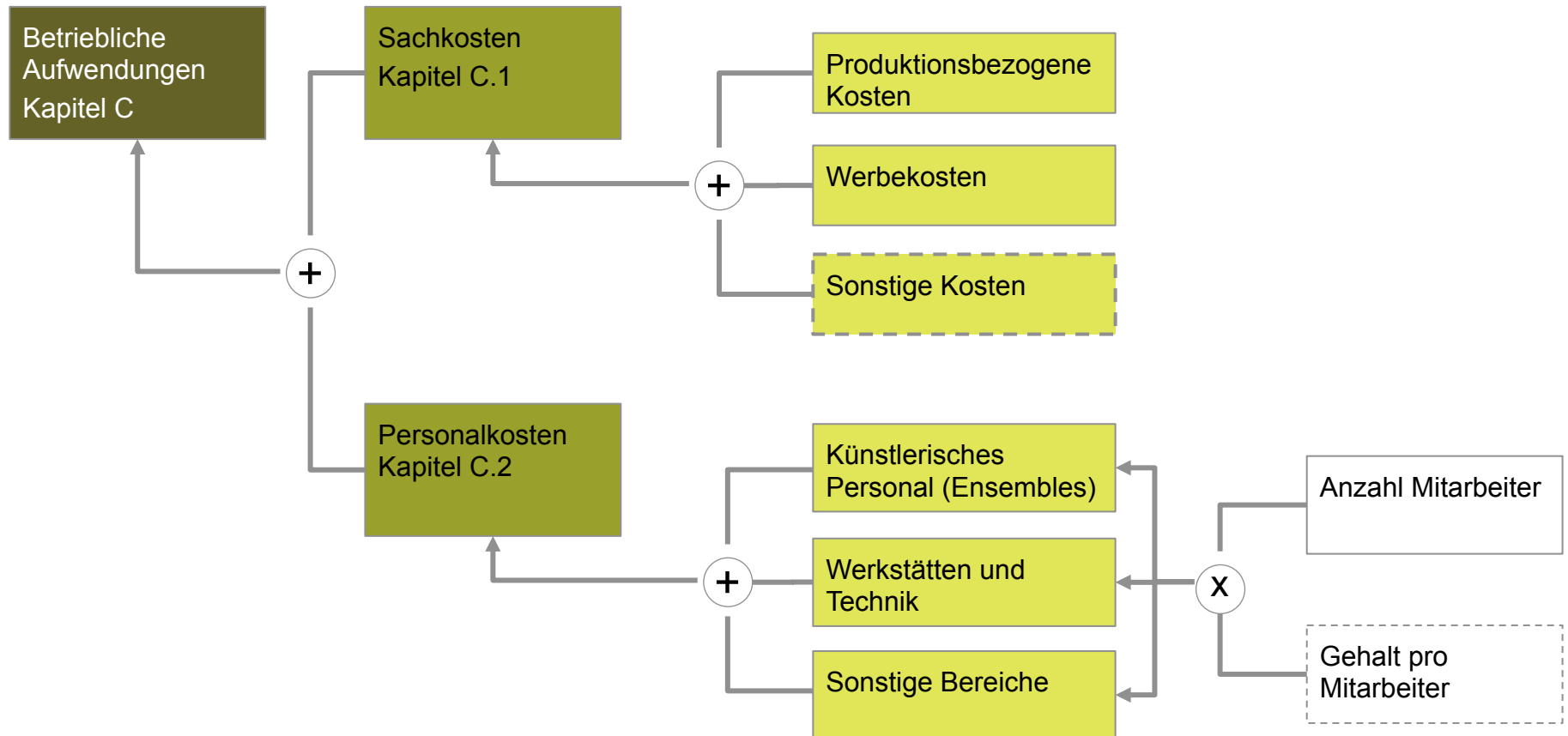
¹⁾ Erträge ohne Steuerfreie Umsätze, Aktivierung Eigenleistungen, Auflösung von RS, Erträge Auflösung von SoPo, Zinserträge ²⁾ Aufwendungen ohne AS, Brandschutzaufwendungen, RS, SoPo, Zinsaufwendungen

Quelle: VTR GuV 12, Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

B. Aufwendungen und Personal

Kosten werden schrittweise differenziert und dann getrennt analysiert

B ÜBERSICHT AUFWENDUNGEN



Nicht im Fokus

Aufwendungen und Personal – Zusammenfassung (1/3)

B

STATUS-QUO AM VTR

Kosten Gesamt- betrachtung

- **Die Kosten werden schrittweise differenziert und dann getrennt analysiert.** Grundsätzlich werden Personal- und Sachkosten in zwei getrennten Analysesträngen betrachtet.
- Bei den Sachkosten werden **Gastkosten, Ausstattungskosten** und **Werbekosten sowie andere Sachkosten** einer **detaillierten Analyse** unterzogen. Bei den Sachkosten wird einerseits die Entwicklung über die letzten 5 Jahre betrachtet, andererseits werden die Kosten am VTR denen der Vergleichshäuser gegenübergestellt.
- Für eine Einschätzung der Personalkosten wird das Personal am VTR nach Bereichen differenziert und dann den Vergleichshäusern gegenübergestellt. **Da der Personalbedarf in einigen Bereichen ganz wesentlich von der Anzahl der Produktionen und Vorstellungen abhängig ist, werden die Personalzahlen ins Verhältnis zur künstlerischen Produktion gesetzt, wo dies sinnvoll ist.**
- Nur auf dieser Basis ist ein Urteil darüber möglich, ob das VTR in den unterschiedlichen Bereich eher stark oder eher knapp besetzt ist.

Aufwendungen und Personal – Zusammenfassung (2/3)

B

STATUS-QUO AM VTR

Sachkosten

- Eine erste Kostenschere zeigt sich im Anstieg der Personalkosten zulasten der Sachkosten, obwohl die Anzahl der Mitarbeiter in den letzten Jahren gesunken ist.
- Innerhalb der Sachkosten zeigt sich eine zweite **Kostenschere**: Die **produktionsbezogenen Kosten sinken** aufgrund **ansteigender anderer Sachkosten**.
- Der **starke Rückgang** der **Gastkosten** und **Ausstattungskosten** zeigt, dass am künstlerischen Budget gespart wird. Das VTR liegt im Vergleich Ausstattungskosten/ Neuproduktion am untersten Ende der Vergleichsskala. Es bietet sich wenig weiteres Einsparpotenzial in diesem Bereich.
- **Andere Sachkosten steigen** aufgrund eines Anstiegs der Kosten für Gebäude und Sicherheit sowie Prüfungs-, Abschluss- und Beratungskosten.
- **Die Gastkosten liegen unter dem Niveau der meisten Vergleichshäuser**. Angesichts der Tatsache, dass das VTR in allen Sparten bis auf das Orchester über kleine Ensembles verfügt, müssen Gäste sowie Aushilfen angestellt werden. Dennoch ist das Budget für Gastkosten in den letzten Jahren rückläufig.
- **Das Marketingbudget ist im Vergleich niedrig und zudem in den letzten Jahren stark gesunken**. Bei den Marketingkosten pro Besucher liegt das VTR am unteren Ende der Skala. Angesichts einer unbefriedigenden Zuschauerentwicklung ist eine weitere Absenkung des Etats nicht empfehlenswert.

Aufwendungen und Personal – Zusammenfassung (3/3)

B

STATUS-QUO AM VTR

Personalkosten

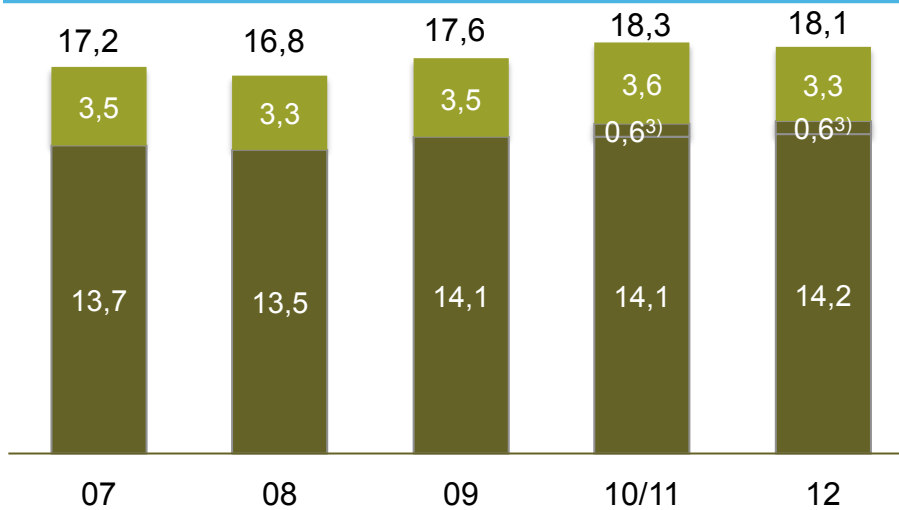
- Das VTR arbeitet in allen Bereichen außer Konzert mit geringer Personalstärke. Dies kann sich bei Krankheitsfällen auf die Qualität auswirken.
 - Das **Sängerensemble ist kleiner** als das der Vergleichshäuser.
 - Das **Schauspiel-Ensemble** ist ebenfalls **dünn besetzt**.
 - Bei der **Bühnentechnik** ist das VTR **relativ schwach besetzt**. Trotz der technisch wenig komplexen Bühnen, unterstreicht dies auch ein skalierter Personalvergleich.
 - Bei den **Werkstätten** und in der **Maske** arbeitet das VTR **mit großer Effizienz**. Die Personalzahlen in diesen Bereichen liegen unter denen der meisten Vergleichshäuser.
 - **Im Vergleich** zu den anderen Häusern arbeiten beim VTR **unterdurchschnittlich viele Mitarbeiter in der allgemeinen Verwaltung**, bei Hauspersonal, Haustechnik und Vertrieb.
- Die **Personalstärke vom Chor und vom Ballett-Ensemble ist gering. Dies stellt aber in erster Linie eine künstlerische, keine ökonomische Entscheidung dar**. Eine Skalierung mit der Anzahl von Produktionen und Veranstaltungen ist nicht zielführend, da es nicht um effizienten Personaleinsatz, sondern um Klang, Optik oder programmatische Ausrichtung geht.

Erste Kostenschere: Personalkosten steigen zulasten der Sachkosten

B

ENTWICKLUNG AUFWENDUNGEN

VTR: Personal-¹⁾, Sachkosten²⁾ und Rückstellungen³⁾ [in Mio. €]



- Der **Anstieg** der **Personalkosten** wurde durch **Kürzungen** bei den **Sachkosten** ausgeglichen
- **Anstieg** der **Personalkosten** mit **Rückstellungen** von **8%**, ohne Rückstellungen von **4%**
- **Rückgang** der **Sachkosten** um **6%**
- **Anstieg** der **Kosten** insgesamt um **5%**, also unterhalb der Inflation

■ Personalkosten ohne/ mit Rückstellungen:¹⁾ **+4% / +8%**
 ■ Sachkosten:²⁾ **-6%**
 Inflationsrate im gleichen Zeitraum: **+6,8%**

¹⁾ Personalkosten: ohne zahlungsunwirksame Vorgänge (RS) ²⁾ Sachkosten: Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen, sonstige betriebl. Aufwendungen ohne zahlungsunwirksame Vorgänge (RS, Vost.- und Ust.-Korrektur, Einstellungen in SoPo), Zinsaufwand, Brandschutzmaßnahmen und in GuV ausgewiesener Kosten für das Theaterzelt ³⁾ Einstellungen in RS für Altersteilzeit, Leistungszulage TVöD, nicht in Anspruch genommenen Urlaub, Tarifierhöhung, Mehrstunden

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11 GuV 12; <http://de.inflation.eu/inflationsraten/deutschland/historische-inflation/vpi-inflation-deutschland.aspx>

B.1 Sachkosten

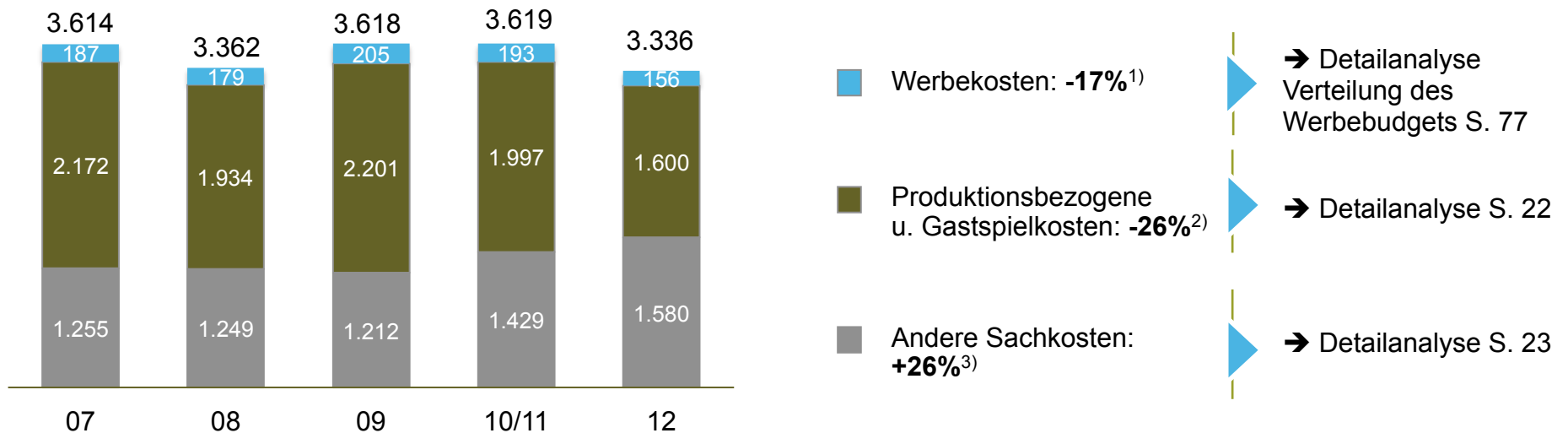
Zweite Kostenschere: Rückgang produktionsbezogener und Gastkosten bei Anstieg anderer Sachkosten

B

1

DETAILBETRACHTUNG SACHKOSTEN (1/3)

VTR: Sächliche Aufwendungen: Andere Sachkosten, Produktionsbezogene Kosten und Werbekosten [in T€]



- Deutlicher Rückgang der **Produktionsbezogenen Kosten** bei deutlichem **Anstieg der Sachkosten**
- Das flexible Budget, das für die **künstlerische Qualität** von hoher **Bedeutung** ist, wurde um **ein Viertel gekürzt**
- Die **Reduzierung der Werbekosten** ist vor dem Hintergrund des **Besucherrückgangs** kontraproduktiv

¹⁾ Werbekosten: ohne Bewirtungskosten und Aufmerksamkeiten ²⁾ Produktionsbezogene Kosten: Ausstattungskosten, Gastkosten, Urheberabgabe und Materialkosten: Kosten eigene/fremde Gastspiele ³⁾ u.a. Kosten für Miete, Instandhaltung, Gerichts-, Prüfungs-, Beratungs- und Abschlusskosten
 Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

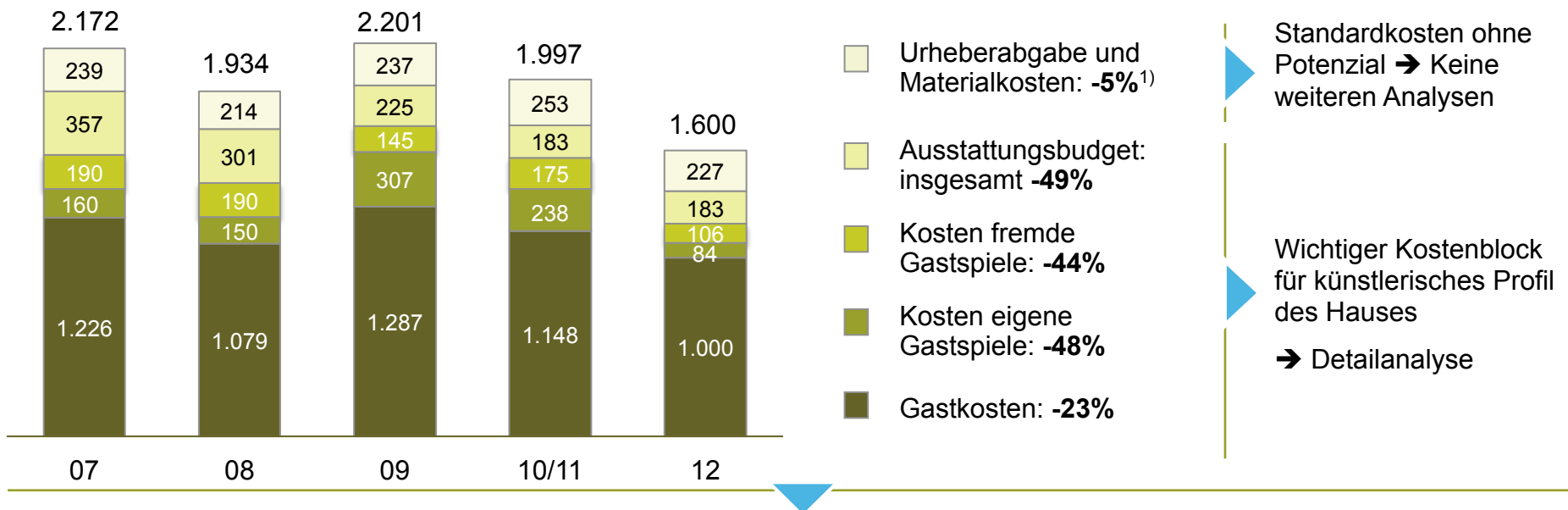
Demzufolge sind die künstlerischen Budgets rückläufig ...

B

1

DETAILBETRACHTUNG SACHKOSTEN (2/3)

VTR: Produktionsbezogene Kosten und Gastspielkosten [in T€]



- Senkung des **Gastkostenbudgets** um **23%**
- Halbierung der **Ausstattungskosten**
- **Starke Schwankungen** in den Kosten für **eigene und fremde Gastspiele: Halbierung** der Kosten in 2012

¹⁾ Urheberabgabe und Materialkosten: Notenmaterial, GEMA, Tantiemen, Miete Musikinstrumente, Kosten Ticketverkauf und ÖPNV
 Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

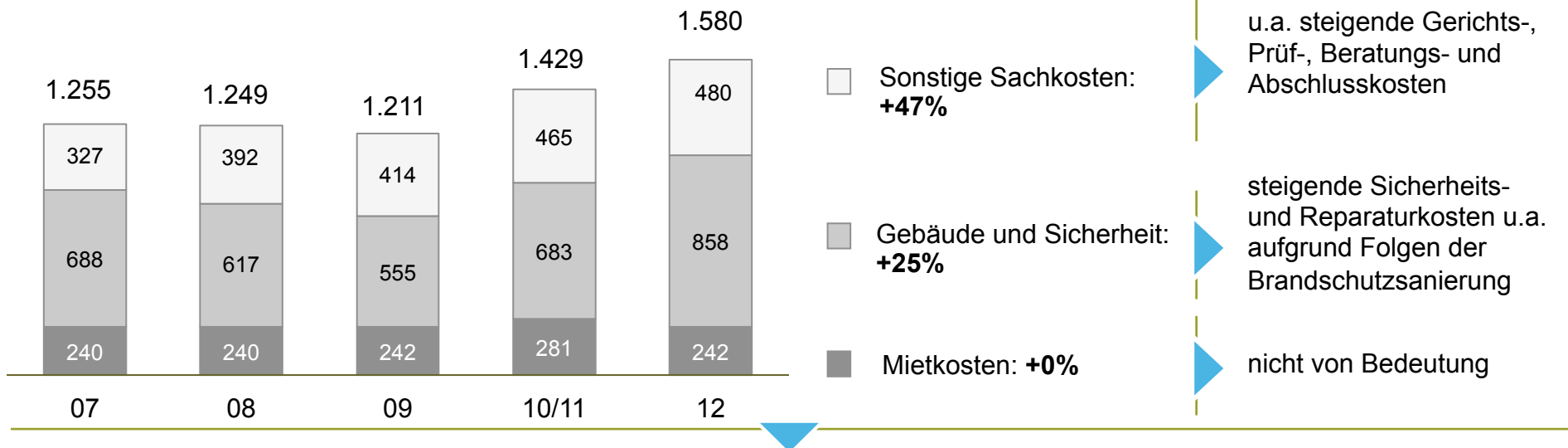
... bei gleichzeitig ansteigenden sonstigen Sachkosten und Kosten für Gebäude und Sicherheit

B

1

DETAILBETRACHTUNG SACHKOSTEN (3/3)

VTR: Sächliche Aufwendungen [in T€]: Mietkosten¹⁾, Instandhaltungskosten²⁾, weitere Sachkosten³⁾



- Keine Erhöhung der Mietkosten seit 2007 – Einsparungen ab 2014 durch Aufgabe des Theater im Stadthafen
- **Steigende Kosten für Gebäude und Sicherheit** aufgrund **steigender Reparaturkosten**
- Steigende sonstige Kosten u.a. durch höhere Abschlusskosten seit GmbH-Gründung und steigende Rechts- und Beratungskosten

¹⁾ Mieten für Gebäude und Einrichtung beweglicher Gegenstände ²⁾ ohne Kosten für Brandschutzaufwendungen und Theaterzelt ³⁾ u.a. Transportkosten, Kommunikation und Büromaterial, verschiedene betriebliche Kosten

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

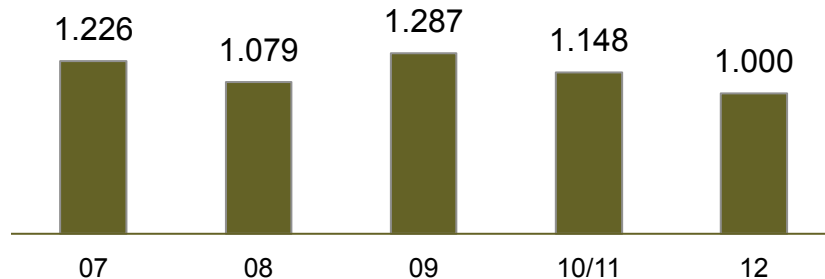
Bei den Gastkosten liegt das VTR auf niedrigem Niveau

B

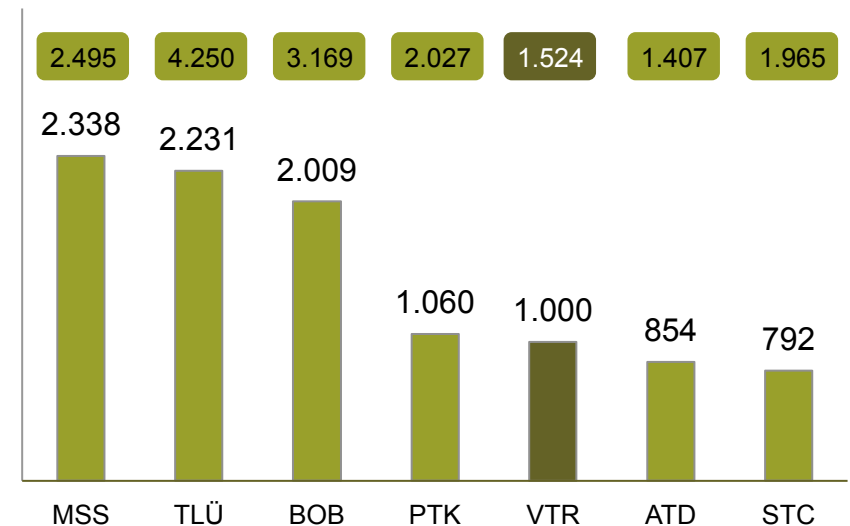
1

GASTKOSTEN

VTR: Gastkosten insgesamt [in T€]



VH: Gastkosten 11/12 pro Veranstaltung [in €] und insgesamt [in T€]



- **10/11 und 2012 Rückgang der Gastkosten** sowohl insgesamt als auch pro Veranstaltung
- **VTR unter den Budgets für Gastkosten** pro Veranstaltung anderer Vergleichshäuser: **Lübeck, Bielefeld und Schwerin** befinden sich bezüglich der Gastkosten in einer anderen Liga
- **Senkung der Gastkosten** bei gleichzeitigem **Besucherrückgang** ist **gefährlich** und kann in einer **Negativ-Spirale** münden

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12, Zuschauerstatistik 07-12, Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Das Ausstattungsbudget ist gering – kein weiteres Einsparpotenzial

B

1

SACHKOSTEN

VTR: Ausstattungsbudget [in T€]

Budget pro Neuproduktion

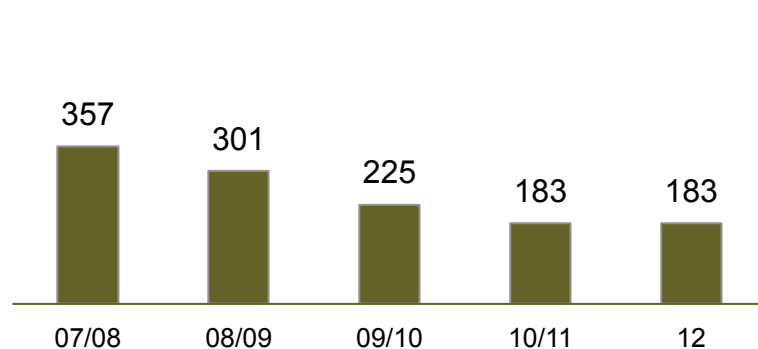
14,3

15,0

7,5

8,7

8,3



VH: Ausstattungsbudget [in T€]

Budget pro Neuproduktion

18,1

18,6

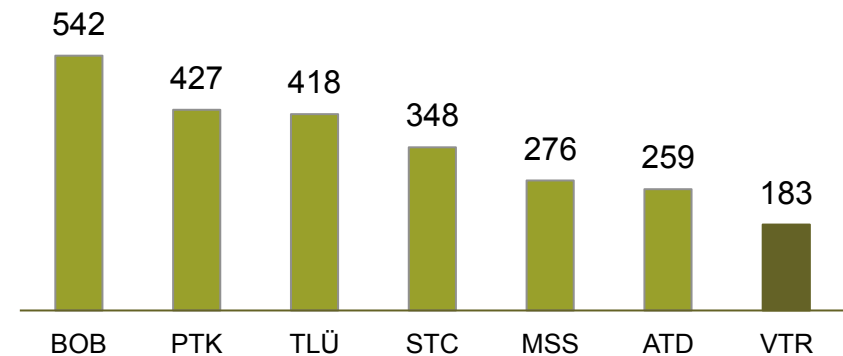
17,4

23,2

9,2

14,4

8,3



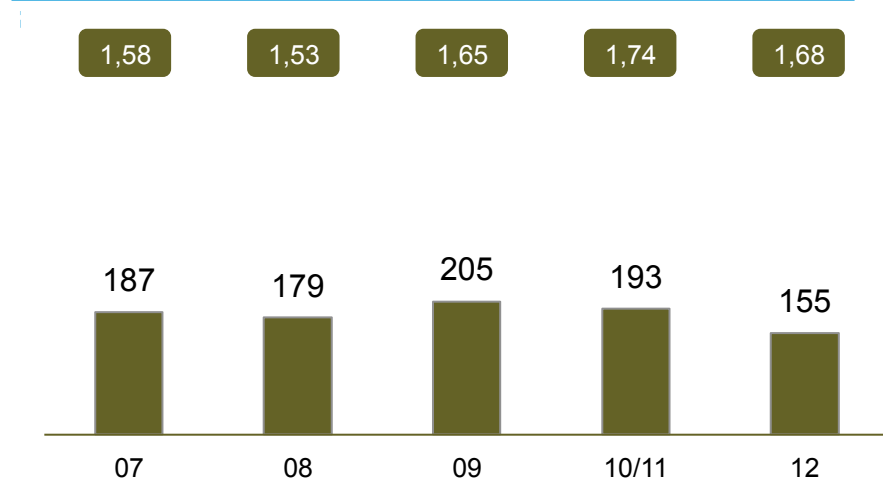
- Drastischer **Rückgang** der **Ausstattungskosten** um **fast 50%**
- Damit verfügte das **VTR 10/11** über **34%** des **Ausstattungsbudgets** der **BOB** oder **43%** des **TLÜ**
- Pro Neuproduktion standen erheblich weniger Ausstattungsmittel zur Verfügung: Das VTR liegt im Verhältnis **Ausstattungskosten/ Neuproduktion** auf dem **niedrigsten Niveau der Vergleichshäuser**
- Das **geringe Ausstattungsbudget** steht im Zusammenhang mit der **künstlerischen Qualität**

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12, Zuschauerstatistik 07-12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

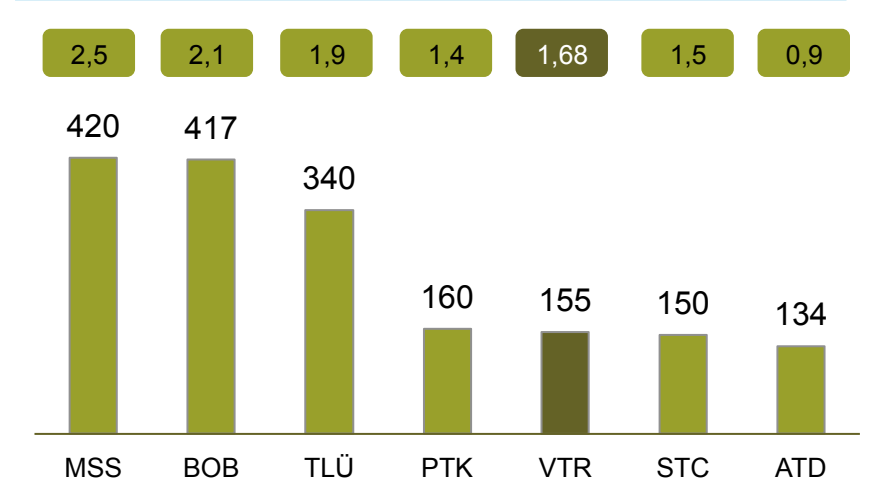
Rückgang des Marketingbudgets ist angesichts der niedrigen Besucherzahlen riskant

B	1	SACHKOSTEN	MARKETINGKOSTEN
---	---	------------	-----------------

VTR: Marketingkosten¹⁾ pro Besucher [in €] und Marketingbudget insgesamt [in T€]



VH: Marketingkosten pro Besucher [in €] und Marketingbudget insgesamt 11/12 [in T€]



- **Kein effektiver Einsatz** der Marketingmaßnahmen: **Rückgang** der **Marketingkosten** seit **2009** bei gleichzeitig **steigenden Marketingkosten pro Besucher**
- **Trotz** der **zurückgehenden Besucherzahlen 10/11** **erhebliche Einsparung** bei **Marketingkosten**
- Durch **niedrige Marketingbudgets** und **sinkende künstlerische Budgets** wird die **Gefahr** eines **Besucherrückgangs** verstärkt

¹⁾ Die Werbungskosten (exkl. Bewirtungskosten und Aufmerksamkeiten) berechnen sich pro Kalenderjahr, die Besucherzahlen sind mit Ausnahme von 10/11 auch Besucher/Kalenderjahr und nicht Besucher/Spielzeit

Quelle: VTR 07-09, GuV 10/11, GuV 12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

B.2 Personalkosten

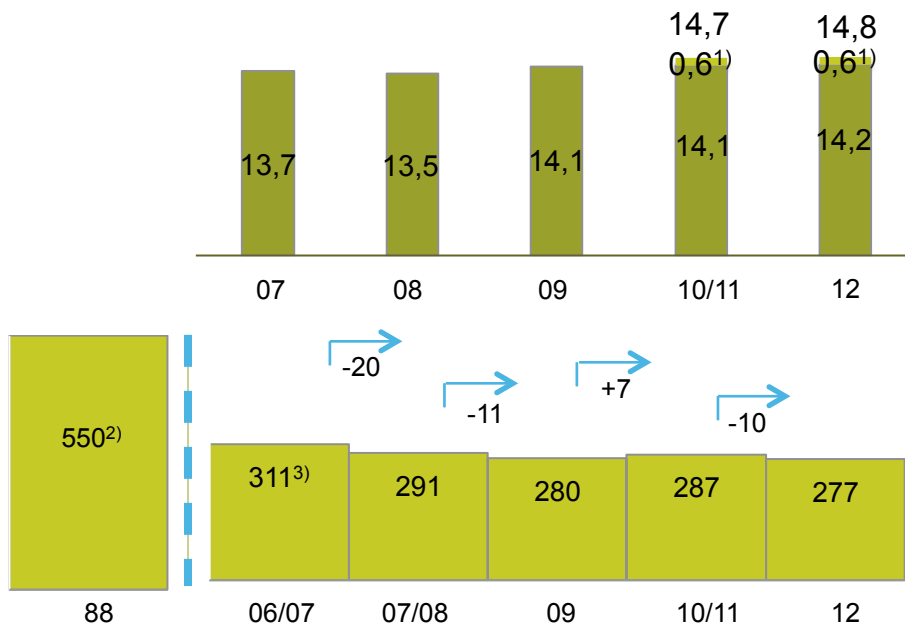
Geringfügige Personalkürzungen seit 2007 bei gleichzeitigem Anstieg der Personalkosten über Inflationsniveau

B

2

PERSONALKOSTEN

VTR: Personalkosten Festpersonal [in Mio. €] und Personalstärke [in VZÄ]



Zwischen 1989-03 keine Angaben der Mitarbeiter in VZÄ, daher keine vergleichbaren Zahlen und Angaben über Zeitpunkt Personalabbau vor 2003

- **Personalkostenanstieg** mit Rückstellungen von **8%** für den Betrachtungszeitraum
- 10/11 und 2012 fallen zusätzlich je rund **600 T€** für **Rückstellungen** (Tariferhöhung, nicht in Anspruch genommenen Urlaub etc.) an
- Insgesamt **43 VZÄ** seit 04/05 gekürzt

¹⁾ zahlungsunwirksame Vorgänge: RS für nicht in Anspruch genommenen Urlaub, Tariferhöhung und Mehrstunden

²⁾ nach Angabe von Fr. Scheel waren 1988 nur zwei Mitarbeiter in Teilzeit und alle anderen in Vollzeit beschäftigt

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12; VTR Stellenübersichten und Kosten 02-07 und 08-13

Sängerensemble des VTR im Vergleich zu den anderen Häusern auffallend klein

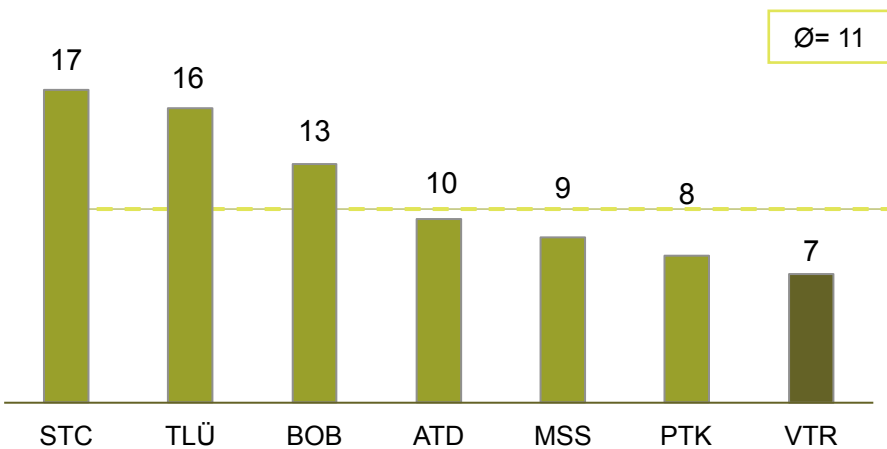
B

2

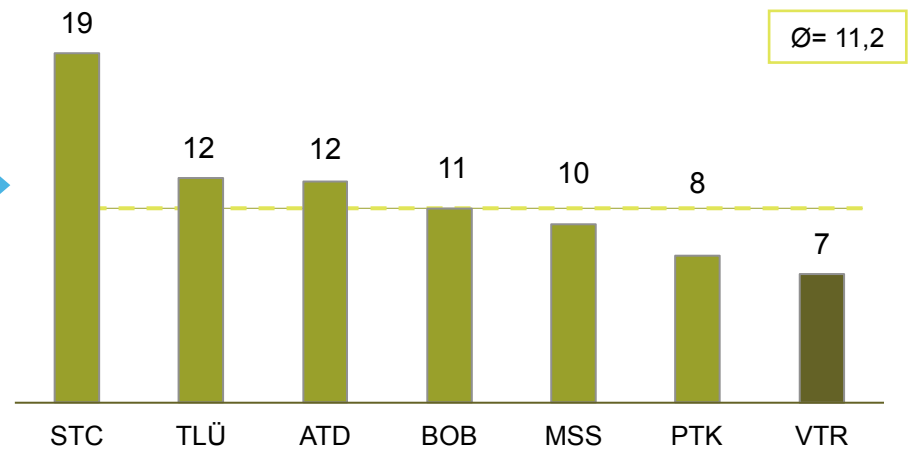
PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Sängerensemble [in VZÄ]



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Sängerensemble [in VZÄ]



- VTR hat mit **7 Personen** ein **deutlich kleineres Sängerensemble** als Vergleichshäuser (Ø=11). Alle Häuser haben unterschiedliche Spielpläne mit unterschiedlicher Anzahl von Vorstellungen, d.h. **Ensembles werden unterschiedlich stark beansprucht**
- **Geringe Personalstärke bleibt auch in Skalierung bestehen.** Dies führt dazu, dass für Produktionen z.T. **Gäste eingekauft** werden müssen und **Zusatzkosten** entstehen
- Da das **Gastkostenbudget niedrig** ist, kann das **Ensemble nur sehr begrenzt erweitert** werden

Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

¹⁾ Berechnung actori

Die Personalstärke des Chors bewegt sich ebenfalls unter Niveau der Vergleichshäuser

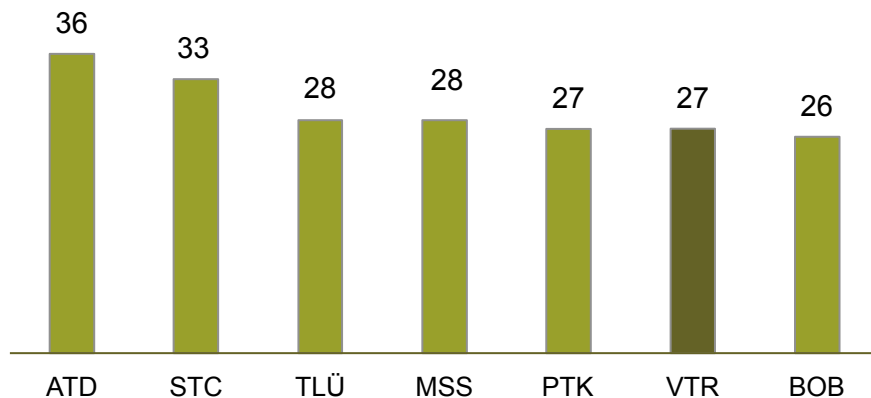
B

2

PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Personalstärke Chor [in VZÄ]



Bei der Personalstärke der Chöre werden keine Skalierungen an der Anzahl der Vorstellungen vorgenommen: Die Anzahl der Sänger auf der Bühne ist nicht primär eine Frage der Auslastung, sondern eine Frage des Klangs. Es handelt sich um keine ökonomische, sondern um eine künstlerische Entscheidung.

- Mit Ausnahme der Bühnen und Orchester Bielefeld und dem Pfalztheater Kaiserslautern verfügen alle Opernchöre **über mehr Sänger als das VTR**
- Die Größe des Chors bewegt sich **am unteren Rand der Personalausstattung für einen Opernchor**

Ein ähnliches Bild bietet der Vergleich des Ballettensembles mit sehr geringer Personalstärke

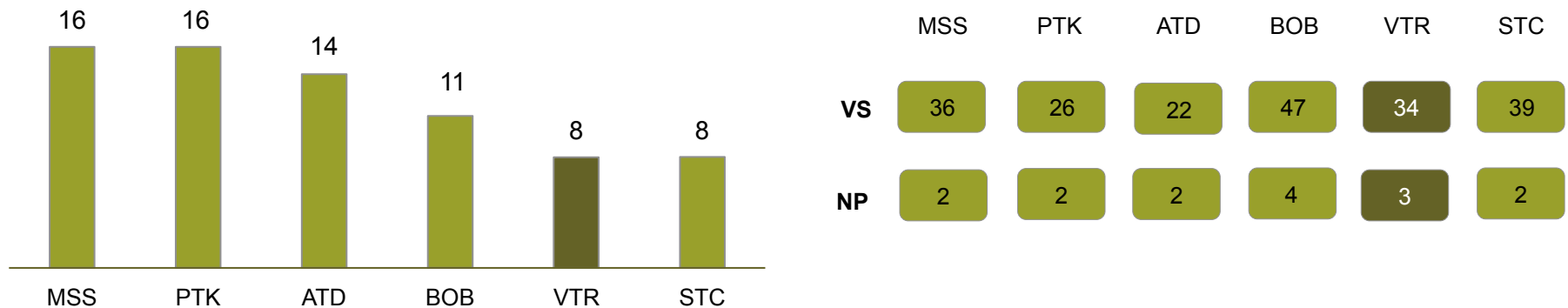
B

2

PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser:¹⁾ **Personalstärke Ballettensemble [in VZÄ] und dessen Produktivität [Vorstellungen und Neuproduktionen]**



- **Ballettensembles** des VTR mit **8 Personen** am **unteren Ende der Vergleichsskala**
- **Produktivität** des VTR bezüglich Vorstellungen und Neuproduktionen im **Mittelfeld**
- Personalstärken im Ballett sind ähnlich wie im Chor **eine künstlerische und keine ökonomische Entscheidung**
- Allerdings muss bei so **geringer Personalstärke** in **Krankheitsfällen** auf **Aushilfen** zurückgegriffen werden

¹⁾ Theater Lübeck hat kein Ballettensemble

Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013 und Übersicht Anzahl NP und WA 12/13; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Auch das Schauspielensemble des VTR ist vergleichsweise klein

B

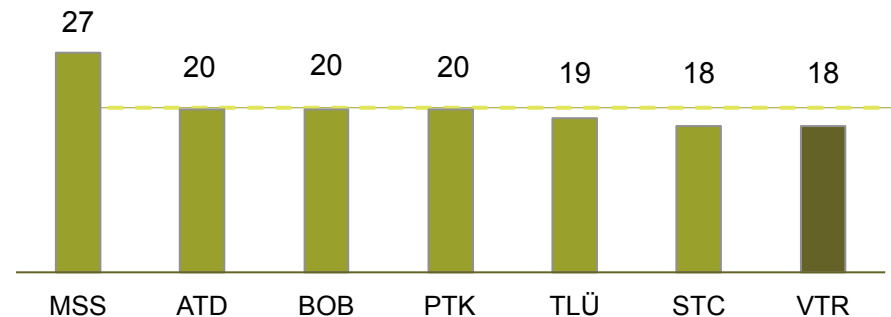
2

PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

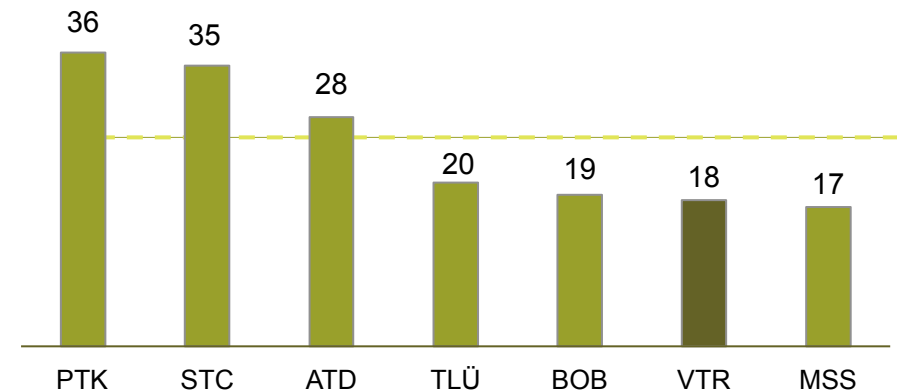
Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Schauspielensemble [in VZÄ]

Ø= 20



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Schauspielensemble [in VZÄ]

Ø= 25



- **Schauspielensemble mit 18 VZÄ kleiner** als die meisten Vergleichshäuser (Ø= 20)
- Alle Häuser haben unterschiedliche Spielpläne mit unterschiedlicher Anzahl von Vorstellungen, d.h. **Ensembles werden unterschiedlich stark beansprucht**
- **Geringe Personalstärke bleibt auch in Skalierung bestehen.** Lediglich beim Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin ist die Auslastung des Ensembles noch höher

Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) ¹⁾Berechnung actori

Bei der Bühnentechnik ebenfalls kein Potenzial für weiteren Personalabbau bei gleichbleibender Anzahl von Sparten

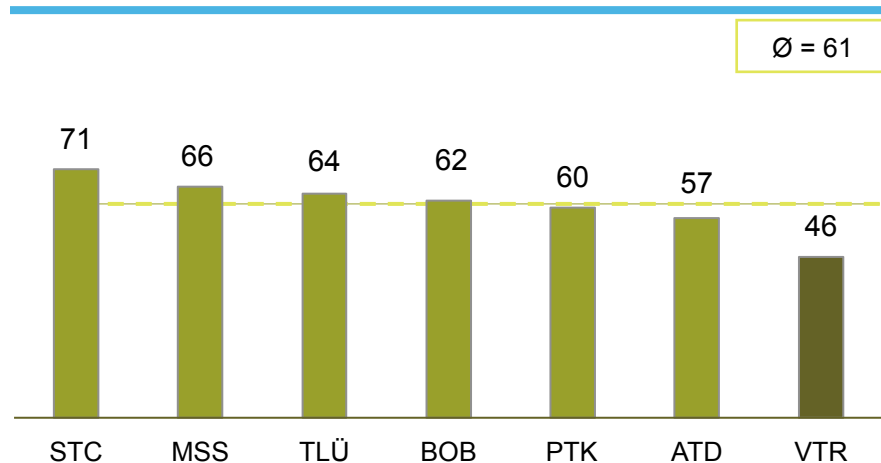
B

2

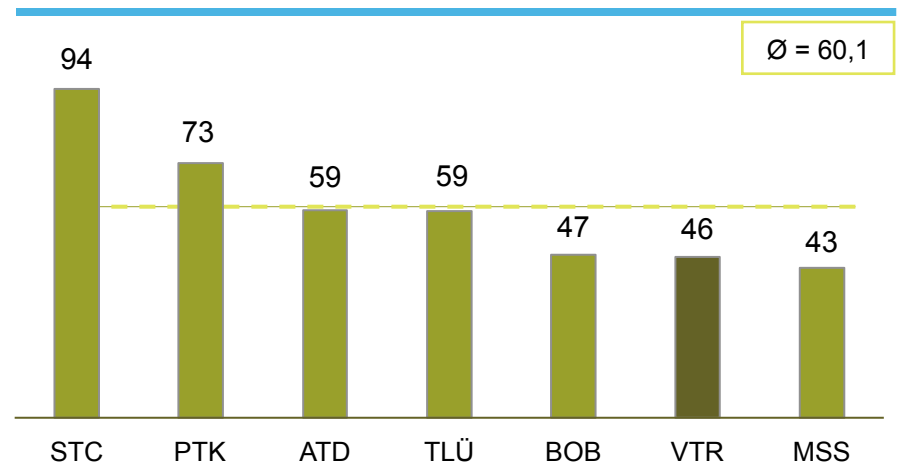
PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Bühnentechnik [in VZÄ]



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Bühnentechnik [in VZÄ]



- Absolute Zahlen zeigen: **Personalstärke** liegt im Bereich Technik **unter der der Vergleichshäuser**.
- **Skalierte Personalstärke bestätigt das**. Lediglich das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin schafft mit kleinerem Team gleiche Anzahl von Veranstaltungen. Staatstheater Cottbus braucht für die selbe Leistung mehr als doppelt so viel Personal.
- Weitere Kürzung würde zu Einschnitten im täglichen Betrieb führen.

Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) ¹⁾ Berechnung actori

Kleine Werkstattmannschaft arbeitet mit Effizienz

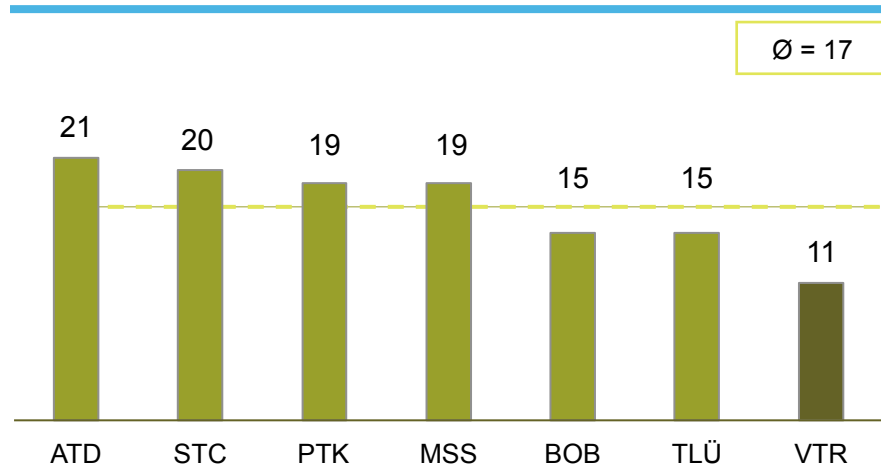
B

2

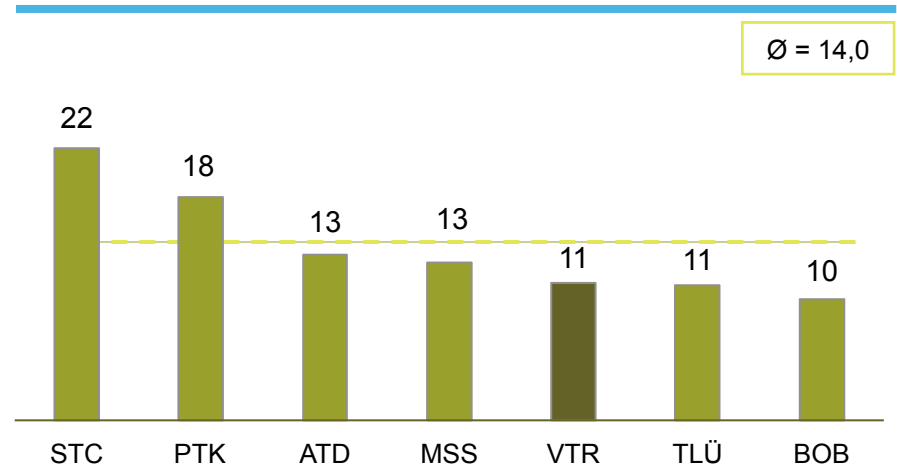
PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Dekorations-Werkstätten [in VZÄ]



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Dekorations-Werkstätten [in VZÄ]



- **Werkstattmannschaft in absoluten Zahlen deutlich kleiner** als die der Vergleichshäuser. Im skalierten Vergleich erbringen nur die Bühnen und Orchester Bielefeld und das Theater Lübeck mit minimal kleinerem Team dieselbe Leistung
- Arbeit der **Werkstätten bereits sehr effizient; weitere Kürzung würde zu Einschnitten im Betrieb** führen

Quelle: VTR Personalstatistik 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) ¹⁾ Berechnung actori

In Kostümwerkstätten arbeitet das VTR mit einem kleinen Team sehr effizient

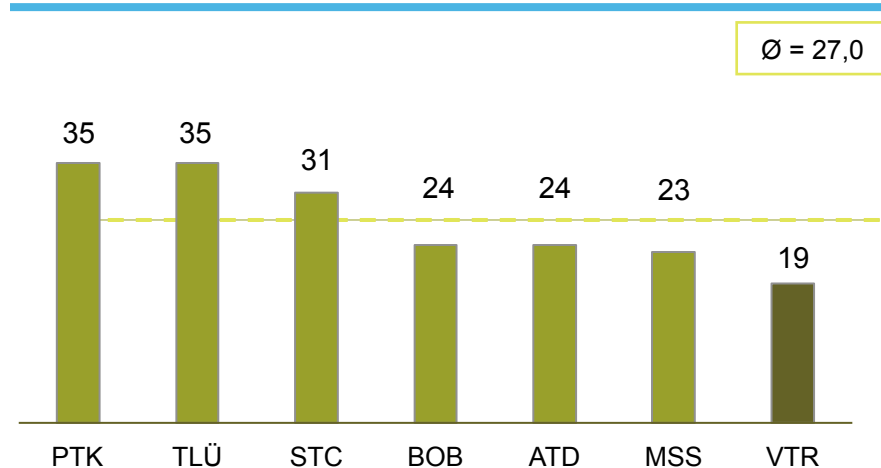
B

2

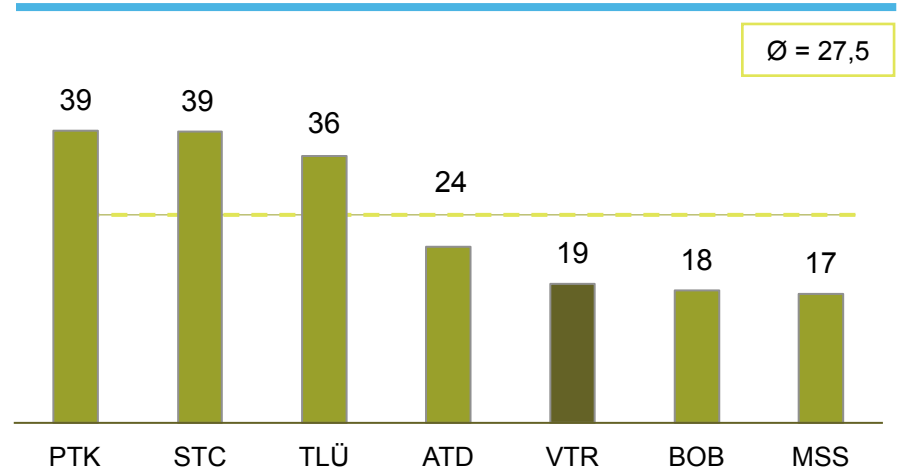
PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Kostümwerkstätten [in VZÄ]



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Kostümwerkstätten [in VZÄ]



- Kostümwerkstätten zeigen **ähnliches Bild wie Dekorationswerkstätten**: VTR arbeitet mit **absolut kleinster Mannschaft²⁾**
- Leicht bessere Effizienzkennzahl erreichen nur die Bühnen und Orchester Bielefeld und das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin

Quelle: VTR Personalstatistik 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) ¹⁾ Berechnung actori

²⁾ das hohe Durchschnittsalter des Personals in den Werkstätten sorgt für einen hohen Krankenstand

Auch in der Maske ergeben sich keine Argumente für einen Personalabbau bei gleichbleibender Anzahl von Sparten

B

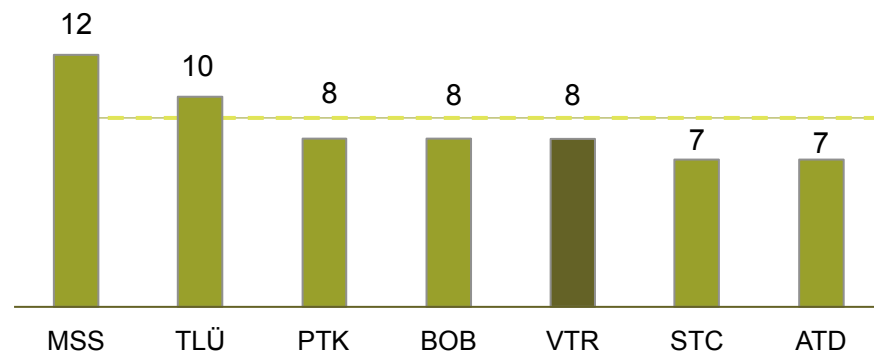
2

PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

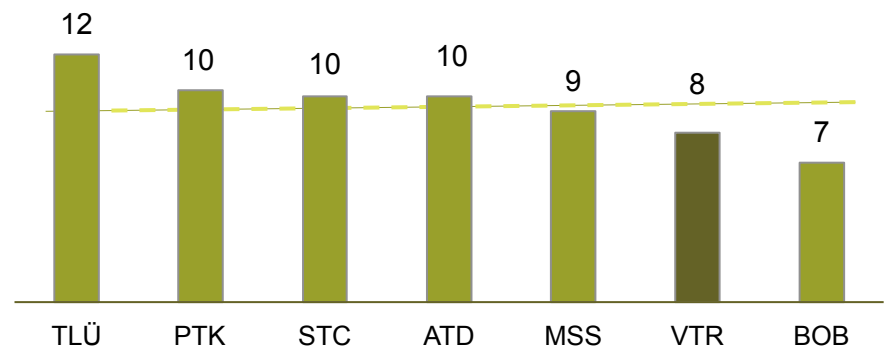
Vergleichshäuser: Unskalierte Personalstärke Maske [in VZÄ]

Ø = 9



Vergleichshäuser: Skalierte¹⁾ Personalstärke Maske [in VZÄ]

Ø = 9,2



- Die **Personalstärke** in der Maske liegt im **unteren Drittel** und ist **vergleichbar** mit **Bühnen und Orchester Bielefeld**
- Allerdings erreichen **Bühnen und Orchester Bielefeld** eine **bessere Auslastung**
- Auch im skalierten Vergleich ist die **Maske unterdurchschnittlich besetzt** – daher **kein Spielraum für Personaleinsparungen**

Quelle: VTR Personalstatistik 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) ¹⁾ Berechnung actori

Personalstärke bei Verwaltung und bei sonstigen Bereichen zeigt keine Auffälligkeiten

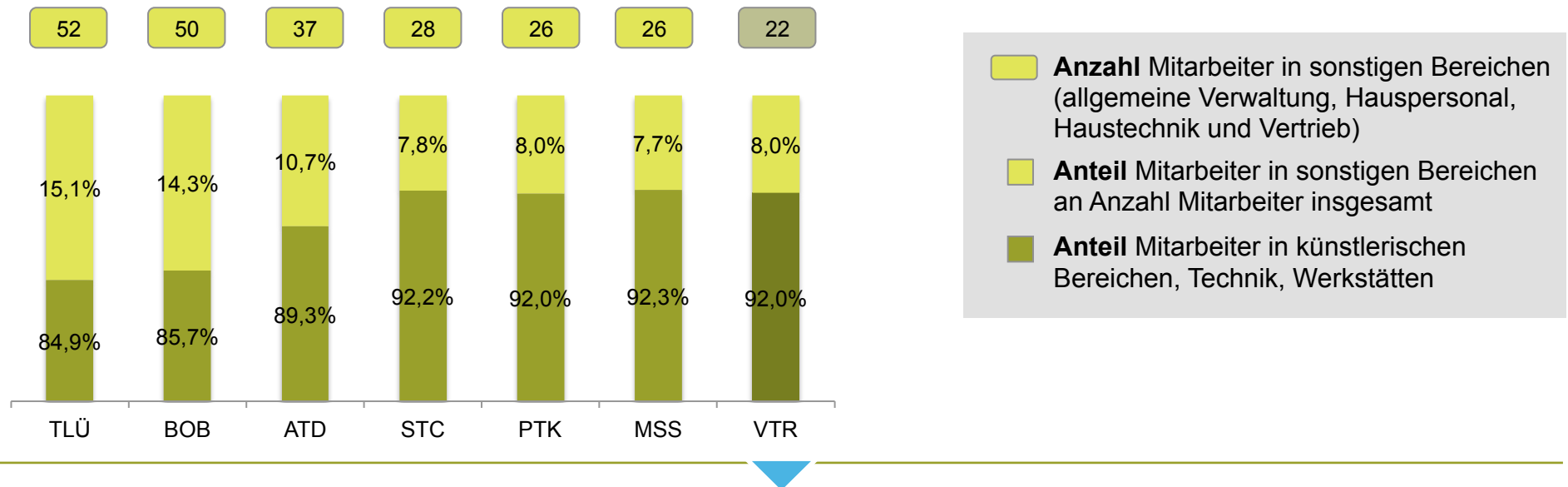
B

2

PERSONALKOSTEN

PERSONALSTÄRKE

Vergleichshäuser: Mitarbeiter in sonstigen Bereichen (allgemeine Verwaltung, Hauspersonal, Haustechnik und Vertrieb)



- Mit **22** verfügt das **VTR** über **die wenigsten Mitarbeiter** in den **sonstigen Bereichen**
- VTR in den sonstigen Bereichen mit nur 8% Personalstärke des Gesamtpersonals im **unteren Feld**
- **Der Spielraum für Personaleinsparung ist klein** und müsste durch eine differenzierte Analyse weitergehend erörtert werden

Quelle: VTR Personalstatistik 2013; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Bei der Personalskalierung werden über Vorstellungs- und Bühnen- äquivalente einheitliche Verhältnisse geschaffen (1/3)

BACKUP

B

2

PERSONALSKALIERUNG

Skalierung Sängersenemble

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Musiktheater: 100% KJT: 20%

- Verhältnis Proben- zu Aufführungsaufwand: 30 - 70

Skalierung Schauspielensemble

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Schauspiel: 100% KJT: 20%
Figurentheater: 20%

- Verhältnis Proben- zu Aufführungsaufwand: 30 - 70

Bei der Personalskalierung werden über Vorstellungs- und Bühnen-äquivalente einheitliche Verhältnisse geschaffen (2/3)

BACKUP

B

2

PERSONALSKALIERUNG

Skalierung Bühnentechnik

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Musiktheater: 100% KJT: 30%
Schauspiel: 95% Konzerte: 10%
Tanz: 90% Sonstige: 10%
Figurentheater: 30% Fremdgastspiele: 5%
- Verhältnis Neuproduktions- zu Veranstaltungsaufwand:
40 - 60
- Aufwandssteigerung bei doppelter Bühnengröße: 15%

Skalierung Werkstätten

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Musiktheater: 100% KJT: 40%
Schauspiel: 80% Figurentheater: 40%
Tanz: 70% Sonstige: 10%
- Verhältnis Neuproduktions- zu Veranstaltungsaufwand:
95 - 5
- Aufwandssteigerung bei doppelter Bühnengröße: 30%

Bei der Personalskalierung werden über Vorstellungs- und Bühnen- äquivalente einheitliche Verhältnisse geschaffen (3/3)

BACKUP

B

2

PERSONALSKALIERUNG

Skalierung Kostümwerkstätten

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Musiktheater: 100% KJT: 40%
Tanz: 100% Sonstige: 10%
Schauspiel: 70%
- Verhältnis Neuproduktions- zu Veranstaltungsaufwand:
70 - 30
- Gewichtung der Ensemblegrößen (je Sparte):
Einfluss Produktionen/ Vorstellungen: 70%
Einfluss Ensemblegröße: 30%

Skalierung Maske

- Skalierung über Vorstellungs- und Produktionsäquivalente sowie Bühnenäquivalente
- Gewichtung je Produktionstyp:
Musiktheater: 100% KJT: 40%
Tanz: 100% Sonstige: 10%
Schauspiel: 60%
- Verhältnis Neuproduktions- zu Veranstaltungsaufwand:
20 - 80
- Gewichtung der Ensemblegrößen (je Sparte):
Einfluss Produktionen/ Vorstellungen: 70%
Einfluss Ensemblegröße: 30%

Skalierung sonstige Bereiche

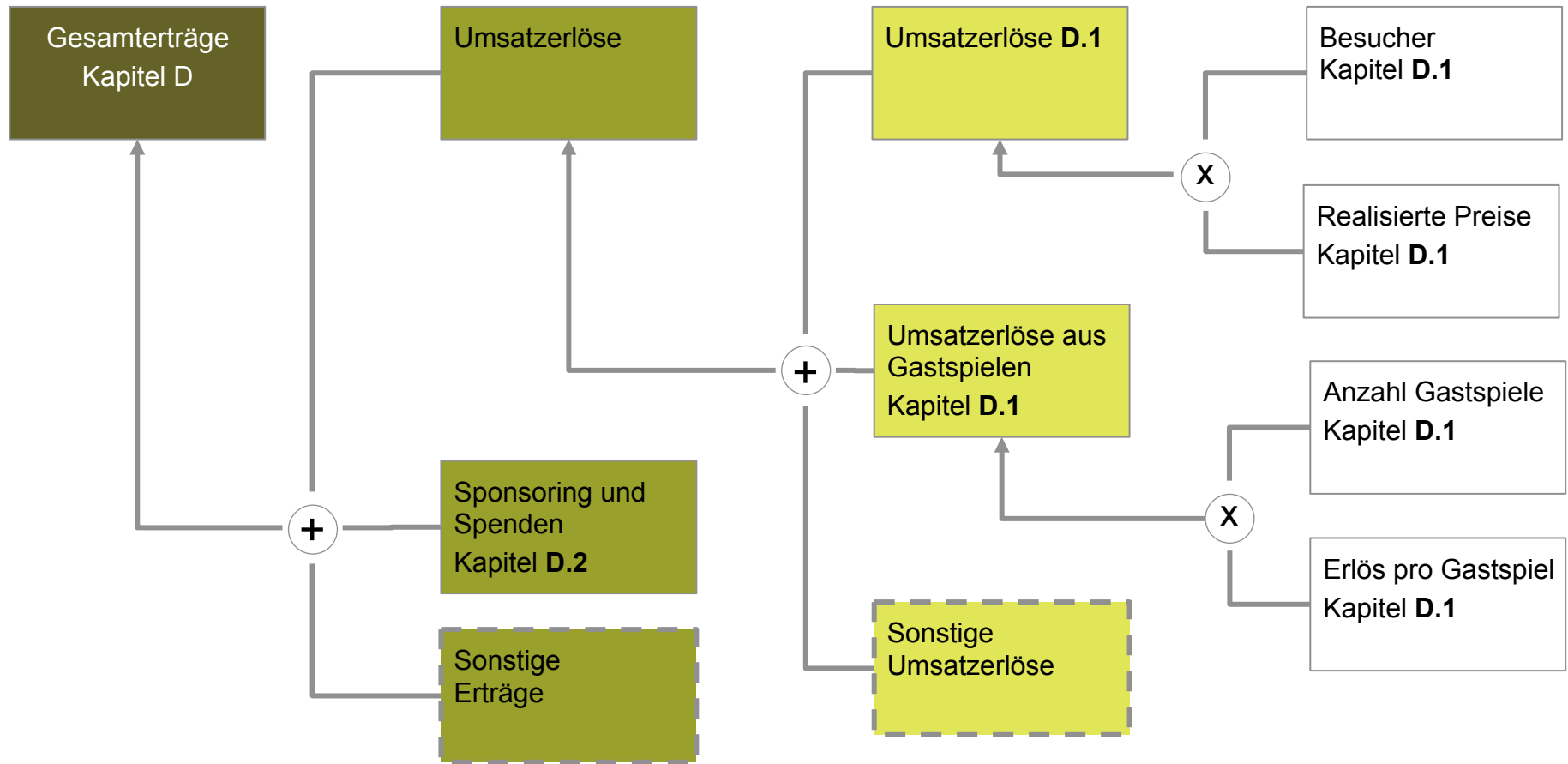
- Skalierung über Verhältnis Mitarbeiteranzahl zu Personal gesamt

C. Erträge und Besucher

Erträge werden schrittweise differenziert und dann getrennt analysiert

C

ÜBERSICHT ERTRÄGE



Nicht im Fokus

Erträge und Besucher – Zusammenfassung (1/3)

C

STATUS-QUO AM VTR

Gliederung und Methodik

- **Ähnlich wie bei den Aufwendungen werden die Erträge zunächst schrittweise differenziert und dann analysiert.** Dabei werden Umsatzerlöse auf der einen Seite und sonstige betrieblich Erträge auf der anderen Seite getrennt untersucht.
- **Für die Umsatzerlöse am Standort sind die beiden Faktoren „Anzahl der Besucher“ und „Preisniveau“ ausschlaggebend.** Sie werden ebenfalls getrennt betrachtet. Dabei kommt der **Betrachtung der Besucherentwicklung** Priorität zu. Dies ist auch wichtig, da die Besucheranzahl über die realisierten Ticketeinnahmen hinaus die Unterstützung der Öffentlichkeit widerspiegelt.
- **Für die Umsatzerlöse aus auswärtigen Gastspielen sind die erreichten Besucher weniger relevant.** Wichtig ist allerdings, dass bei Gastspielen Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen.

Erträge und Besucher – Zusammenfassung (2/3)

C

STATUS-QUO AM VTR

Besucher und Ticket-einnahmen

- **Die Betriebserträge haben sich seit der Spielzeit 07/08 nicht entscheidend verändert.** Sie schwanken über die Jahre stark und liegen insgesamt über Inflationsniveau. Dies ist auf die fast gleichbleibenden Umsatzerlöse (+5%) als größter Anteil der Betriebserträge zurückzuführen.
- **Die Ursache dafür sind moderate Preiserhöhungen bei gleichzeitigem Rückgang der Besucherzahlen.** Das VTR hat in den letzten 6 Jahren insgesamt rund 15% der Zuschauer verloren. Ein Vergleich zeigt, dass dieser Trend nicht allgemeingültig ist: Bei den meisten Vergleichshäusern zeichnet sich eine positive Entwicklung ab.
- **Im Vergleich ist der durchschnittlich realisierte Ticketpreis des VTR niedrig.** Dies liegt am großen Anteil (fast 50%) der verkauften Karten zu rabattierten Preisen.
- Das VTR weist eine **geringe und zu optimierende Preisspreizung** auf. Die günstigsten Kartenpreise liegen über, die teuersten unter dem Durchschnitt der Kartenpreise der Vergleichshäuser.

Erträge und Besucher – Zusammenfassung (3/3)

C

STATUS-QUO AM VTR

Gastspiele

- **Das VTR spielt deutlich weniger Gastspiele als die Vergleichshäuser und erzielt nur einen Bruchteil der Umsätze anderer Häuser.**

Spenden und Sponsoring

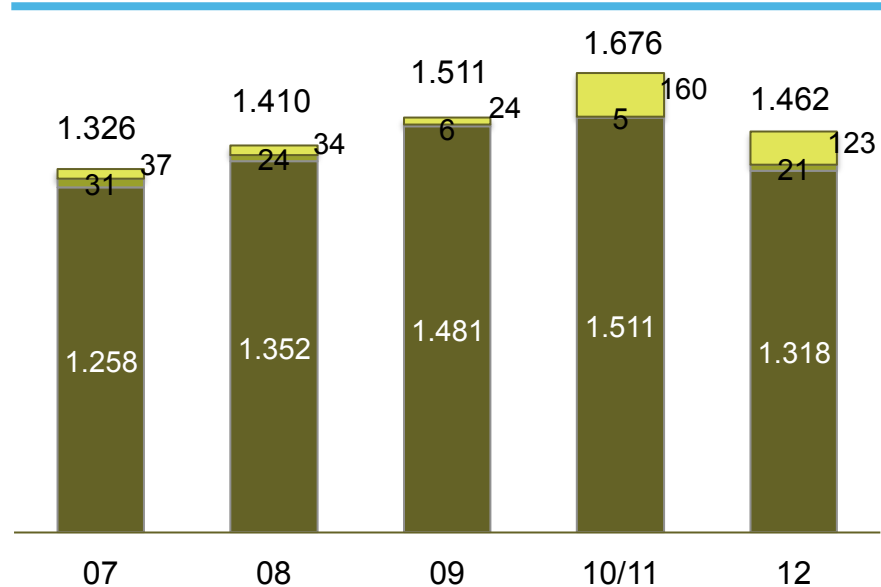
- **Die eingeworbenen Drittmittel sind über den untersuchten Zeitraum kaum existent.** Im Vergleich wird deutlich, dass hier das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft ist. Auf der Grundlage eines strategischen Sponsoringkonzepts könnte sich das VTR notwendige finanzielle Mittel erschließen.

C.1 Umsatzerlöse

Umsatzerlöse machen größten Posten der Betriebserträge aus

C 1 BETRIEBSERTRÄGE

VTR: Betriebserträge¹⁾ [in T€]



- **Anstieg** der Umsatzerlöse um **5%**
- **Drastisch niedriges Niveau** bei Erlösen aus **Sponsoring** und **Spenden**; deutliches Einnahmepotenzial für die Zukunft
- **Sonstige Erträge** sind **minimal**

- Entwicklung Umsatzerlöse aus Spielbetrieb²⁾: **+5%**
- Entwicklung Sponsoring und Spenden³⁾: **-32%**
- Entwicklung sonstige Betriebserträge⁴⁾: **+232%**

¹⁾ Anmerkung: Da actori keine gesonderten Umsatzerlöse für die Monate Jan.-Juli 2010 vorliegen, können diese Zahlen nicht auf Wunsch von Hrn. Leonard ausgewiesen werden ²⁾ Die Umsatzerlöse und Druckerzeugnisse enthalten die Erlöse aus eigenen Gastspielen und der Vergleichbarkeit wegen Erlöse aus Programmheften, Garderobe, ÖPNV, Erlöse aus fremden Gastspielen und Kooperation Parchim in HRO ohne steuerfreie Umsätze ³⁾ Sponsoring/Spenden-Einnahmen entsprechen den in Plan-Ist unter 1770 bzw. GuV 12 ausgewiesenen Angaben ⁴⁾ Kostümverleih, Werbeanzeigen, Mieten und Pachten ohne zahlungsunwirksame Vorgänge; Anmerkung: Die hohe Zahl in 10/11 und 12 ist auf periodenfremde Erträge zurückzuführen

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

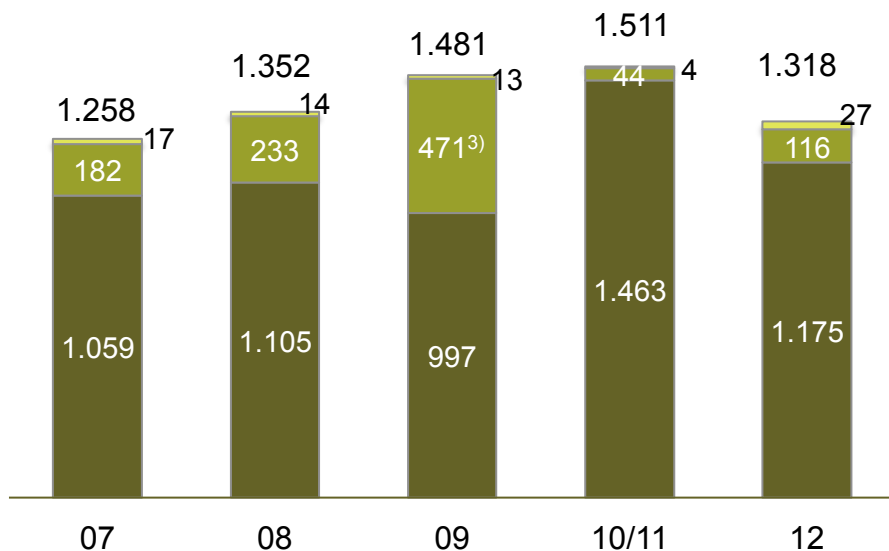
Starke Schwankungen der Umsatzerlöse aufgrund buchhalterischer Effekte

C

1

UMSATZERLÖSE

VTR: Aufschlüsselung der Umsatzerlöse^{1) 2)} [in T€]



■ Erlöse Eintrittskarten und Druckerzeugnisse¹⁾: **+11%**

■ Erlöse auswärtige Gastspiele: **-36%**

■ Sonstige Erlöse²⁾: **+58%**

¹⁾ Die Umsatzerlöse und Druckerzeugnisse enthalten der Vergleichbarkeit wegen Erlöse aus Programmheften, Garderobe, ÖPNV, Erlöse aus fremden Gastspielen und Kooperation Parchim in HRO ²⁾ Die Sonstigen Erlöse enthalten Erlöse aus AVA, Weiterberechnung Kosten TheMa, sonst. Erlöse ³⁾ Die hohen Erträge lassen sich durch die Sommerbespielung in der Halle 207 erklären

Quelle: VTR Plan-Ist 07-09, GuV 10/11, GuV 12

- **Anstieg der Erlöse aus Eintrittskarten um 11%**
- **Starke Schwankungen in den Ticketerlösen** insbesondere in **10/11** lassen sich auf **buchhalterische Effekte** zurückführen, z. B. Abgrenzungsposten Ticketerlöse aus Umsatzsteuer 7% i. H. von ca. 166 T€.
- **Starke Schwankungen** in den Erlösen aus auswärtigen Gastspielen lassen sich auf **buchhalterische Effekte** zurückführen.
- In den **sonstigen Erlösen** liegt **kein zusätzliches Einnahmepotenzial**. Sie werden daher nicht berücksichtigt.

Im Vergleich zeigt sich das niedrige Niveau der Betriebserträge

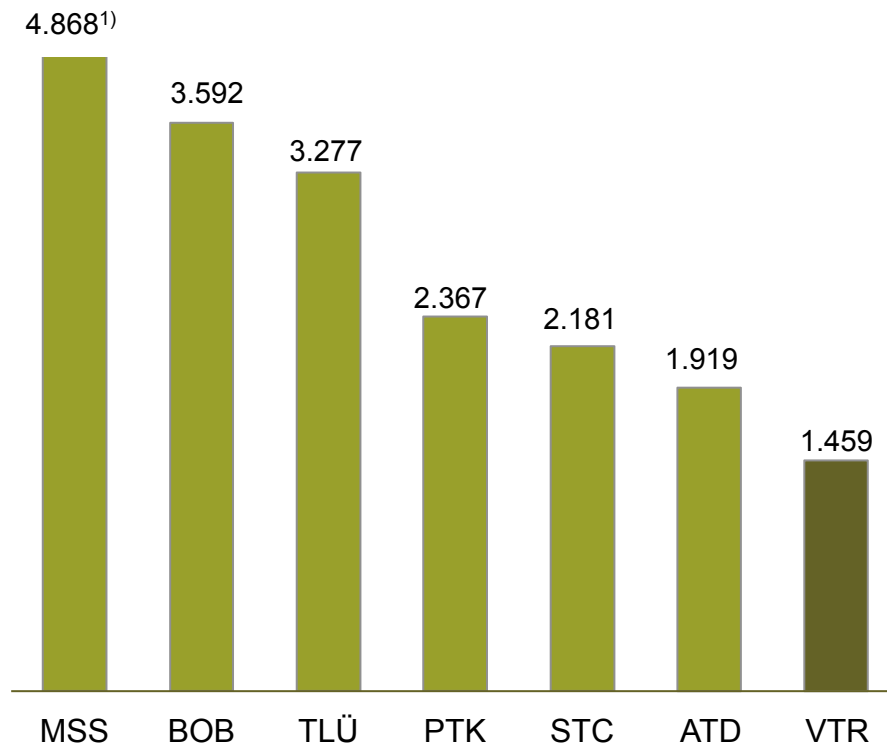
C

1

BETRIEBSERTRÄGE

EINNAHMEPOTENZIALE

Vergleichshäuser: Betriebserträge [in T€]



- Die **Betriebserträge** des VTR liegen am **unteren Ende der Vergleichsskala**
- Das Staatstheater **Schwerin** hat fast **dreimal**, das Theater **Lübeck** mehr als **doppelt** so hohe **Betriebserträge**

¹⁾ Annahme von actori: inklusive 1,8 Mio.€ Umsatzerlöse durch die Schlossfestspiele Schwerin (13. Beteiligungsbericht 2012 Stadt Schwerin)
Quelle: VTR GuV 12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS), Einnahmen insgesamt ohne Auflösung von RS

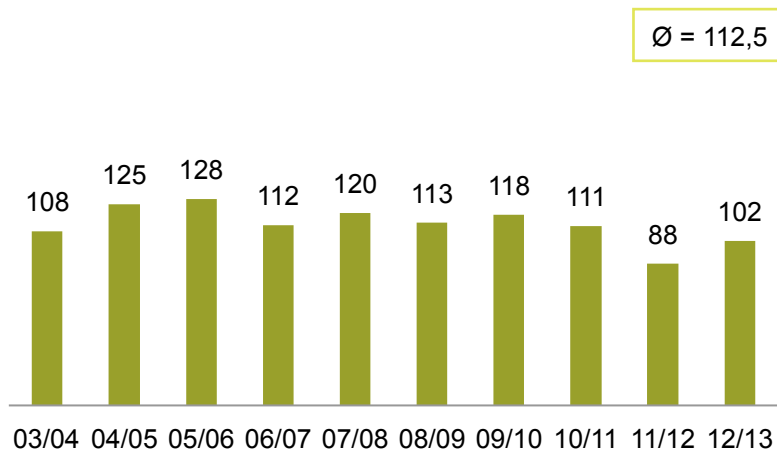
Die niedrigen Besucherzahlen stellen eine große Herausforderung für das VTR dar ...

C

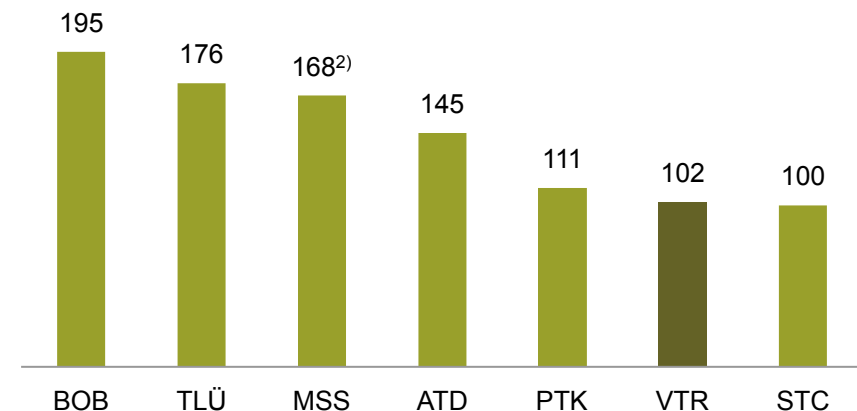
1

BESUCHERENTWICKLUNG

VTR: Besucherentwicklung 03/04-11/12¹⁾ [in TSD]



Vergleichshäuser: Besucher am jeweiligen Standort 11/12¹⁾ [in TSD]

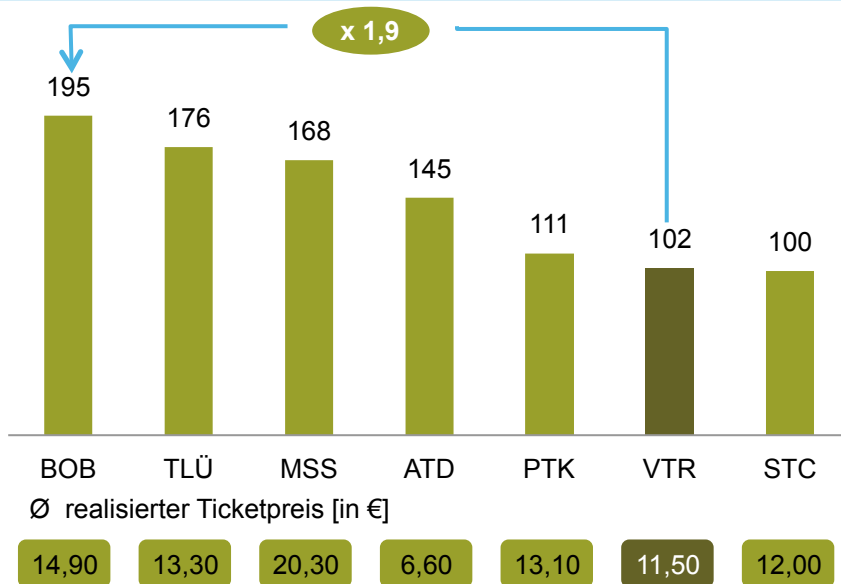


- **Niedrige Besucherzahl** beim **VTR**, nur das Staatstheater Cottbus schneidet schlechter ab
- **Besucherzahlen sind um 6% gesunken**, bei stetigen Schwankungen
- Das **Besucherproblem** lässt sich **nicht** allein auf die **Sanierung des Großen Hauses** zurückführen sondern **besteht seit Jahren**

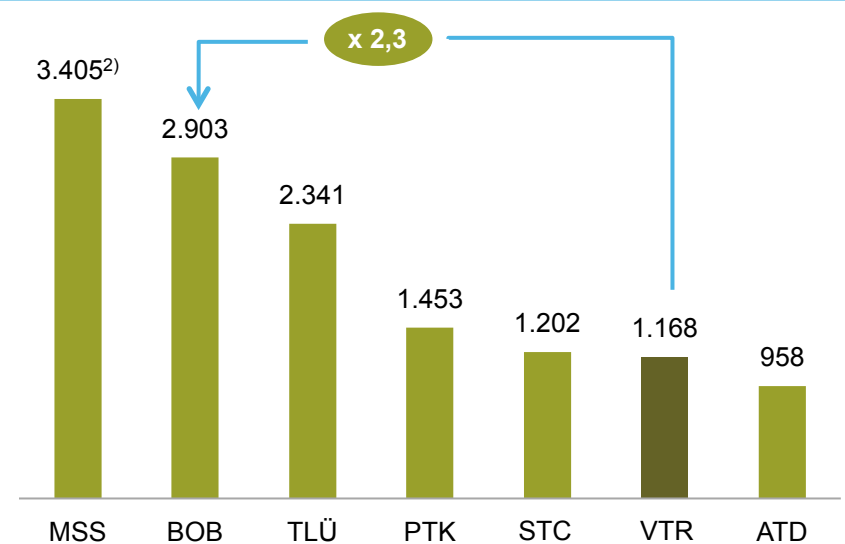
¹⁾ Vorstellungen am Standort (inkl. Fremdgastspiele, ohne theaternahes Rahmenprogramm) ²⁾ Inklusive 28.346 Besucher der Schlossfestspiele Schwerin
Quelle: VTR Besucherstatistik 03/04-12/13; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

... ebenso wie die geringen Ticketeinnahmen

VH: Besucher am Standort 11/12¹⁾ [in TSD]



VH: Ticketeinnahmen am Standort 11/12 [in T€]



- Während die **Besucherzahlen** des VTR **1,9 x geringer** sind als bei den Bühnen und Orchester Bielefeld, sind die **Ticketeinnahmen** des VTR **rund 2,3 mal geringer**
- Dies lässt auf ein **unterdurchschnittliches Preisniveau** schließen: Der **realisierte Durchschnittspreis** des VTR liegt mit **11,50 €** deutlich **unter dem des MSS** mit 20,30 € oder des TLÜ mit 13,30 €

¹⁾ Vorstellungen am Standort (inkl. Fremdgastspiele, ohne theaternahes Rahmenprogramm) ²⁾ beim MSS gehören sowohl die Reihen 1-10 im Parkett als auch der gesamte Bereich im 1. Rang zur 1. Platzkategorie; Ticketerlöse aus den Schlossfestspielen Schwerin inklusive
 Quelle: VTR Besucherstatistik 12/13; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

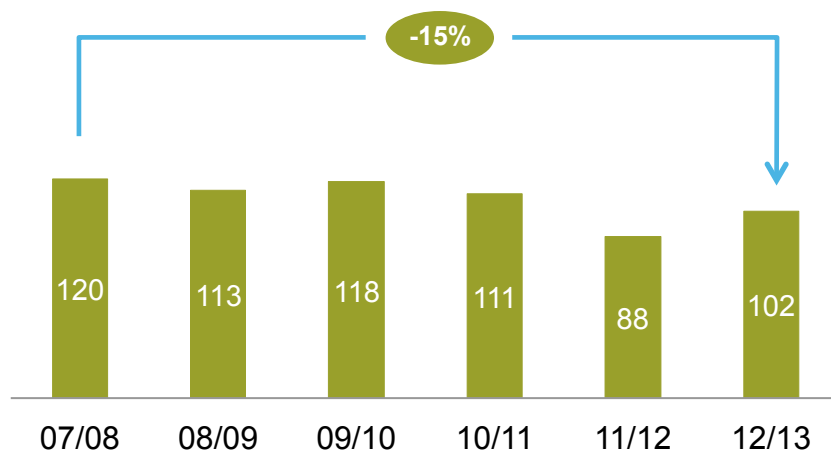
VTR zeigt Besucherverluste, Vergleichshäuser weisen überwiegend steigende Zahlen auf

C

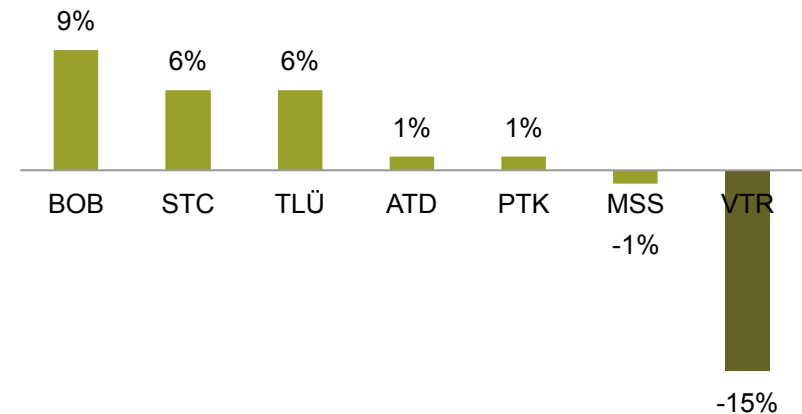
1

BESUCHERENTWICKLUNG

VTR: Besucher am Standort¹⁾²⁾ [in TSD]



VH: Besucherentwicklung 07/08 – 11/12³⁾



- **Rückgang des Publikums seit der Spielzeit 07/08.** Spielzeit 11/12 mit geringsten Besucherzahlen während der Sanierung des Großen Hauses. In **Spielzeit 12/13 ist Erholung festzustellen**, die jedoch nicht an Niveau vor Sanierung anschließt
- **Besucherentwicklung bei Vergleichshäusern** verläuft, abgesehen vom MSS, **positiv. Ursache für Rückgang** kann daher **keine allgemeine Entwicklung** im Kulturmarkt sein, sondern muss **beim VTR liegen**

¹⁾exkl. theaternahes Rahmenprogramm und eigene Gastspiele ²⁾In die Jahre 10/11 und 11/12 fiel die Schließung des Großen Hauses aufgrund der Brandschutzmaßnahmen ³⁾MSS 07/08-10/11, VTR 07/08-12/13

Quelle: VTR Besucherstatistik 07/08 bis 12/13; VH: Theaterstatistik 07/08 bis 11/12

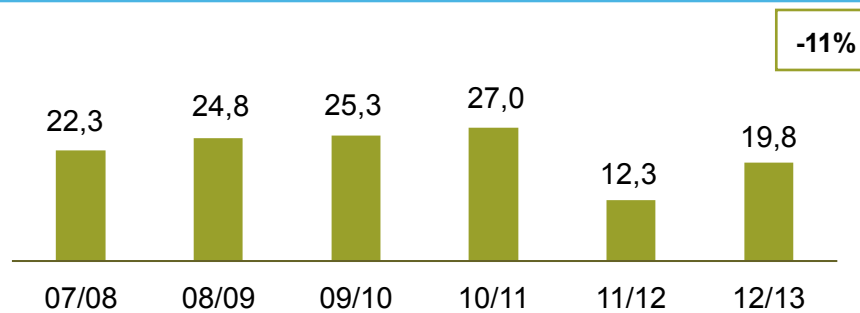
Besucherrückgang in allen Sparten außer Konzert; Einbruch in Besucherzahlen 11/12 konnte bisher nicht aufgeholt werden

C

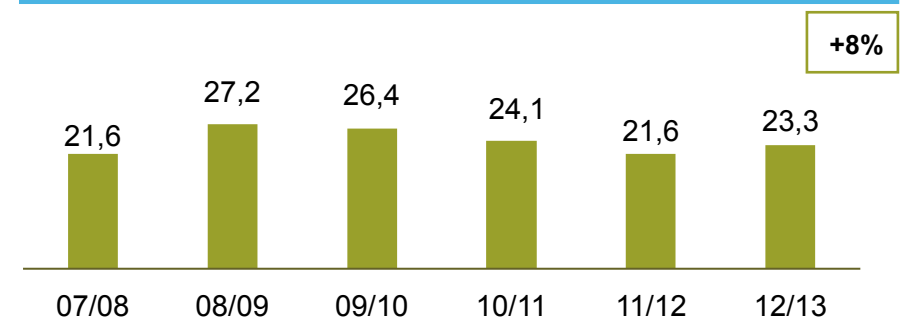
1

BESUCHERENTWICKLUNG

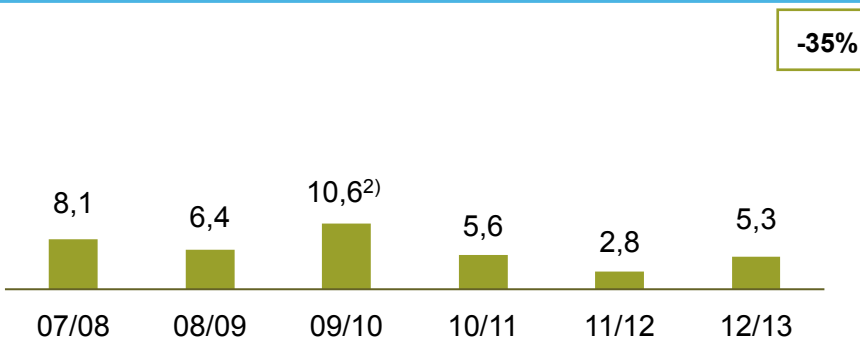
VTR, Besucherzahlen¹⁾, Sparte Musiktheater [in TSD]



VTR, Besucherzahlen¹⁾, Sparte Konzert [in TSD]



VTR: Besucherzahlen¹⁾, Sparte Ballett [in TSD]



¹⁾ Ohne theaternahes Rahmenprogramm; ²⁾ inklusive 5.820 Besucher aus der Sommerspielzeit in Halle 207
Quelle: VTR Besucherstatistik 07/08-12/13

Kontinuierlich steigende Besucherzahlen im Schauspiel, sinkende im KJT

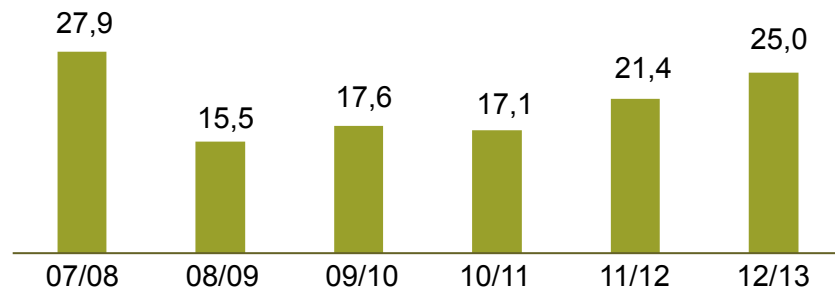
C

1

BESUCHERENTWICKLUNG

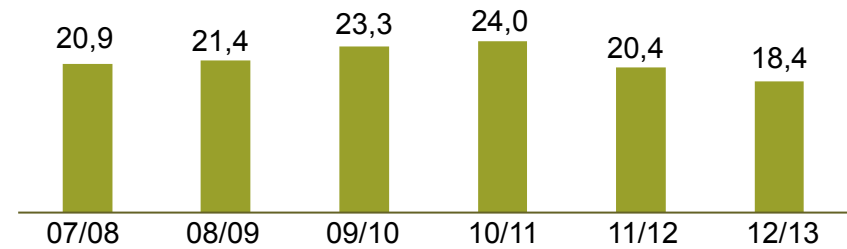
VTR: Besucherzahlen¹⁾, Sparte Schauspiel [in TSD]

-10%



VTR: Besucherzahlen¹⁾, Sparte KJT [in TSD]

-12%



- **Besucherrückgang** beim VTR in **fast allen** Sparten seit der Spielzeit 07/08
- Besuchergewinnung nur bei **Konzertsparte** mit **8%** zusätzlichen Besuchern
- **Kein Anschluss an höhere Besucherzahlen** der vorigen Jahre bei **Musiktheater und Orchester** nach den Besucherverlusten aus Spielzeit 11/12 (Sanierung Großes Haus)
- Sparten, die weniger oft im Großen Haus spielen, zeigen andere Entwicklung: Das **Schauspiel gewinnt** seit Spielzeit 10/11 kontinuierlich **Besucher**, im **KJT gehen die Besucherzahlen zurück**

¹⁾ Ohne theaternahes Rahmenprogramm
Quelle: VTR Besucherstatistik 07/08-12/13

Trotz vieler Vorstellungen, bleiben die Besucherzahlen auf vergleichsweise sehr niedrigem Niveau

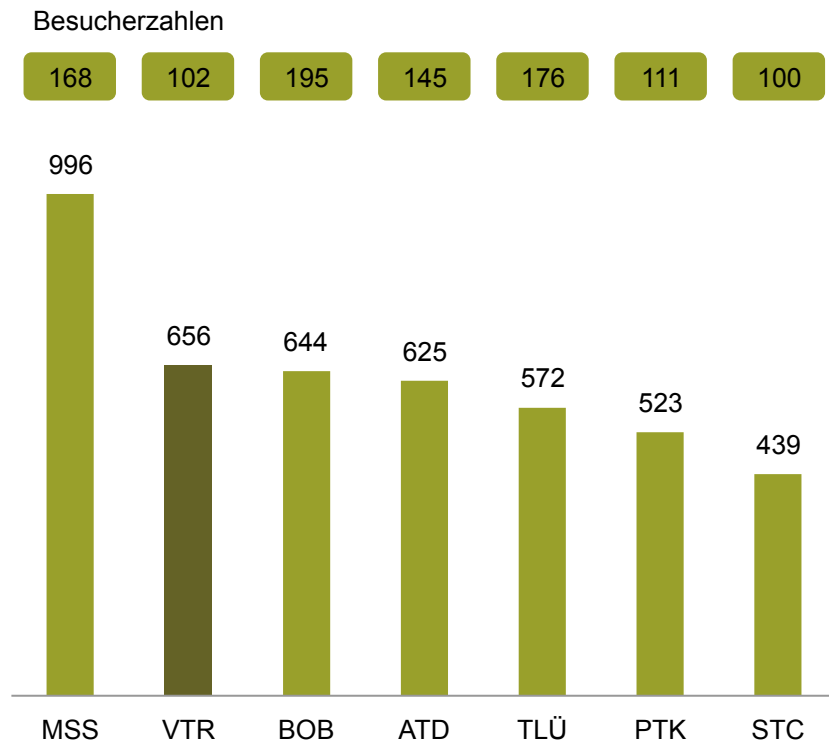
C

1

BESUCHERENTWICKLUNG

ANZAHL VORSTELLUNGEN

VH: Besucherzahlen 11/12 [in TSD], Vorstellungen am Standort 11/12¹⁾



- **Geringe Besucherzahl gründet nicht auf geringer Anzahl an Vorstellungen**
- Bei der **Vorstellungsanzahl** liegt das VTR **weit oben**, nur das MSS hat 50% mehr Vorstellungen
- **Das STC hat weniger Besucher (-2%)**, allerdings auch 30% **weniger Vorstellungen**
- **Fazit:** Keine erfolgreiche Ausrichtung des Spielplans auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und der verschiedenen Besuchersegmente

¹⁾ Vorstellungen am Standort (inkl. Fremdgastspiele, ohne theaternahes Rahmenprogramm)
Quelle: VTR Besucherstatistik 12/13; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Obwohl das VTR geringe Zuschusshöhe pro Veranstaltung aufweist, wird das Publikum jedoch kaum erreicht

C

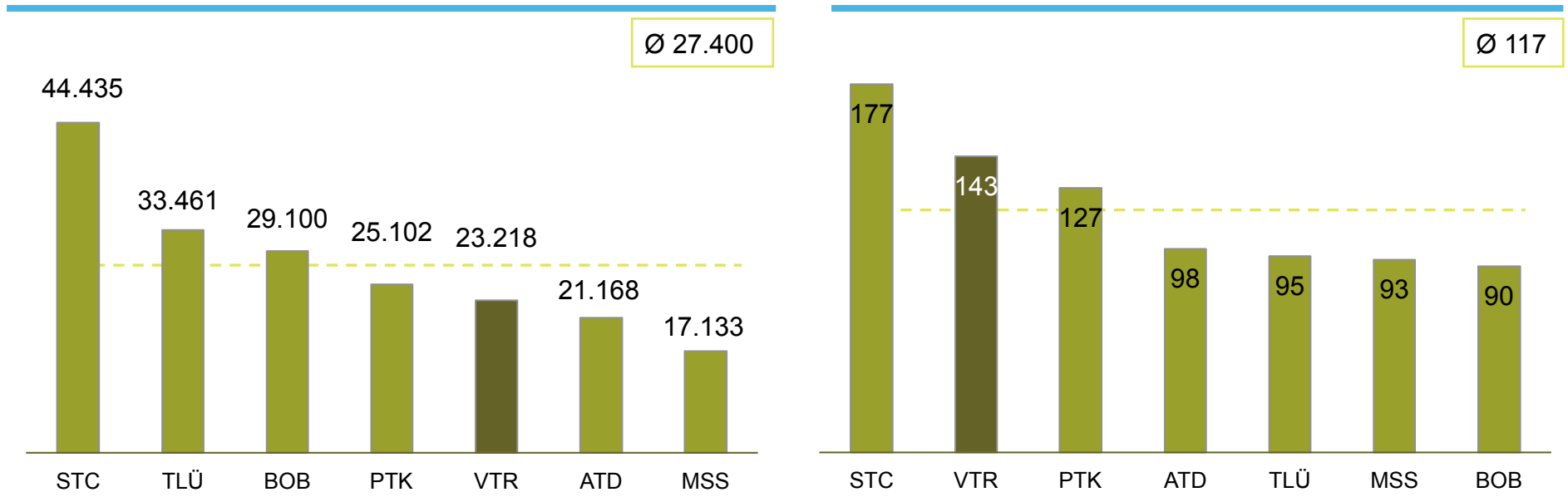
1

BESUCHERENTWICKLUNG

PRODUKTIVITÄT

Vergleichshäuser: Zuschuss je Vorstellung 11/12¹⁾²⁾
[in €]

Vergleichshäuser: Zuschuss je Besucher 11/12¹⁾
[in €]



- Beim Zuschuss pro Vorstellung (**Produktivitätskennzahl**) erzielt das VTR unterdurchschnittlich niedrigen, d.h. **guten Wert**. Beim Zuschuss pro Besucher (**Publikumszuspruch**) hingegen liegt es über dem Durchschnitt und erzielt dort einen **sehr schlechten Wert**

¹⁾ Inklusive auswärtige und fremde Gastspiele, ohne theaternah. Rahmenprogramm ²⁾ Anmerkung von Hrn. Rosinski: Der Zuschuss pro Vorstellung des VTR läge bei einem B-Orchester deutlich unter dem der anderen Häuser, die über ein B-Orchester verfügen

Quelle: VTR GuV 12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Klassische Sparten des Theaters sind schlecht ausgelastet, einzig KJT, Konzert und Gastspiel mit besseren Zahlen

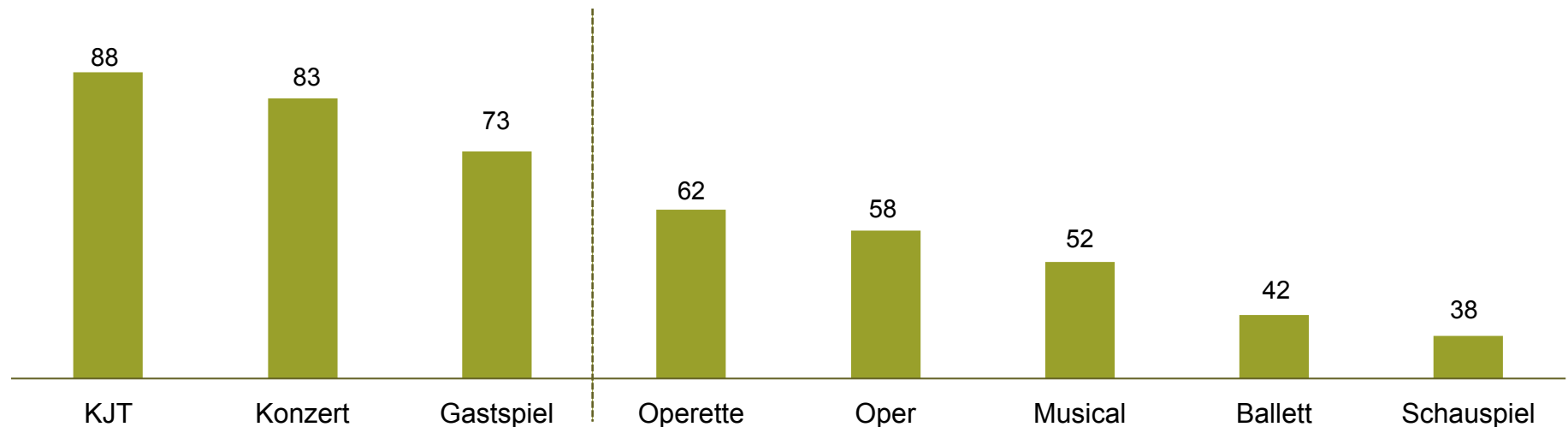
C

1

BESUCHERENTWICKLUNG

AUSLASTUNG

VTR: Auslastung Großes Haus (Theaterzelt) nach Sparte (Ø der Spielzeiten 07/08-12/13) [in %]



- Im Großen Haus sind die klassischen Theatersparten schlecht ausgelastet: Einzig das **Kinder- und Jugendtheater**, die **Konzerte (je über 80%)** sowie die **Gastspiele (über 70%)** weisen bessere Auslastung vor
- Die **klassischen Produktionssparten** eines Vier-Sparten-Hauses, **Musiktheater**, **Schauspiel** und **Ballett**, werden vom **Publikum schlecht angenommen**
- In seinem **Kerngeschäft** ist das **VTR** daher **nicht erfolgreich**

Quelle: VTR Besucherstatistik 07/08-12/13

Besucherpotenzial ist aufgrund wachsender Bevölkerung und zweier Universitäten vorhanden

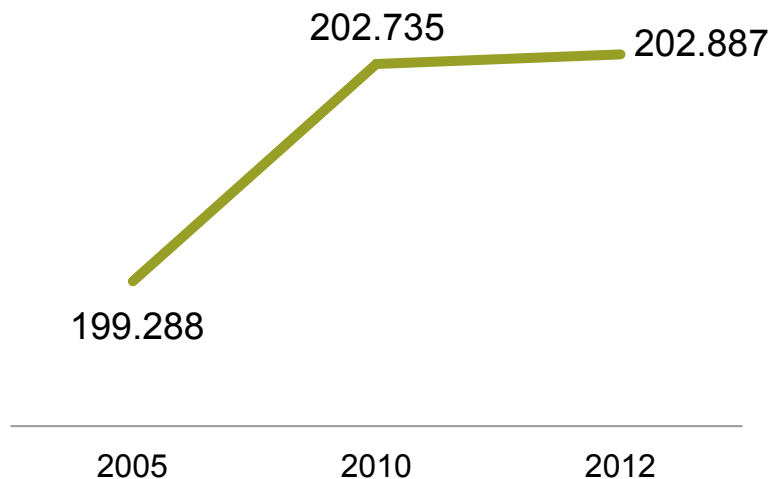
C

1

BESUCHERENTWICKLUNG

EINWOHNERENTWICKLUNG HANSESTADT ROSTOCK

Einwohnerentwicklung Hansestadt Rostock (2005-2012)



Studierende Universität Rostock: 15.000

Studierende Hochschule für Musik und Theater: 555

- Als bevölkerungsreichste Stadt Mecklenburg-Vorpommerns, die seit 2005 wieder Einwohner gewinnt, ist ein Potenzial für zusätzliche Besucher vorhanden
- Über 15.000 Studenten der beiden Hochschulen können eine wertvolle Zielgruppe bilden



Quelle: www.rostock.de

Preise sind nicht zu niedrig, es liegt eher ein zu hoher Einstiegspreis vor

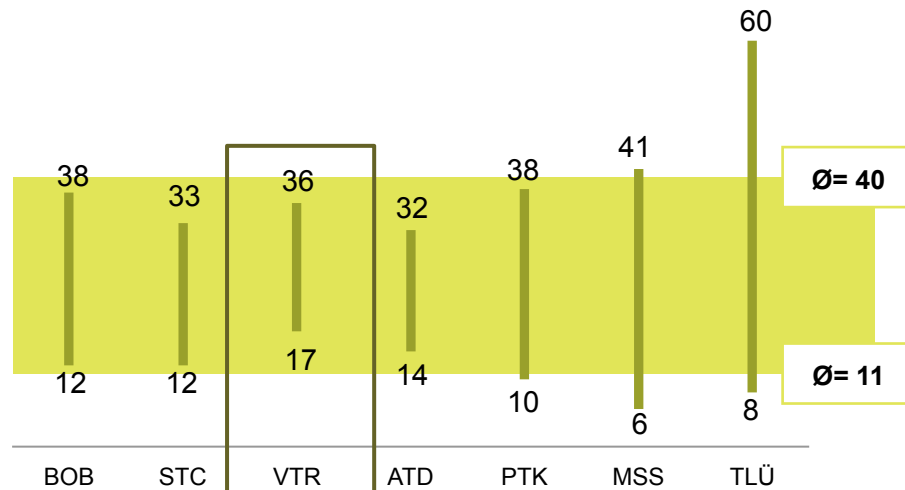
C

1

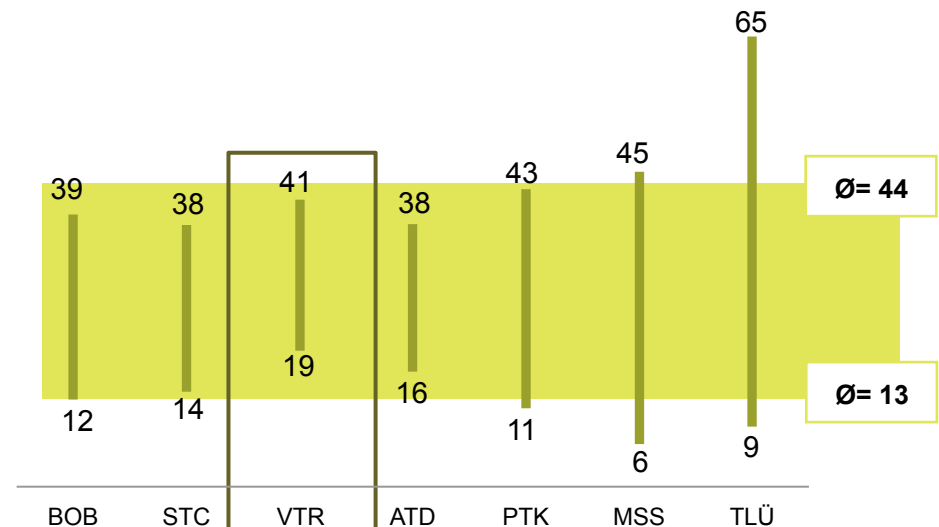
BESUCHERENTWICKLUNG

TICKETPREISE

Vergleichshäuser: Höchster und niedrigster Preis, Vollzahler 12/13 [in €]



Vergleichshäuser: Kaufkraftskaliert höchster und niedrigster Preis, Vollzahler 12/13 [in €]



- Mit Ausnahme des ATD weisen alle **Vergleichshäuser** eine stärkere **Preisspanne** auf
- Der **hohe Einstiegspreis** des VTR hat auch im kaufkraftskalierten Vergleich Bestand
- Der **Höchstpreis** liegt dagegen **unter dem Durchschnitt**

Quelle: Websites der Häuser, November 2013 und Theaterstatistik 11/12 (STC); MB-Research: Kaufkraft-Indizes 2012

Geringe Anzahl an Vollpreiszahlern und großer Anteil an rabattierten Karten erklären den niedrigen realisierten Durchschnittspreis

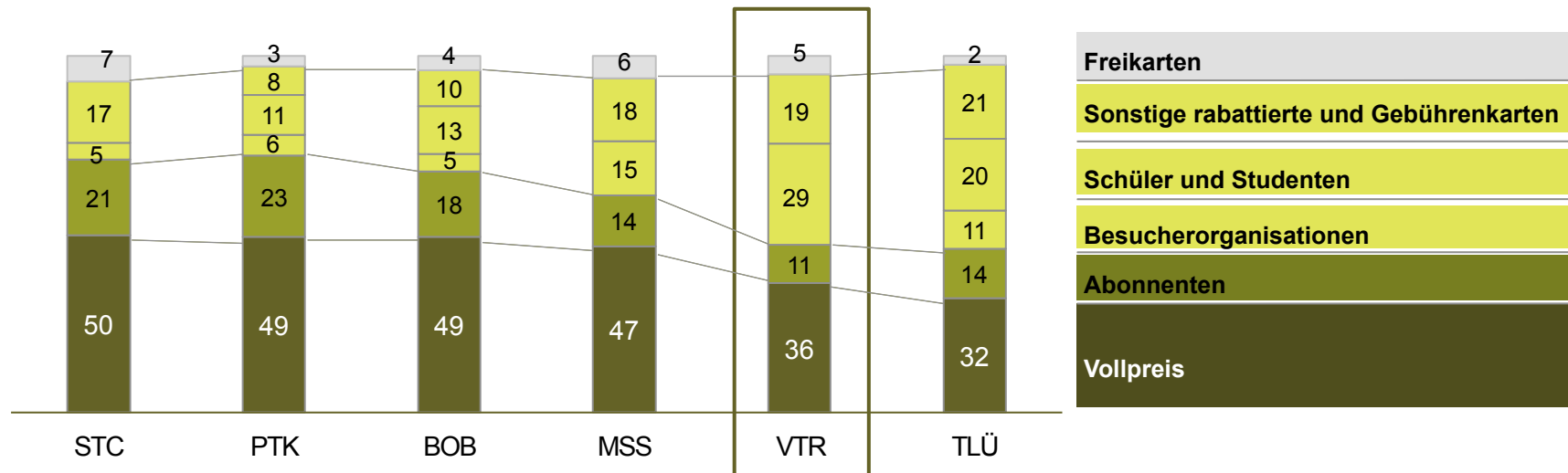
C

1

BESUCHERENTWICKLUNG

TICKETERLÖSE UND KATEGORIEN

Vergleichshäuser: Aufteilung der Tickets nach Karten-Typ [in %]



- Das VTR liegt mit 36% an **Vollpreiskarten** am unteren Ende der Skala, nur das TLÜ verkauft weniger; die Zahl der Vollpreiszahler muss zukünftig erhöht werden
- Der **Anteil an rabattierten Karten** ist mit 48% hoch, Schwerin weist 33%, Cottbus nur 22% auf
- Mit 11% hat das VTR im Vergleich den **geringsten Anteil an Abonnenten**
- Dies erklärt den **niedrigen durchschnittlich realisierten Ticketpreis von 11,50 €**

Anmerkung: ATD veröffentlicht keine differenzierten Angaben zu Ticketverkäufen

Quelle: VTR Umsatzanteile je Kategorie und Preisvariante 10/11; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

C.2 Umsatzerlöse aus Gastspielen

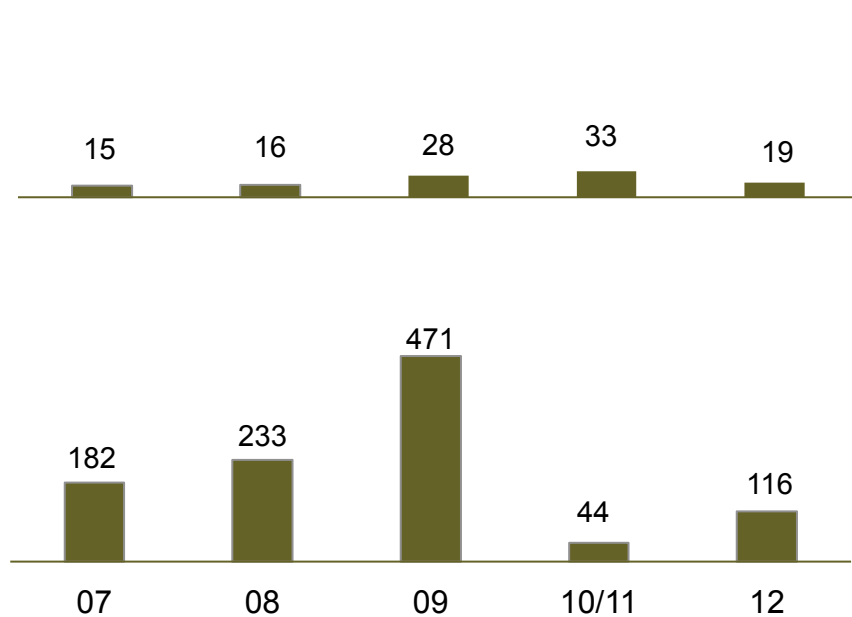
VTR mit deutlich weniger Gastspielen als Vergleichshäuser

C

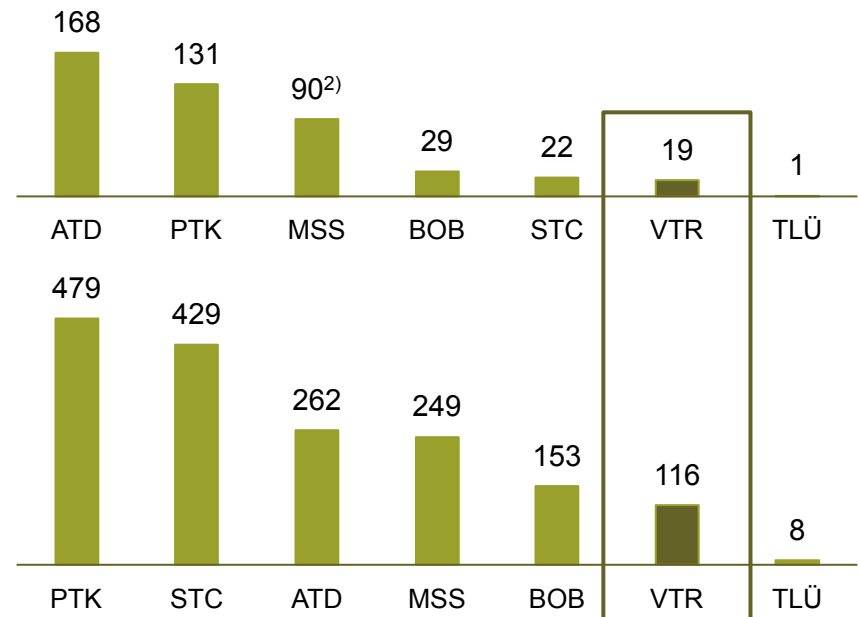
2

UMSATZERLÖSE AUS GASTSPIELEN

VTR: Anzahl Gastspielvorstellungen¹⁾ und Umsatzerlöse aus eigenen Gastspielen [in T€]



Vergleichshäuser: Anzahl Gastspielvorstellungen und Umsatzerlöse aus eigenen Gastspielen [in T€]



- Es zeigt sich eine **starke Abnahme** der **Gastspieltätigkeit** seit 2009
- Die Anzahl der Gastspiele steht allerdings nicht im Zusammenhang mit den Umsatzerlösen
- In 2012 wurden **kaum Erlöse** durch **Gastspiele** generiert

¹⁾ Anzahl der eigenen Gastspiele aus der Rubrik „eigene Gastspiele“ der VTR Besucherstatistik ²⁾ Inklusive 79 Abstecher Fritz-Reuter-Bühne
 Quelle: VTR: Besucherstatistik der Spielzeiten 07/08-12/13; Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

C.3 Sponsoring- und Fundraisingeinnahmen

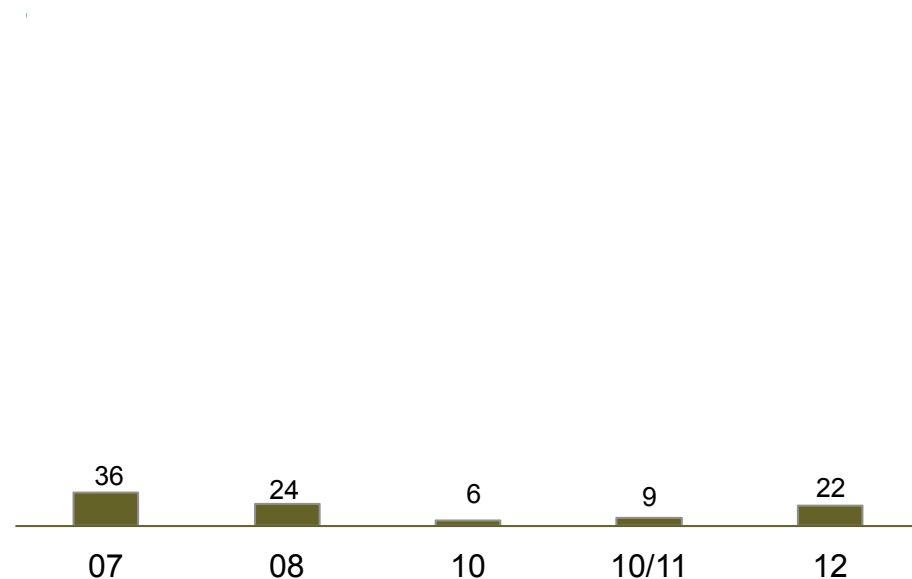
Zu vernachlässigender Erwerb bei Spenden und Sponsoring – Potenzial lange nicht ausgeschöpft

C

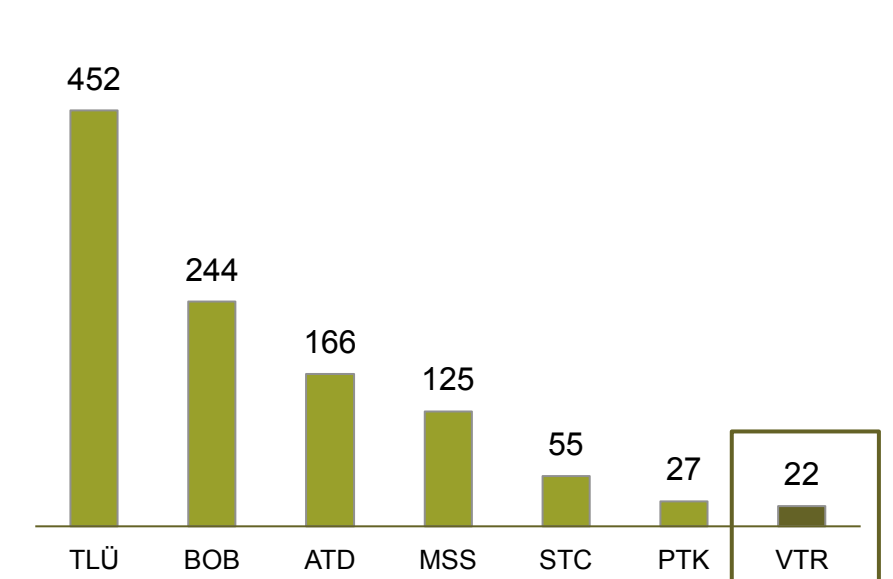
3

SPENDEN UND SPONSORING

VTR: Entwicklung und Durchschnitt Sponsoring und Spenden [T€]



Vergleichshäuser: Einnahmen Sponsoring und Spenden [T€]



- Der Erwerb aus Spenden und Sponsoring bewegt sich auf einem **durchweg sehr niedrigen Niveau**
- Auch im Vergleich wird deutlich, dass das VTR **am unteren Spektrum der Skala** liegt

Quelle: Sponsoring/ Spenden-Einnahmen entsprechen den in Plan-Ist unter 1770 bzw. GuV12 ausgewiesenen Angaben, ergänzt um Fr. Ascholls Informationen; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

D. Stärken-Schwächen-Analyse

Finanzielle Situation am VTR

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken

- Stadt und Bürgerschaft **treten finanziell für das VTR** ein
- Durch Verkleinerung der Mitarbeiterzahl seit den Jahren 04/05 und schon davor gelingt es VTR seit Jahren die **Aufwendungen** auf einem mehr oder minder **gleichbleibenden Niveau zu halten**



Schwächen

- **Jährliche Über-Planung** der zugesagten 7,9 Mio. € des städtischen Zuschusses (bis 2014) führt zu steigenden Ausgaben der HRO
- **Finanzielle Defizite** zu Beginn der GmbH-Gründung **aufgrund Überführung** einer **nicht-ausfinanzierten Gesellschaft in die Rechtsform der GmbH**
- **Geringe Planungssicherheit** bezüglich verspäteter Zusage der Zuschüsse
- **Kaum Sponsoringeinnahmen** aufgrund fehlenden Konzepts und ausbleibender Sponsoringarbeit
- **Wenig offene Kommunikation zwischen HRO und Land** aufgrund Uneinigkeit bez. Neustruktur und Finanzierung der Theaterlandschaft
- **Auswirkungen der Tarifstreitsituation** (TVK) mit DOV und dem daraus resultierenden Defizit von **ca. 0,5 Mio. €** p.a. für die Tarifierhöhungen des Orchesters

Rolle und Status in der Öffentlichkeit

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken

- **Historische Bedeutung** als Volkstheater mit langjähriger Tradition seit 1895
- **Gute Resonanz gegenüber** einzelnen Sparten, wie z. B.
 - Norddeutsche Philharmonie
 - Kinder- und Jugend-Programm
- Rückhalt in der Bevölkerung noch immer vorhanden (Bsp.: Postkartenaktion Anfang 2013)
- Wohlwollende Besprechung in der Presse von Veranstaltungen am VTR
- **Grundsätzliches Potenzial als Vier-Spartenhaus** bei ausreichend finanzieller Ausstattung am Standort
- Chance auf eine **größere Sichtbarkeit** des Hauses mit der neuen Intendanz

Schwächen

- **Abnahme des öffentlichen Interesses am VTR** durch **fehlendes proaktives Zugehen des VTR auf die Stadt** und potenzielle Besucherschaft
- Zunehmender Verfall der Infrastruktur und „Dornröschen Schlaf“
- **Kein gesellschaftlicher Treffpunkt** für Rostocker Bürger und Politiker aufgrund der Lage, der Raumsituation und des schlechten Zustands der Infrastruktur
- VTR in öffentlicher Wahrnehmung ‚Spielball‘ der Interessen bzw. ein ständiger Diskussionspunkt
- Beschränkte Möglichkeit zur Ausübung der öffentlichen und sozialen Rolle als Kulturinstitution durch **kontinuierlich** stattfindende öffentliche **Diskussion über „Daseinsberechtigung“ des VTR**
- Diskontinuität in der künstlerischen Qualität und auf organisatorischer Ebene durch **häufigen Wechsel der Leitungsebene** in den Sparten

Besucher

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken

- Im Vergleich kontinuierliche hohe **Abonnement-Zahlen** der Norddeutschen Philharmonie
- Ansprache von Touristen durch verschiedene Spielstätten
- Bestehende Tourismuskoooperationen, z.B. mit Scanlines
- **Chance auf Kundenbindung** und Neukundengewinnung durch **Neubau**: durch Gebäude, das sich gegenüber den Bürgern öffnet und sich als sozialer Ort und Treffpunkt etabliert
- Hohes Potenzial bei bisher vernachlässigten Besuchergruppen, die durch gezielte Ansprache und differenziertes Programm für das VTR gewonnen werden

Schwächen

- **Geringe Auslastung** und Besucherzahlen
- Weiterer **Rückgang** der Besucherzahlen auf niedrigem Niveau seit 07/08 (-15%)
- Insbesondere schlecht ausgelastete Ballettsparte (-35% seit 07/08)
- **Demographie** der Besucher (veraltetes Publikum); insbesondere das **mittlere Alter fehlt**
- Das erschlossene Publikum ist **künstlerisch Neuem** gegenüber **zurückhaltend**
- Wenig Selbstbewusstsein aufgrund der Diskussionen und Entwicklungen der letzten Jahre

Hausinterne Situation (1/2)

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken

- Bereits erfolgreiche Durchführung von zahlreichen **Einsparungen**
- **Durchhaltevermögen der Mitarbeiter** trotz Diskontinuitäten
- Bereitschaft der **Mitarbeiter zum Neuanfang** basierend auf einer besseren Planungssicherheit
- Glauben daran, dass **Umschwung gemeinsam geschafft** werden kann

Schwächen

- **Mangelnde Planungssicherheit:**
 - Unsicherheit, ob Jahresfehlbeträge ausgeglichen werden können
 - sichere **Zusage der Budgets** erfolgt mitunter für die Spielzeitplanung **zu spät**
- Dadurch erhöhte Kosten bei Gastverträgen und negative Auswirkung auf die künstlerische Qualität
- Langsam **abnehmender Zusammenhalt** zwischen den vier Sparten durch Ungleichheiten bezüglich Arbeitslast und Bezahlung
- **Kaum Transparenz in der Zahlenbasis** vor der GmbH-Gründung sowie bezüglich des Hausinventars
- Aufteilung der Verantwortlichkeit beim Controlling (Personalzahlen abgetrennt von restlichen GuV-Zahlen)

Hausinterne Situation (2/2)

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken



Schwächen

- **Kein Einsparpotenzial im Personalbereich**, auch nicht durch Nicht-Wiederbesetzung von Stellen (sozial verträglicher Mitarbeiterabbau), da **Personalkapazitäten** aufgrund bereits getätigter Einsparungen auf **minimalem Niveau**
- **Veraltete Mitarbeiterstruktur**
- **Verbesserungsfähige interne Kommunikation**, bei z.B.:
 - Information der Mitarbeiter bezüglich wichtiger Entschlüsse der Geschäftsführung
 - Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in konkrete Vorhaben

Externe Kommunikation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

D

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Stärken

- **Aktive Fördervereine**, die in die Öffentlichkeit wirken
- Einzelne Initiativen (z.B. Balletttänzer in der Kita) arbeiten wirksam und über Tarif
- Die Norddeutsche Philharmonie ist ein **Aushängeschild** für das VTR

Schwächen

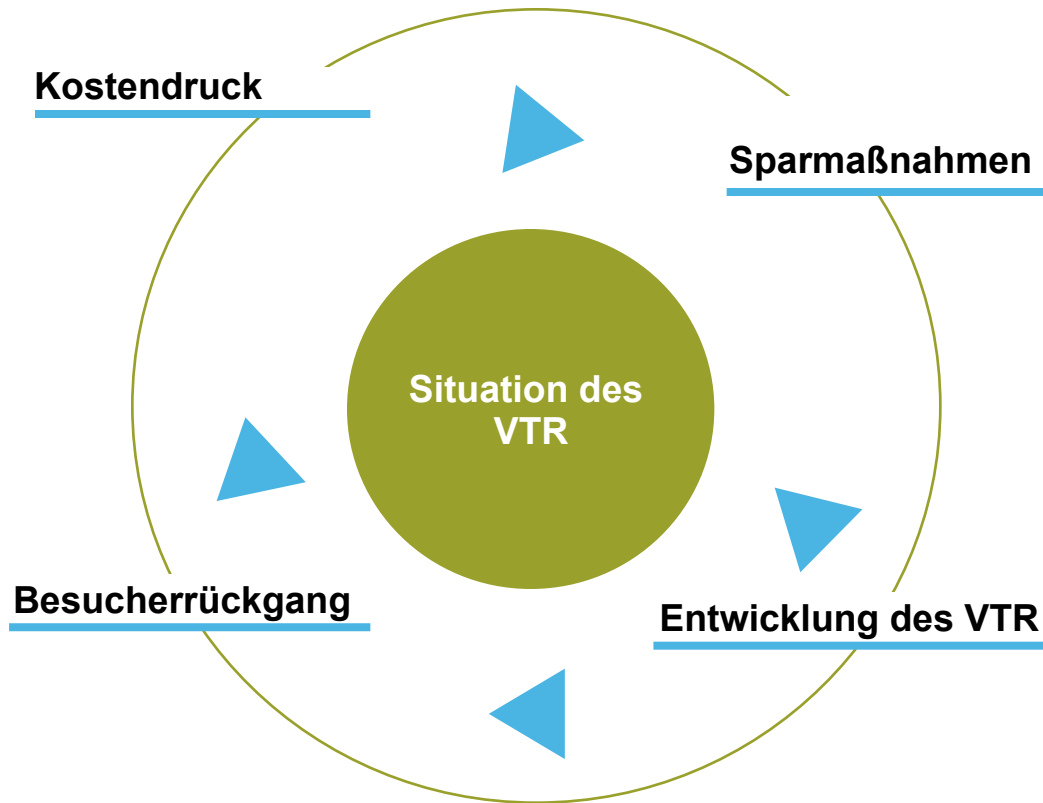
- **Keine klar erkennbare und übergreifende Markenstrategie** mit klarem Markenkern und Markenwerten (z.B. Sichtbarkeit der Marke VTR im Stadtbild bzw. innerhalb der Stadt)
- **Keine ausreichende externe Kommunikation**, z.B.:
 - Kein Einladungsverteiler für Premieren und Veranstaltungen, kein Einladungsmanagement
 - Kein proaktives Marketing zur Besuchergewinnung und Besucherpflege
 - Keine Nutzung vielfältiger Kommunikationskanäle (z.B. Online-Medien, digitale Medien, etc.)
 - Kein Zielgruppenmanagement hinsichtlich Besuchergewinnung und -entwicklung
- Zu wenig Arbeit mit Multiplikatoren (Kindergärten, Schulen, Hochschulen, Vereinen etc.)
- **Keine Sponsoringstrategie** mit Angebots- und Leistungskatalog, der auf Unternehmen vor Ort zugeschnitten ist

E. Optimierungspotenziale

actori sieht in ausgewählten Optimierungsansätzen Verbesserungspotenzial der gegenwärtigen Situation am VTR

E

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE



Optimierungsansätze

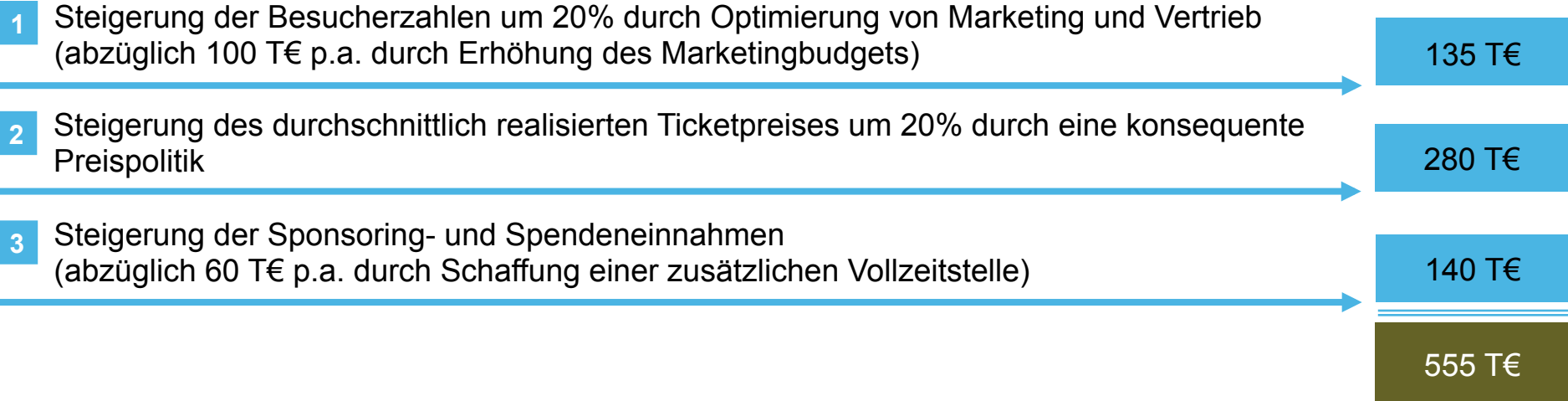
- Erhöhung Marketingetat
- Entwicklung Marketingstrategie
- Konsequente Durchführung der strategischen Marketingarbeit
- Analyse der Besuchergruppen und Zielgruppensegmente (z.B. Besucherbefragungen)
- Abstimmung der Angebote aller vier Sparten auf Bedürfnisse der Besucher- und Zielgruppen
- Konsequente Preispolitik
- Aufbau und Entwicklung strategischer Sponsoringarbeit
- Konsequente Durchführung der Sponsoringarbeit am VTR

actori sieht für das VTR im eingeschwungenen Zustand Optimierungspotenzial von jährlich rund 555 T€ p.a.

E

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

ÜBERSICHT



Unterstützende Momente für die erfolgreiche Durchführung der Optimierungspotenziale

- Neue Impulse und Dynamik durch Intendantenwechsel
- Durchführung des Neubaus und ggf. damit verbundener Imagewechsel des VTR

Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung

- Erhöhung des Budgets für Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit auf durchschnittliches Niveau der Vergleichshäuser
- Etablierung strategischer Fundraising- und Sponsoringarbeit und Verankerung innerhalb des VTR

actori hält eine Steigerung der Besucherzahl um 20% für realistisch – VTR damit noch unter dem Niveau der Jahre 2004-2006

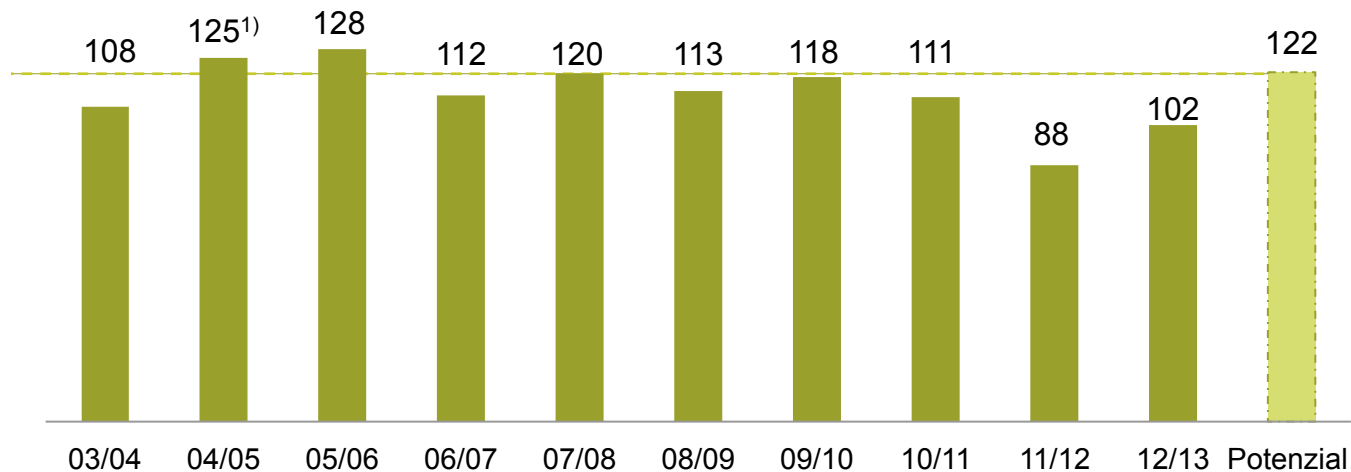
E

1

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG BESUCHERZAHL

Abschätzung Besucherpotenzial



- **Voraussetzungen:** Erhöhung des Marketingetats auf Niveau der Vergleichshäuser bei konsequenter Durchführung der strategischen Marketingarbeit
- Mit gezieltem Marketing des VTR **20%-ige Steigerung der Besucherzahlen** um insgesamt ca. 20.000 Besucher p.a. möglich. Damit läge das VTR sogar **unter** dem Niveau von 04/05 und 05/06
- Bei aktuell realisiertem Durchschnittspreis von **11,50 €** belaufen sich **Mehreinnahmen** auf rund **235 T€**

¹⁾ Anmerkung von Hrn. Leonard: Die hohen Besucherzahlen sind u.a. auf die von Hrn. Leonard eingeführten Konzerte für Teens in 04/05 zurückzuführen

Quelle: VTR Besucherstatistik 03/04-12/13

actori hält Kürzung des Marketingbudgets für riskant und empfiehlt Erhöhung auf Durchschnittsbudget der Vergleichshäuser von ca. 250 T€

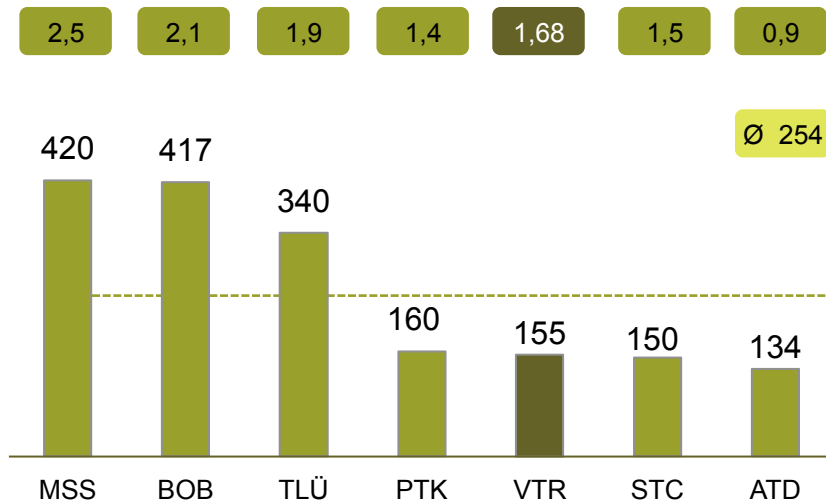
E

1

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

ERHÖHUNG MARKETING-ETAT

VH: Marketingkosten pro Besucher [in €] und Marketingbudget insgesamt 11/12 [in T€]¹⁾



Optimierungsansätze

- Durch **niedrige Marketingbudgets** wird **Gefahr des Besucherrückgangs** zusätzlich **verstärkt**
- Empfehlung: **Erhöhung des Marketingbudgets** um jährlich ca. **100 T€** auf die durchschnittliche Budgethöhe der Vergleichshäuser **von ca. 250 T€**, davon
 - Investition in Marketingmaßnahmen: ca. **50 T€**
 - Investition in Personal ca. **50 T€** (inkl. Arbeitgeber-Kosten)
- Gezielter Einsatz des Marketingbudgets zur Besucherbindung und v.a. der Gewinnung neuer Besucher und Besuchergruppen

¹⁾ Anmerkung von Hrn. Rosinski: Das Marketingbudget wird aktuell z.T. in die Theaterpädagogik umgeschichtet
Quelle: VTR GuV 12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

actori empfiehlt zielgruppenspezifisches Marketing zur Besucherbindung und -gewinnung; Umverteilung zugunsten der Außenwerbung

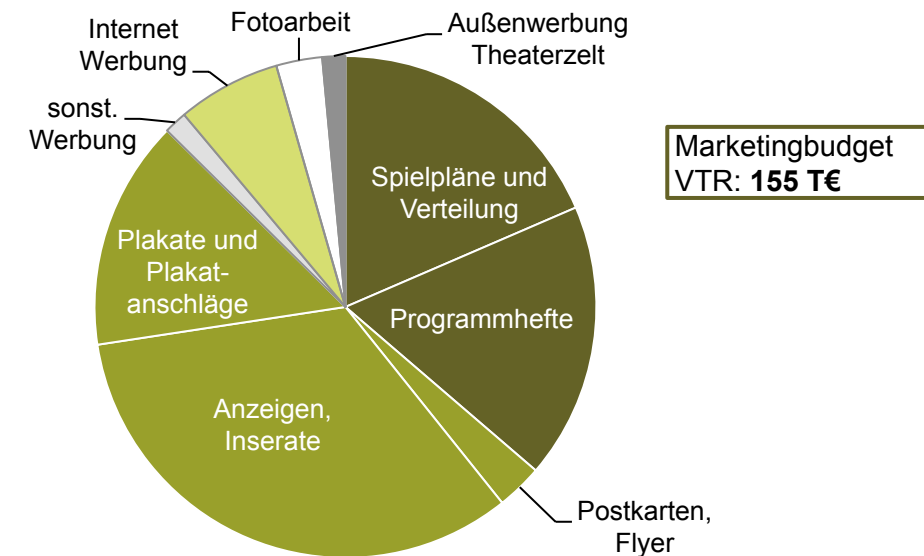
E

1

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

GEZIELTER EINSATZ MARKETINGBUDGET

Aufteilung der Marketingausgaben 2012



Medium

- Print
- Print
- Nicht spezifiziert
- Homepage
- Nicht spezifiziert
- Services

Zielgruppe

- Bestehende Kunden
- Sehr breit, unspezifisch
- Unbekannt
- Bestehende Kunden
- Unbekannt

Quelle: VTR GuV 12

Optimierungsansätze Marketing

- **Umverteilung** der Ausgaben für **interne Print-Produkte zugunsten der Außenwerbung** und zur Erhöhung der **Sichtbarkeit der Marke VTR** im Stadtbild
- Zudem ggf. Reduzierung der Auflagenhöhe der internen Printprodukte
- Erwirkung von **Sonderpreisen** über Kooperationen für Anzeigen und Plakatwerbung u.Ä.
- Reduktion von Streuverlusten, z.B. durch **Direktmarketing**, spezielle Vertriebsaktionen für bestimmte Zielgruppen etc.
- **Erhöhung des Aufwands für „Neue Medien“** (Videoclips, Website, Social Media, Apps etc.)

actori empfiehlt Ausbau von CRM-Maßnahmen als zentrales Instrument zur Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Kunden

E

1

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

KUNDENBINDUNG

Ziel:

Besucher nicht mehr aus den Augen lassen, kontinuierlichen „Vertriebsdruck“ ausüben

Binden

Zielgruppen binden und weiterentwickeln

Kennenlernen

Umfassende Zielgruppenkenntnisse aufbauen

Ziel:

Einmalige Bereinigung und fortlaufende Pflege der **Kundendatenbank**

Ziel:

Individualisierte Information der einzelnen Zielgruppen über entsprechende Angebote nach ihren Bedürfnissen

Gewinnen

Zielgruppen ansprechen und gewinnen

Angebot unterbreiten

Spezifische Angebote für Zielgruppen entwickeln

Ziel:

Steigerung der **Auslastung** und des durchschnittlichen Ertrags pro Besucher durch Fit von Zielgruppenbedürfnissen und Angebot



Quelle: actori

Für ein erfolgreiches Marketing empfiehlt actori die Marke VTR nach außen stärker und stringenter zu kommunizieren

E

1

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STÄRKUNG DER MARKE

Marke erlaubt nachhaltige **Differenzierung** von Wettbewerbern, die mit ihren Leistungen dieselben Basisbedürfnisse erfüllen



Bedeutung der Marke

Mit Markenstärke **steigen** die **Einnahmen** aus **Ticketing** und **Sponsoring**

Marke bietet dem Nachfrager ein „**Mehr**“ als die eigentliche Produktleistung (**Zusatznutzen**)

VOLKSTHEATER
ROSTOCK /
MUSS SEIN...

Mit Markenstärke **sinkt** die **Preissensibilität** der Kunden

Quelle: actori

Die Markenidentität muss erzeugt und geschärft werden, nur so kann die Marke vermittelt und als solche wahrgenommen werden



Quelle: actori

actori hält Steigerung des durchschnittlich realisierten Ticketpreises um 20% für möglich – VTR damit auf dem Niveau vom Theater Lübeck

E

2

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG DURCHSCHNITTLICH REALISIRTER TICKETPREIS

Abschätzung Potenzial aus Ticketpreisen

Aktuelle Situation am VTR

- Durchschnittlich realisierter Ticketpreis: 11,50 €
- Gesamteinnahmen aus Ticketerlösen bei 20% mehr Besucher: 1.408 T€

Optimierungspotenzial am VTR

- Durchschnittlich realisierter Ticketpreis: 13,80 €
- Gesamteinnahmen aus Ticketerlösen bei 20% mehr Besucher: 1.689 T€

- Eine **20%-ige Steigerung des durchschnittlich realisierten Ticketpreis entspricht Differenz von 2,30 €** auf den aktuellen durchschnittlich realisierten Ticketpreis
- Neukonzeption der Preis- und Rabattstruktur
- Mit durchschnittlich realisiertem Ticketpreis von 13,80 € liegt das VTR nur geringfügig über dem des TLÜ und weit unter dem des MSS
- Bei Durchschnittspreis von **13,80 €** könnten jährlich **Mehreinnahmen** von rund **280 T€** (bei 120.000 Besuchern) und 230 T€ bei gleichbleibender Besucherzahl erzielt werden

Quelle: actori

Mit strategischer Sponsoringarbeit hält actori im eingeschwungenen Zustand ca. 200 T€ Sponsoringeinnahmen p.a. für möglich

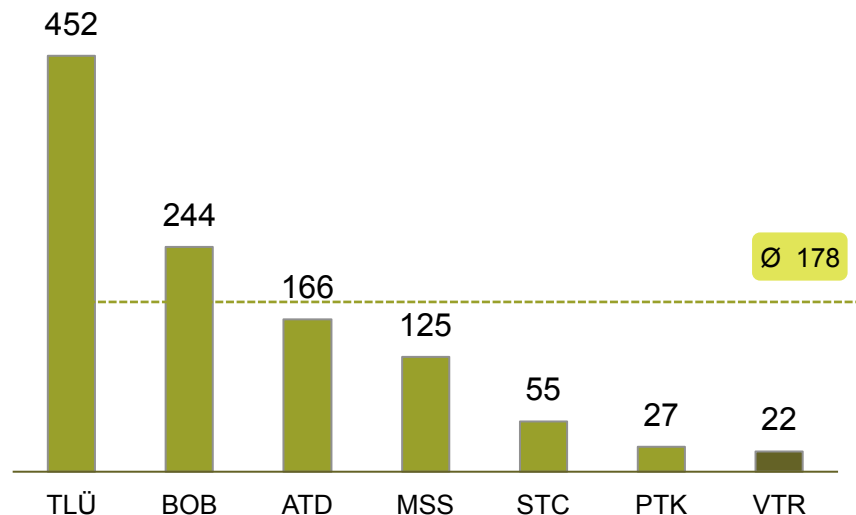
E

3

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG SPONSORING

Vergleichshäuser: Spenden- und Sponsoringeinnahmen [in T€]

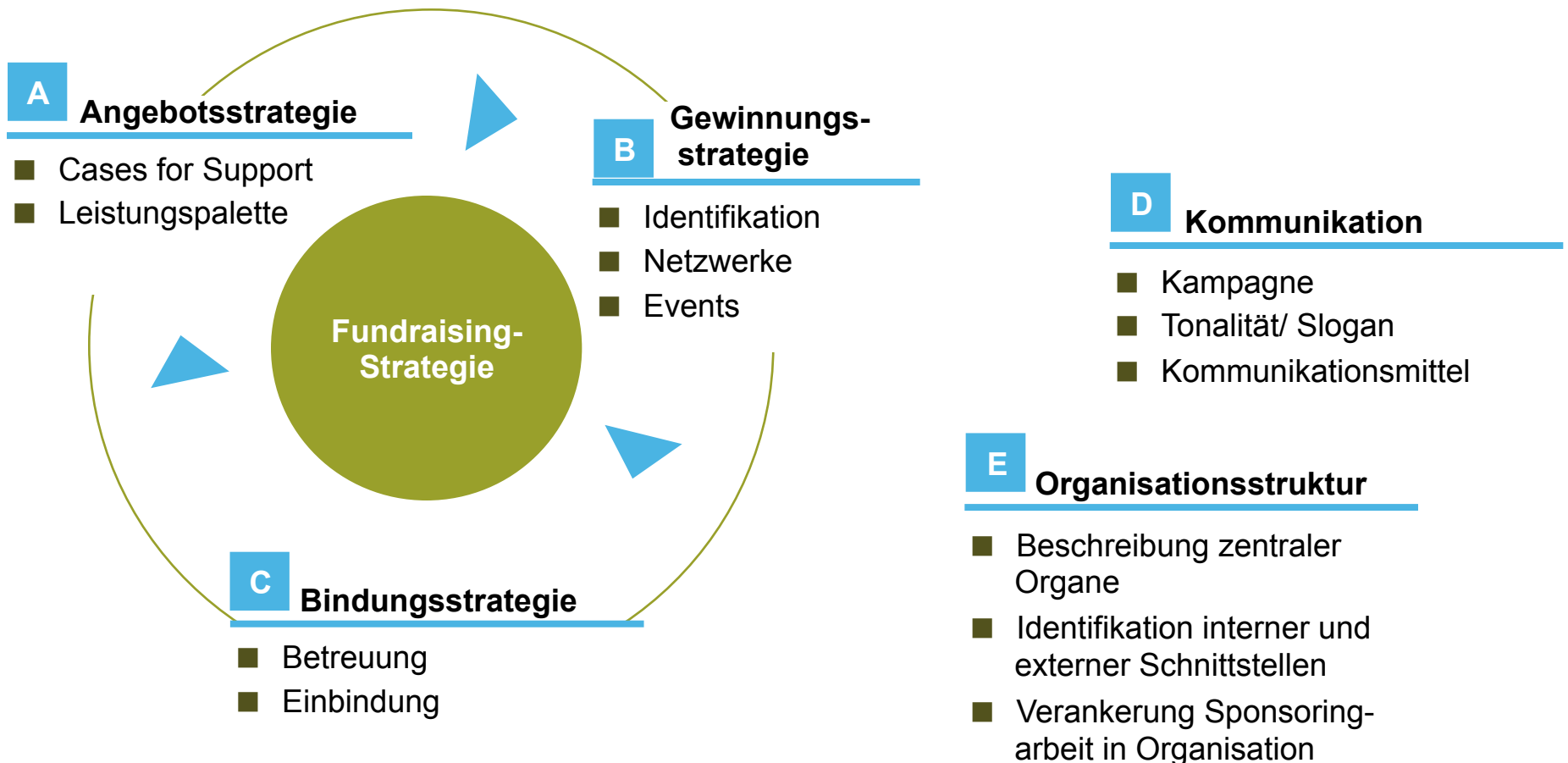


- Die Spenden- und Sponsoringeinnahmen der Vergleichshäuser zeigen **Potenzial** für das VTR:
 - **MSS** verzeichnet **fünfmal**, **TLÜ** **zwanzigmal** höhere **Einnahmen**
- Durch eine **strategische Sponsoringarbeit** kann das VTR dieses Potenzial heben
- Dies erfordert ein strategisches Sponsoringkonzept mit entsprechendem **Leistungskatalog**
- actori empfiehlt die **Schaffung einer Vollzeitstelle** für die Spenden- und Sponsoringarbeit

Quelle: VTR GuV 12; Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS)

Eine Sponsoringstrategie in den Bereichen Angebot, Gewinnung und Bindung sichert nachhaltig die Mittelakquise

E 3 OPTIMIERUNGSPOTENZIALE SPONSORINGSTRATEGIE



Quelle: actori

actori empfiehlt, bereits bestehende Kooperationen/ Kontakte auszubauen und größere Unternehmen mit Sitz in Rostock anzusprechen

E

3

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG SPONSORING

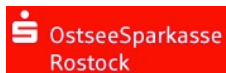
Ehemalige Unterstützer des VTR



AIDA Cruises



Scandlines GmbH



OstseeSparkasse Rostock



Stadtwerke Rostock



Rostocker Bier



hkc GmbH



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz



Provinzial Versicherung



WIRO Wohnen in Rostock GmbH

Unternehmen mit Sitz in Rostock (Auswahl)



Nordex SE



Reederei F. Laeisz GmbH

F. LAEISZ



Liebherr-MCCtec Rostock GmbH



EURAWASSER Nord GmbH



arcona HOTELS & RESORTS



EUROPORTS



INROS LACKNER AG

Durchschnittliche Einnahmen pro Jahr: 10-20 T€

Quelle: Sponsoring/Spenden VTR: Informationen Fr. Ascholl; Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern. Die 100 größten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern

Für ein erfolgreiches Sponsoring müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein

E

3

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG SPONSORING

Stellhebel

Erarbeitung einer übergreifenden Sponsoring-Systematik

Konkreter Optimierungsansatz

- Identifikation und Bepreisung vermarktbarer Gegenleistungen
- Erarbeitung einheitlicher Fördererstrukturen
- Definition Leistungspakete

IST- Situation

- Keine Leistungs-/Gegenleistungs-Strukturen
- Keine differenzierte Förderer-Struktur

Voraussetzungen

- Differenzierter Leistungskatalog als Informations-Broschüre
- Ständige Anpassung des Leistungsangebots

Gezielte Ansprache und systematische Betreuung

- Gewinnung neuer Sponsoren und Förderer
- Aktivierung ehemaliger Spender
- Ausbau bestehender Partnerschaften

- Keine zentral koordinierte, fallweise Ansprache
- Keine aktive Netzwerkpfege

- Aufbau Sponsoren-Datenbank und -Netzwerk
- Identifikation von Anknüpfungspunkten zu ehemaligen Spendern
- Erarbeitung Ansprachsystematik

Optimale organisatorische Verankerung

- Klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Bereitstellung/ Schaffung ausreichender Zeitkapazität

- Keine klaren Verantwortlichkeiten
- Kein Organisationskonzept

- Aufbau Personalkapazität
- Unterstützung des Themas durch Theaterleitung

Quelle: actori

Die Erstellung eines Leistungskatalogs ist ein wichtiger Erfolgsfaktor

E

3

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

STEIGERUNG SPONSORING

Beispielhafte Leistungsliste für Sponsoren

Kommunikation

- Nennung auf Sponsorensseiten
 - in der **Saisonbroschüre**
 - auf der **Website**
- Nennung auf Sponsorentafel im Foyer des VTR
- Erwähnung in Pressemitteilungen, Teilnahme an Pressekonferenzen
- Neubau mit gutem Potenzial hinsichtlich Leistungsaspekte, z.B. mit Naming Rights („AIDA Deck“)

Hospitality/ Karten

- Private Führungen für den Sponsor und seine Gäste (Backstage- und Werkstattführungen)
- Tickets für Generalproben (zusammen oder gestaffelt)
- Exklusive Werkeinführung durch den Dramaturgen
- Möglichkeit eines eigenen Empfangs im Rahmen eines Vorstellungsbesuchs inkl. Begrüßung durch den Intendanten/ einen Vertreter des Hauses
- Begegnung und Gespräch mit Künstlern im Rahmen von Empfängen

Events

- Teilnahme an speziellen Sponsorenveranstaltungen, wie z. B. Sommerfest
- Exklusiver Zugang zur Vorstellung des neuen Spielplans

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-221-222 582 0
Fax +49-221-222 582 29
office@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

Büro Hamburg
Palmaille 55
22767 Hamburg
Tel +49-40-411 698 75
Fax +49-40-411 697 32
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

Untersuchung von Strukturmodellen der Volkstheater Rostock GmbH

Teil 2: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Betrachtung möglicher Entwicklungsszenarien



Januar 2014

Rückblick: Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (1/2)

- Das Volkstheater Rostock (VTR) ist einer sich verschärfenden finanziellen Zwangslage ausgesetzt: Inflationsbedingte Kostensteigerungen führten in den vergangenen Jahren dazu, dass die künstlerischen Budgets (für Ausstattung und Gastkünstler) kontinuierlich reduziert wurden. Dies wirkt sich negativ auf das künstlerische Niveau und die Sichtbarkeit des Hauses aus, was wiederum die Eintrittseinnahmen reduziert und die finanzielle Zwangslage verschärft.
- Im Vergleich mit ähnlichen Häusern können auf der Kostenseite keine Einsparmöglichkeiten identifiziert werden, weder in den künstlerischen Budgets, die sich im Vergleich auf sehr niedrigem Niveau bewegen, noch durch Stellenabbau, da es weder bei Ensembles noch bei Bühnentechnik und Verwaltung nicht benötigte Personalressourcen gibt.
- Einnahmenseitig sind noch nicht alle Potenziale erschlossen: Das VTR schöpft die Möglichkeiten aktiver Besuchergewinnung nicht aus und erreicht im Vergleich wenige Besucher. Sponsoringpotenziale sind noch nicht erschlossen. Außerdem scheint durch eine sinnvolle Preisstrategie eine Erhöhung des durchschnittlich erzielten Kartenpreises möglich.
- Bei der Realisierung dieser Potenziale hält actori eine Verbesserung des jährlichen Betriebsergebnisses in der Höhe von 555 T€ für möglich. Investitionen für eine Marketingoffensive sowie im Sponsoringbereich sind bei dieser Summe schon gegengerechnet.

Rückblick: Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (2/2)

- Damit das VTR den oben beschriebenen Kreislauf negativer Rückkopplung durchbrechen kann, empfiehlt actori, die durch die Realisierung der Einnahmepotenziale erzeugten Finanzmittel dem Theater vollumfänglich für die künstlerische Arbeit zur Verfügung zu stellen.
- Das VTR hat selbst signifikante Anstrengungen unternommen, den von actori identifizierten Kreislauf zu durchbrechen. Insbesondere ist dabei auf die Anstrengungen zu verweisen, den Kostenzuwachs durch Tarifierhöhungen zu bremsen oder auszusetzen, mit denen das Volkstheater genau dort ansetzt, wo die größten finanziellen Effekt zu erwarten sind. Dies geschah durch das Aussetzen der Tarifsteigerungen durch ein „Lohn-Moratorium“. actori verweist allerdings darauf, dass solche Maßnahmen nur zeitweise durchgeführt werden können – auf lange Sicht ist eine Abkopplung von inflations- und tarifbedingten Kostensteigerungen nicht möglich; daher kann ein Außer-Kraft-Setzen des beschriebenen negativen Kreislaufes nur durch eine gemeinsame Anstrengung von Theater und Trägern erreicht werden.

Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (1/3)

- Auftragsgemäß hat actori die folgenden Szenarien untersucht: 1. Beibehaltung des Status-quo, 2. Schließung der Tanzsparte, 3. Schließung der Musiktheater- und der Tanzsparte, 4. niedrigere Tarifeinstufung und/ oder Verkleinerung des Orchesters, 5. Ausgliederung des Orchesters in eine separate Rechtsform. Zusätzlich sollten die Auswirkungen eines Neubaus auf alle Szenarien geprüft werden.
- Die berechneten Szenarien stellen eine Vorgabe der Stadt Rostock dar. Durch ihre Berechnung wird keine Aussage darüber getroffen, ob ihre Verwirklichung wünschenswert oder abzulehnen ist. Neben den finanziellen Effekten müssen stets auch die nichtmonetären Effekte und die Umsetzungsrisiken betrachtet werden. Ohne einen der beiden Aspekte ist die Darstellung unvollständig.
- Bei gleichbleibendem künstlerischen Niveau (Szenario 1) entsteht am VTR eine jährlich wachsende Deckungslücke, da die inflationsbedingten Kostensteigerungen nicht durch eine Erhöhung der Eintrittspreise und damit eine Erhöhung der Umsatzerlöse ausgeglichen werden können. Selbst bei einer Realisierung aller von actori identifizierten Potenziale wird diese jährliche Deckungslücke im Jahr 2018 rund 1,8 Mio. € betragen. **Alle anderen Szenarien werden in ihren finanziellen Effekten im Vergleich zu Szenario 1 betrachtet.** Dies bedeutet, dass die erzielten Einsparungen jeweils mit der Deckungslücke in Szenario 1 verrechnet werden müssen, um die jeweilige Differenz zum voraussichtlichen Zuschussniveau zu bestimmen.

Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (2/3)

- Eine Schließung der Tanzsparte (Szenario 2) hätte im Jahr 2018 einen finanziellen Effekt von rund 0,4 Mio. € im Vergleich zu Szenario 1. Dabei wird berücksichtigt, dass ein Teil der entfallenen 34 Tanzvorstellungen durch Gastspiele ersetzt werden. Der Einspareffekt im Vergleich zu Szenario 1 wird in diesem Szenario ganz von der Deckungslücke kompensiert, das heißt auch nach der Schließung der Tanzsparte würde eine Deckungslücke von rund 1,4 Mio. € im Jahr 2018 bleiben.
- Eine Schließung der Sparten Tanz und Musiktheater (Szenario 3) bringt, je nach Umfang der als Ersatz eingekauften Gastspiele, im Vergleich zu Szenario 1 Einsparungen zwischen 3,5 und 3,8 Mio. €. Dieser Einspareffekt würde ausreichen, die Deckungslücke zu kompensieren; im Vergleich zum angenommenen Zuschussniveau würden Einsparungen zwischen rund 1,6 und 2,0 Mio. erreicht.
- Beim Orchester und Chor sind im Jahr 2018 durch eine Tarifabstufung und/ oder Verringerung der Orchesterstellen im Vergleich zu Szenario 1 Einsparungen zwischen 1,2 und 2,4 Mio. € möglich (Szenario 4). Je nach Tragweite der Umstrukturierungen in Szenario 4 kann die Deckungslücke im Vergleich zum Zuschussniveau mehr oder weniger geschlossen werden.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (3/3)

- Eine Ausgliederung des Orchesters führt ebenfalls nur zu geringfügigen (negativen) Effekten. Dieses Szenario stellt daher als eigenständiges Szenario finanziell keinen sinnvollen Entwicklungspfad dar. Es kann jedoch eine Möglichkeit zu einer Tarifabstufung des Orchesters darstellen, das heißt Mittel zum Zweck der Realisierung eines anderen Szenarios sein. Diese **rechtlichen Implikationen von Szenario 5** werden in einem separaten Rechtsgutachten dargestellt.
- Ein Neubau ist für das Theater Rostock aufgrund von brand- und arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen ab 2018 unabdingbar. Allerdings sind durch einen Neubau keine wesentlichen finanziellen Effekte zu erwarten: Zusätzliche Einnahmen durch einen Besucheranstieg, durch Senkung der Betriebskosten und durch eine verbesserte Gastronomie werden durch höhere Personalkosten aufgrund einer komplexeren Technik und einer größeren Bühnenfläche wieder ausgeglichen. Neubau-Szenarien können daher bei der finanziellen Betrachtung der Szenarien zunächst zurückgestellt werden.
- Die Gestaltung des notwendigen Neubaus hängt wesentlich von der Entscheidung für eine bestimmte Spartenstruktur ab. Daher ist die Entscheidung **für oder gegen eines der vier Szenarien vorrangig. Diese Entscheidung haben die Träger des Volkstheaters Rostock zu treffen.**

- A. Monetäre und rechtliche Betrachtung der Szenarien
- B. Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des Neubaus

A. Monetäre und rechtliche Betrachtung der Szenarien

In dieser Präsentation stehen betriebswirtschaftliche und rechtliche Überlegungen im Vordergrund ...

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

- Veränderungen im Betriebsablauf und im Spielplan je Szenario
- Daraus resultierende finanzielle Veränderungen (Einsparungen oder Einnahmeverluste)

Fokus dieser Präsentation

Rechtliche Rahmenbedingungen

- Rechtliche Konsequenzen der einzelnen Szenarien
- Betrachtung der personalpolitischen Möglichkeiten, die durch den Rechtsrahmen vorgegeben werden

- Betrachtung der Umsetzungskosten
- Betrachtung der Umsetzungsrisiken

Fokus 3. Präsentation

- Finanzielle Konsequenzen bei der arbeitsrechtlichen Umsetzung

Nichtmonetäre Auswirkungen

- Künstlerische Auswirkungen (Niveau der Künstler, möglicher Innovationsgrad, Vielfalt und Breite des Angebots)
- Soziale Auswirkungen (Zugänglichkeit des Angebots, Arbeitsplatzverluste etc.)
- Kulturpolitische Effekte (z.B. Zuschuss pro Besucher/ pro Vorstellung)

Fokus 3. Präsentation

... doch erst durch die Betrachtung der nichtmonetären Auswirkungen und der Umsetzungsrisiken entsteht ein vollständiges Bild

X-Achse: Negative nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen

Y-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien

- Darstellung des Zuschussmehrbedarfs der Hansestadt Rostock in der Spielzeit 18/ 19 im Vergleich zur Spielzeit 13/ 14



Farbe der Kreise: Umsetzungsrisiko und -aufwand

- Rot: sehr hohe Umsetzungsrisiken
- Orange: hohe Umsetzungsrisiken
- Gelb: mittlere Umsetzungsrisiken

Management Summary

- **Die berechneten Szenarien stellen eine Vorgabe der Stadt Rostock dar. Durch ihre Berechnung wird keine Aussage darüber getroffen, ob ihre Verwirklichung wünschenswert oder abzulehnen ist.** Die vorliegende Untersuchung stellt zudem nur die finanziellen Effekte und damit einen **Zwischenschritt** dar; ohne die Darstellung der nichtmonetären Effekte und der Umsetzungsrisiken ist die Betrachtung nicht vollständig.
- Bei einer Fortschreibung des Status-quo zeigt sich, dass Inflationseffekte sowohl die Einsparungen durch die Schließung des TiS als auch die von actori identifizierten Optimierungseffekte rasch aufzehren. 2018 benötigt das VTR um 1,8 Mio. € höhere Zuschüsse.
- Eine Schließung der Sparte Tanztheater bringt nur geringe Einsparungen von rd. 400 T€.
- Eine Schließung der Sparten Tanz- und Musiktheater bringt, je nach Umfang der als Ersatz eingekauften Gastspiele, Einsparungen zwischen 3,5 und 3,8 Mio. €.
- Beim Orchester sind durch eine Verringerung der Musikerstellen oder des Tarifs Einsparungen zwischen 1,2 und 2,4 Mio. € möglich. Bei einer drastischen Absenkung der Musikerstellen ist allerdings die Fortführung des heutigen Repertoires nicht möglich. Eine Ausgliederung des Orchesters in eine eigene Rechtsform bringt keine finanziellen Vorteile.
- Die Effekte des Neubaus auf die Betriebskosten sind sehr gering; sie können bei der finanziellen Szenarienbetrachtung weitgehend vernachlässigt werden.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Die betrachteten Szenarien wurden von der Stadt Rostock vorgegeben

- I**
Szenario 1
 - Fortschreibung des Status-quo von 2012
 - Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen
- II**
Szenario 2
 - Schließung der Tanztheatersparte
 - Gastspiele im Tanztheater
 - Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen
- III**
Szenario 3
 - Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte
 - Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater
 - Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen
- IV**
Szenario 4
 - Stellenabbau im Orchester
 - Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors
 - Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen
- V**
Szenario 5
 - Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform
 - Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori

Szenario 1 betrachtet die Fortschreibung des Status-quo

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo von 2012 ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0 Mio. €	17,6 Mio. €
II	Szenario 2		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
III	Szenario 3		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
IV	Szenario 4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
V	Szenario 5		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	-230 T€	17,8 Mio. €

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Annahmen und Grundlagen der Szenarienberechnung (1/2)

Personalreduktionen werden nach Aufwand vorgenommen

- Basis für den anfallenden Arbeitsaufwand je Szenario bilden die jeweiligen Spielpläne, die in Relation zum Spielplan 12/ 13 gesetzt werden.
- Durch Errechnung von Neuproduktions- und Vorstellungsäquivalenten werden analog zur Personalskalierung mit den Vergleichshäusern neue Bedarfe je Personalbereich errechnet. Von den errechneten Personaleinsparungen werden 80% angesetzt, um Flexibilisierungsverluste abbilden zu können, die mit der Verkleinerung von Mannschaftsstärken einhergehen. Es wird zudem darauf geachtet, dass die Bereiche arbeitsfähig bleiben; bestimmte Minimalgrößen werden daher nicht unterschritten.
- Bei Spartenschließungen entfallen die gesamten der jeweiligen Sparte zuzurechnenden Personalstellen.
- Als Grundlage für die Einsparungen werden die Gehälter im Jahr 2012 angesetzt.

Grundlage für Sachkostenkürzungen sind Aufwands- und/ oder Personalreduktionen

- Sachkosten werden, wenn Kürzungen möglich sind, anteilig nach Aufwandsreduktion (z.B. Ballettschuhe, Verbrauchswerkzeuge) oder verbleibendem Personal (z.B. Berufskleidung) gekürzt.
- Bei der Schließung von ganzen Sparten werden alle Sachkosten, die direkt einer Sparte zugeordnet werden können, gestrichen.

Annahmen und Grundlagen der Szenarienberechnung (2/2)

Einnahmeverluste werden bei der Berechnung mit berücksichtigt

- Beim Streichen von Vorstellungen und/ oder Produktionen sowie einer reduzierten Angebotsqualität werden gegenläufige Einnahmeverluste mit berücksichtigt. Als Basis für die angesetzten entfallenen Einnahmen dienen die Umsatzerlöse des Jahres 2013. Die in den Optimierungspotenzialen festgelegte Erhöhung des Durchschnittspreises wird bei der Berechnung der Einnahmeverluste mit berücksichtigt.
- Auch eine Anpassung des optimierten Sponsoringvolumens wird bei größeren Eingriffen wie zum Beispiel der Streichung der Musiktheatersparte oder der starken Verkleinerung des Orchesters vorgenommen.

Alle Einnahmen und Kosten werden inflationär angepasst

- Alle angesetzten Einsparungen und Mehrkosten werden jeweils in der Spielzeit berücksichtigt, in der sie tatsächlich anfallen und dann inflationär angepasst.
- Kosten- und Einnahmensteigerungen werden dabei im allgemeinen mit 1,5% p.a. angesetzt.

A.I Szenario 1: Fortschreibung Status-quo

Szenario 1 betrachtet die Fortschreibung des Status-quo

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo von 2012 ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0 Mio. €	17,6 Mio. €
II	Szenario 2		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
III	Szenario 3		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
IV	Szenario 4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
V	Szenario 5		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	-230 T€	17,8 Mio. €

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Beschreibung Szenario 1

I

SZENARIO 1

Entwicklung der Erträge und Aufwendungen in Szenario 1

- Szenario 1 berechnet die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen bis 2018 bei Fortschreibung des Status-quo in organisatorischer wie künstlerischer Hinsicht.
- Die Erträge und Aufwendungen erhöhen sich nach der Szenarienkalkulation jährlich entsprechend einer Inflationsrate von 1,5%, Bau- und Reparaturkosten um 5%. Miet- und Betriebskosten für das TiS in Höhe von rund 183 T€/Jahr¹⁾ sind aufgrund der Schließung ab 2014 nicht mehr in den Raum- bzw. Mietkosten enthalten.
- Die Zuschüsse der HRO bleiben über die Jahre auf dem selben Niveau von 2013, also 7,914 Mio. €, Sonderzuschüsse werden ab dem Jahr 2013 nicht einberechnet. Die FAG-Mittel bleiben ab 2014 auf dem selben Niveau, also 7,847 Mio. €. ²⁾
- Alle Sondereffekte, wie Zuschüsse/ Aufwendungen für Brandschutzmaßnahmen, Erträge aus der Auflösung von Sonderposten und Einstellung in Sonderposten für Investitionszuschüsse sowie Aufwendungen für das Theaterzelt bleiben ab 2013 unberücksichtigt; ebenso die Rückstellung für Tariflohnerhöhung sowie aktivierte Eigenleistungen und entsprechende Abschreibungen.
- Bei Umsetzung der Optimierungen beträgt der jährliche Finanzbedarf des VTR **rund 17,6 Mio. €.**

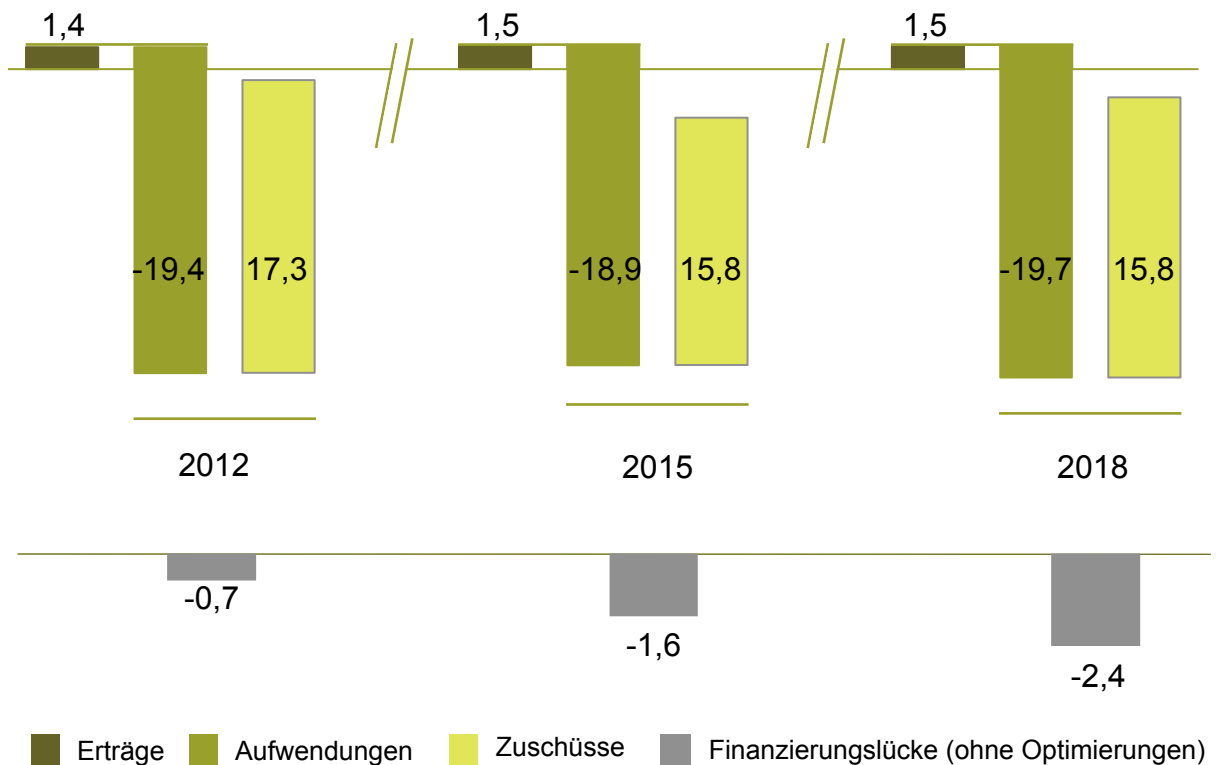
¹⁾Angaben von Fr. Scheel

²⁾Angaben von Fr. Ascholl

Ohne die Realisierung der von actori benannten Optimierungspotenziale entsteht bis zum Jahr 2018 eine jährliche Deckungslücke von 2,4 Mio. €

I SZENARIO 1

Finanzielle Prognose für das VTR, ohne Optimierungspotenziale 2012-2018 [in Mio. €]



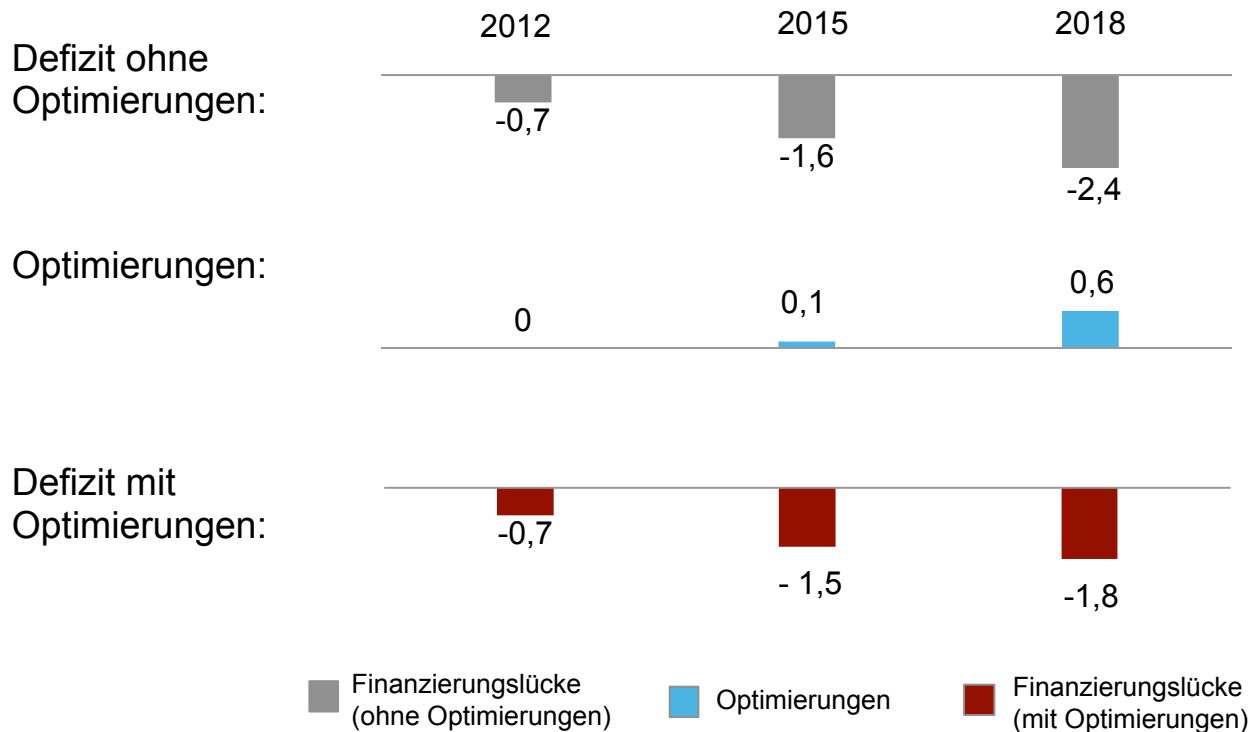
- Ohne die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen wird der Zuschussbedarf des VTR bis zum Jahr 2018 auf **rund 18,2 Mio. € jährlich** ansteigen
- Bei gleichbleibenden Zuschüssen der HRO und gleichbleibenden FAG-Mitteln wird beim VTR aufgrund inflationsbedingter Kostensteigerungen eine **Finanzierungslücke von 2,4 Mio. € jährlich** entstehen

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel

Die von actori festgestellten Optimierungen können das entstehende Defizit nur zum Teil abfangen

I SZENARIO 1 MIT OPTIMIERUNGEN

Finanzielle Prognose für das VTR, mit Optimierungspotenzialen 2012-2018 [in Mio. €]



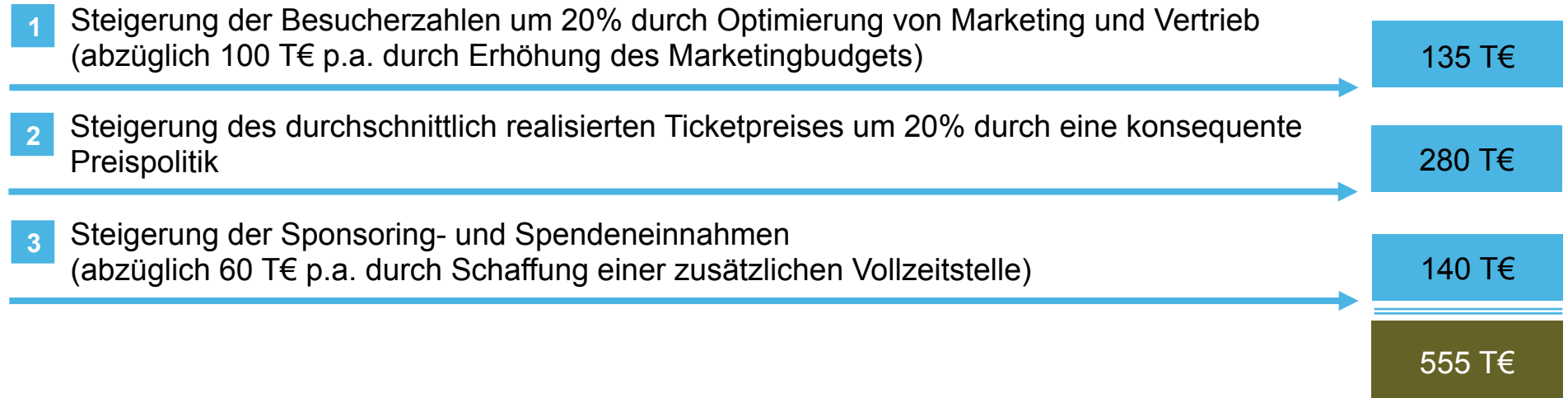
- Bei Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen wird der Zuschussbedarf des VTR im Jahr 2018 **rund 17,6 Mio. €** jährlich betragen
- Die Optimierungen (Steigerung Zuschauerzahl, höherer realisierter Ticketpreis, Ausbau Sponsoring) werden schrittweise umgesetzt: Sie wirken nicht sofort, kommen aber in der langfristigen Perspektive voll zum Tragen
- Die Finanzierungslücke liegt bei der prognostizierten Zuschussentwicklung in diesem Fall bei **rund 1,8 Mio. € jährlich**

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich; inklusive Inflationseffekte
 Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Kalkulation Optimierungsmaßnahmen: Berechnung actori

actori sieht für das VTR im eingeschwungenen Zustand Optimierungspotenzial von jährlich rund 555 T€ p.a.

OPTIMIERUNGSPOTENZIALE

ÜBERSICHT



Unterstützende Momente für die erfolgreiche Durchführung der Optimierungspotenziale

- Neue Impulse und Dynamik durch Intendantenwechsel
- Durchführung des Neubaus und ggf. damit verbundener Imagewechsel des VTR

Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung

- Erhöhung des Budgets für Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit auf durchschnittliches Niveau der Vergleichshäuser
- Etablierung strategischer Fundraising- und Sponsoring-Arbeit und Verankerung innerhalb des VTR

Anmerkung: Alle Zahlen ohne Inflationseffekte

A.II Szenario 2: Schließung Tanzsparte

Szenario 2 betrachtet die Schließung der Tanzsparte

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1	0 Mio. €	17,6 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
II	Szenario 2	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
III	Szenario 3	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
IV	Szenario 4	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
V	Szenario 5	-230 T€	17,8 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Beschreibung Szenario 2

II

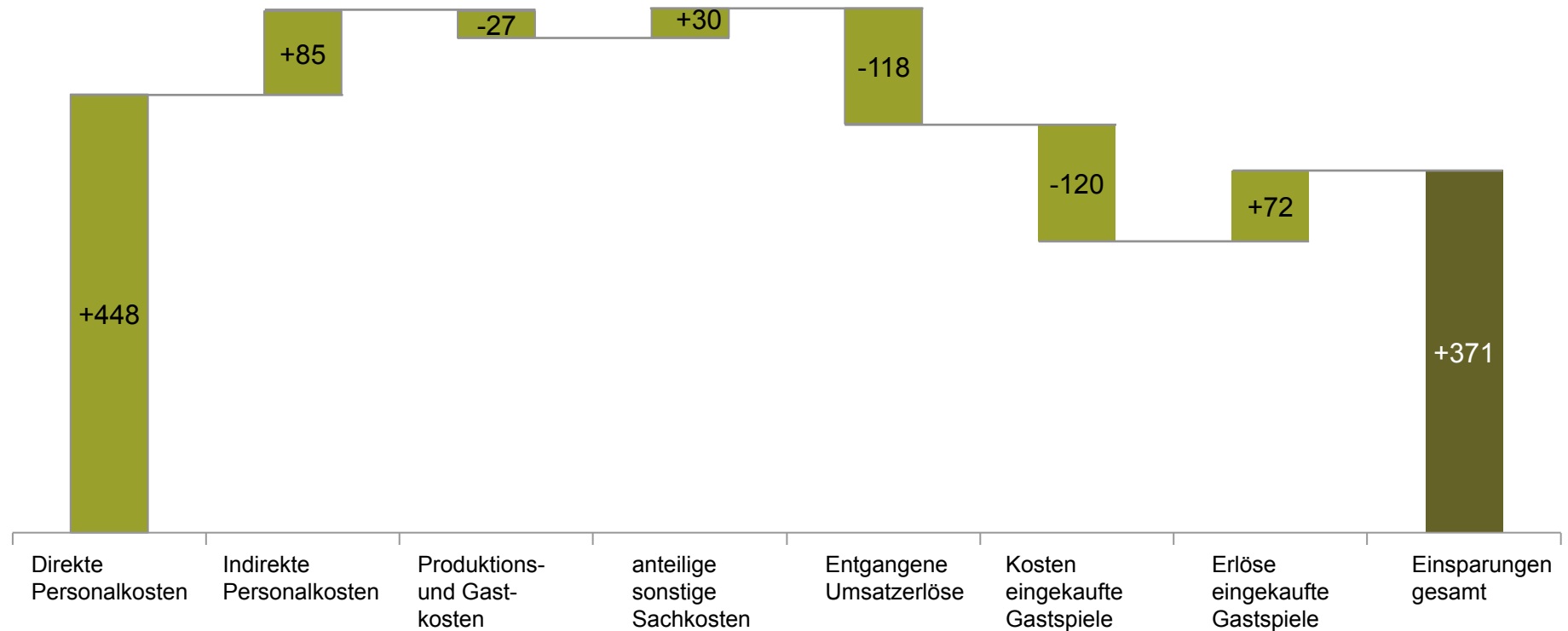
SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

Maßnahmen und Einsparungen in Szenario 2

- Szenario 2 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der Tanztheatersparte am VTR. Als Ersatz für die entfallenden Vorstellungen eigener Ensembles werden Gastspiele im Bereich Tanztheater eingekauft.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung des Tanz-Ensembles und weiterer spartenbezogener Mitarbeiter. Neben Personalkosten, die eindeutig der Sparte Tanztheater zuzuordnen sind, fallen auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. Veranstaltungstechnik.
- Einnahmeverluste für die ca. 34 wegfallenden Tanztheater-Vorstellungen sowie zusätzliche Kinder- und Jugendtheater-Vorstellungen werden von den Einsparungen abgezogen. Kosten und Einnahmen der eingekauften Gastspiele werden ebenfalls in die Rechnung miteinbezogen.
- Insgesamt ergeben sich in diesem Szenario **Einsparungen von rund 371 T€**. Da sich die Zahlenbasis der Berechnung auf die Spielzeit 12/13 bezieht, muss auf diese Summe ein Zinsfaktor aufgeschlagen werden, um den Effekt in der Spielzeit 2017/18 zu berechnen. Der **Zuschussbedarf** des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf **rund 17,2 Mio. €**.

Die finanziellen Effekte von Szenario 2 werden schrittweise errechnet

II SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE



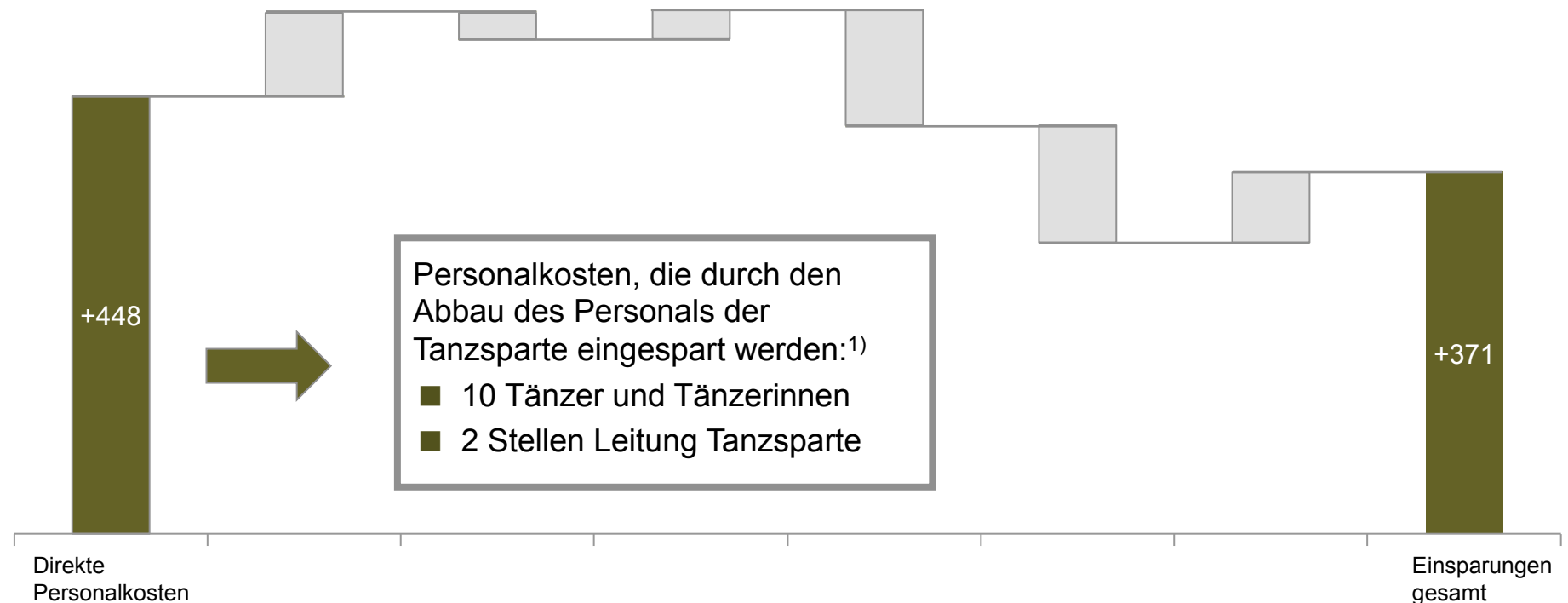
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Direkte Personalkosten machen den Großteil der Einsparungen aus

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

BACKUP

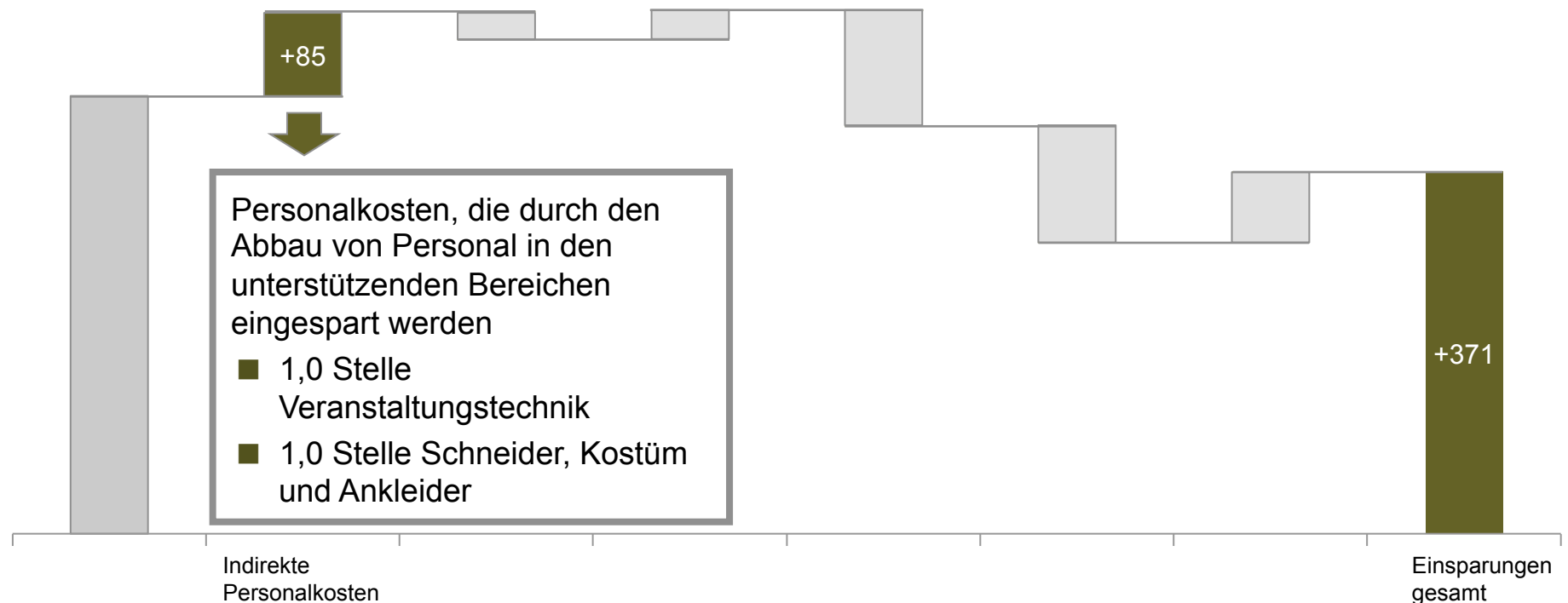


¹⁾ Das Tanz-Ensemble wurde verkleinert und besteht 2014 aus 10 Personen (inklusive Leitung).

Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich. Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Dazu kommen Personaleinsparungen in den unterstützenden Bereichen

II SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE BACKUP



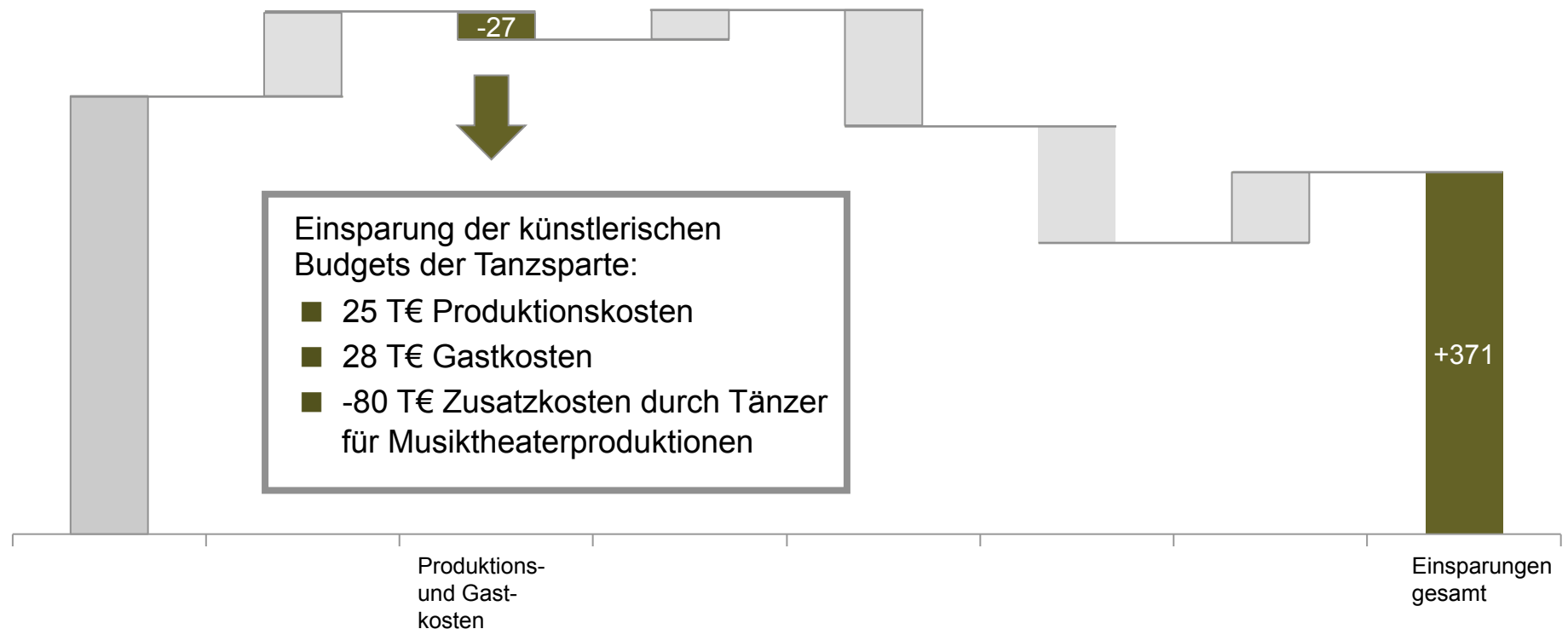
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die künstlerischen Budgets der geschlossenen Sparte entfallen

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

BACKUP



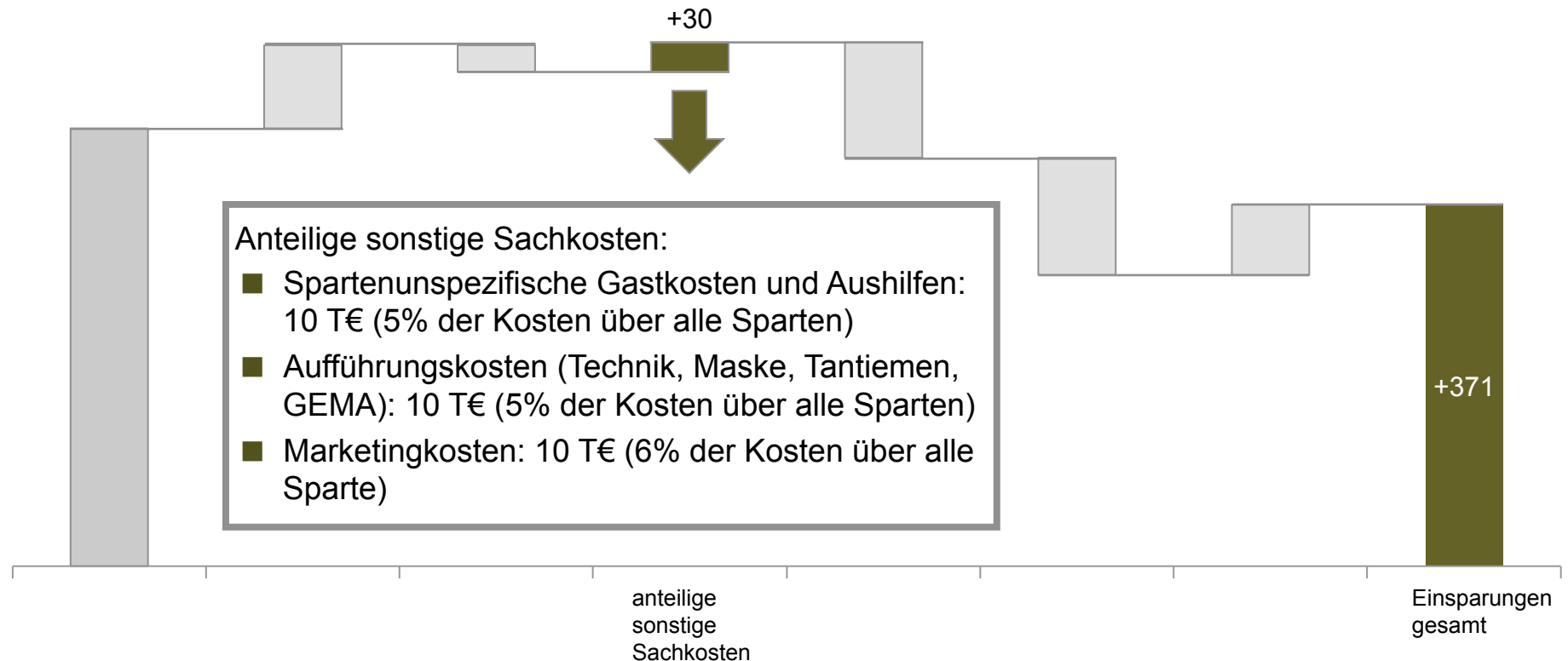
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Nicht einer Sparte zugerechnete Sachkosten werden anteilig in Rechnung gebracht

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

BACKUP



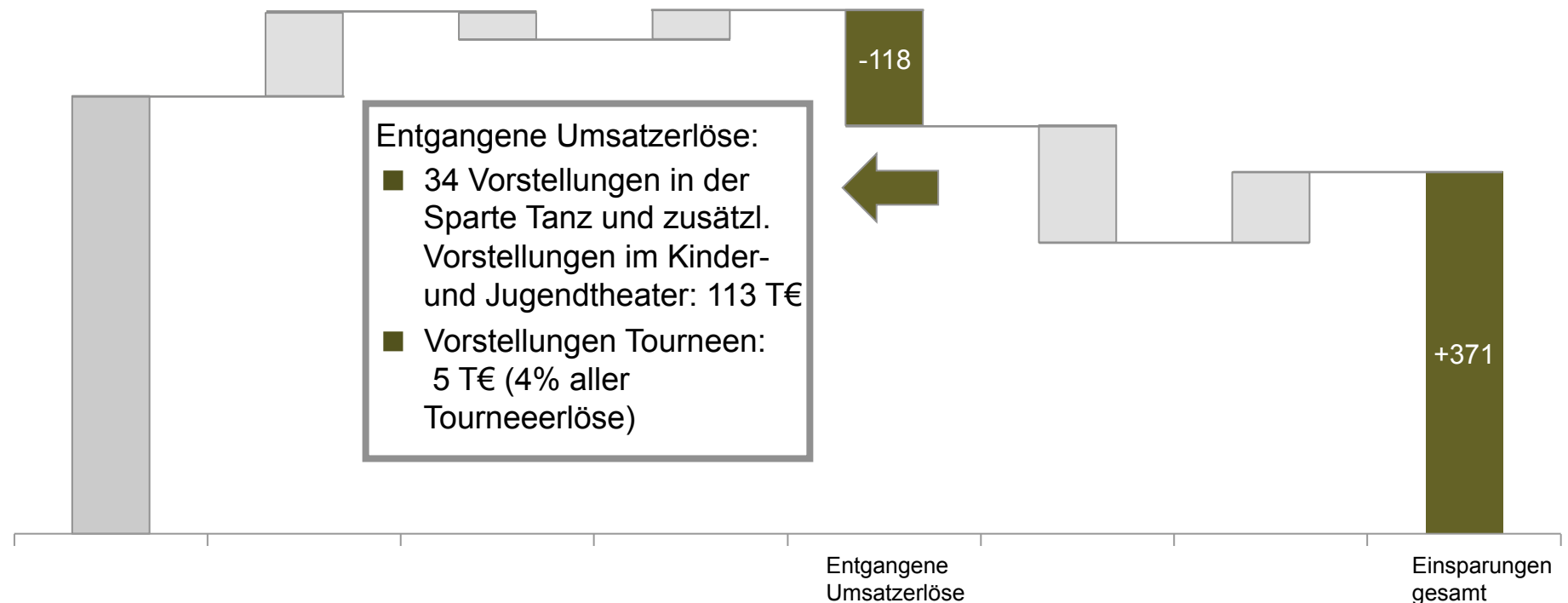
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Den Einsparungen müssen entgangene Umsatzerlöse gegenüber gestellt werden

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

BACKUP



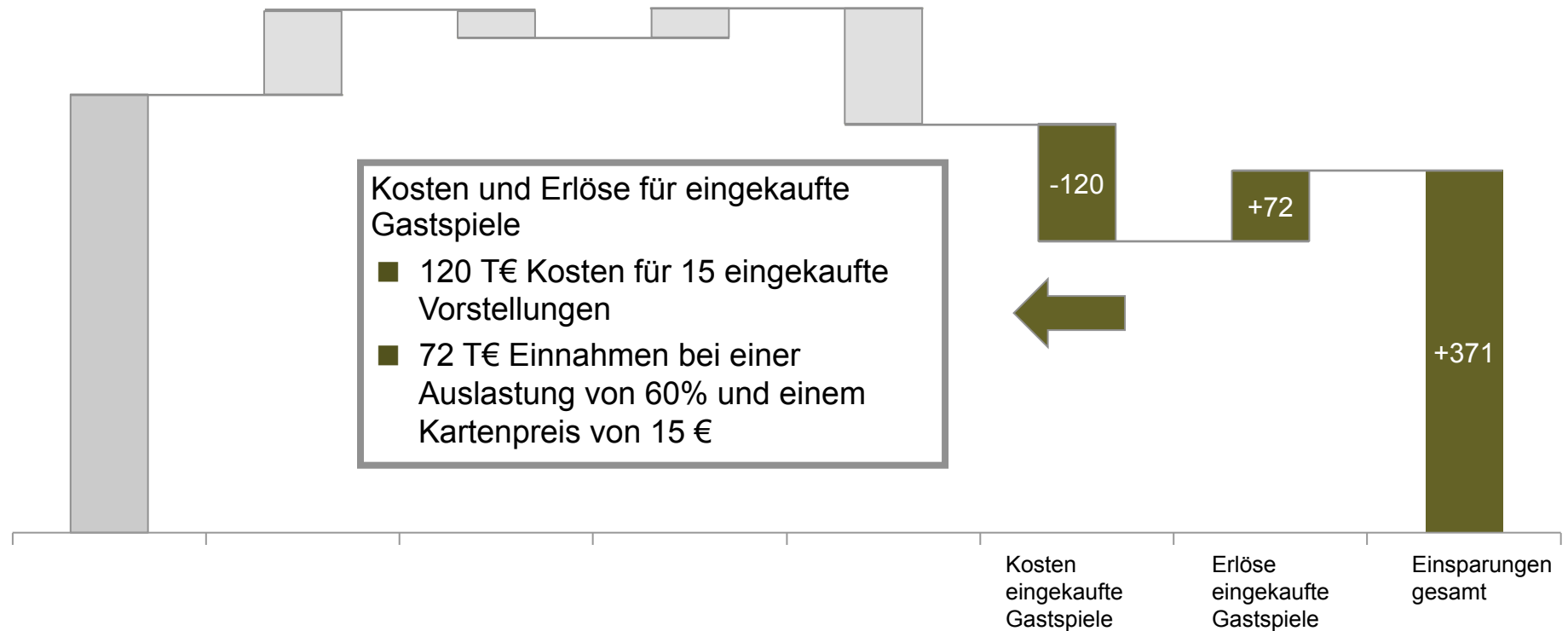
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Gastspiele werden im Bereich Tanz eingekauft, können sich aber nur zu etwa 50% selbst finanzieren

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Durch die Schließung der Sparte Tanztheater können Netto-Einsparungen in Höhe von rund 0,4 Mio. Euro erzielt werden

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

Eingesparte Kosten	536.450 €	
Direkte Personalkosten Tanz (anteilig)	448.066 €	Tanzensemble, Sängensemble, Chor; Personalkostenbasis: 2012
Indirekte Personalkosten Tanz (anteilig)	85.384 €	Personalreduktion durch Aufwandsminderung in Veranstaltungstechnik, Schneiderei und Kostüm
Produktionskosten Tanz	25.000 €	Gesamte Produktionskosten Tanz (2012)
Gastkosten und Aushilfen Tanz	- 52.000 €	Zusatzkosten für Tänzer im Musiktheater gegen entfallende Gastkosten gerechnet
Sonstige Gast- und Aufführungskosten (anteilig)	20.000 €	Anteilige Kosten, die nicht genau einer Sparte zugeteilt werden können (Tanz: 5%)
Marketingkosten (anteilig)	10.000 €	Anteilige Marketingkosten (Tanz: 6%)
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 165.553 €	
Verlust von Einnahmen vor Ort und auf Tournee	- 117.508 €	Verlust von 49 Vorstellungen vor Ort (Tanz und KJT), Gastspiele anteilig (Tanz: 4%)
Kosten durch zusätzliche Vorstellungen	- 120.000 €	Kosten für 15 eingekaufte Vorstellungen
Erlöse durch zusätzliche Vorstellungen	71.955 €	4.812 Besucher bei 60% Auslastung bei den eingekauften Vorstellungen
Einsparungen gesamt	370.896 €	

Anmerkung: Alle Zahlen ohne Inflationseffekte, inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 406 T€. Rundungsfehler können auftreten
Quelle: Szenarienberechnung actori

Mit der Schließung der Sparte Tanztheater würden 14 Stellen entfallen

II SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

Personalreduktion in Vollzeitäquivalenten¹⁾		Anmerkungen
Direktor, Trainingsleiter	2,0 VZÄ	-
Tänzer	10,0 VZÄ	-
Veranstaltungstechniker	1,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Schneider	1,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Dekorationswerkstätten	0,0 VZÄ	Kein Personalabbau aufgrund der bereits geringen Besetzung der Werkstätten
Maske	0,0 VZÄ	Kein Personalabbau aufgrund geringen Personalbestandes in der Maske
Personalabbau insgesamt	14,0 VZÄ	

¹⁾ Das Tanz-Ensemble wurde verkleinert und besteht 2014 aus 10 Personen (inklusive Leitung).

Quelle: Szenarienberechnung actori

Rechtliche Fragen im Zusammenhang mit diesem Szenario werden im anschließenden Referat erläutert

II

SCHLIESSUNG TANZTHEATERSPARTE

- **Ist die Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den künstlerischen Bereichen ohne weiteres möglich?**
- **Welche Abfindungskosten entstehen bei der Kündigung des Tanzensembles (NV Bühne)?**
- **Ist die Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den unterstützenden Bereichen ohne weiteres möglich?**
- **Wie können Abfindungskosten entstehen bei Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den unterstützenden Bereichen (TVöD)?**

Alle rechtlichen Erläuterungen zu den Szenarienbetrachtungen in separatem Gutachten

A.III Szenario 3:
Schließung Tanz- und Musiktheatersparte

Szenario 3 betrachtet die Schließung der Tanztheater- und der Musiktheatersparte

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1	0 Mio. €	17,6 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
II	Szenario 2	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
III	Szenario 3	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
IV	Szenario 4	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
V	Szenario 5	-230 T€	17,8 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Beschreibung Szenario 3

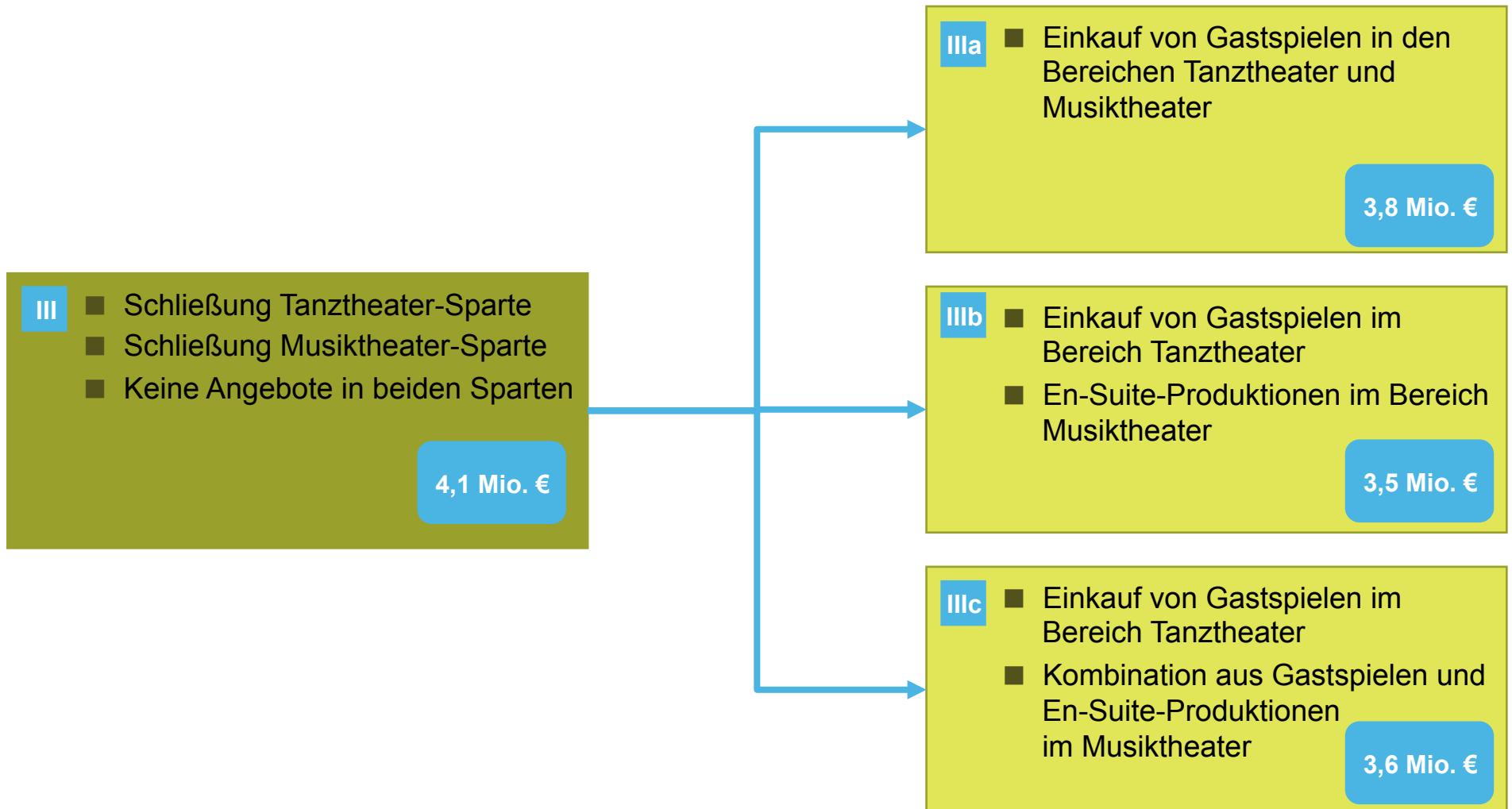
III SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Maßnahmen und Einsparungen in Szenario 3

- Szenario 3 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der beiden Sparten Musiktheater und Tanztheater am VTR.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung der beiden Ensembles, des Chores sowie durch den Abbau aller weiteren Stellen in den beiden Sparten. Neben diesen Personalkosten, die eindeutig den beiden Sparten zuzuordnen sind, fallen anteilig auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. in der Veranstaltungstechnik oder beim Hauspersonal.
- Einnahmeverluste für die ca. 96 wegfallenden Vorstellungen in den beiden Sparten sowie für zusätzliche Vorstellungen im Kinder- und Jugendtheater werden von den Einsparungen abgezogen. Ebenso wird ein zu erwartender Rückgang der Sponsoring-Einnahmen miteinkalkuliert.
- Werden anstelle der wegfallenden Vorstellungen keine eingekauften Gastspiele angeboten (Szenario 3), belaufen sich die Einsparungen auf rund 4,1 Mio. €. Werden dagegen Gastspiele in den beiden Sparten und/ oder mehrere „En-Suite“-Produktion im Musiktheater angeboten, ergeben sich **Einsparungen zwischen 3,5 und 3,8 Mio. €**. Der **Zuschussbedarf** des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf rund **13,8 – 14,1 Mio. €**.

Anmerkung: Inklusive Inflationseffekte

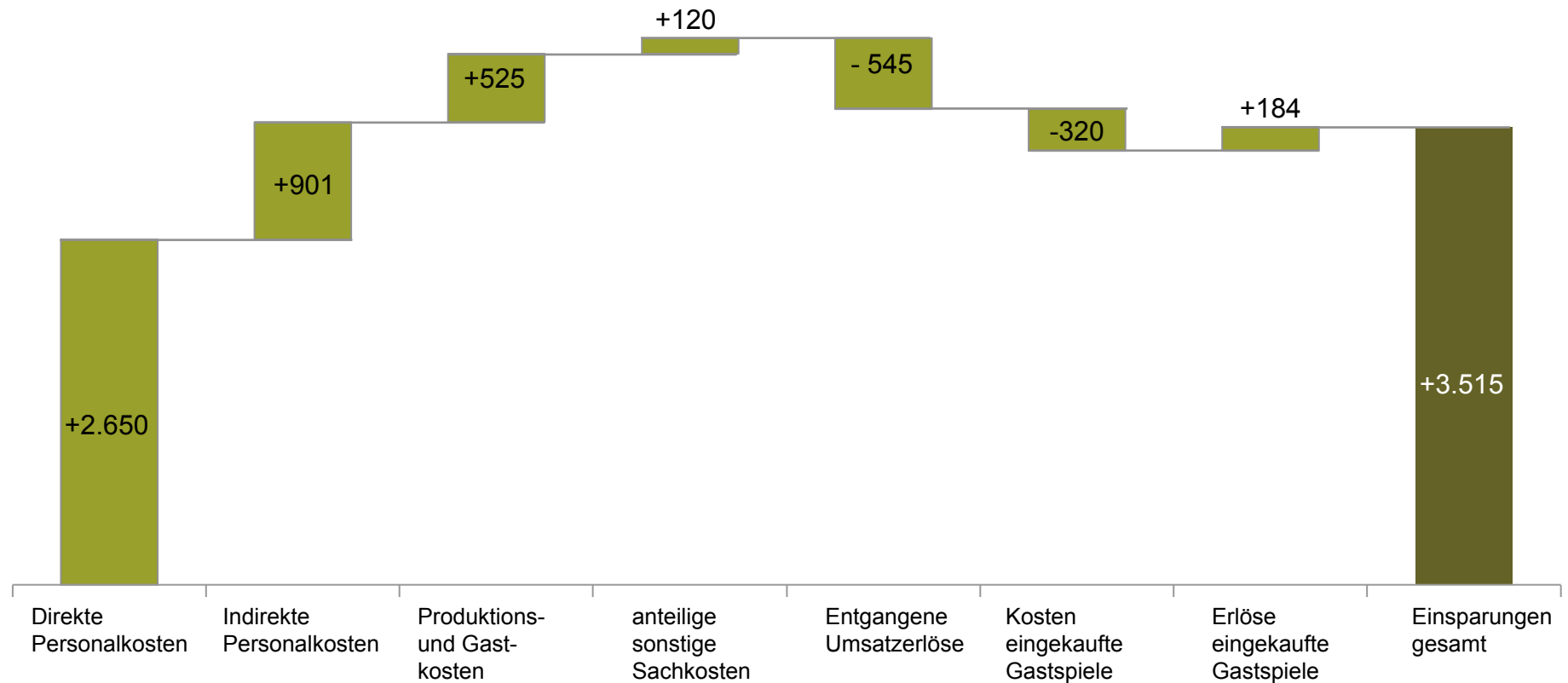
Szenario 3 wird je nach (Ersatz-)Angebot in den beiden Sparten weiter ausdifferenziert



Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: 3,2-3,7 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

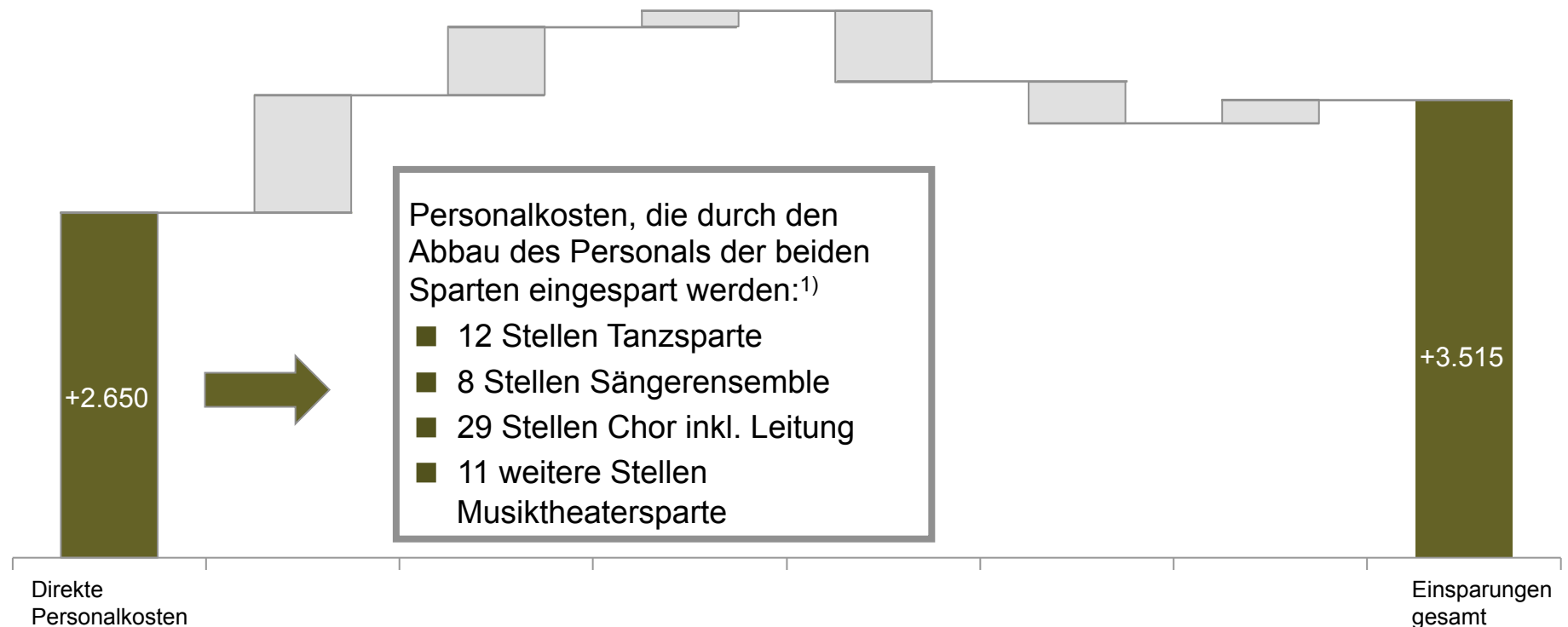
IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
 Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

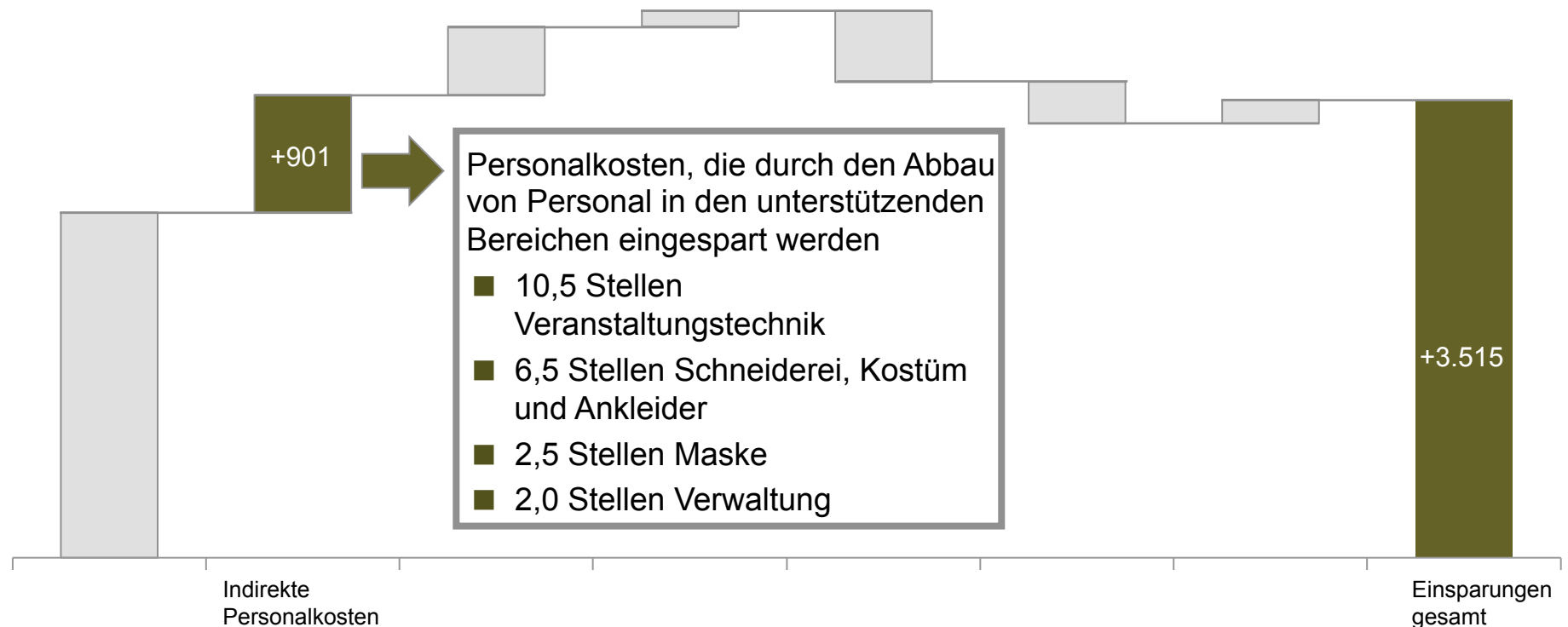
IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

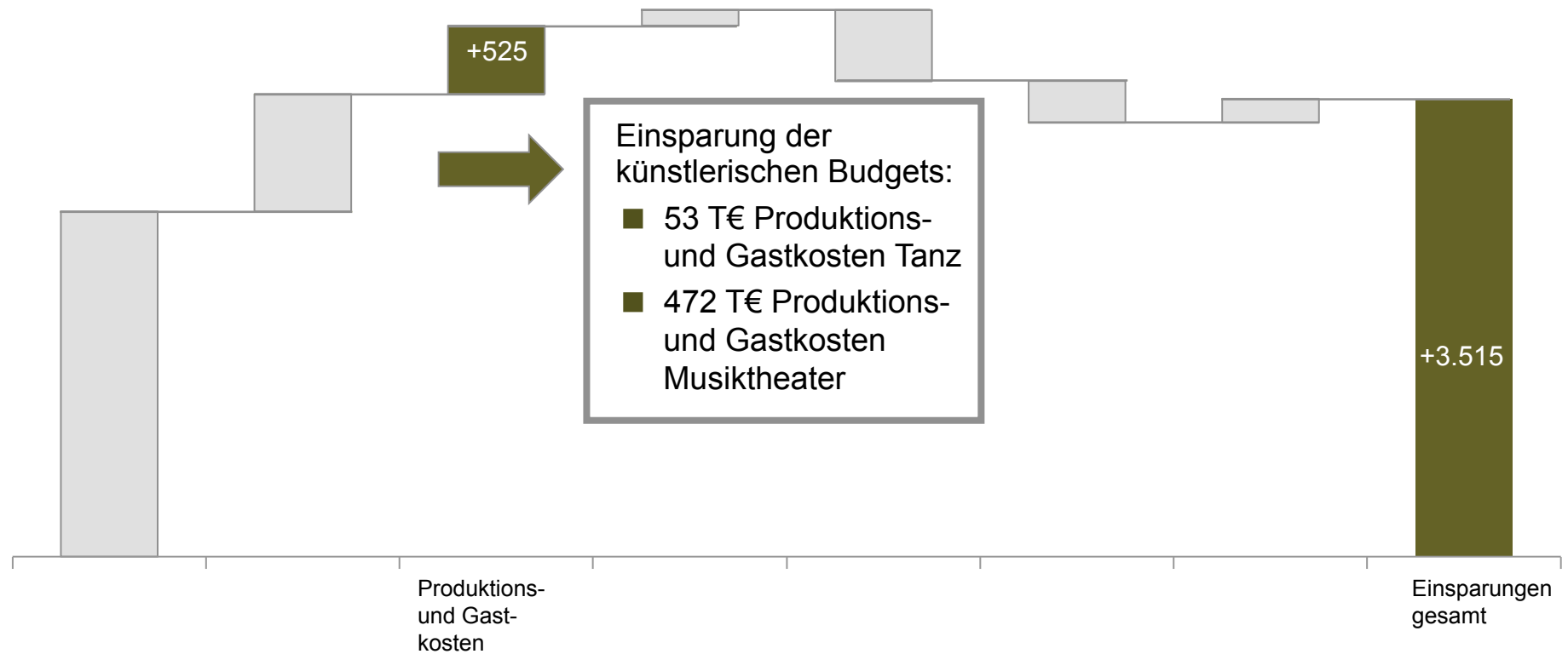
IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

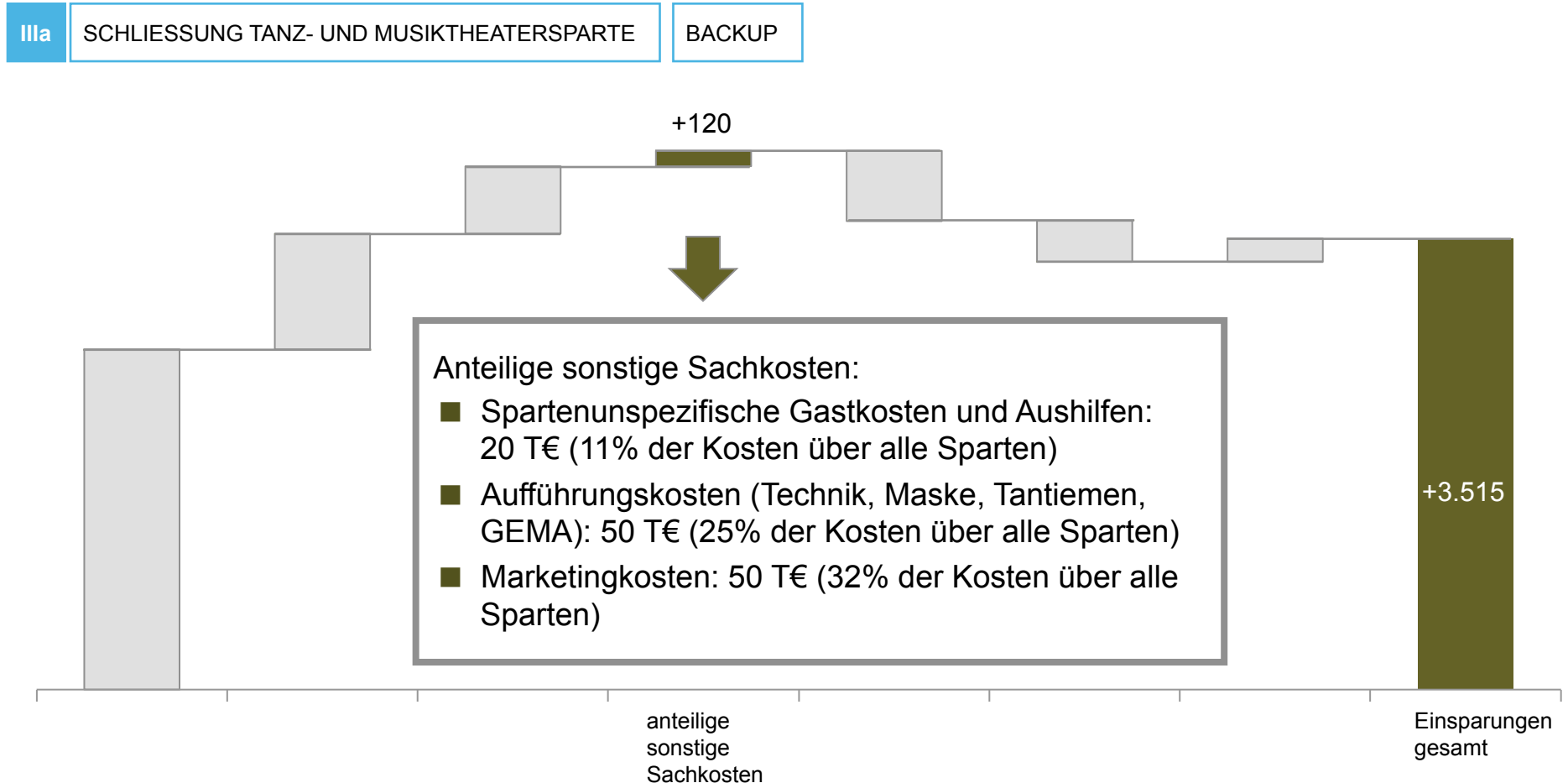
Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

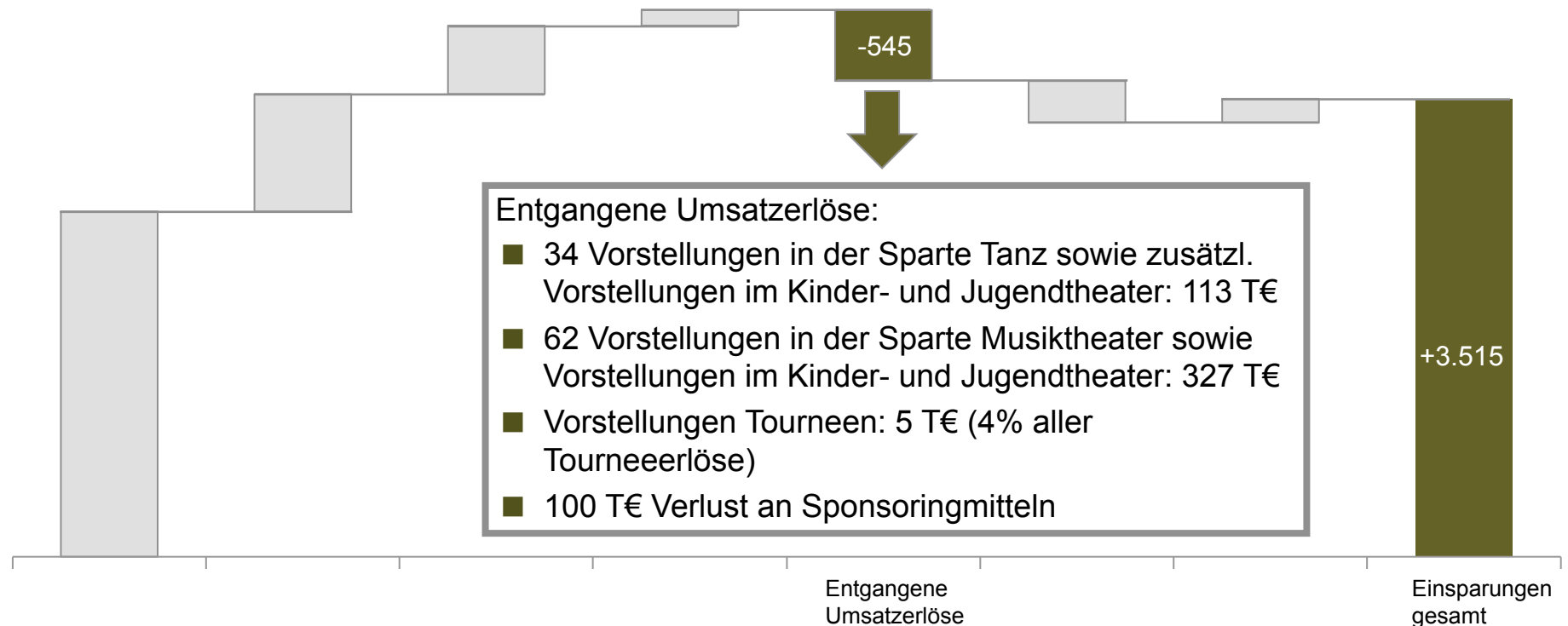
Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

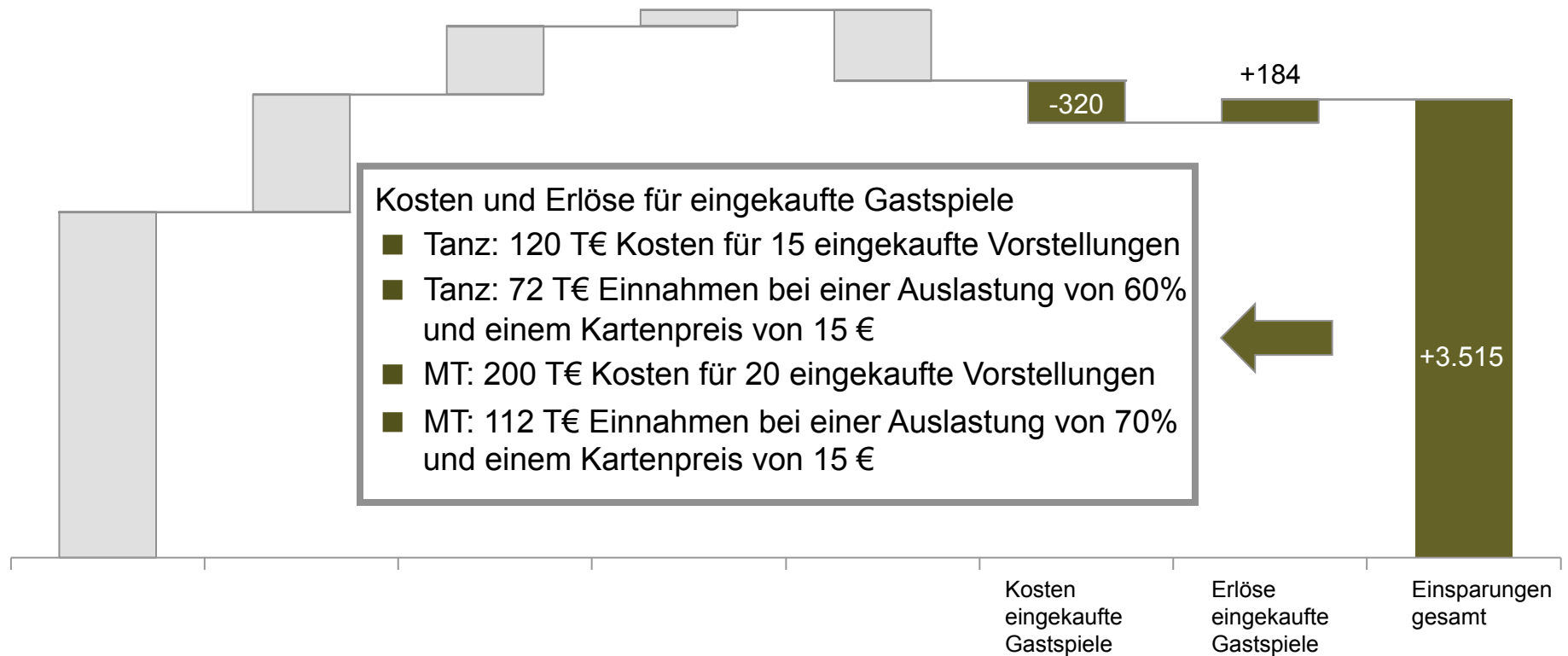
IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3a werden schrittweise errechnet

IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
 Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Beim Einkauf von Gastspielvorstellungen in beiden Sparten würde die Einsparungen bei rund 3,5 Mio. € liegen

IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Eingesparte Kosten	4.195.813 €	
Direkte Personalkosten der beiden Sparten	2.649.973 €	Tanzensemble, Sängensemble, Chor; Personalkostenbasis: 2012
Indirekte Personalkosten	900.840 €	Personalreduktion durch Aufwandsminderung in Veranstaltungstechnik, Schneiderei und Kostüm
Produktionskosten der beiden Sparten	102.000 €	Gesamte Produktionskosten Tanz und Musiktheater (2012)
Gastkosten und Aushilfen der beiden Sparten	423.000 €	Gastkosten und Aushilfen (inkl. Orchesteraushilfen für Musiktheater)
Sonstige Gast- und Aufführungskosten (anteilig)	70.000 €	Anteilige Kosten, die nicht genau einer Sparte zugeteilt werden können (davon: 18%)
Marketingkosten (anteilig)	50.000 €	Anteilige Marketingkosten (Anteil: 32%)
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 680.995 €	
Verlust von Einnahmen vor Ort und auf Tournee	- 544.880 €	Verlust von 127 Vorstellungen vor Ort, Gastspiele anteilig (5%), 100 T€ Verlust Sponsoring-Mittel
Kosten durch zusätzliche Vorstellungen	- 320.000 €	Kosten für 35 eingekaufte Vorstellungen
Erlöse durch zusätzliche Vorstellungen	183.885 €	12.294 Besucher bei 60-70% Auslastung der eingekauften Vorstellungen
Einsparungen gesamt	3.514.817 €	

Anmerkung: Alle Zahlen ohne Inflationseffekte, inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,8 Mio. €. Rundungsfehler können auftreten
Quelle: Szenarienberechnung actori

81,5 Stellen würden in diesem Szenario entfallen

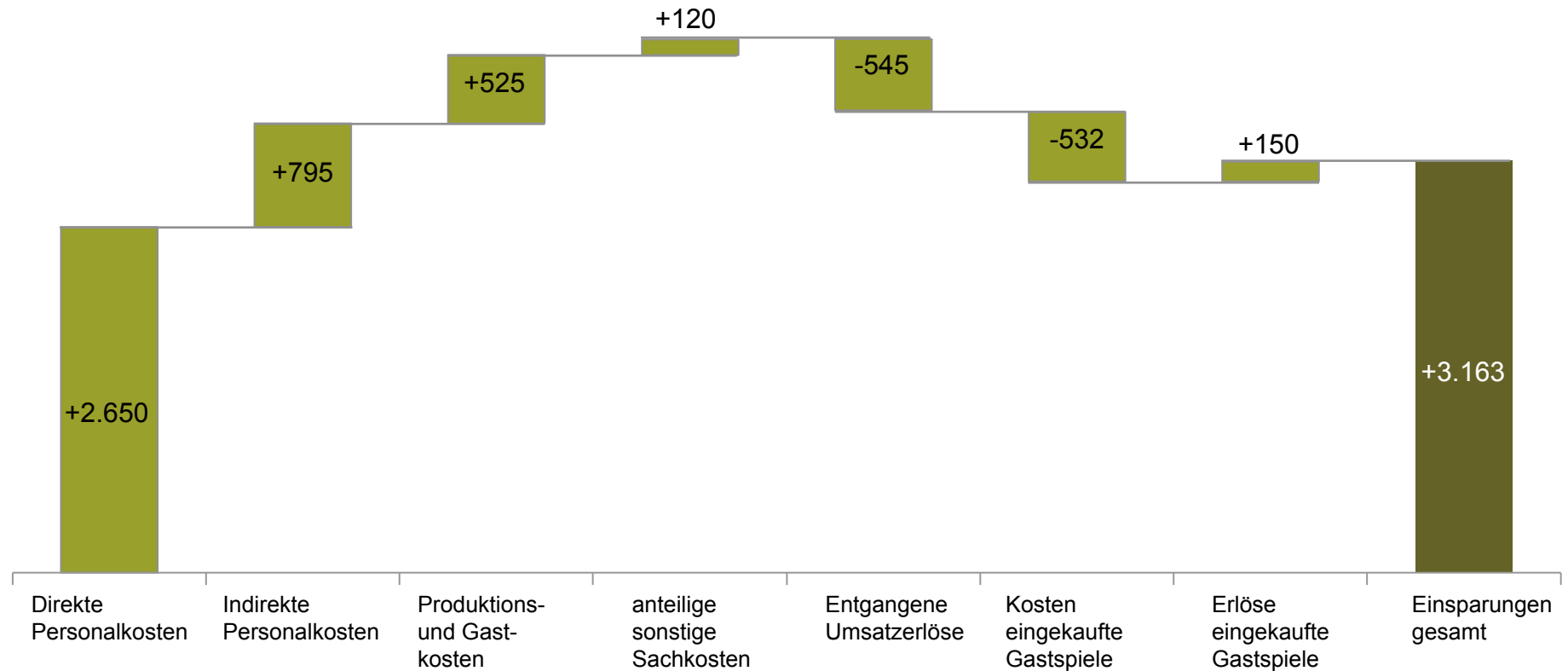
IIIa SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Personalreduktion in Vollzeitäquivalenten¹⁾		Anmerkungen
Spartenspezifisches Personal, ohne Ensemble	12,0 VZÄ	-
Tanztheater- und Sängensemble, Chor	48,0 VZÄ	-
Veranstaltungstechniker	10,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Schneider, Kostüm, Ankleider	6,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Dekorationswerkstätten	0,0 VZÄ	Kein Personalabbau aufgrund der bereits geringen Besetzung der Werkstätten
Maske	2,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personal andere Bereiche	2,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personalabbau insgesamt	81,5 VZÄ	

¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.
Quelle: Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

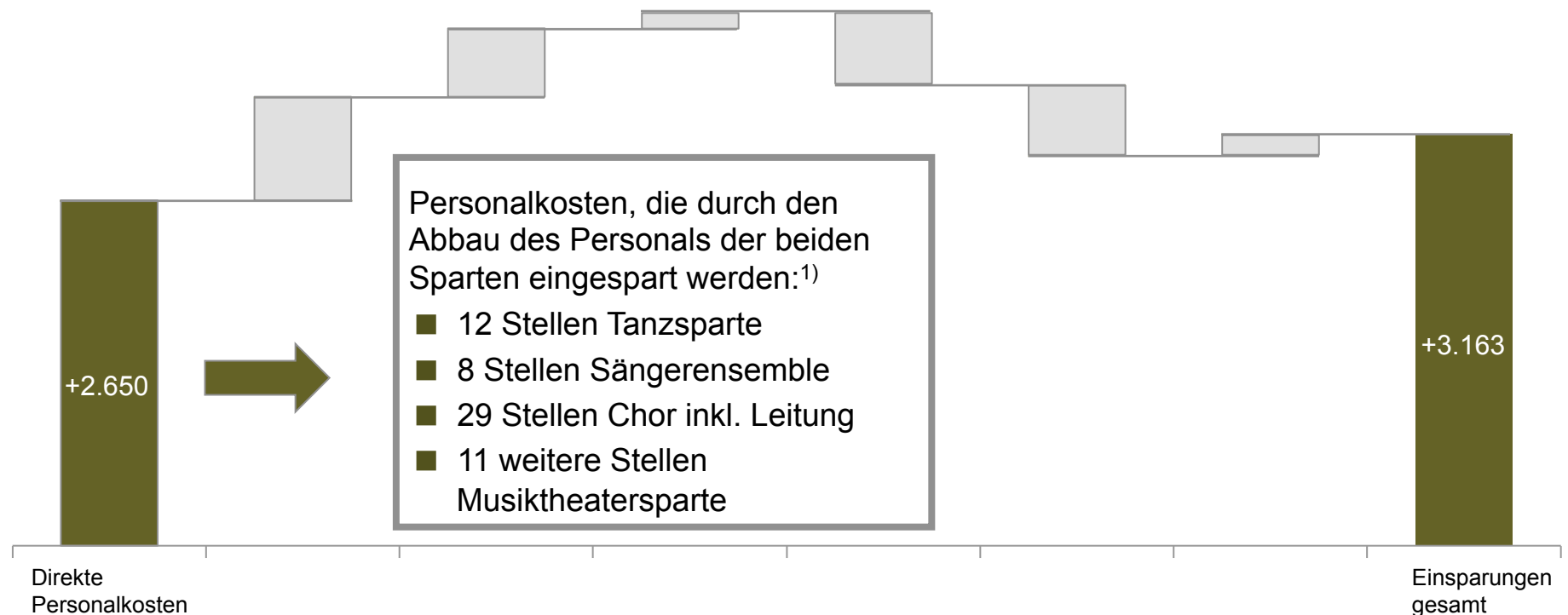
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

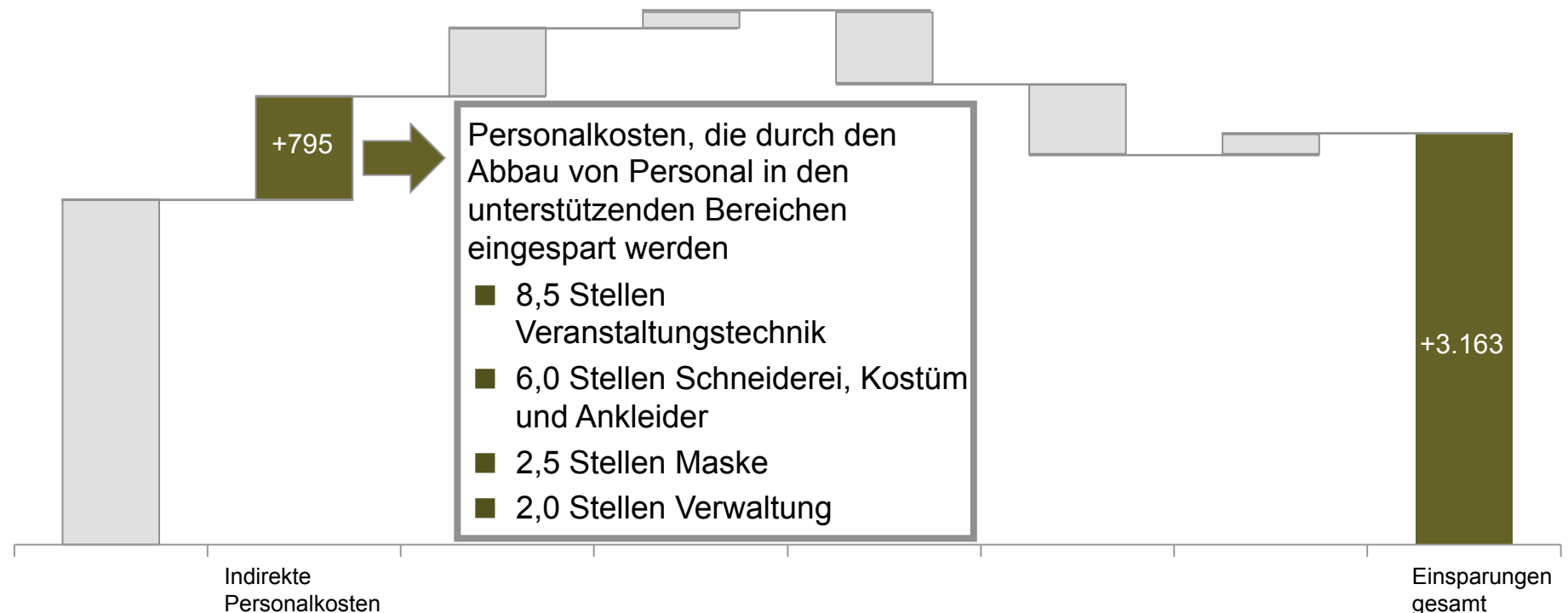
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

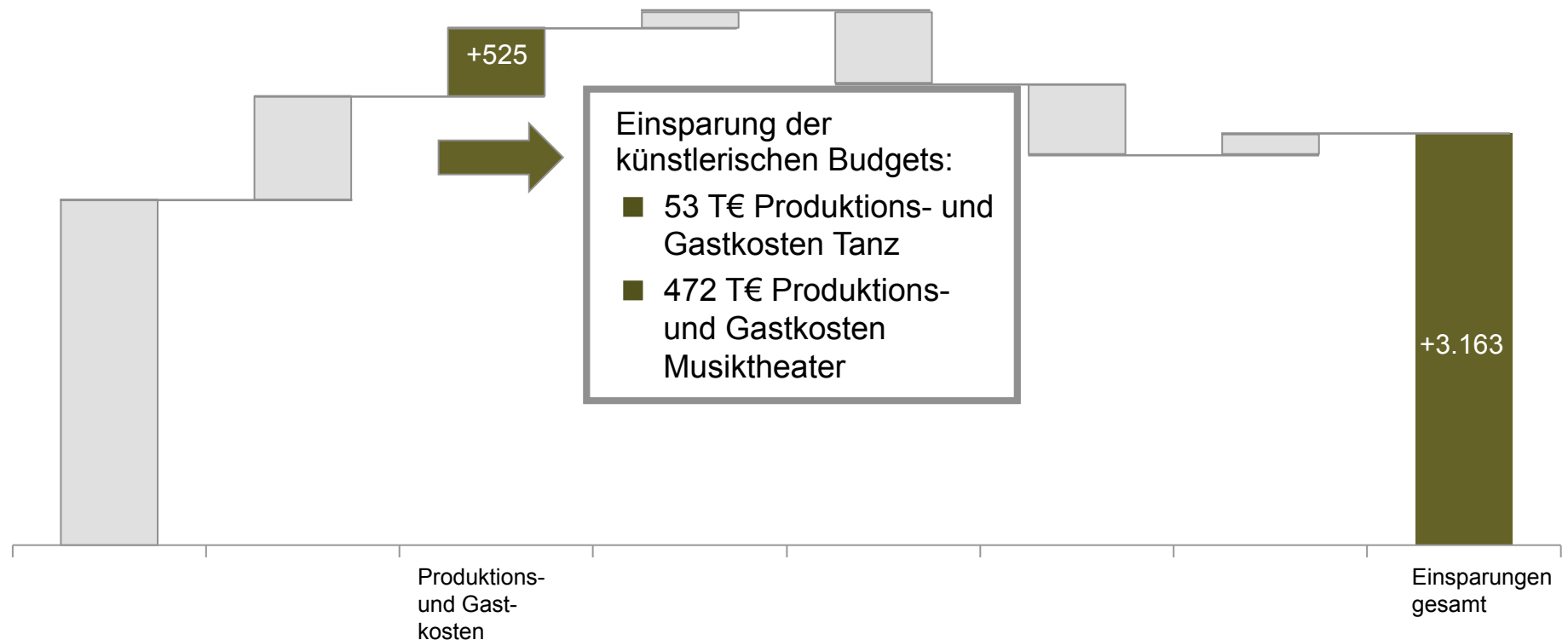
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

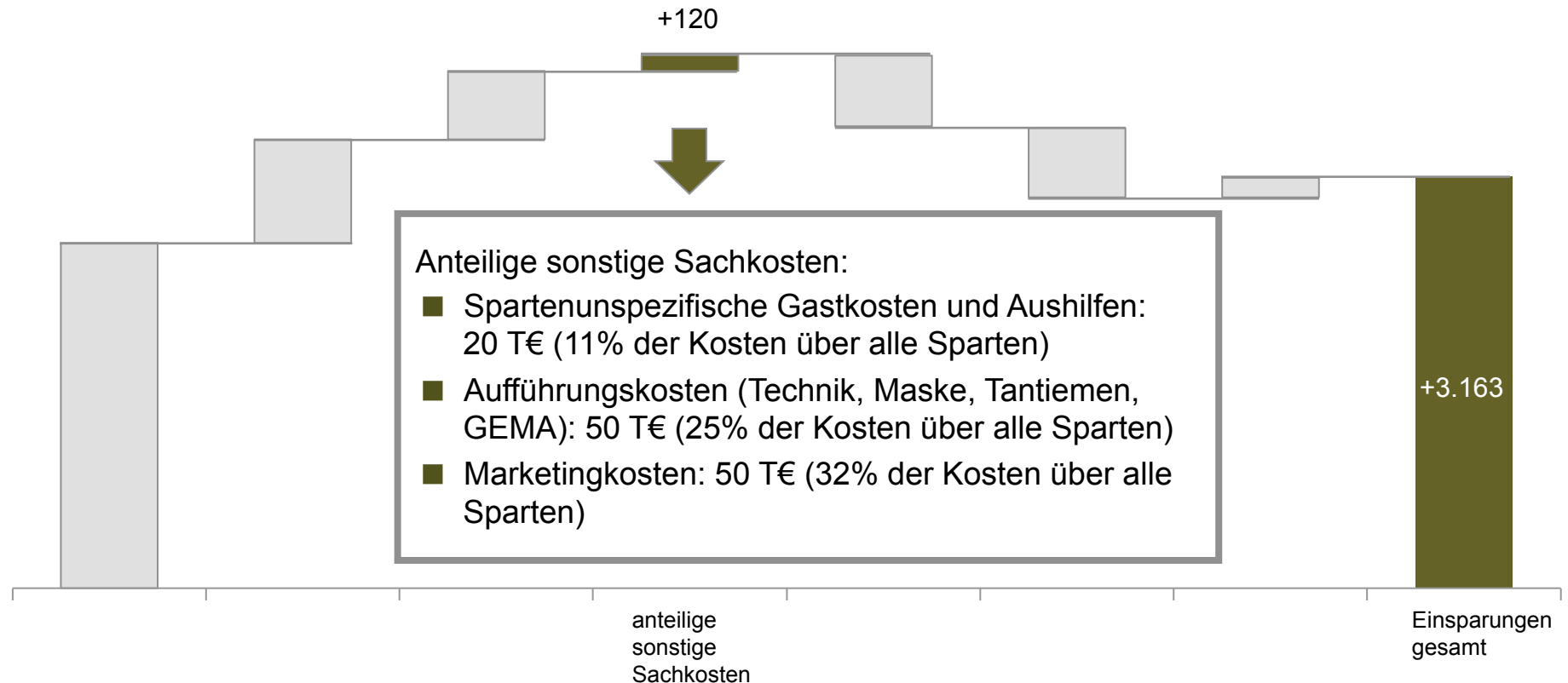
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

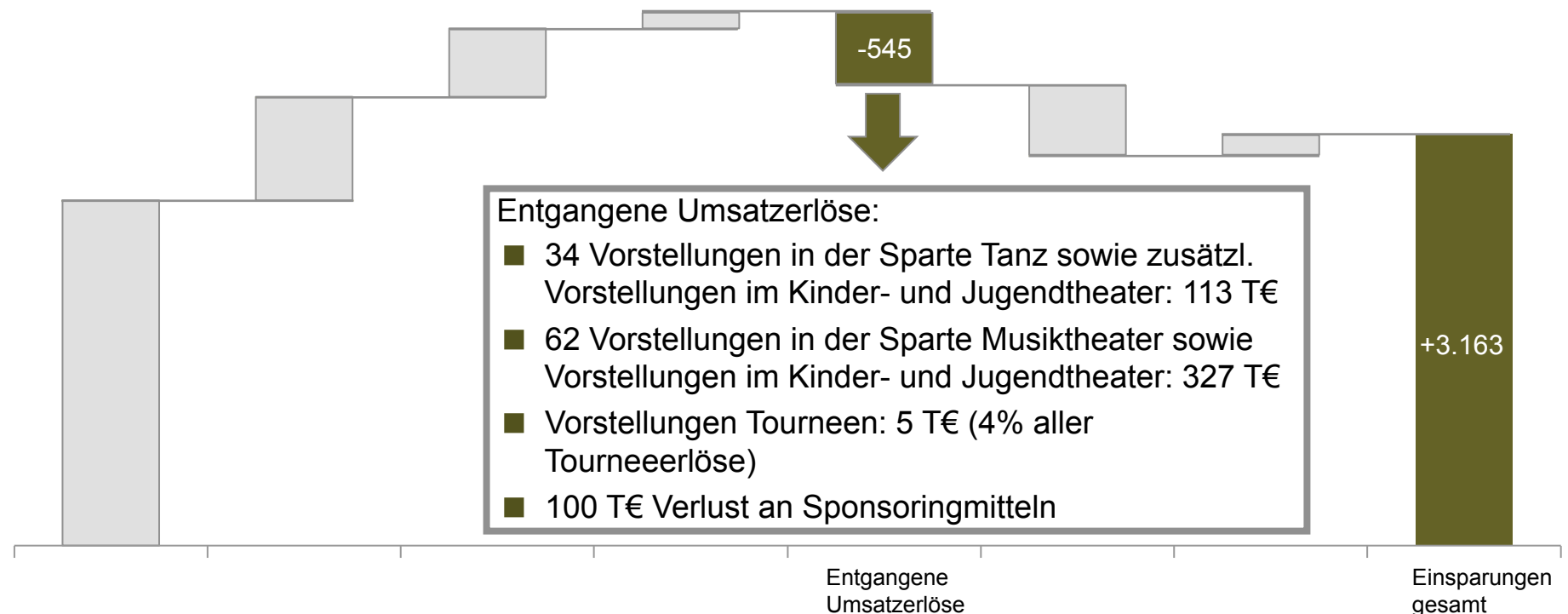
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

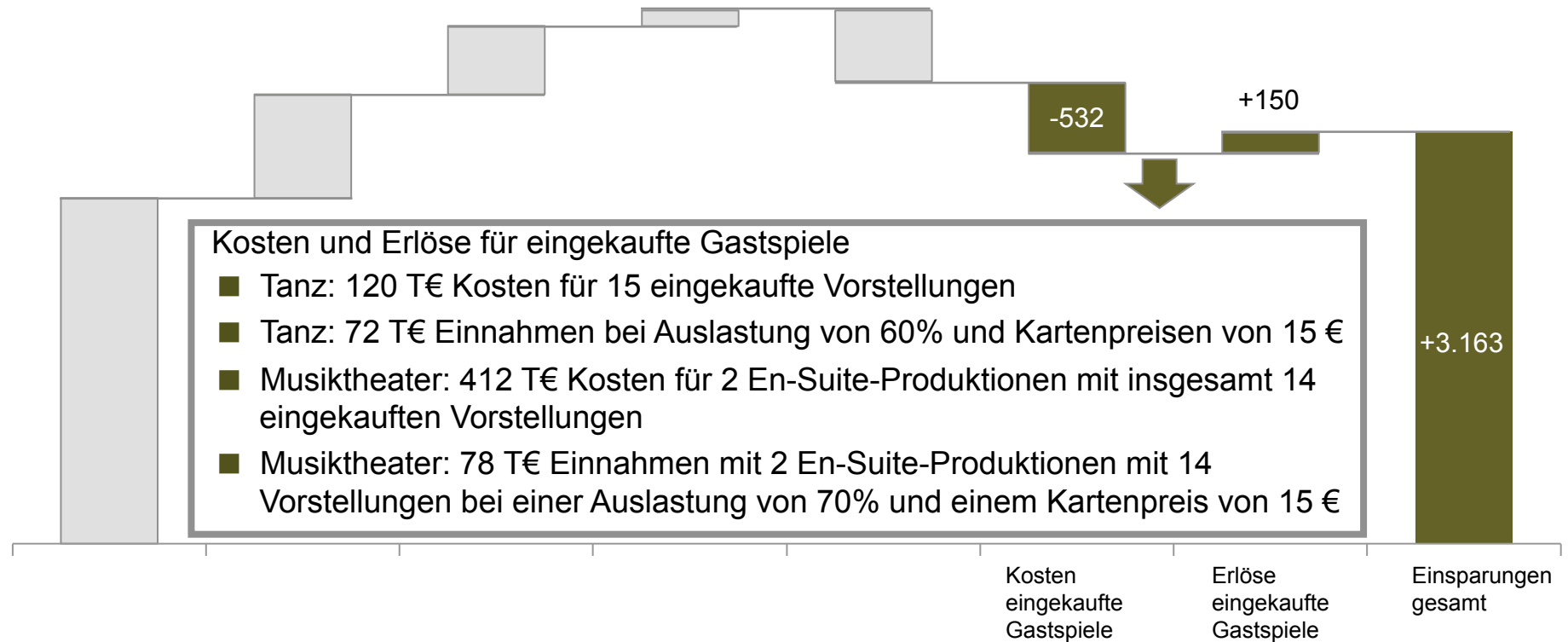
IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3b werden schrittweise errechnet

IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
 Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Bei der Organisation von zwei En-Suite-Produktionen in der Sparte Musiktheater liegen die Einsparungen niedriger: bei rund 3,2 Mio. €

IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Eingesparte Kosten	4.089.549 €	
Direkte Personalkosten der beiden Sparten	2.649.973 €	Tänzer und Spartenleitung (Personalkostenbasis: 2012)
Indirekte Personalkosten	794.576 €	Personalreduktion durch Aufwandsminderung in Veranstaltungstechnik, Schneiderei und Kostüm
Produktionskosten der beiden Sparten	102.000 €	Gesamte Produktionskosten Tanz und Musiktheater (2012)
Gastkosten und Aushilfen der beiden Sparten	423.000 €	Gastkosten und Aushilfen (inkl. Orchesteraushilfen für Musiktheater)
Sonstige Gast- und Aufführungskosten (anteilig)	70.000 €	Anteilige Kosten, die nicht genau einer Sparte zugeteilt werden können (davon: 18%)
Marketingkosten (anteilig)	50.000 €	Anteilige Marketingkosten (Anteil: 32%)
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 926.574 €	
Verlust von Einnahmen vor Ort und auf Tournee	- 544.880 €	Verlust von 127 Vorstellungen vor Ort, Gastspiele anteilig (5%), 100 T€ Verlust Sponsoring-Mittel
Kosten durch zusätzliche Vorstellungen	- 532.000 €	Kosten für 15 eingekaufte Vorstellungen und zwei En-Suite-Prod. mit insgesamt 14 VS
Erlöse durch zusätzliche Vorstellungen	150.306 €	17 VS im Großen Saal, 10.035 Besucher bei einer Auslastung von 60-70%
Einsparungen gesamt	3.162.975 €	

Anmerkung: Alle Zahlen ohne Inflationseffekte, inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,5 Mio. €. Rundungsfehler können auftreten
Quelle: Szenarienberechnung actori

79 Stellen würden in diesem Szenario entfallen

IIIb SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

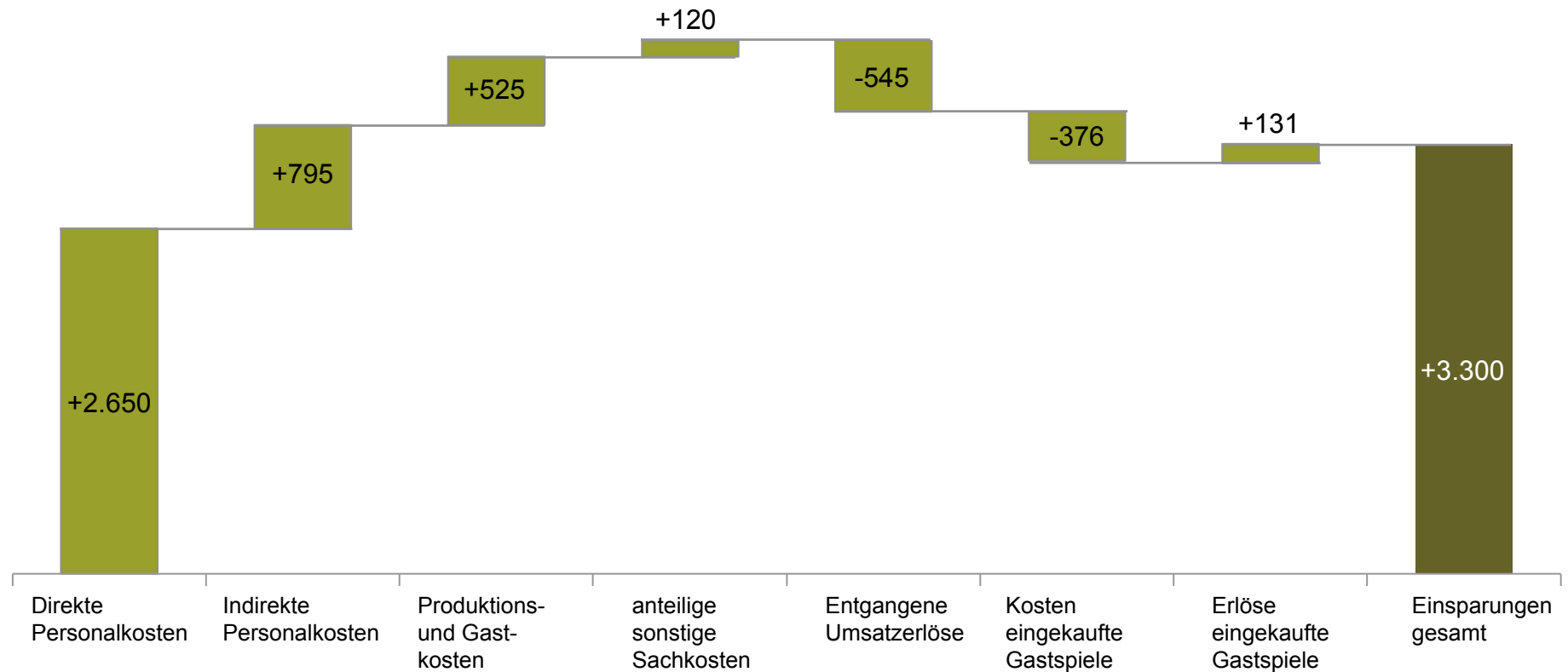
Personalreduktion in Vollzeitäquivalenten¹⁾		Anmerkungen
Spartenspezifisches Personal, ohne Ensemble	12,0 VZÄ	-
Tanztheater- und Sängersenemble, Chor	48,0 VZÄ	-
Veranstaltungstechniker	8,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Schneider, Kostüm, Ankleider	6,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Dekorationswerkstätten	0,0 VZÄ	Kein Personalabbau aufgrund der bereits geringen Besetzung der Werkstätten
Maske	2,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personal andere Bereiche	2,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personalabbau insgesamt	79,0 VZÄ	

¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.

Quelle: Szenarienberechnung actori

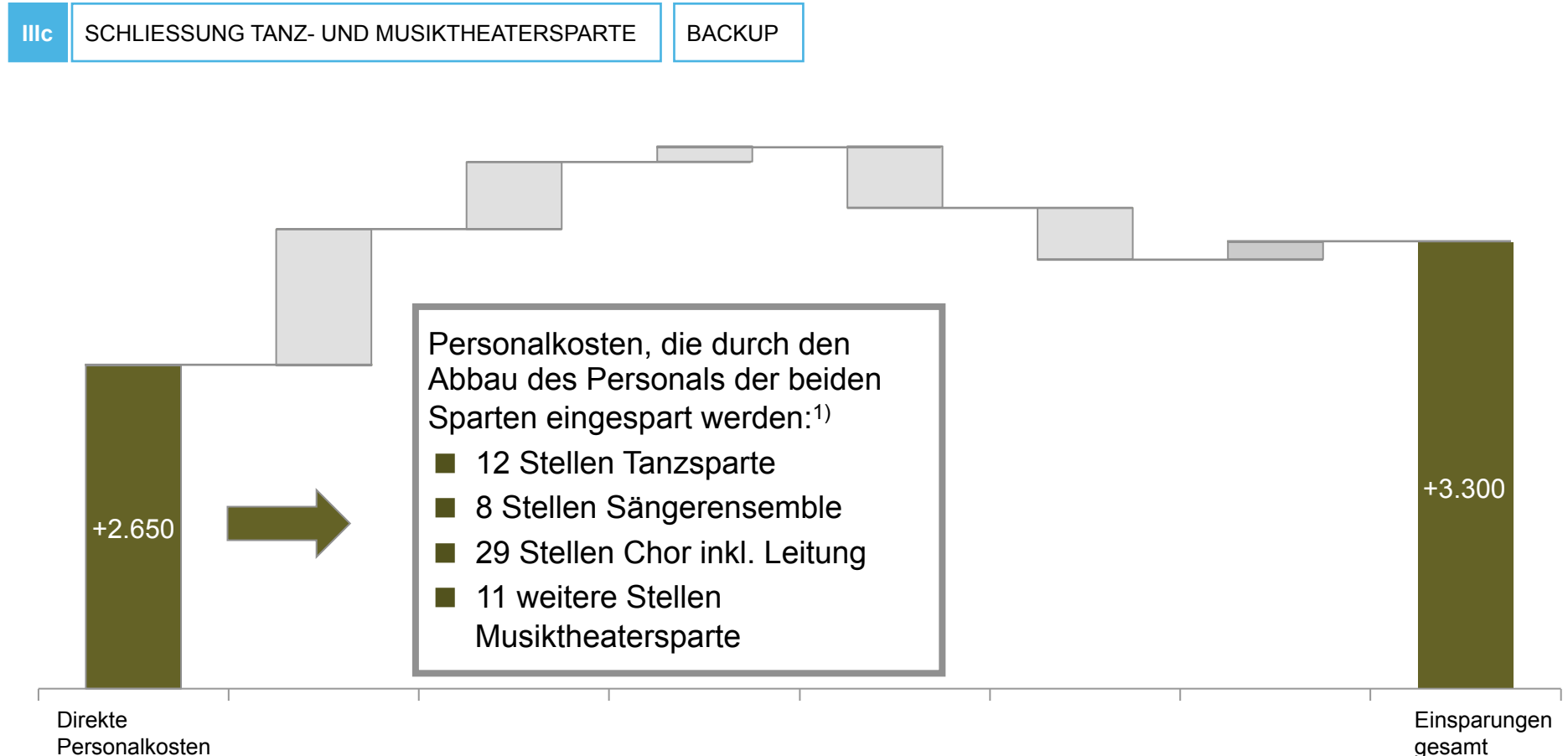
Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

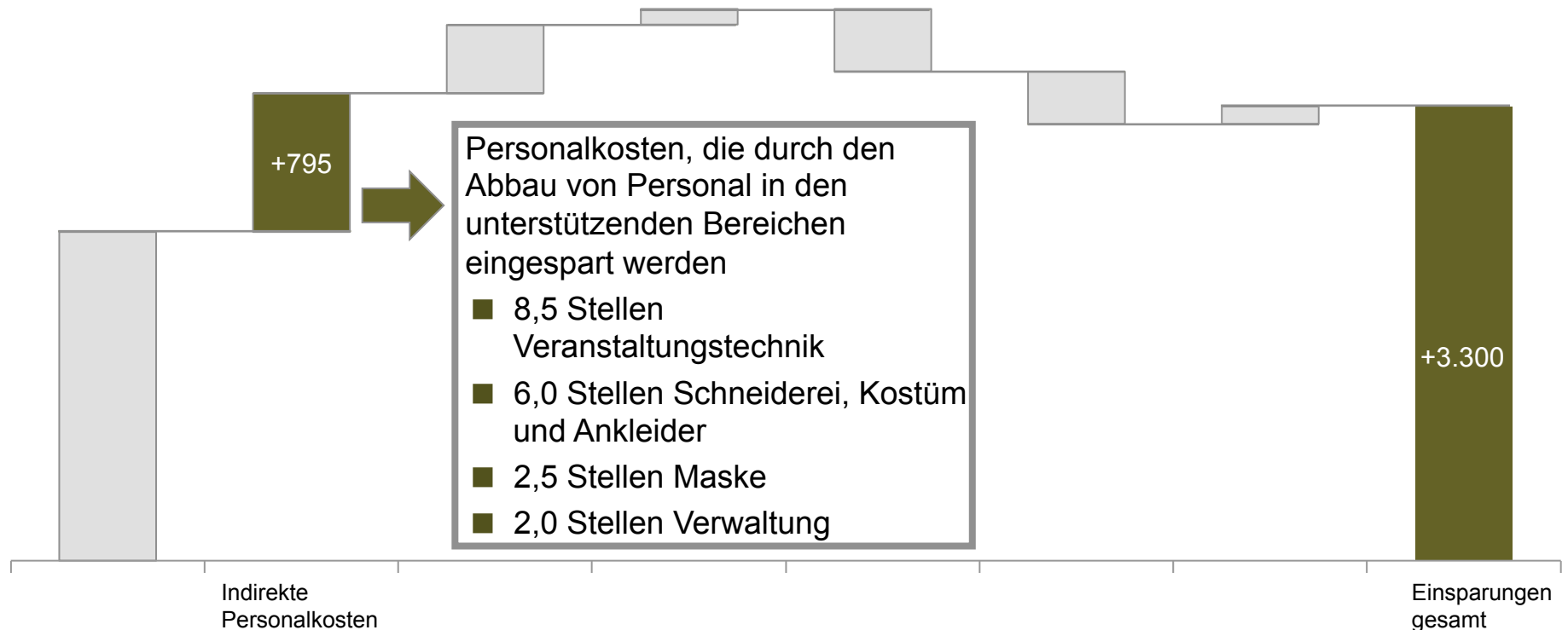
Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet



¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet

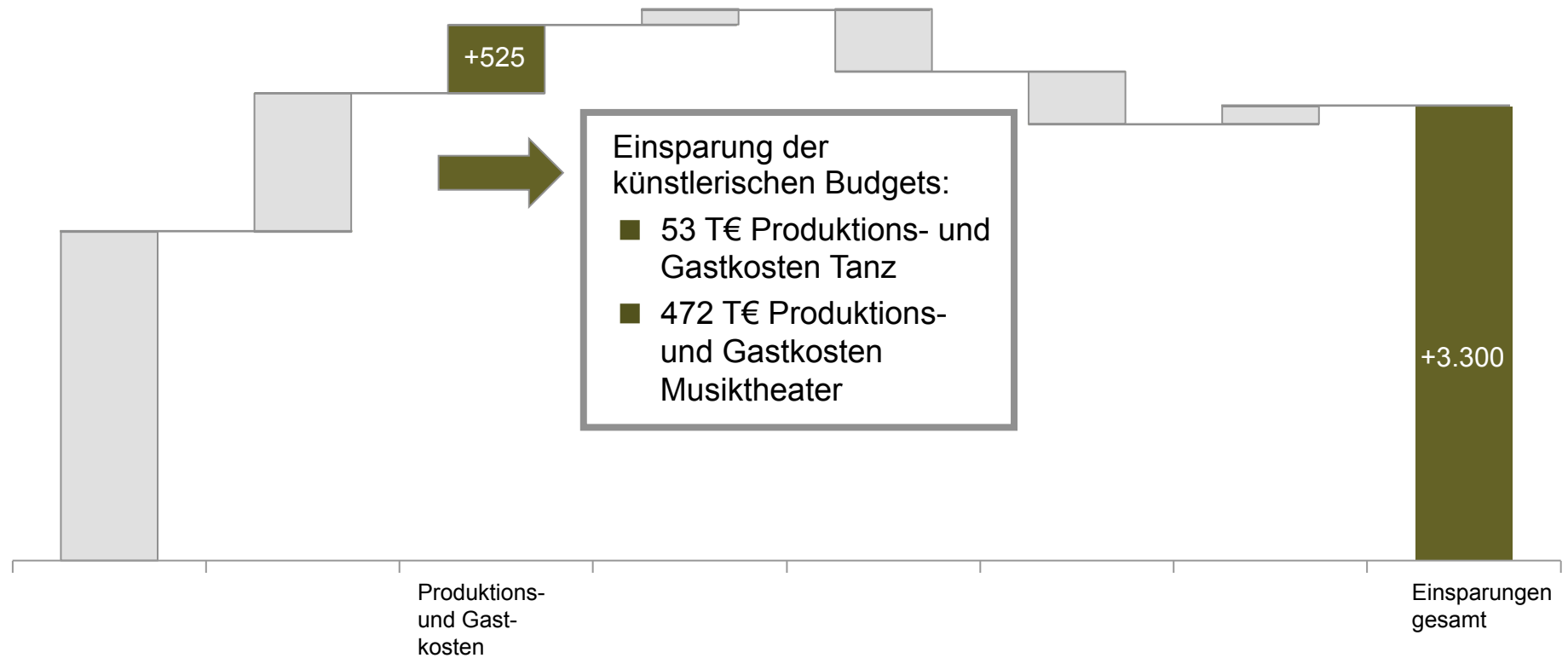
IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

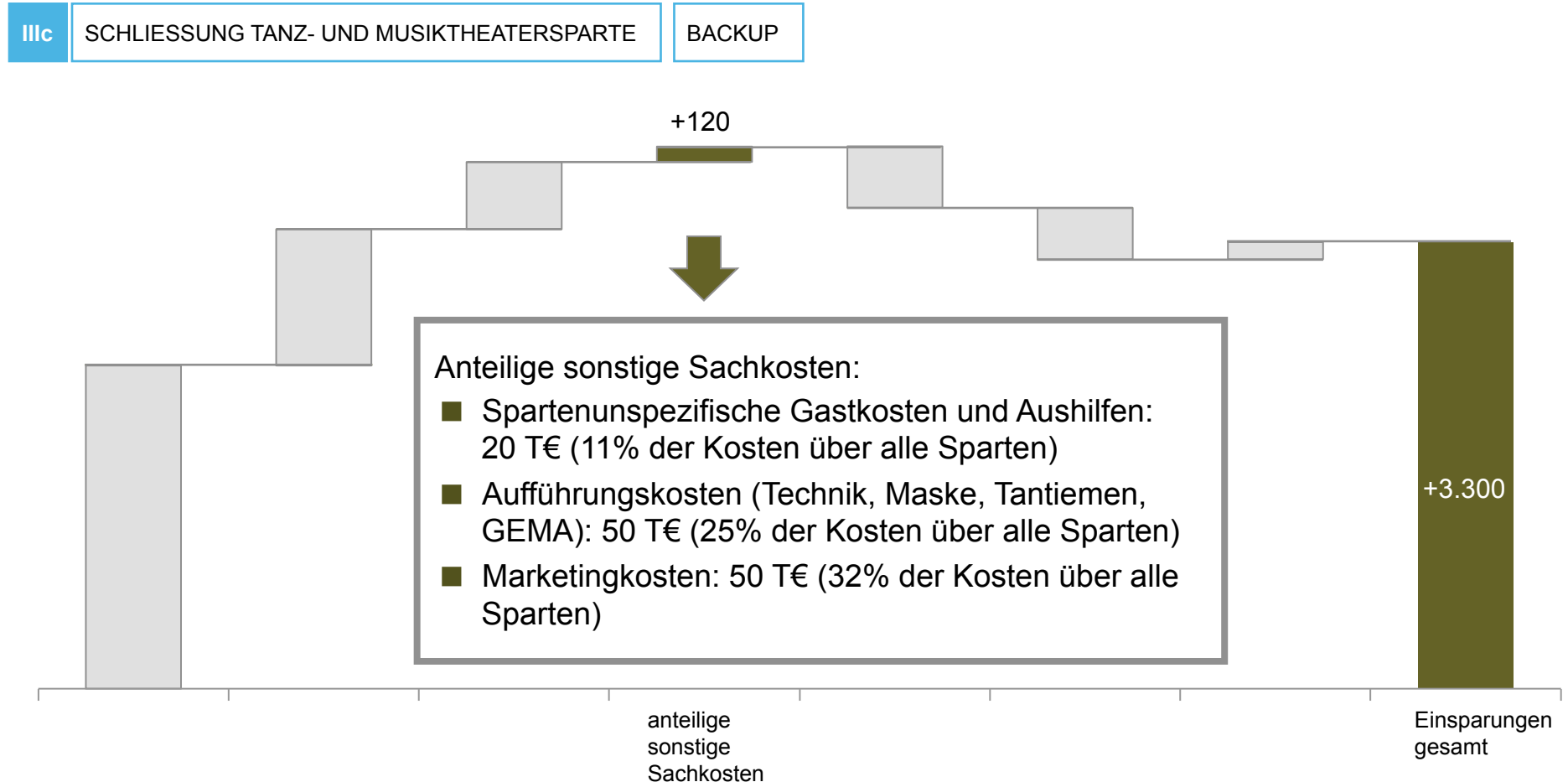
Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

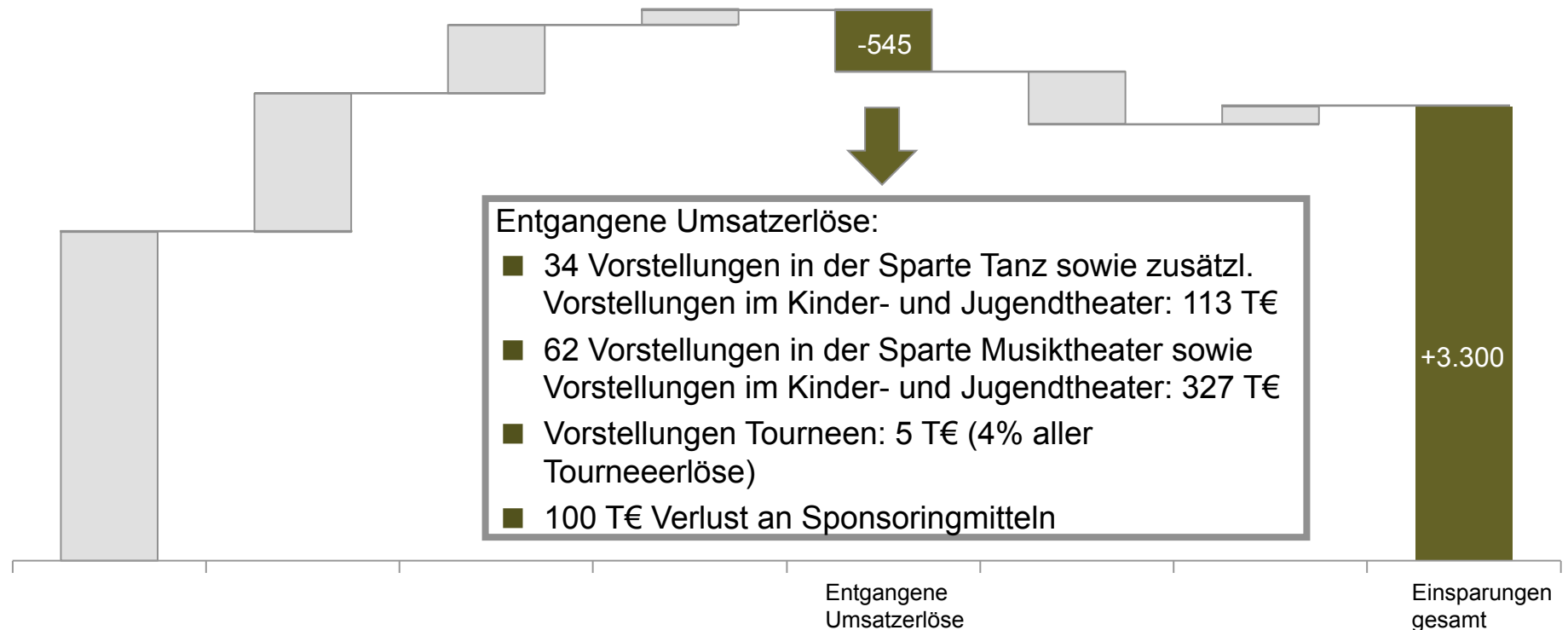
Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
 Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet

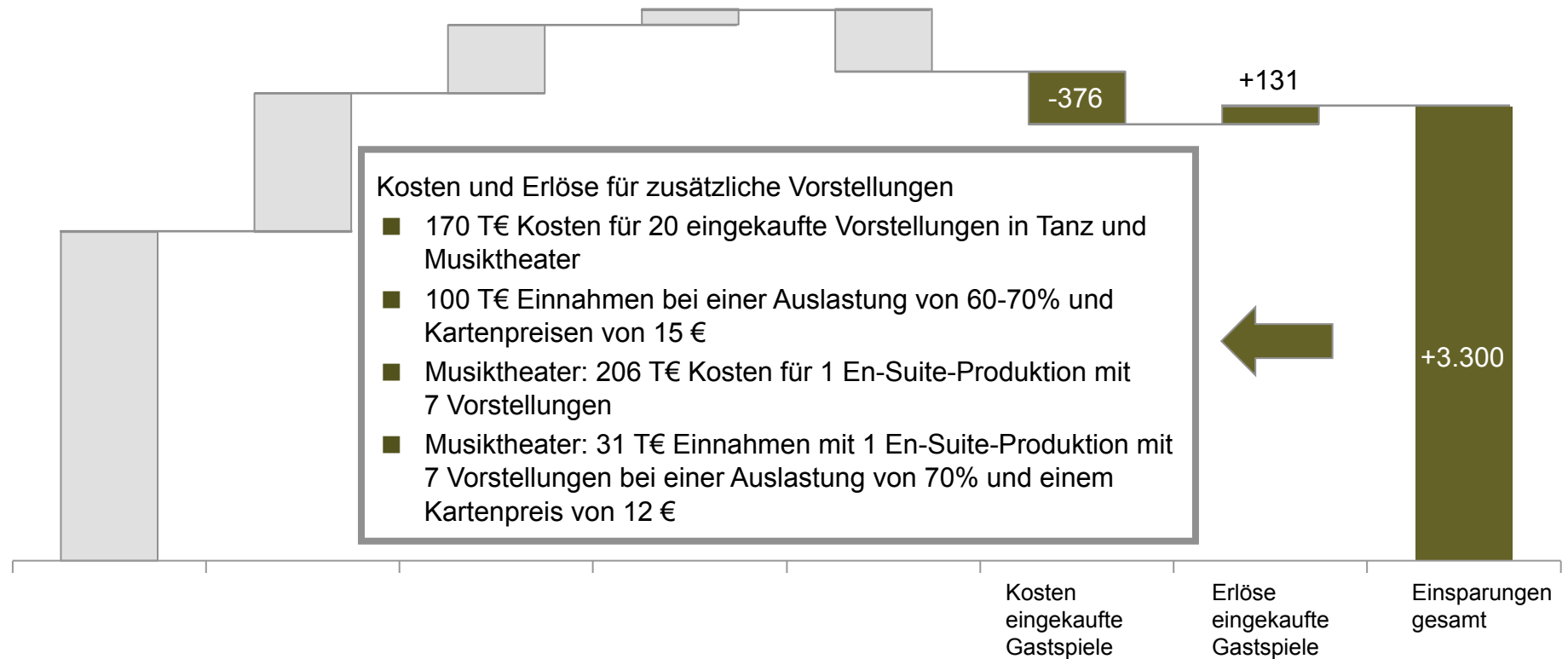
IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 3c werden schrittweise errechnet

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE BACKUP



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
 Quelle: VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Bei der Organisation nur einer En-Suite-Produktion in der Sparte Musiktheater liegen die Einsparungen niedriger: bei rund 3,3 Mio. €

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Eingesparte Kosten	4.089.549 €	
Direkte Personalkosten der beiden Sparten	2.649.973 €	Tänzer und Spartenleitung (Personalkostenbasis: 2012)
Indirekte Personalkosten	794.576 €	Personalreduktion durch Aufwandsminderung in Veranstaltungstechnik, Schneiderei und Kostüm
Produktionskosten der beiden Sparten	102.000 €	Gesamte Produktionskosten Tanz und Musiktheater (2012)
Gastkosten und Aushilfen der beiden Sparten	423.000 €	Gastkosten und Aushilfen (inkl. Orchesteraushilfen für Musiktheater)
Sonstige Gast- und Aufführungskosten (anteilig)	70.000 €	Anteilige Kosten, die nicht genau einer Sparte zugeteilt werden können (davon: 18%)
Marketingkosten (anteilig)	50.000 €	Anteilige Marketingkosten (Anteil: 32%)
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 789.602 €	
Verlust von Einnahmen vor Ort und auf Tournee	- 544.880 €	Verlust von 127 Vorstellungen vor Ort, Gastspiele anteilig (5%), 100 T€ Verlust Sponsoring-Mittel
Kosten durch zusätzliche Vorstellungen	- 376.000 €	Kosten für 20 eingekaufte Vorstellungen und einer En-Suite-Prod. mit insgesamt 7 VS
Erlöse durch zusätzliche Vorstellungen	131.278 €	27 VS im Großen Saal, 9.274 Besucher bei einer Auslastung von 60-70%
Einsparungen gesamt	3.299.947 €	

Anmerkung: Alle Zahlen ohne Inflationseffekte, inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 3,6 Mio. €. Rundungsfehler können auftreten
Quelle: Szenarienberechnung actori

79 Stellen würden in diesem Szenario entfallen

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

Personalreduktion in Vollzeitäquivalenten¹⁾		Anmerkungen
Spartenspezifisches Personal, ohne Ensemble	12,0 VZÄ	-
Tanztheater- und Sängensemble, Chor	48,0 VZÄ	-
Veranstaltungstechniker	8,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Schneider, Kostüm, Ankleider	6,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau
Dekorationswerkstätten	0,0 VZÄ	Kein Personalabbau aufgrund der bereits geringen Besetzung der Werkstätten
Maske	2,5 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personal andere Bereiche	2,0 VZÄ	Aufwandskalierter Personalabbau, inkl. 20% Flexibilitätsverluste
Personalabbau insgesamt	79,0 VZÄ	

¹⁾ Die Tanz- und Musiktheater-Ensembles sowie der Chor wurden verkleinert und bestehen 2014 aus 10/ 18 und 27 Personen.
Quelle: Szenarienberechnung actori

Rechtliche Fragen im Zusammenhang mit diesem Szenario werden im anschließenden Referat erläutert

IIIc SCHLIESSUNG TANZ- UND MUSIKTHEATERSPARTE

- **Ist die Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den künstlerischen Bereichen ohne weiteres möglich?**
- **Welche Abfindungskosten entstehen bei der Kündigung des Tanzensembles und des Sängerensembles (NV Bühne)?**
- **Welche rechtlichen Bedingungen müssen bei der Kündigung von Chorstellen beachtet werden?**
- **Ist die Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den unterstützenden Bereichen ohne weiteres möglich?**
- **Wie können Abfindungskosten entstehen bei Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den unterstützenden Bereichen (TVöD)?**

Alle rechtlichen Erläuterungen zu den Szenarienbetrachtungen in separatem Gutachten

A.IV Szenario 4: Umstrukturierung Orchester

Szenario 4 betrachtet die Ausgliederung des Orchesters

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1	0 Mio. €	17,6 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
II	Szenario 2	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
III	Szenario 3	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanzsparte und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
IV	Szenario 4	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
V	Szenario 5	-230 T€	17,8 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Beschreibung Szenario 4

IV

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

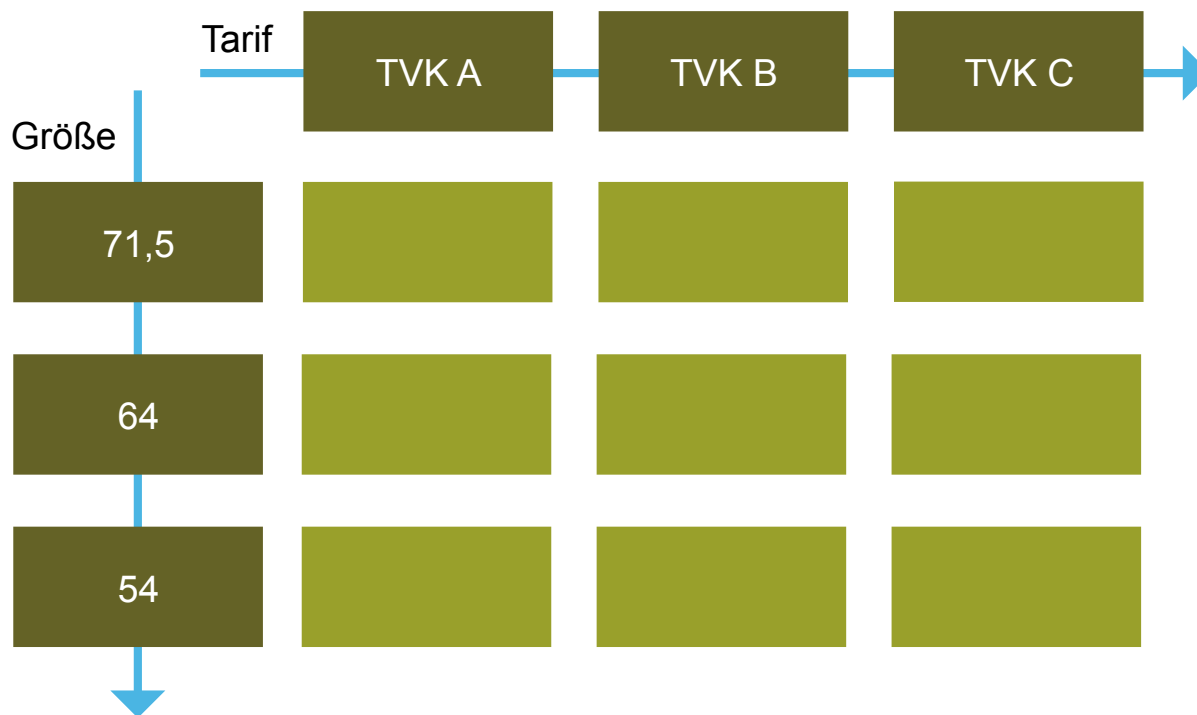
Maßnahmen und Einsparungen in Szenario 4

- Szenario 4 betrifft eine **Umstrukturierung des Orchesters**. Dies kann entweder eine **Verminderung der Zahl der Musikerstellen** bedeuten oder die **Herabstufung der Tarifklasse**. Alle Einsparungen beruhen auf einer dieser beiden Maßnahmen oder aus einer Kombination beider Maßnahmen. Andere Bereiche des Theaters werden durch die Maßnahmen nicht berührt und bergen daher auch kein Einsparpotenzial.
- Mehrkosten für Aushilfen und entgangene Umsatzerlöse werden gegen die Einsparung des jeweiligen Szenarios gerechnet werden.
- Vorgabe des Auftraggebers der Szenarienberechnung war, dass die **Spielfähigkeit gewahrt** werden soll. Dazu ist zu sagen, dass natürlich ein Orchester mit einer geringeren Stellenzahl spielfähig sein kann, das mögliche Repertoire jedoch deutlich eingeschränkt ist. Die Auswirkung auf die Musiktheatersparte wird bei der Untersuchung der nichtmonetären Auswirkungen der unterschiedlichen Szenarien dargestellt.
- Insgesamt ergeben sich durch die von actori errechneten Szenarien **Einsparungen** zwischen rund **1,2 Mio. € und 2,4 Mio. €**. Der **Zuschussbedarf** des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf **rund 15,2 – 16,4 Mio. €**.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) und Einsparungen Chor. Ohne Inflationseffekte ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Eine Orchester-Umstrukturierung ist in zwei Dimensionen möglich

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

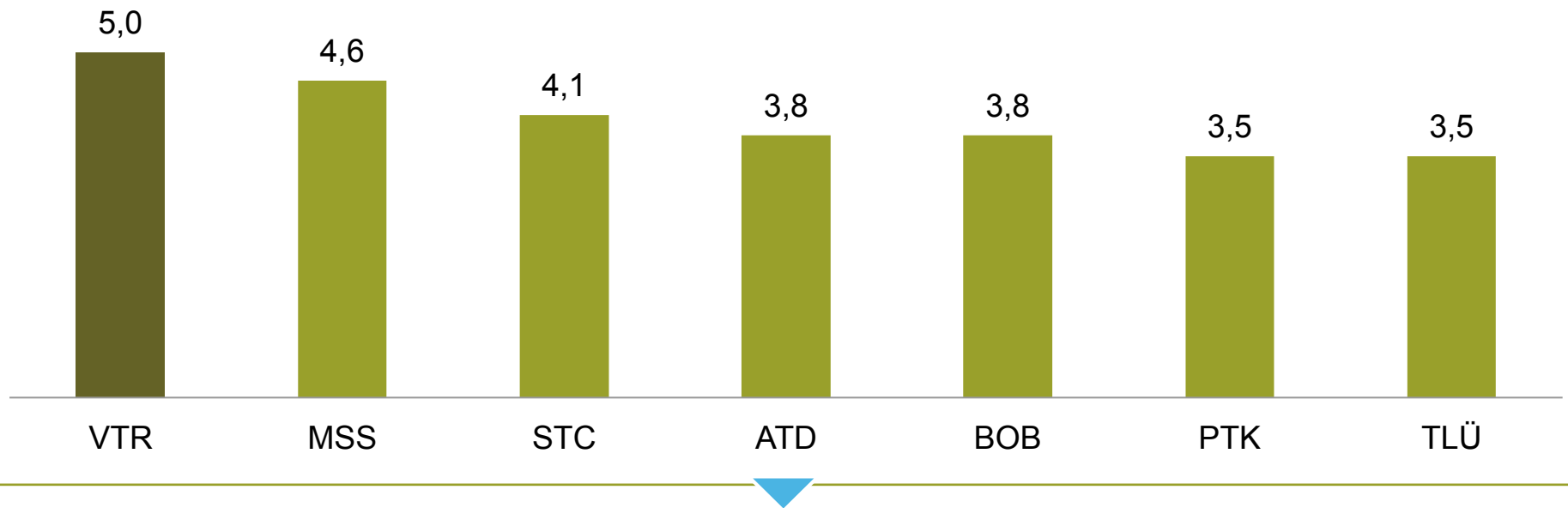


- Es gibt zwei Möglichkeiten, das Orchester umzustrukturieren:
 - durch **Verkleinerung**
 - durch eine **Tarifabstufung** von TVK A nach B bzw. C

VTR mit den höchsten Orchesterkosten unter den Vergleichshäusern

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

Vergleichshäuser: Orchesterkosten [Mio. €]

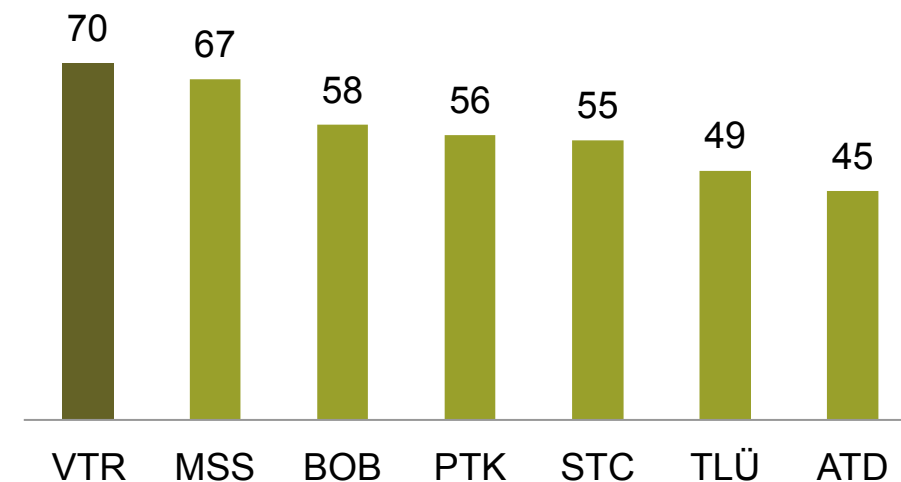


- **VTR** weist im Vergleich die **höchsten Orchesterkosten** auf
- **Theater Lübeck** steht am unteren Ende der Skala und hat gut **ein Drittel geringere Kosten** – bei einem fast **gleich großen Orchester** mit 71 Personen

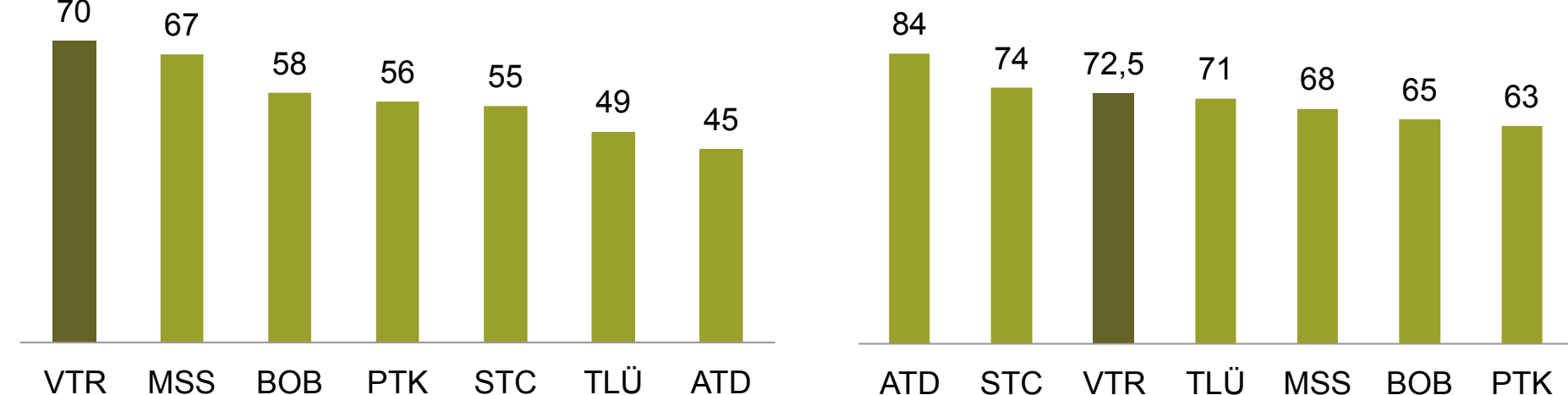
Für die hohen Kosten ist eindeutig der Tarif verantwortlich; bei Orchestergröße befindet sich das VTR im Mittelfeld

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

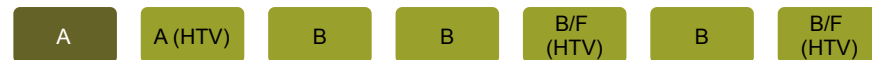
Vergleichshäuser: Kosten/ Person [T€]



Vergleichshäuser: Orchestergröße



Tarif



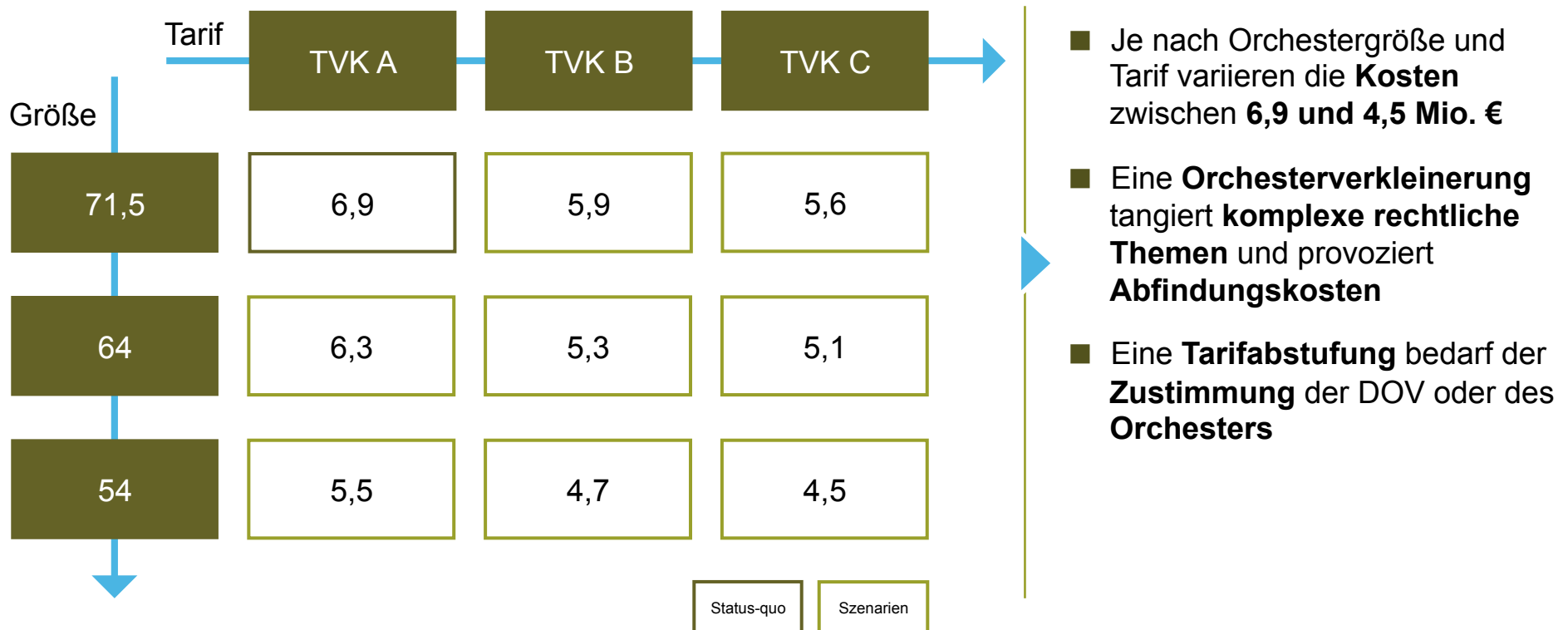
- **VTR liegt bei Kosten/ Person am oberen Ende der Skala, bei Orchestergröße rangiert es im Mittelfeld**
- **Unter den Vergleichshäusern verfügt nur das VTR über ein A-Orchester. Alle anderen Orchester haben entweder Haustarifverträge oder eine niedrigere Tarifeingruppierung.**
- **Deutlich wird, dass nicht die Größe des Orchesters für die hohen Kosten verantwortlich ist, sondern der Tarif.**

Quelle: VTR Personalstatistik 2012, Vergleichshäuser: Theaterstatistik 11/12 und 10/11 (MSS) und Deutsches Musikinformationszentrum Anmerkung: ohne Tarifsteig. und Chor

Rein rechnerisch ergeben sich folgende Umstrukturierungsmöglichkeiten ...

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Übersicht Orchester- und Chorkosten nach Größe und Tarif [Mio. €]



Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018), inklusive Einsparungen Chor; Quelle: VTR Personalstatistik 2012 und TVK Vergütungstabellen 2012, 2013
Berechnung actori

... und Einsparpotenziale zwischen 645 T€ und 2,5 Mio. €

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Übersicht Einsparpotenzial nach Größe und Tarif¹⁾ [T€]

Größe	Tarif		
	TVK A	TVK B	TVK C
71,5	0	1.086	1.343
64	645	1.621	1.863
54	1.404	2.250	2.474

Status-quo Szenarien

- Durch eine **Tarifabstufung von A nach B** könnten Einsparpotenziale in Höhe von **1,1 Mio. €** erzielt werden
- Weitere **Einsparungen** lassen sich durch eine **Verkleinerung des Orchesters** erreichen
- Eine **Verkleinerung** würde allerdings einen **gravierenden Eingriff** in die **Orchesterstruktur** bedeuten und je nach Zielgröße den **Charakter des Orchesters** grundlegend **verändern**

Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018), inklusive Einsparungen Chor; Quelle: VTR Personalstatistik 2012 und TVK Vergütungstabellen 2012, 2013
Berechnung actori

Die weitere Betrachtung sollte jedoch auf drei in sich stimmige Szenarien fokussiert werden

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Übersicht Einsparpotenzial nach Orchestergröße und Tarif¹⁾ [T€]

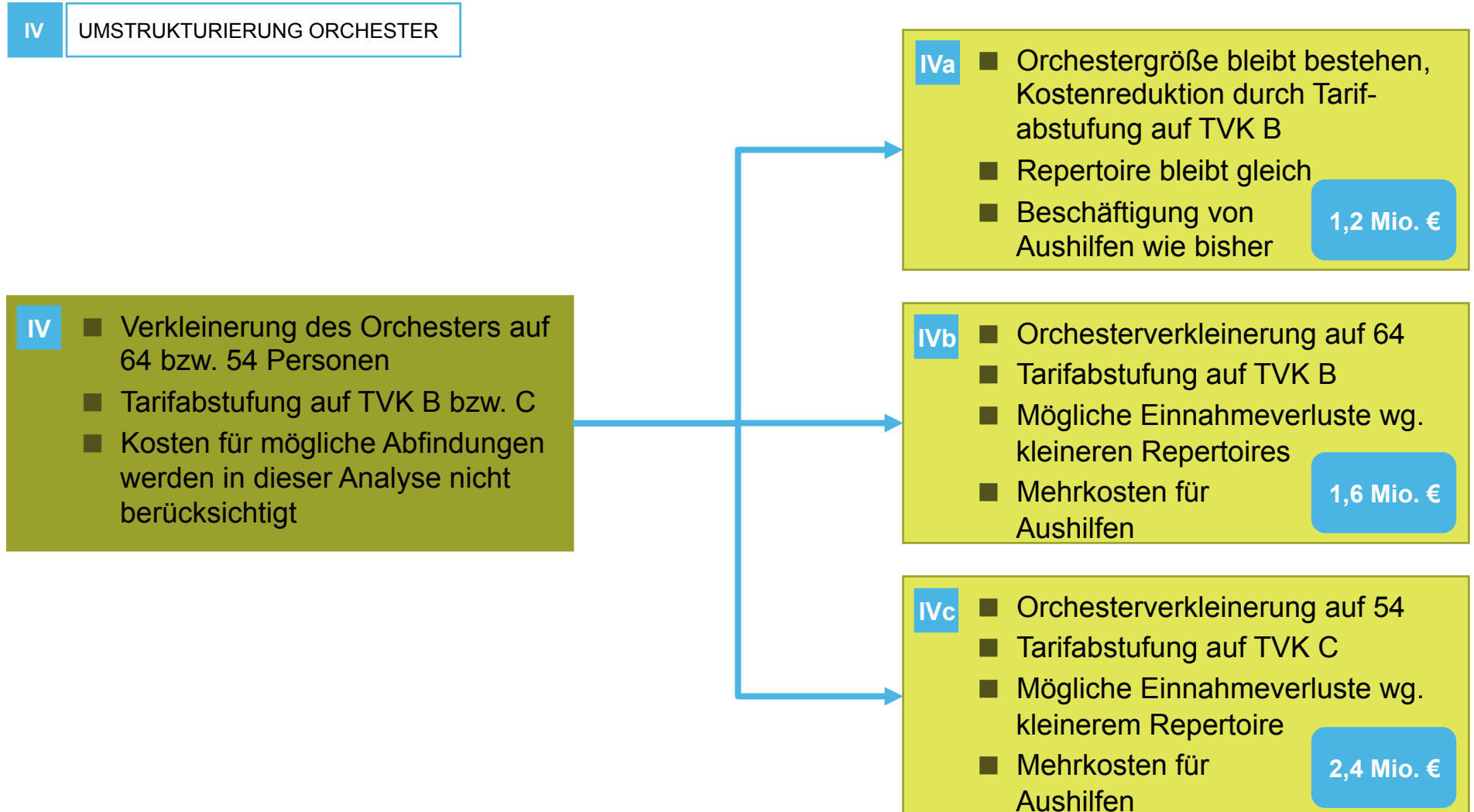
Größe	Tarif	TVK A	TVK B	TVK C
71,5		0	4a 1.086	1.343
64		645	4b 1.621	1.863
54		1.404	2.250	4c 2.474

Status-quo Szenarien

- Durch die **Kombination** von **Orchesterverkleinerung** und **Tarifabstufung** ergeben sich Einsparpotenziale von bis zu **2,5 Mio. €**, gegen die entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten gerechnet werden müssen
- Eine Abstufung auf **TVK B** scheint nur mit einer Größe von **bis zu 64 Personen** sinnvoll
- Bei einer Verkleinerung auf **54 Orchestermitglieder** ist auch eine weitere Abstufung auf **TVK C** möglich.

Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018), inklusive Einsparungen Chor; Quelle: VTR Personalstatistik 2012 und TVK Vergütungstabellen 2012, 2013
Berechnung actori

Szenario 4 wird je nach Orchestergröße und Tarif weiter ausdifferenziert



Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) und Einspar. Chor. Ohne Inflationseffekte ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

In Szenario 4a stehen den Einsparungen keine negativen finanziellen Effekte gegenüber

IVa

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

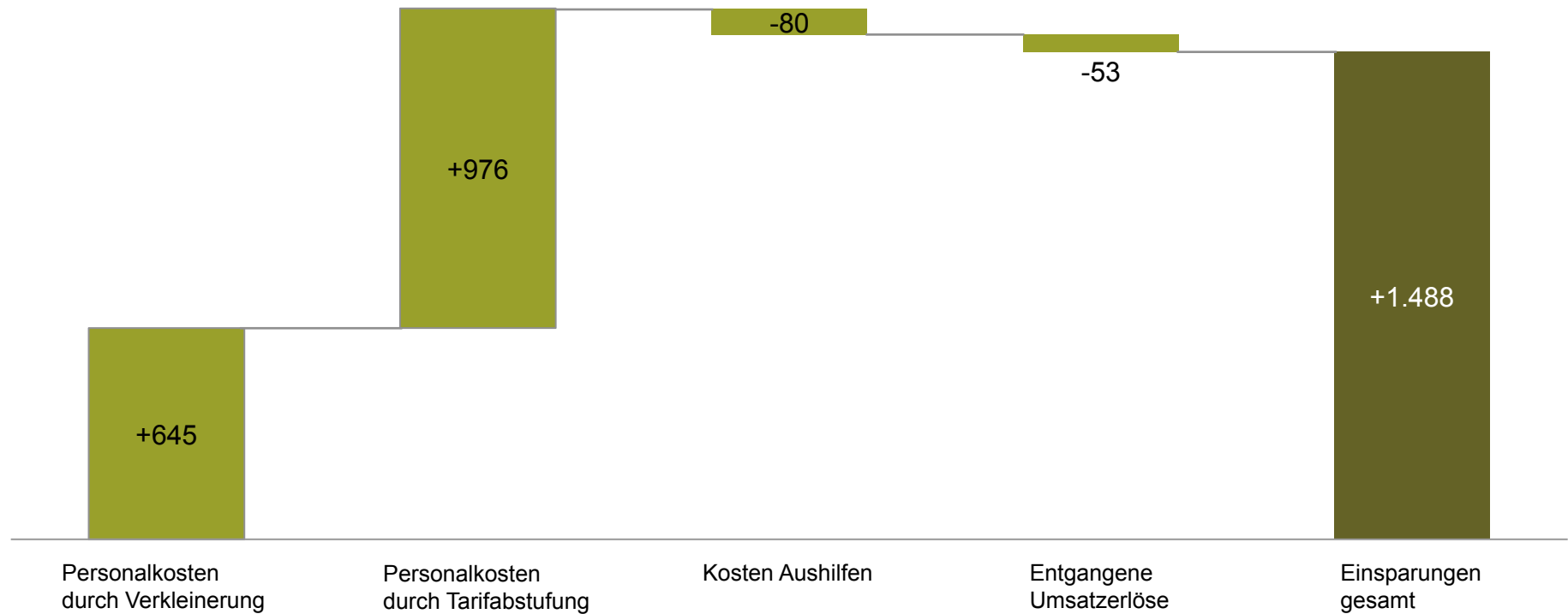
VTR: Analyse der Einsparungen in Szenario 4a

- Durch die **Tarifabstufung auf TVK B** ergeben sich insgesamt **Einsparungen** in Höhe von **1,1 Mio. €**. Im Jahr **2018** belaufen sich die Einsparungen auf **1,2 Mio. €**.
- Das **Repertoire** und die **Anzahl der Orchesterdienste** bleiben gleich.
- **Aushilfen** werden **wie bisher beschäftigt**.
- Allerdings bedarf die **Tarifabstufung** der **Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Orchesters und Chors**.
- Zu **erwartende negative Auswirkungen** beim **Orchester und Chor** aufgrund der Tarifabstufung **lassen sich nur schwer einschätzen**.
- Ebenso lassen sich **mögliche Besucherverluste** aufgrund der Tarifabstufung **nicht quantifizieren**. Daher werden in diesem Szenario keine entgangenen Umsatzerlöse geltend gemacht.

Die finanziellen Effekte von Szenario 4b werden schrittweise errechnet (1/5)

IVb UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

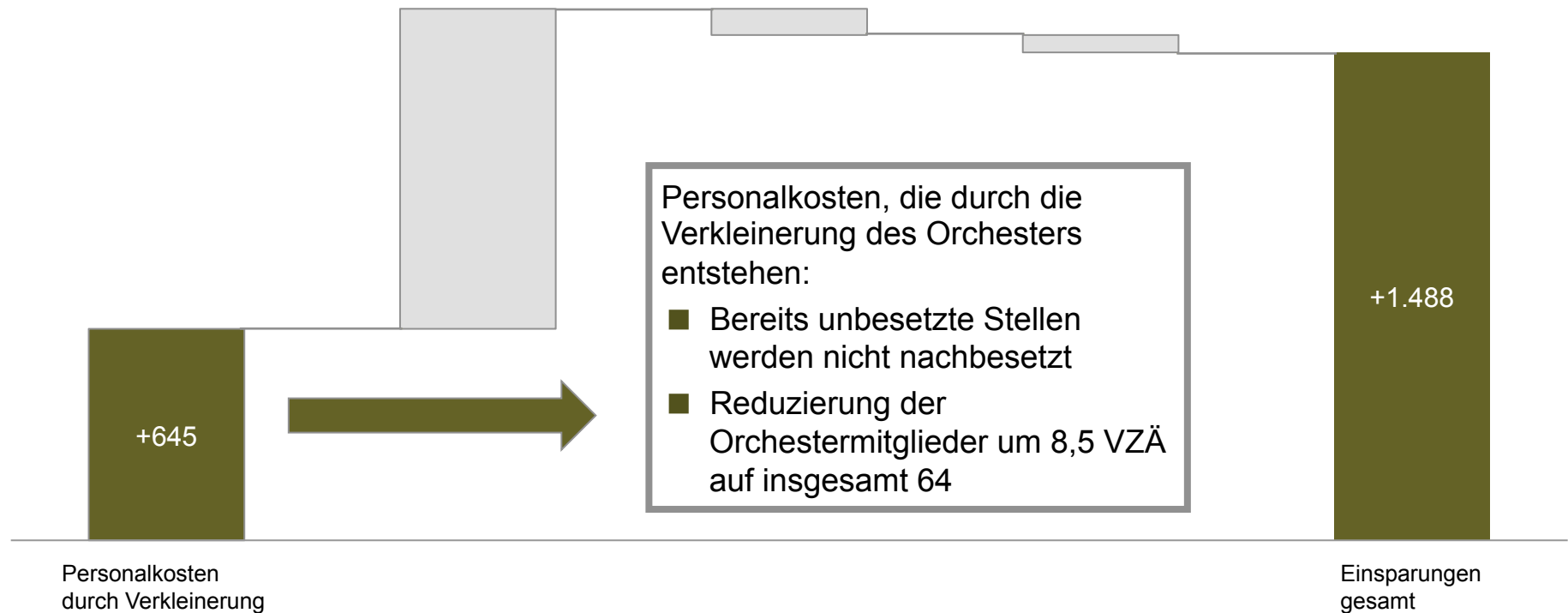
Die finanziellen Effekte von Szenario 4b werden schrittweise errechnet (2/5)

IVb

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

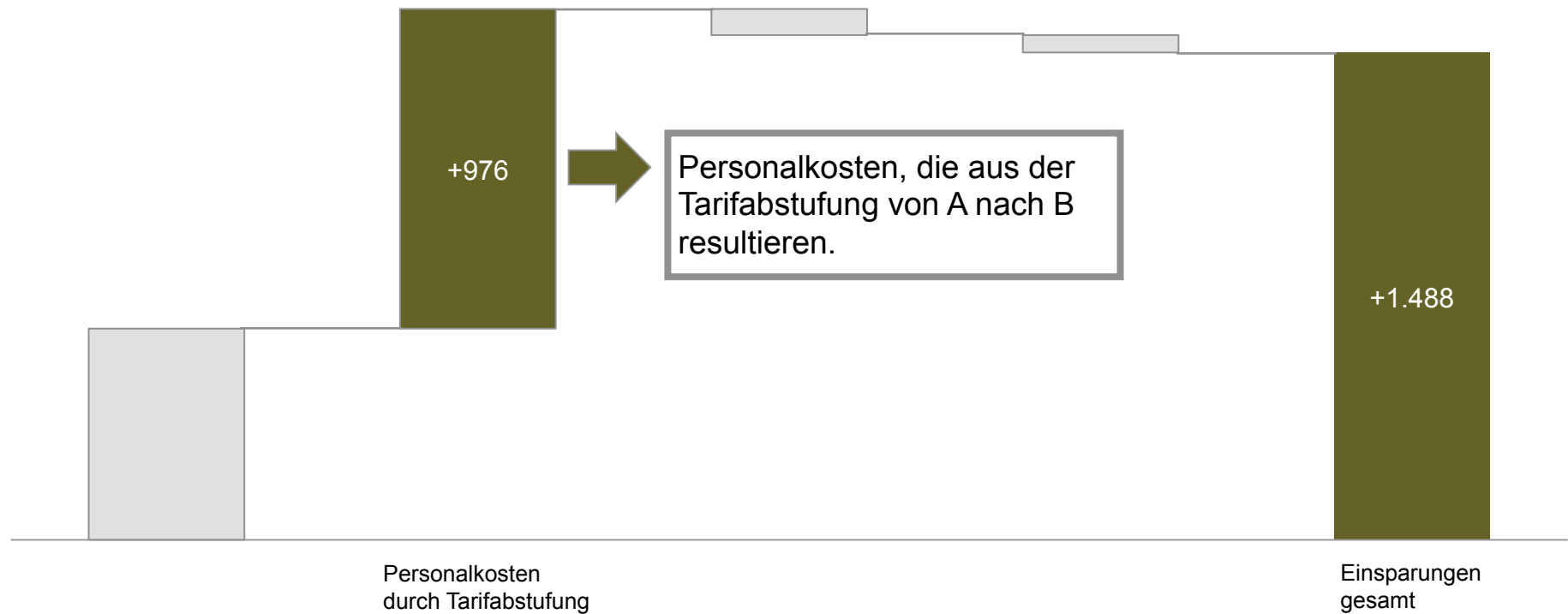
Die finanziellen Effekte von Szenario 4b werden schrittweise errechnet (3/5)

IVb

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

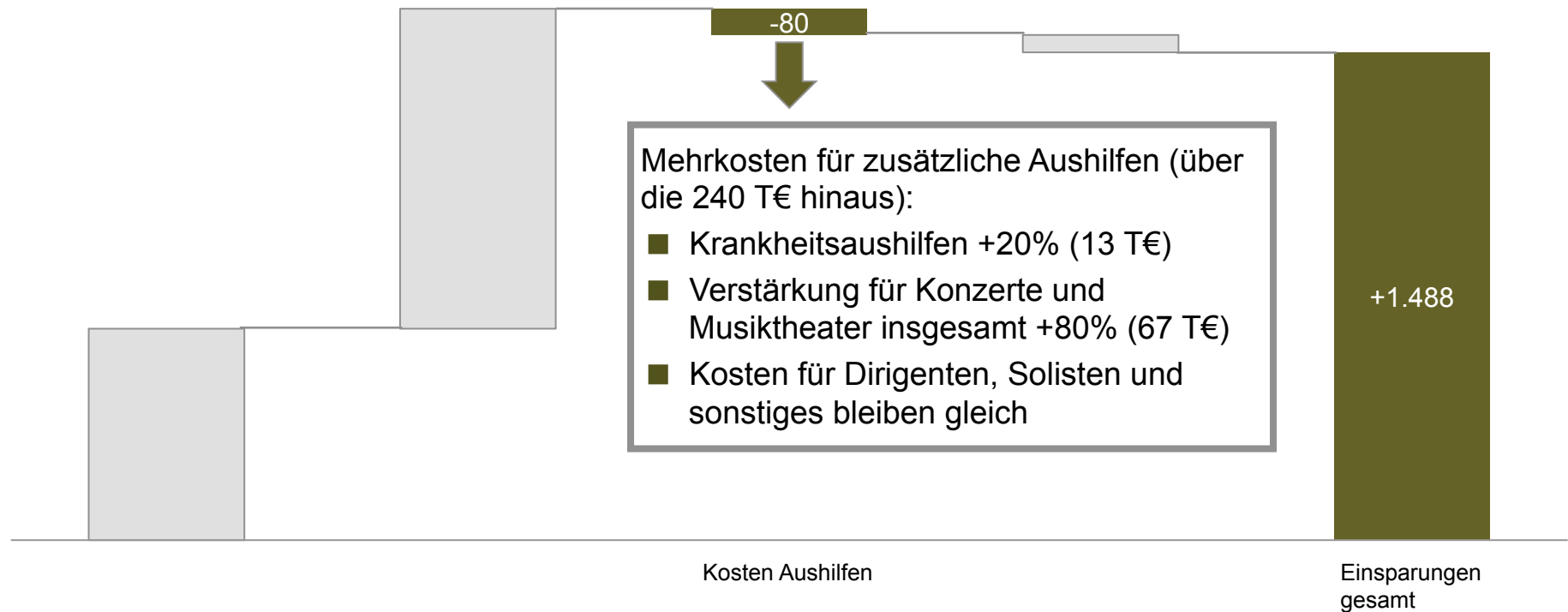
Die finanziellen Effekte von Szenario 4b werden schrittweise errechnet (4/5)

IVb

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

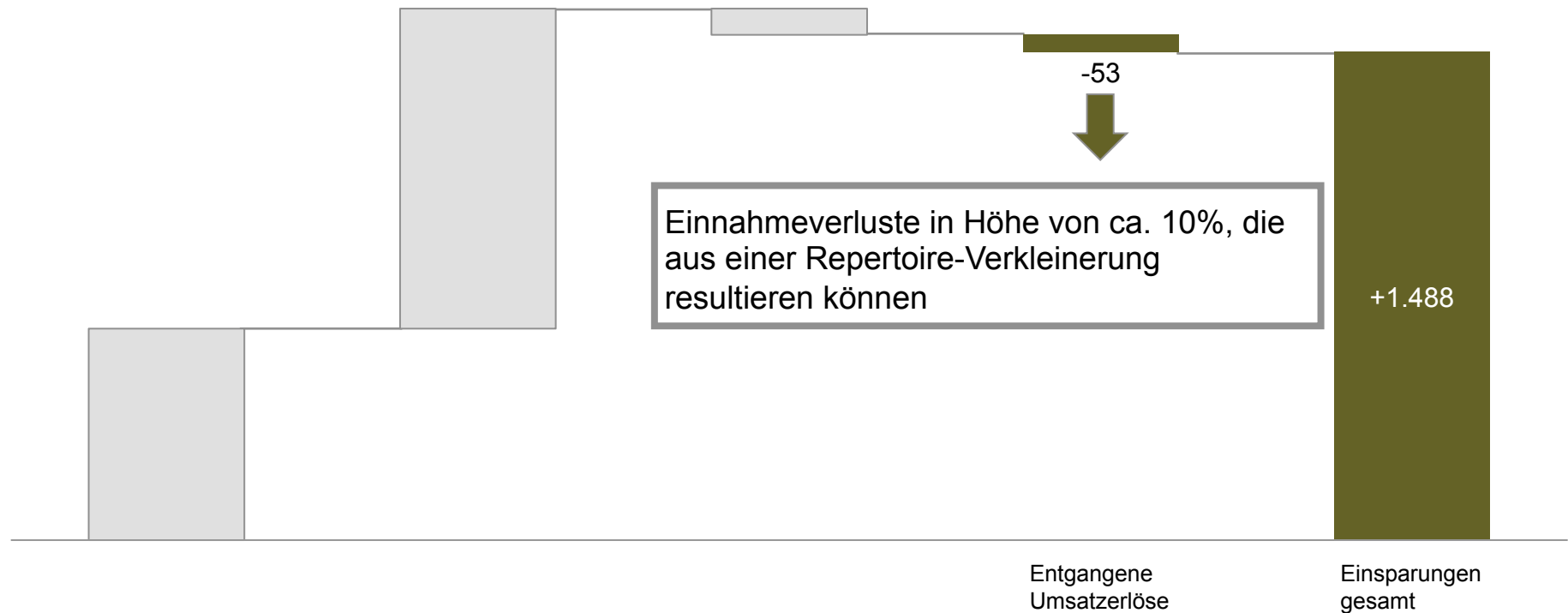
Die finanziellen Effekte von Szenario 4b werden schrittweise errechnet (5/5)

IVb

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Nach Abzug der Mehrkosten für Aushilfen und der entgangenen Umsatzerlöse würde die Einsparung bei rund 1,5 Mio. € liegen

IVb

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4b [T€]

Berechnung

Eingesparte Kosten	1.621.000 €
Verkleinerung des Orchesters	645.000 €
Abstufung von TVK A nach B	976.000 €
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 133.000 €
Kosten durch zusätzliche Aushilfen	- 80.000 €
Umsatzerlöse	- 53.000 €
Einsparungen gesamt	1.488.000 €

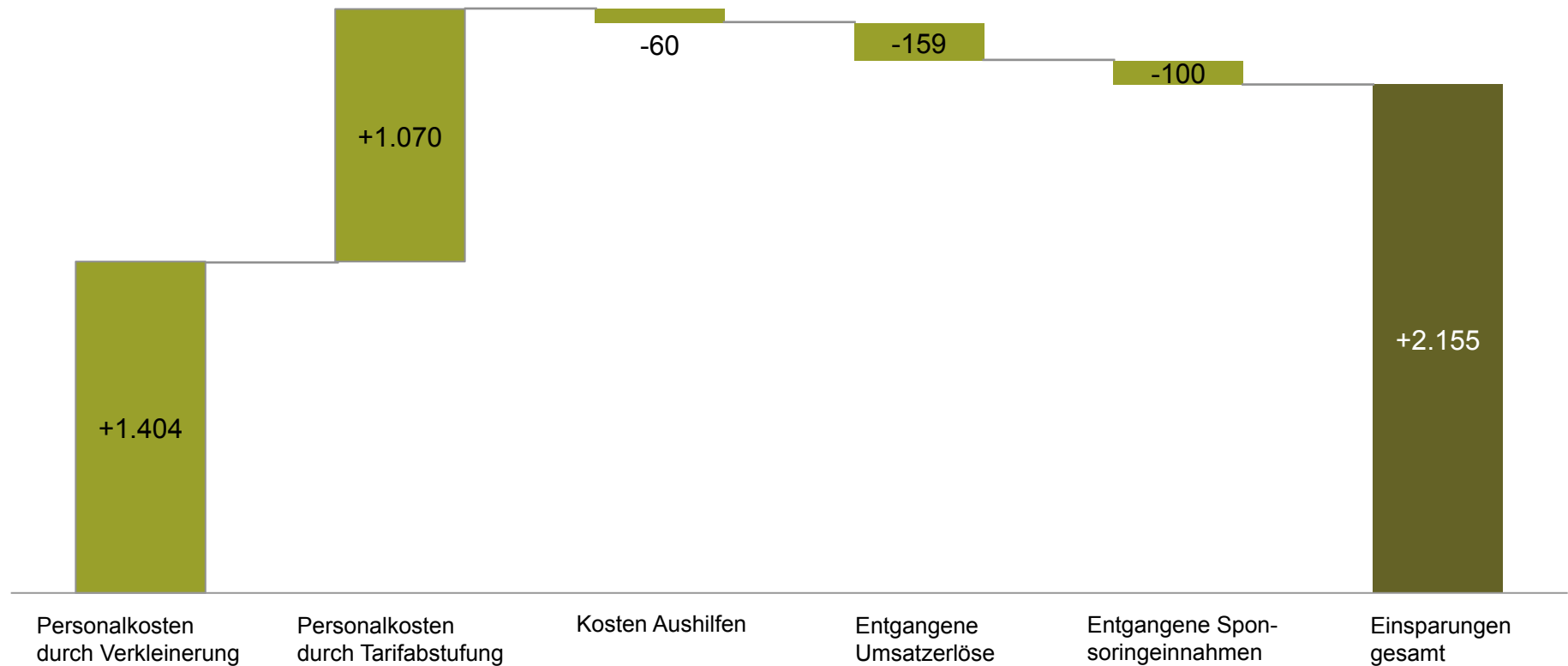
Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,6 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Quelle: Szenarienberechnung actori

Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (1/6)

IVc UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

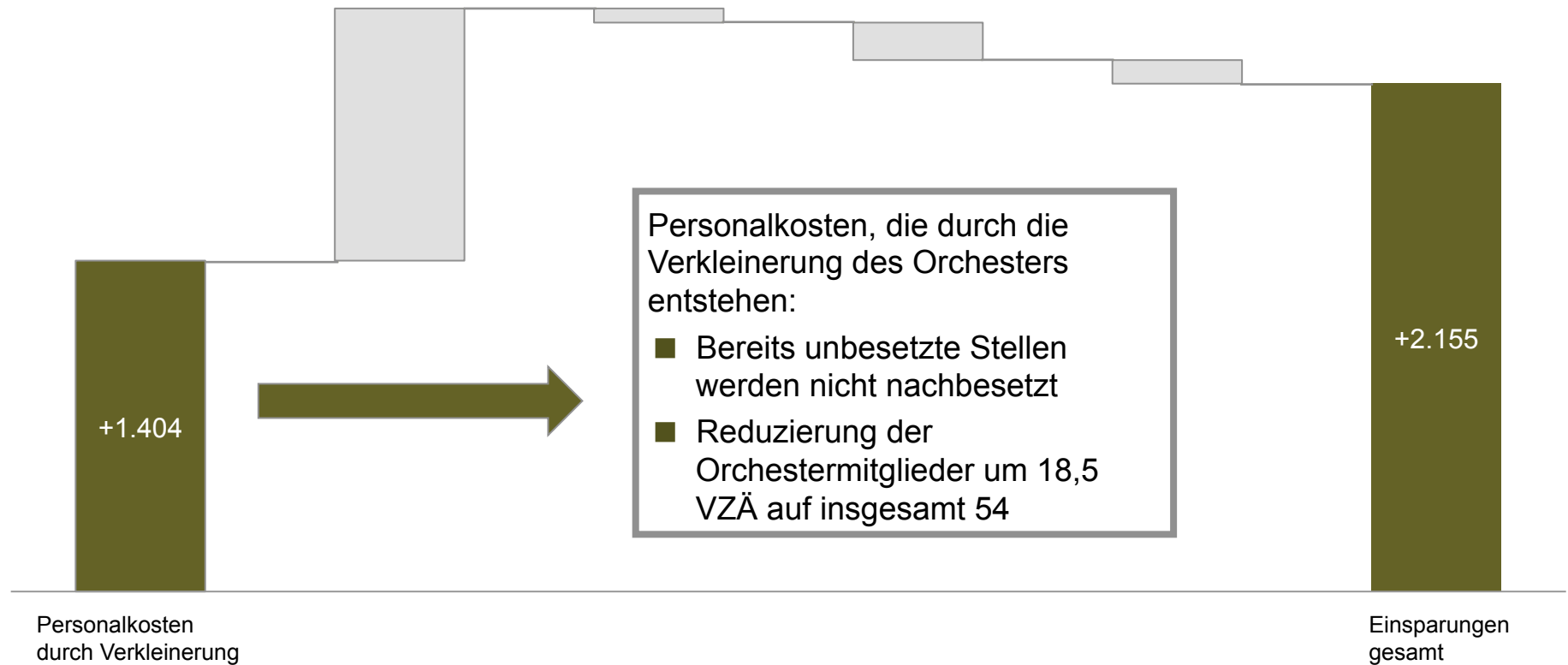
Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (2/6)

IVc

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

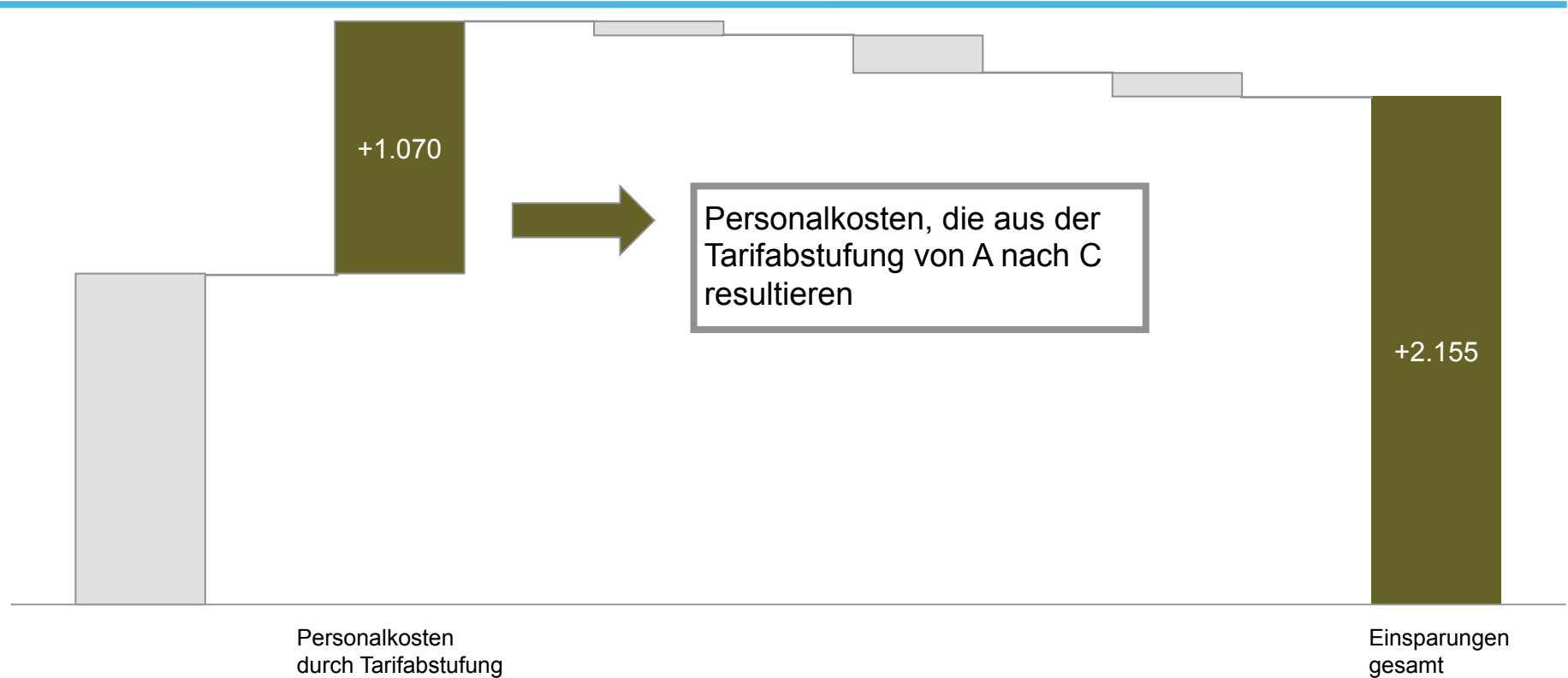
Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (3/6)

IVc

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

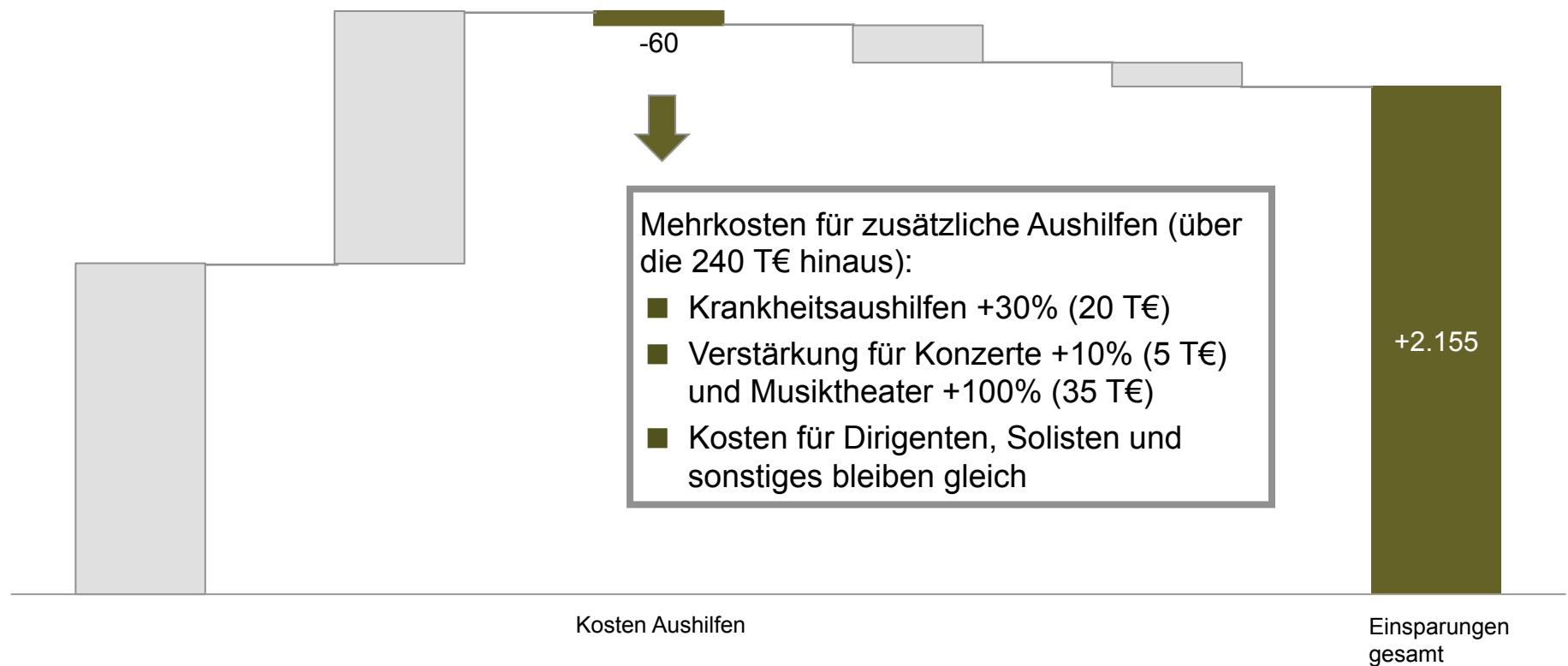
Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (4/6)

IVc

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

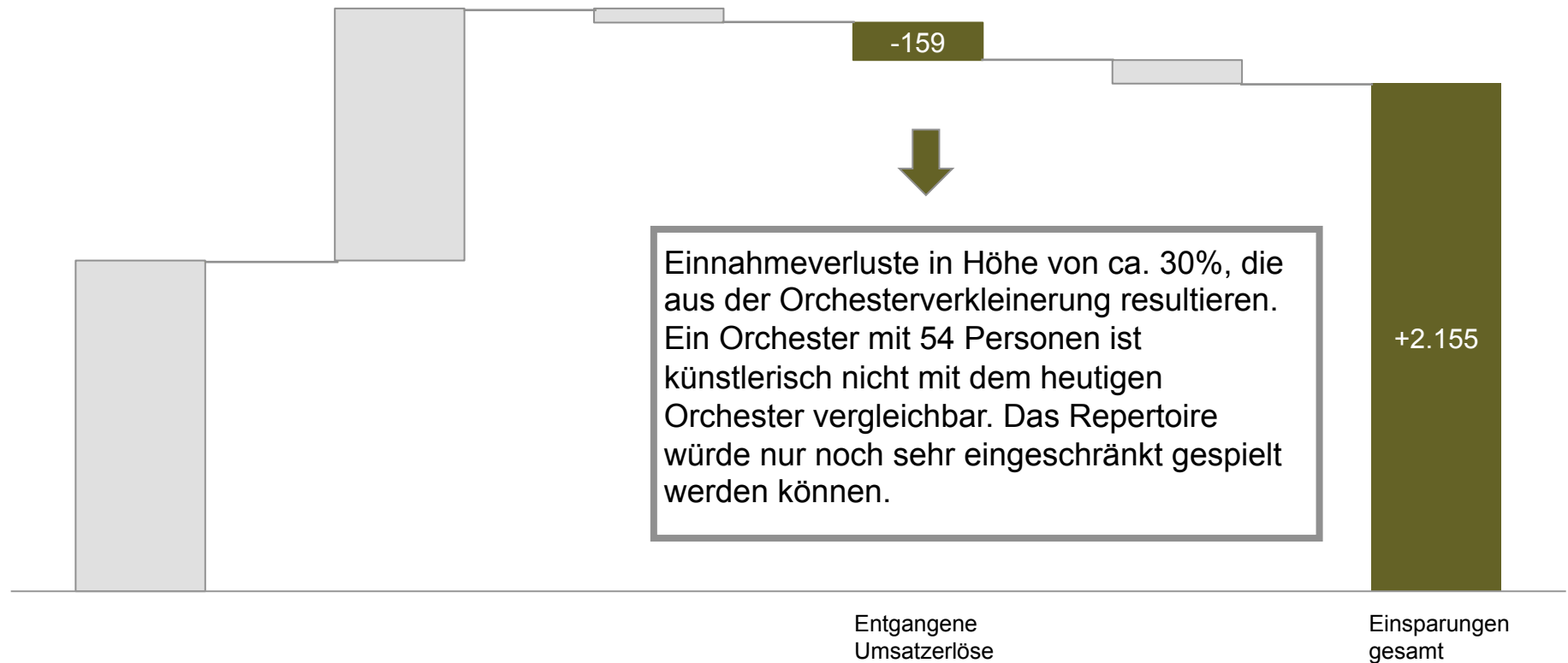
Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (5/6)

IVc

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

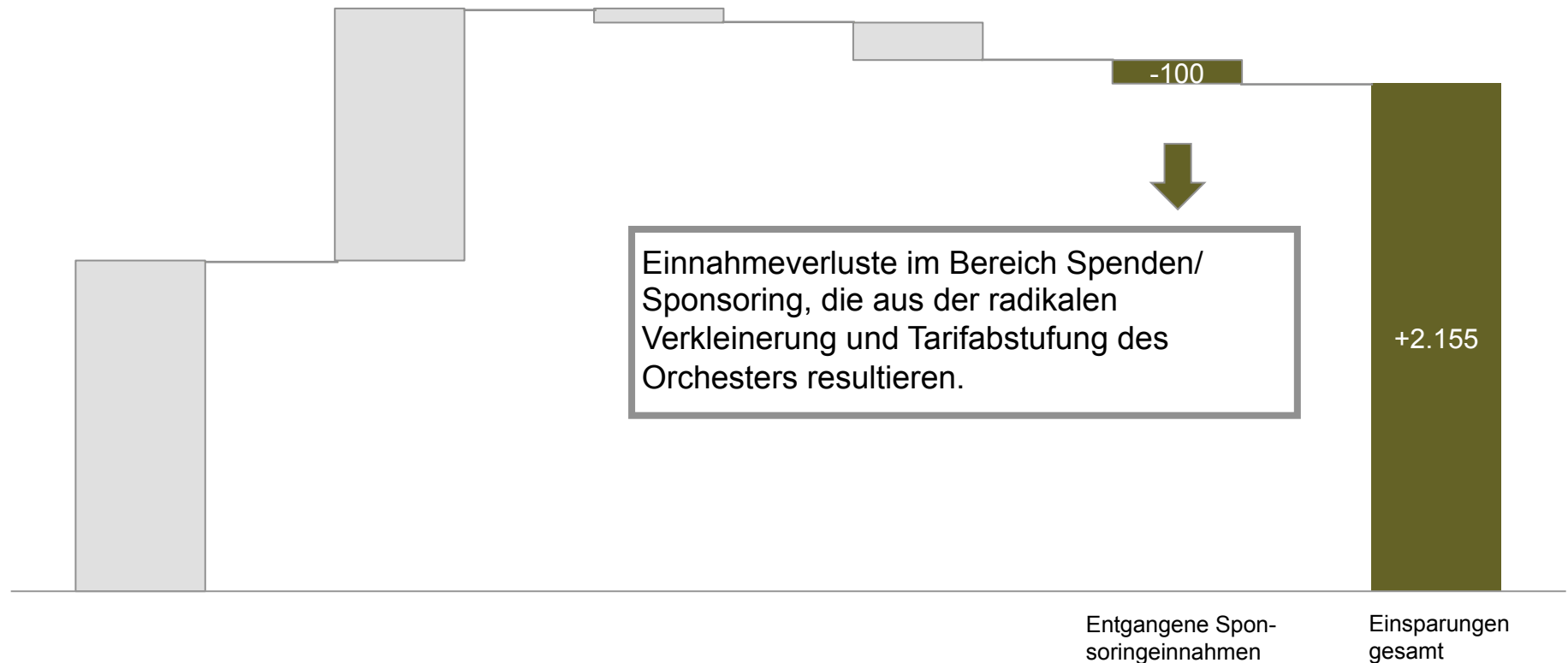
Die finanziellen Effekte von Szenario 4c werden schrittweise errechnet (6/6)

IVc

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

BACKUP

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]



Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich
Quelle: Angaben von Frau Wenke zur Aufteilung der Ausgaben bezüglich Gäste und Aushilfen; VTR Besucherstatistik 12/13, inklusive Optimierungspotenzialen von 20%-iger Steigerung der Besucherzahlen und des durchschnittlich realisierten Ticketpreis. VTR GuV 12, Personalaufstellung VTR, Szenarienberechnung actori

Nach Abzug der Mehrkosten für Aushilfen und der entgangenen Umsatzerlöse würde die Einsparung bei rund 2,2 Mio. € liegen

IVc UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

VTR: Analyse der Einsparungen und Mehrausgaben in Szenario 4c [T€]

Berechnung

Eingesparte Kosten	2.474.000 €
Verkleinerung des Orchesters	1.404.000 €
Abstufung von TVK A nach C	1.070.000 €
Entgangene Einnahmen und zusätzliche Kosten	- 319.000 €
Kosten durch zusätzliche Aushilfen	- 60.000 €
Umsatzerlöse	- 159.000 €
Spenden/ Sponsoring	- 100.000 €
Einsparungen gesamt	2.155.000 €

Anmerkung: Alle Berechnungen auf Basis der GuV 2012, ohne Inflationseffekte. Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018) ergeben sich Einsparungen in Höhe von 2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet
Quelle: Szenarienberechnung actori

Bei einer Orchestergröße von 63 bis 68 Musikern sind spätromantische symphonische Werke noch vereinzelt möglich – Vergleichsorchester

IV

UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER





Vergleichshäuser: Orchester mit 63-68 Mitgliedern (Vergleichshäuser)

Anzahl Musiker/ Tarif		Beispielprogramme
 pfalztheaterkaiserslautern.	63/ B	Sinfoniekonzerte: Beethoven: 4. Sinfonie, Mendelssohn Bartholdy: 4. Sinfonie, Musiktheater: Gluck: Iphigene in Aulis, Schostakowitsch: Lady Macbeth von Mzensk, Puccini: Manon Lescaut
 BIELEFELDER PHILHARMONIKER	65/ B	Sinfoniekonzerte: Beethoven: 9. Sinfonie, Brahms: 1. Sinfonie, Mahler: 6. Sinfonie, Sibelius: 7. Sinfonie, Musiktheater: Mozart: Così fan Tutte, Puccini: Tosca, Verdi: Giovanna D'Arco
 MECKLENBURGISCHES STAATSTHEATER SCHWERIN	68/ A (HTV)	Sinfoniekonzerte: Beethoven: 5. Sinfonie, Mahler: 5. Sinfonie, Musiktheater: Mozart: Die Hochzeit des Figaro, Smetana: Die verkaufte Braut, Verdi: Nabucco, Puccini: La Bohème

Bei einer geringeren Musikerzahl ist das mögliche Repertoire bereits deutlich eingeschränkt – Vergleichsorchester

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

Orchester mit 51-56 Mitgliedern (Auswahl)

	Anzahl Musiker/ Tarif	Beispielprogramme
	51/ C	Sinfoniekonzerte: Dvořák: 5. Sinfonie, Haydn: 68. Sinfonie, Mozart: Sinfonie G-Dur KV 318, Bach: 6. Sinfonie, Delius: „By the river“ aus „Florida-Suite“, Musiktheater: Bizet: Carmen
 Städtisches Orchester Bremerhaven	52/ C	Sinfoniekonzerte: Schubert: 8. Sinfonie, Mahler: 4. Sinfonie, Schostakowitsch: 15. Sinfonie, Musiktheater: Rossini: Der Barbier von Sevilla, Weber: Der Freischütz, Verdi: Otello
 Neue Lausitzer Philharmonie	56/ C (HTV)	Philharmonische Konzerte: Haydn: 100. Sinfonie, Dvořák: 6. Sinfonie, Strawinski: Suite Der Feuervogel, Musiktheater: Mozart: Die Hochzeit des Figaros, Offenbach: Salon Pitzelberger
 Philh. Orchester der Stadt Trier	56/ C	Sinfoniekonzerte: Mahler: 4. Sinfonie, Beethoven: 8. Sinfonie, Chopin: Konzert Nr. 1, Sibelius: 1. Sinfonie, R. Strauss: Vier letzte Lieder, Musiktheater: J. Strauss: Die Fledermaus
 Philh. Orchester der Stadt Ulm	56/ C	Philharmonische Konzerte: Mozart: 9. Sinfonie, Sibelius: 1. Sinfonie, Mahler: 10. Sinfonie, Bernstein: 1. Sinfonie „Jeremiah“, Musiktheater: Verdi: Otello, R. Strauss: Der Rosenkavalier

Quelle: Deutsches Musikinformationszentrum und Websites der Häuser, Analyse actori

Rechtliche Fragen im Zusammenhang mit diesem Szenario werden im anschließenden Referat erläutert

IV UMSTRUKTURIERUNG ORCHESTER

- **In welchem Fall muss bei einer Tarifabstufung die Gewerkschaft, in welchem Fall das Orchester zustimmen?**
- **Falls nicht zugestimmt wird, wie hoch ist die Erfolgswahrscheinlichkeit von Klagen durch Orchestermitglieder?**
- **Was ist grundsätzlich bei Verkleinerung oder Tarifabstufung aufseiten der GmbH zu beachten, um Klagen vorzubeugen?**
- **Wird sich bei einer Orchester-Tarifabstufung zwangsläufig die Eingruppierung und damit das Gehalt des Chors verändern?**
- **Was bedeutet der aktuelle Bürgerschaftsbeschluss bezüglich des Austritts aus dem Bühnenverein für das Orchester und das VTR?**

Alle rechtlichen Erläuterungen zu den Szenarienbetrachtungen in separatem Gutachten

A.V Szenario 5: Ausgliederung des Orchesters

Szenario 5 betrachtet die Ausgliederung des Orchesters

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1	0 Mio. €	17,6 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
II	Szenario 2	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanztheatersparte ■ Gastspiele im Tanztheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
III	Szenario 3	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
IV	Szenario 4	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		
V	Szenario 5	-230 T€	17,8 Mio. €
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 		

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Beschreibung Szenario 5

V

AUSGLIEDERUNG ORCHESTER IN SEPARATE RECHTSFORM

Maßnahmen in Szenario 5

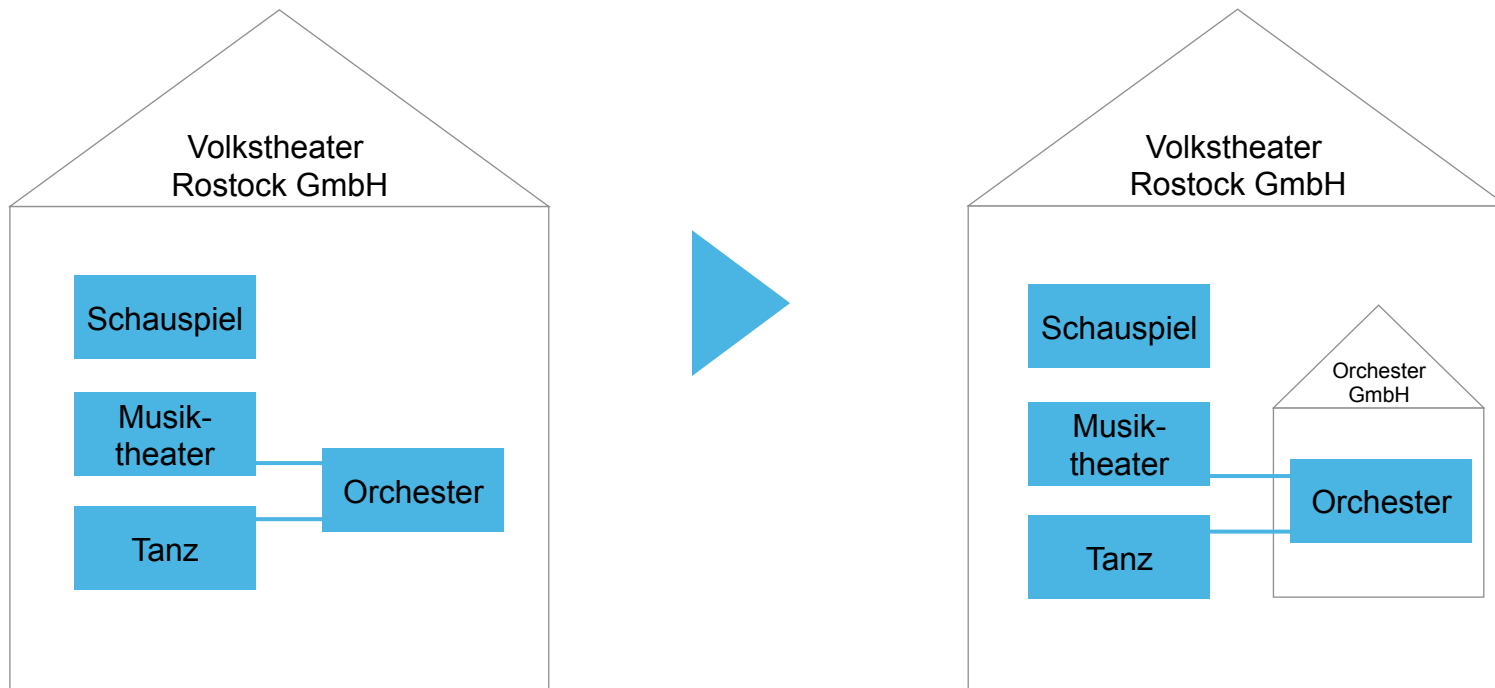
- Szenario 5 untersucht Optionen einer Orchesterausgliederung in eine separate Rechtsform.
- Drei zentrale Fragestellungen werden in diesem Zusammenhang untersucht:
 - Wird durch eine Ausgliederung die Steuerbarkeit des Orchesters vereinfacht?
 - Ergibt sich aus der Ausgliederung Potenzial für Kostenersparnis?
 - Fallen zusätzlich Steuern an, wenn das Orchester Dienste für das VTR leistet?
- Die Untersuchung zeigt, dass die negativen Effekte bei einer Orchesterausgliederung insgesamt überwiegen. Weder wird die Steuerbarkeit vereinfacht, noch lässt sich eine Kostenersparnis ausmachen.
- Eine GmbH ist grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig. Daher müsste durch eine steuerrechtliche Prüfung abschließend geklärt werden, ob aus einer Ausgliederung und Überführung des Orchesters in eine GmbH Umsatzsteuerzahlungen für Dienste für das VTR resultieren.
- Durch eine Ausgliederung des Orchesters in eine separate Rechtsform ergeben sich keine Einsparungen, sondern **Mehrkosten** von rund **230 T€**. Der **Zuschussbedarf** für Theater und Orchester beläuft sich daher in diesem Szenario im Jahr 2018 auf **17,8 Mio. €**.

Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018)

Laut Auftrag wird die Orchesterausgliederung in eine Tochtergesellschaft des VTR untersucht

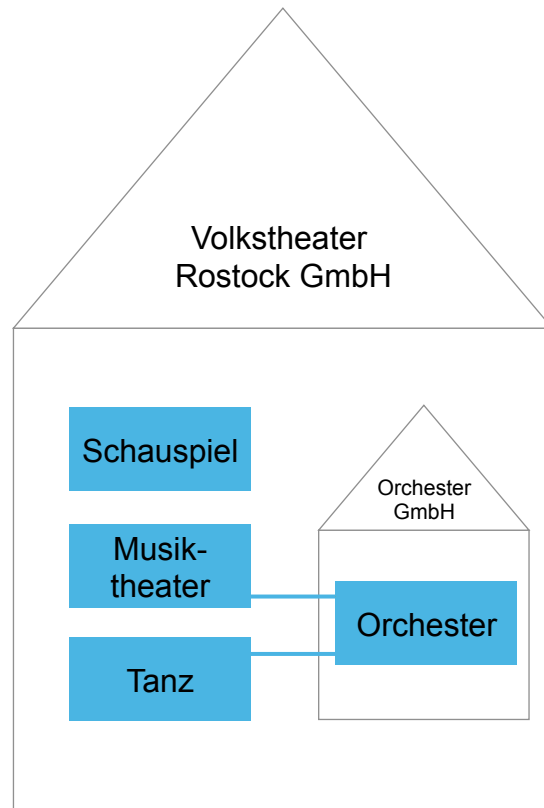
V

AUSGLIEDERUNG ORCHESTER IN SEPARATE RECHTSFORM



Fazit: Ausgliederung scheint unter heutigen Bedingungen nicht sinnvoll, bei veränderter Spartenanzahl evtl. zu verwirklichen

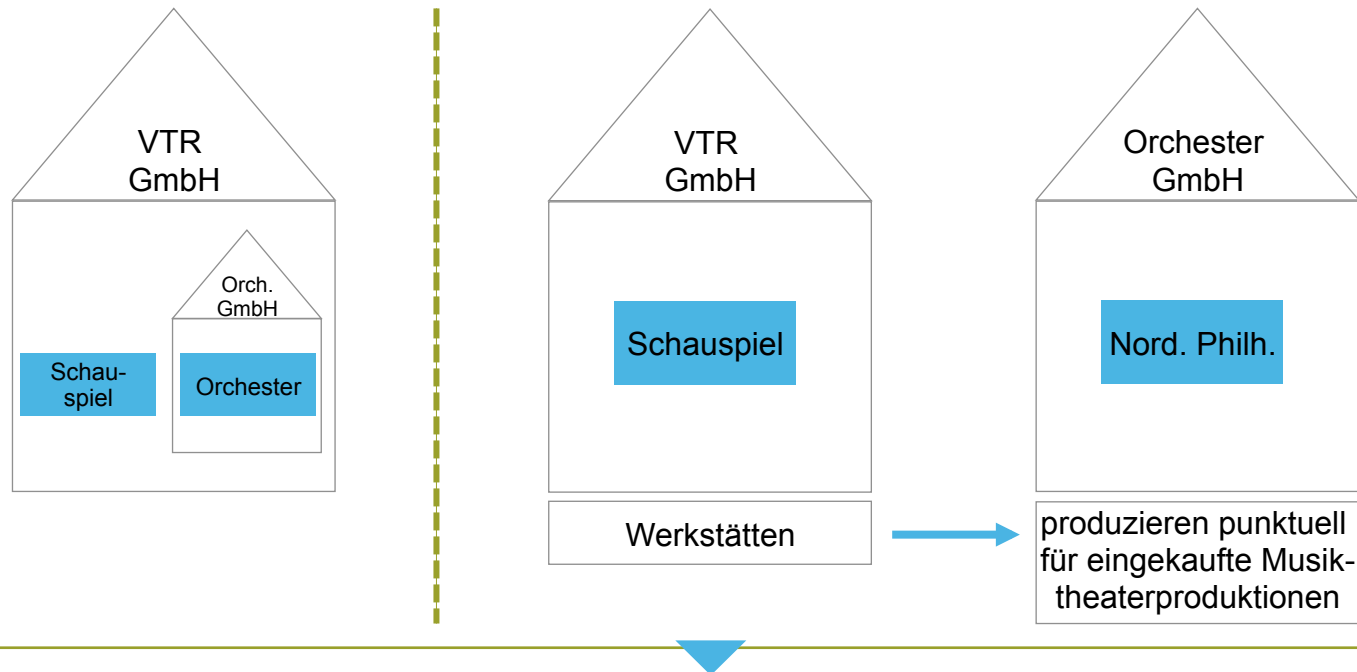
V AUSGLIEDERUNG ORCHESTER IN SEPARATE RECHTSFORM



- Zum jetzigen Zeitpunkt ist eine Orchesterausgliederung nicht sinnvoll in Betracht zu ziehen: Es entstehen
 - Überführungskosten in Höhe von 100 T€
 - jährliche Kosten von insgesamt 230 T€
 - intensive Abstimmungsverfahren und Klärungsbedarf, u.a. bezüglich des Durchgriffsrechts mit dem Träger
- Dem stehen Möglichkeiten der Stärkung der Marke „Norddeutsche Philharmonie“ gegenüber
- **Die Nachteile, die sich aus dem erhöhten Abstimmungsbedarf ergeben, fallen weg, wenn die Sparten Musiktheater und Tanz beim VTR geschlossen werden. Allerdings stellt sich dann die Frage, ob Orchester und Schauspiel unter einem gesellschaftsrechtlichen Dach überhaupt noch sinnvoll ist.**

Bei einer Schließung von Musiktheater und Tanz (Szenario 3) wäre sogar eine komplette Ausgliederung des Orchesters denkbar

V AUSGLIEDERUNG ORCHESTER IN SEPARATE RECHTSFORM



- In Szenario 3 gäbe es kaum Berührungspunkte zwischen Schauspiel und Orchester. Daher wäre die Gründung einer weiteren GmbH unter einem anderen Träger (z.B. Hansestadt Rostock) denkbar.
- Das VTR würde ein reines Schauspielhaus und die Norddeutsche Philharmonie eigenständig.
- Sie bestünde als Sinfonieorchester fort und würde eingekaufte Musiktheater-Produktionen, die bei Bedarf durch die Werkstätten des VTR ausgestattet werden, begleiten.

Quelle: Analyse actori

Rechtliche Fragen im Zusammenhang mit diesem Szenario werden im anschließenden Referat erläutert

V

AUSGLIEDERUNG ORCHESTER IN SEPARATE RECHTSFORM

- **Hat die Ausgliederung rechtliche Vor-/ Nachteile für den Orchesterbetrieb?**
- **Welche rechtlichen Vor-/ Nachteile hätte eine Ausgliederung unter der Trägerschaft der Volkstheater Rostock GmbH bzw. einer anderen Trägerschaft?**
- **Könnte eine Ausgliederung angedachte Umstrukturierungen vereinfachen?**
- **Verfügen die Orchestermitglieder über rechtliche Mittel gegen eine Ausgliederung? Muss das Orchester einer Ausgliederung zustimmen?**
- **Gibt es Erfahrungen über den Zeitrahmen einer Überführung?**

Alle rechtlichen Erläuterungen zu den Szenarienbetrachtungen in separatem Gutachten

B. Betriebswirtschaftliche Konsequenzen des Neubaus

Der Neubau wird die finanzielle Situation des Theaters nicht wesentlich ändern: Zusätzliche Erträge und zusätzliche Kosten heben sich auf

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

Beschreibung der Auswirkungen des Neubaus

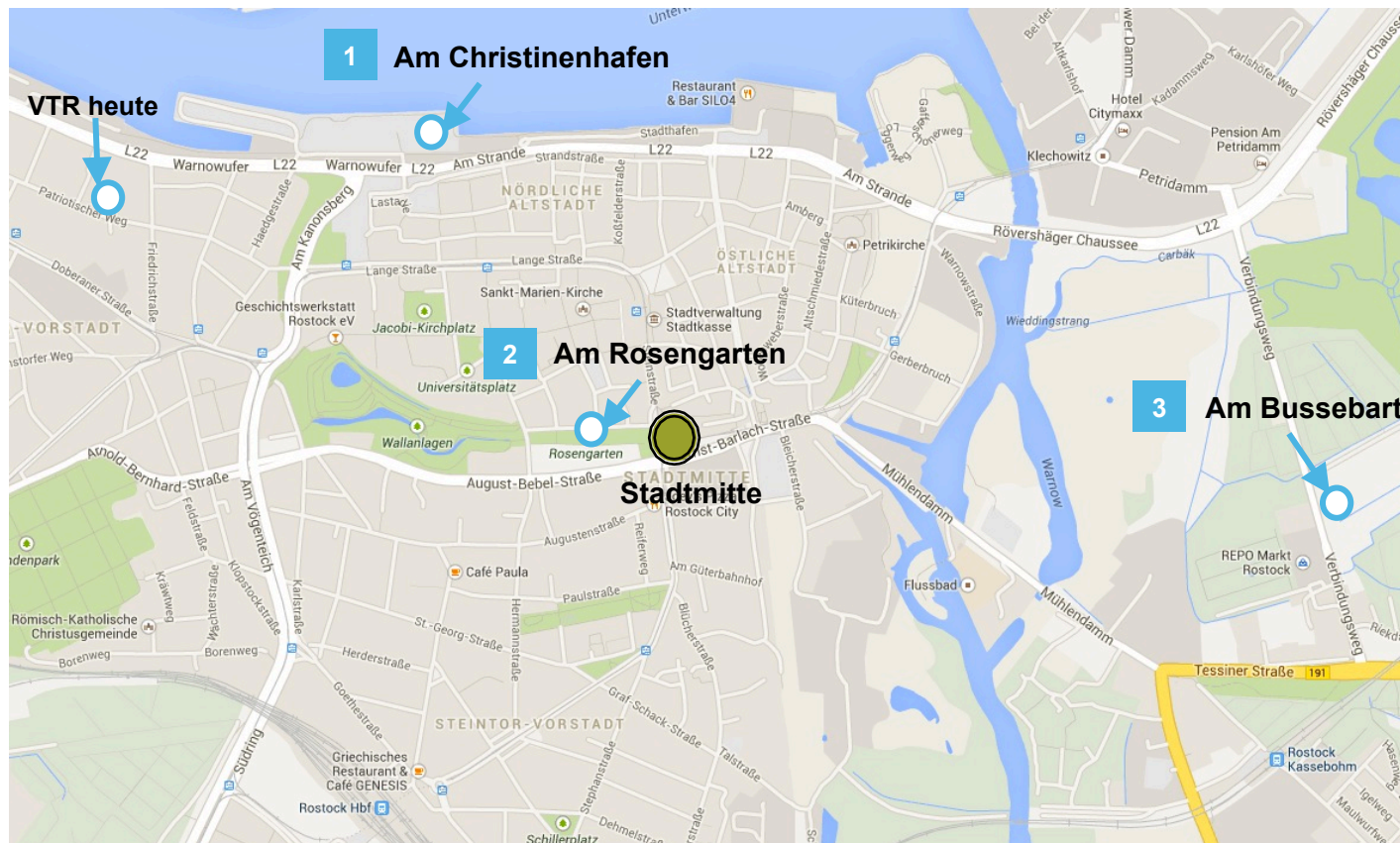
- **Durch einen Neubau ergibt sich keine wesentliche Änderung der finanziellen Situation des VTR, da sich zusätzliche Erträge und zusätzliche Kosten weitgehend gegenseitig aufheben.**
- Zusätzliche Erträge ergeben sich durch eine Erhöhung der Zuschauerzahl um 10% (168 T€) durch die gesteigerte Attraktivität des Hauses; diese Zahl erscheint aufgrund des Vergleichs mit Häusern in ähnlicher Situation realistisch. Damit einher gehen höhere Einnahmen aus Sponsoring von rund 40 T€ sowie höhere Einnahmen aus Mieten und Pachten von rund 40 T€.
- Weitere Einsparungen sind durch eine Senkung der Betriebskosten möglich (108 T€), da von einem energetisch besseren Zustand des Neubaus bei nahezu gleich bleibender Nutzfläche auszugehen ist.
- Demgegenüber erhöhen sich die Personalkosten um rund 280 T€ durch 7 zusätzliche VZÄ im Bereich Technik und Werkstätten aufgrund der größeren Bühnenflächen und dadurch größeren Bühnenbildern. Zusätzliche Ausstattungskosten von 80 T€ fallen aufgrund vergrößerter Bühnenbilder an, die angesichts einer Steigerung der Bühnenfläche möglich und notwendig sind.

Anmerkung: Werte ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018), Ausnahme: Personalkosten inklusive Inflationseffekte

Für den Neubau des VTR stehen drei Standorte zur Diskussion

B BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

Geplante Standorte des Neubaus



Quelle: Konzeption Theaterneubau in der HRO 2012

Die Anzahl der Spielstätten bleibt unverändert – allerdings sollen die beiden wichtigsten Säle rund 50% mehr Zuschauer fassen

B BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

VTR heute

A **Großes Haus**




Sitzplätze: 535
Bühne: 108 m²*

B **Theater im Stadthafen**



Sitzplätze: 200
Bühne: 58 m²*

C **Ateliertheater**



Sitzplätze: ca. 40
Bühne: 80 m²*

D **Kleine Komödie Warnemünde**



Sitzplätze: 68
Bühne: 30 m²*

VTR Neubau

A **Großes Haus**



Sitzplätze: 800 (687)
Bühne: 144 m²*

B **Kleines Haus**



Sitzplätze: 320
Bühne: 100 m²*

C **Ateliertheater**



Sitzplätze: ca. 40
Bühne: 80 m²*

D **Kleine Komödie Warnemünde**



Sitzplätze: 68
Bühne: 30 m²*

Spielstätte bleibt in ähnlichem Format erhalten

Quelle: Konzeption Theaterneubau in der Hansestadt Rostock Mai 2012; Angaben von Frau Scheel

*ohne Vorbühne und Seitenflächen

Ein Neubau hat sowohl positive wie negative finanzielle Effekte

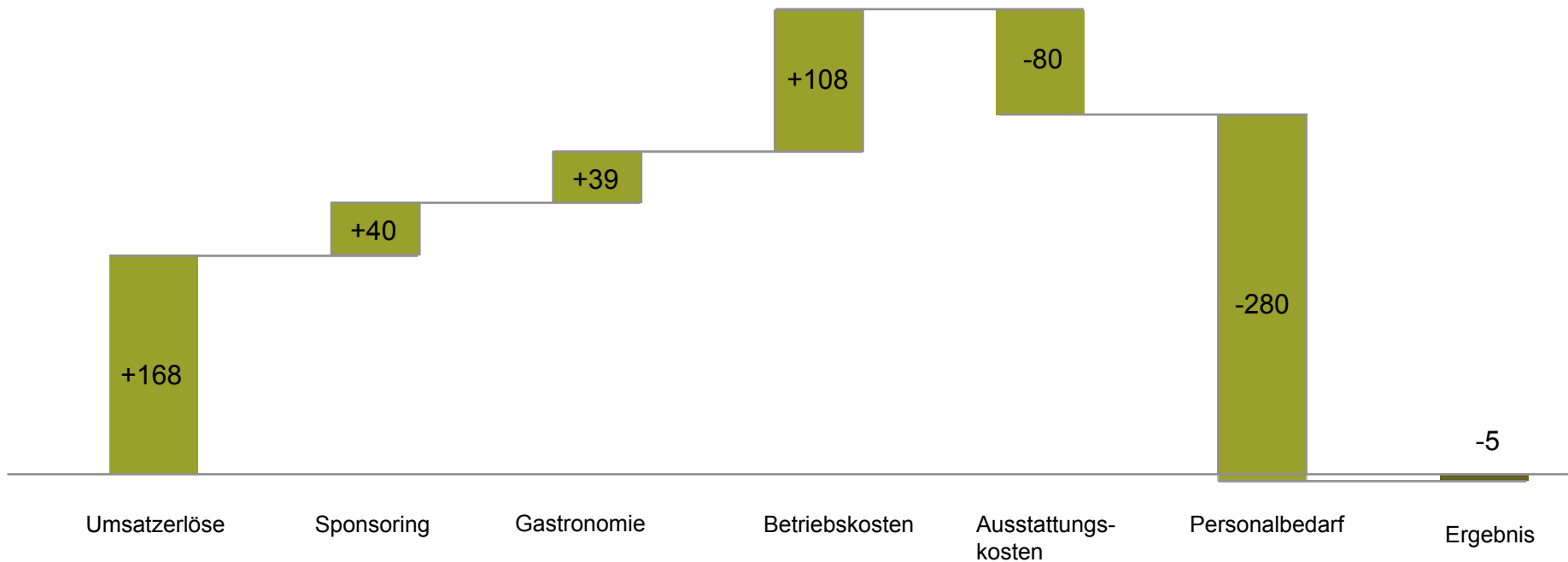
B BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

Position	Entwicklung	Erklärung
1 Umsatzerlöse		Steigerung der Besucherzahlen und damit Steigerung der Umsatzerlöse nach der Sanierung
2 Sponsoring		Neue Möglichkeiten im Sponsoring, insbesondere im Bereich Hospitality, durch erhöhte Attraktivität des Neubaus
3 Gastronomieumsätze		Zusätzliche Einnahmen aus öffentlicher Kantine und Pausengastronomie
4 Kosten der Hausbewirtschaftung		Reduktion der Kosten für Reparatur/Instandhaltung aufgrund funktionsfähigen Neubaus/ moderner Technik Reduktion der Betriebskosten durch bessere Sanierung bei Preissteigerung für Fernwärme/ Strom
5 Ausstattungskosten		Erhöhte Kosten durch größere Bühnenflächen, die größere Bühnenbilder erfordern
6 Personalkosten		Erhöhter Personalbedarf in Technik und Werkstätten durch größere Bühnenflächen

Quelle: Konzeption Theaterneubau in der Hansestadt Rostock Mai 2012, Analyse actori

Insgesamt heben sich positive und negative finanzielle Effekte fast vollständig auf

B BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

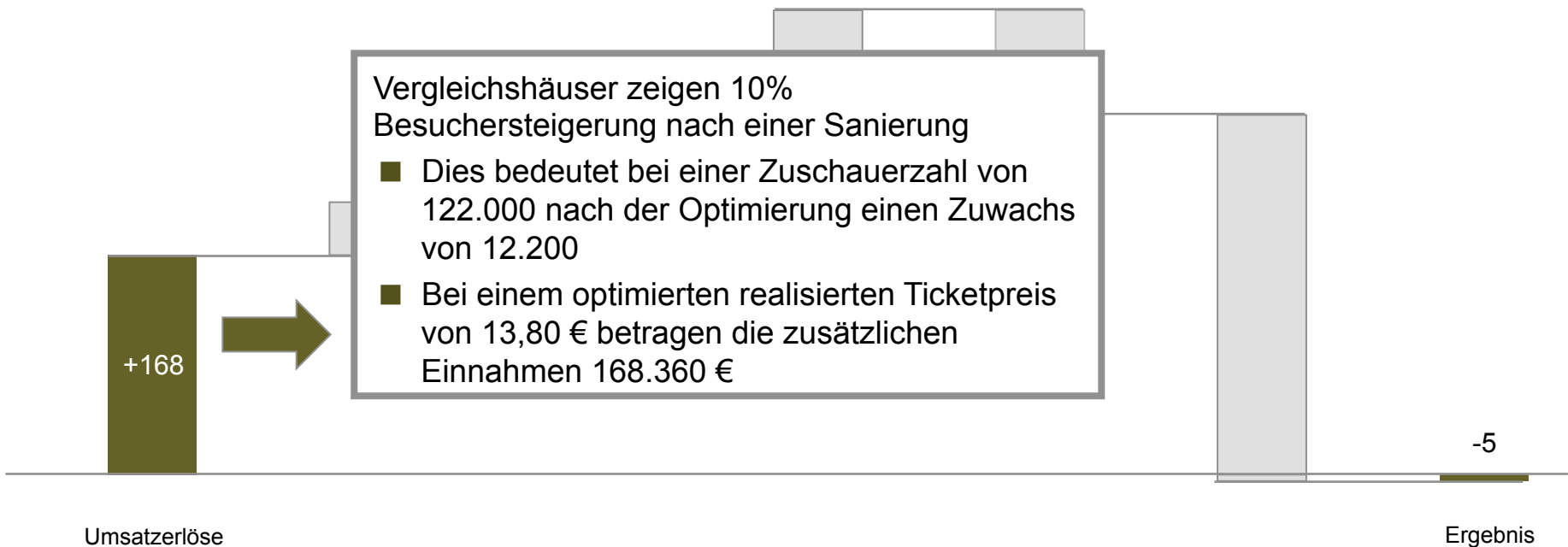
Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Gesteigerte Umsatzerlöse sind der wichtigste Faktor für zusätzliche Erträge durch den Neubau

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

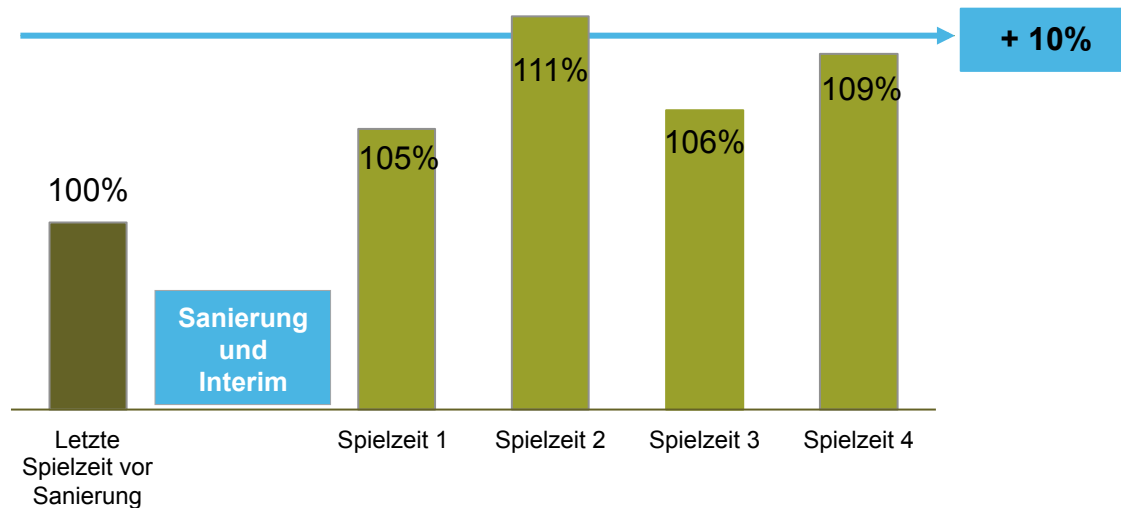
Vergleichshäuser zeigen, dass ein Zuwachs von 10% bei den Besucherzahlen nach einer Sanierung realistisch ist

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

Vergleichshäuser: Besucherentwicklung nach Sanierungen – Durchschnitt aus vier Häusern [%]



- Die **Besucherzahlen** folgen in Spielzeit 1 und 2 nach der Sanierung einem **deutlichen Aufwärtstrend** und bleiben in den 4 Jahren nach der Sanierung dauerhaft auf höherem Niveau als vor der Sanierung
- Ein realistischer Zielwert, der bei den Einnahmen erreicht werden kann, liegt bei rund 10% höheren Besucherzahlen als vor der Sanierung

Quelle: Theaterstatistik, Vergleichshäuser für Sanierungsentwicklung: Kassel, Bielefeld, Stralsund, Heidelberg

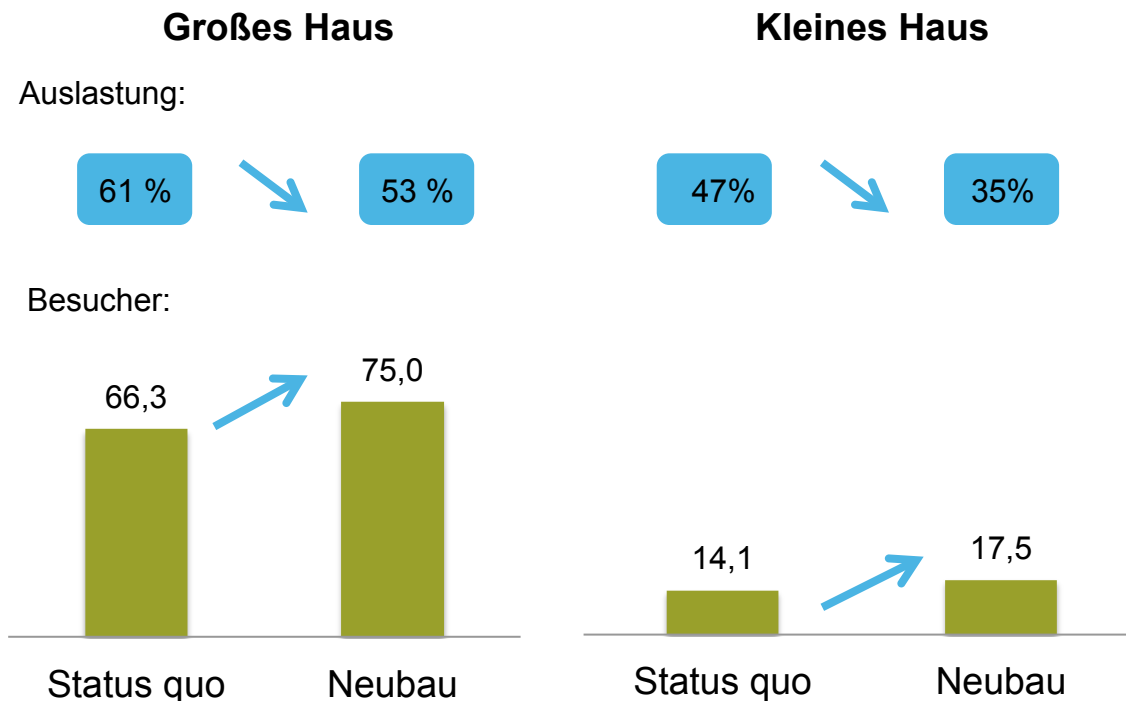
Selbst bei einer gesteigerten Besucherzahl würden die heute bereits niedrigen Auslastungszahlen in einem Neubau nicht mehr erreicht

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

Besucherzahl und Auslastung Großes und Kleines Haus vor und nach dem Neubau [Tsd., %]



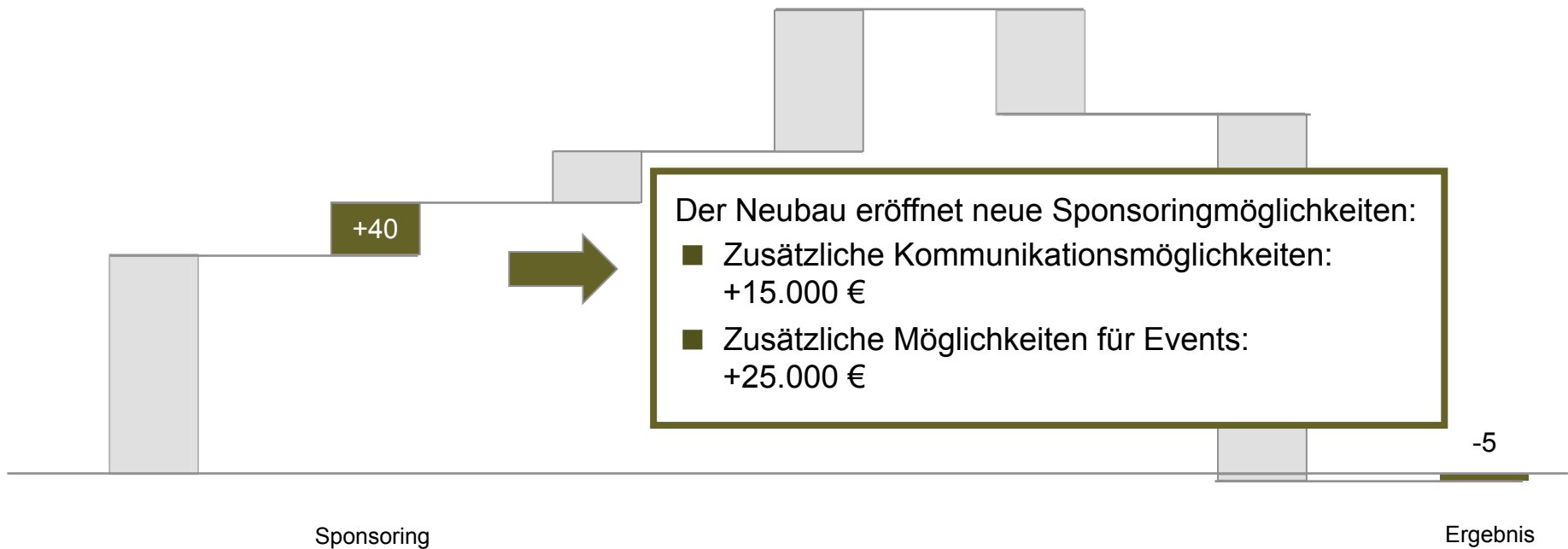
- Verteilt man die zu erwartenden zusätzlichen Besucher auf das Große und auf das Kleine Haus, so ergeben sich rund **8.700** zusätzliche Zuschauer im **Großen** und **3.400** zusätzliche Zuschauer im **Kleinen Haus**
- Berücksichtigt man die höheren Raumkapazitäten, so geht die Auslastung der Säle jedoch zurück: Von **61%** auf **53%** im **Großen Haus** und von **47%** auf **35%** im **Kleinen Haus**
- **Vor dem Hintergrund dieser Zahlen ist zu bedenken, ob die größeren Säle im Neubau tatsächlich gefüllt werden können oder, ob eventuell Überkapazitäten geschaffen werden**

Außerdem eröffnet der Neubau neue Möglichkeiten für Sponsoring

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Durch erhöhte Attraktivität des Neubaus ist eine weitere Steigerung der Sponsoringeinnahmen um 40 T€ möglich

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

VTR: Sponsoringpotenzial durch den Neubau

- Durch den Neubau steht das VTR verstärkt in der Öffentlichkeit: Nutzung eines erhöhten Potenzials für Sponsoren, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren
- Abgesehen von Sponsoringmöglichkeiten im Zuge des Baus, können Partner für langfristige Kooperationen durch den repräsentativen Neubau gewonnen werden
- Erschließung neuer Ertragsfelder in den Bereichen Hospitality und Events, z.B. durch einen Hauptsponsor mit folgenden Leistungen:

Exklusive Führungen	Private Führungen für den Sponsor und seine Gäste (je 50 Backstage- und Werkstattführungen)	5 T€
Empfang	Möglichkeit einen eigenen Empfang im Rahmen eines Vorstellungsbesuchs auszurichten	10 T€
Pausenbereich	Möglichkeit einen eigenen Pausenbereich zu den Vorstellungen einzurichten	5 T€
Exklusive Veranstaltungen/ Events	Möglichkeit ein exklusives Dinner auf der Bühne des Großen Hauses auszurichten	20 T€
		40 T€

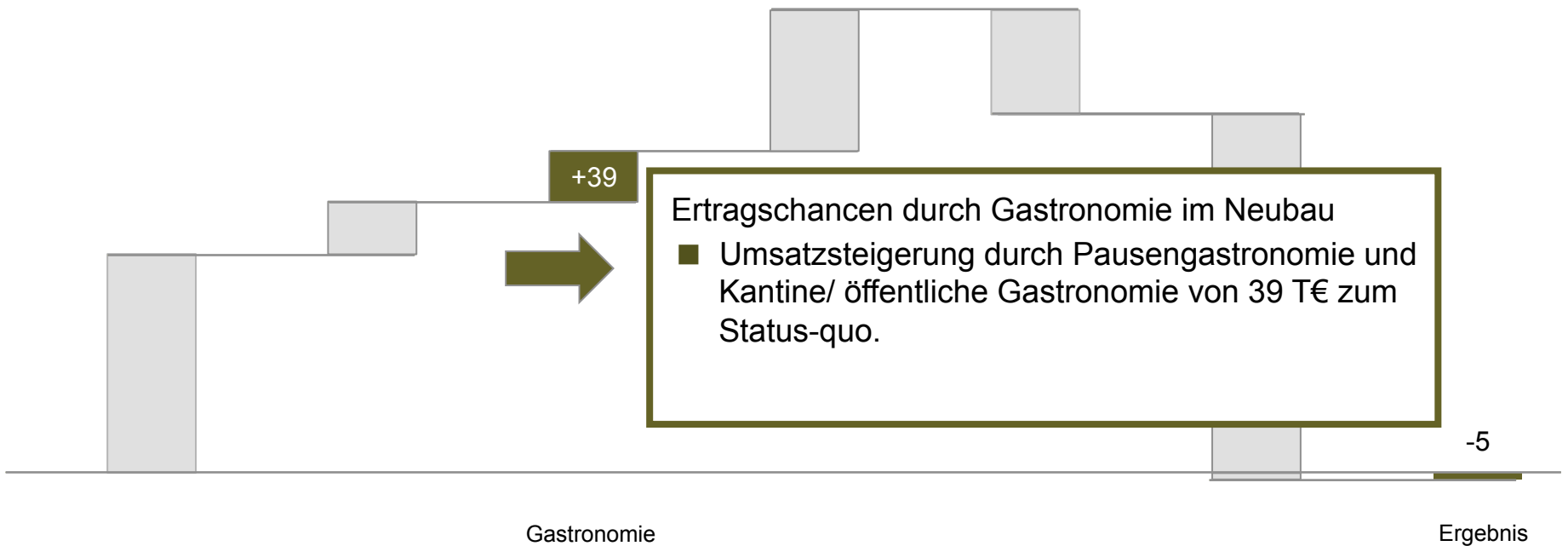
Quelle: actori Erfahrung aus Sponsoring-Projekten und Vermarktungskunden Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018)

Eine optimierte Gastronomie ergibt ein zusätzliches Ertragspotenzial

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Mit einer öffentlichen Kantine und Pausengastronomie sind Einnahmen aus Pachten von 52 T€ p.a. möglich

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

Pacht-Modell

- Umsatz- und Gewinnorientiertes Pachtmodell
- Umsatzbeteiligung von 1,5% am Gesamtumsatz der Gastronomie
- Gewinnbeteiligung von 30% am Deckungsbeitrag der Gastronomie
- 2 Gastronomiebereiche, die gesamthaft an 1 Pächter vergeben werden (Pausengastronomie, öffentliche Kantine)
- Annahme: Deckungsbeitrag entspricht 20% des Gesamtumsatzes

Berechnungsannahmen

Umsatz in Pausengastronomie

- Gesamtbesucherzahl: 132.000
- Abendbezogener Umsatz pro Besucher in Pausengastronomie: ca. 3,5 €
- Umsatz: 462.000 €
- Umsatzbeteiligung: 6.930, Gewinnbeteiligung: 27.720 €
- Pachtanteil insgesamt: 34.650 €

Umsatz in öffentlicher Kantine

- Umsatz Kantine:
 - 320 Öffnungstage
 - Kantine: rd. 40% der Mitarbeiter (120) mit Durchschnittsumsatz von 4,0 € pro Kopf
 - Öffentliche Gastronomie: 50 Gäste mit Durchschnittsumsatz von 5,0 € pro Kopf
- Umsatz: 233.600 €
- Umsatzbeteiligung: 3.504, Gewinnbeteiligung: 14.016 €
- Pachtanteil insgesamt: 17.520 €

Durch eine verbesserte Gastronomie sind Einnahmen von rund 52 T€ p.a. möglich. Dies sind rund 39 T€ mehr als heute

Quelle: Szenarienberechnung actori, Berechnung auf Grundlage von Vergleichswerte in Projekten mit ähnlicher Aufgabenstellung

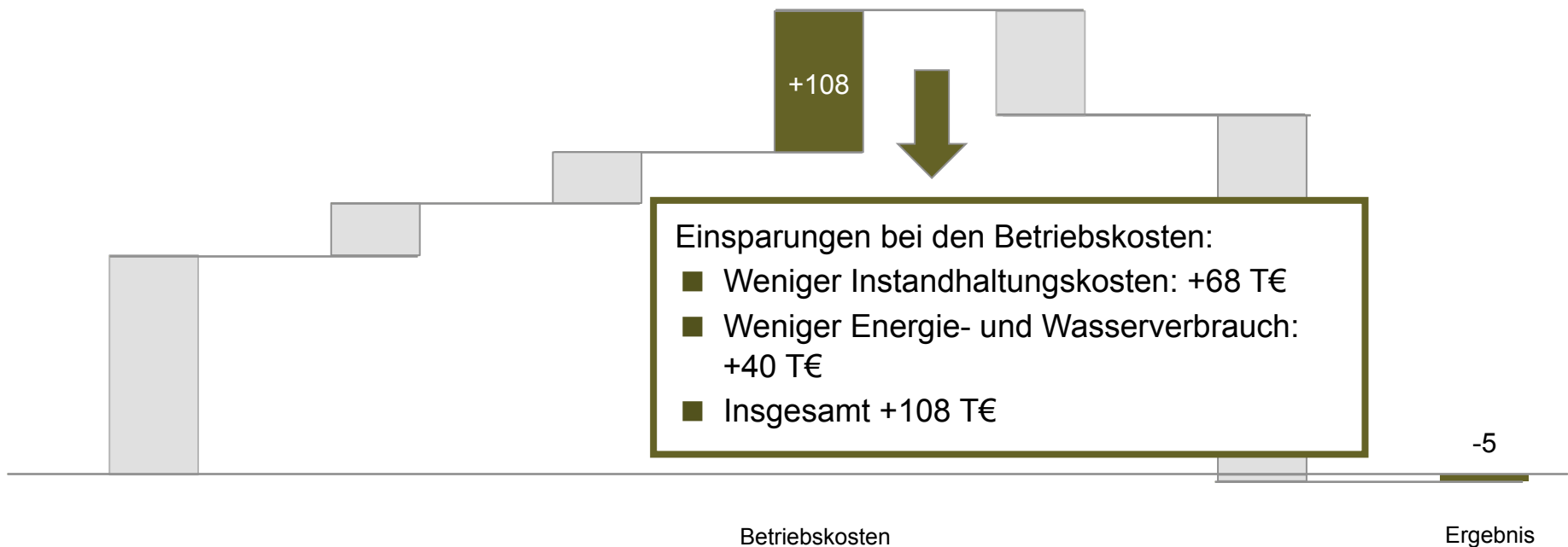
Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor

Einsparungen bei den Betriebskosten machen nach Umsatzerlösen den wichtigsten finanziellen Effekt aus

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Reduktion der Hausbewirtschaftungskosten aufgrund eines funktionsfähigeren und energetisch besseren Zustandes des Neubaus

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

VTR: Aufwendungen für Hausbewirtschaftung

Kosten für Hausbewirtschaftung 2013
bei 11.689 m² Gesamtfläche (ohne Werkstätten
Gerberbruch und Kleine Komödie Warnemünde)¹⁾

- **Instandhaltung/ Reparatur:** rd. 264 T€
- **Betriebskosten:** rd. 400 T€
- **Sonst. Bewirtschaftungsaufwand**
(Reinigung, Abfallbeseitigung,
Grünanlagen, Winterdienst) rd. 80 T€
- **Kosten insgesamt:** rd. **744 T€**

Kosten für Hausbewirtschaftung 2018
bei 12.360 m² Gesamtfläche (ohne Werkstätten
Gerberbruch und Kleine Komödie Warnemünde)¹⁾

- 6% Flächenmehrung x 30% Reduktion durch funktionsfähigen Bau und moderne Technik: rd. 196 T€
- 6% Flächenmehrung x 15% Reduktion durch bessere Wasser- und Stromnutzung im Neubau: rd. 360 T€
- Keine Änderung durch Neubau: rd. 80 T€
- **Kosten insgesamt: rd. 636 T€**

**Einsparungen
von rd. 108 T€**

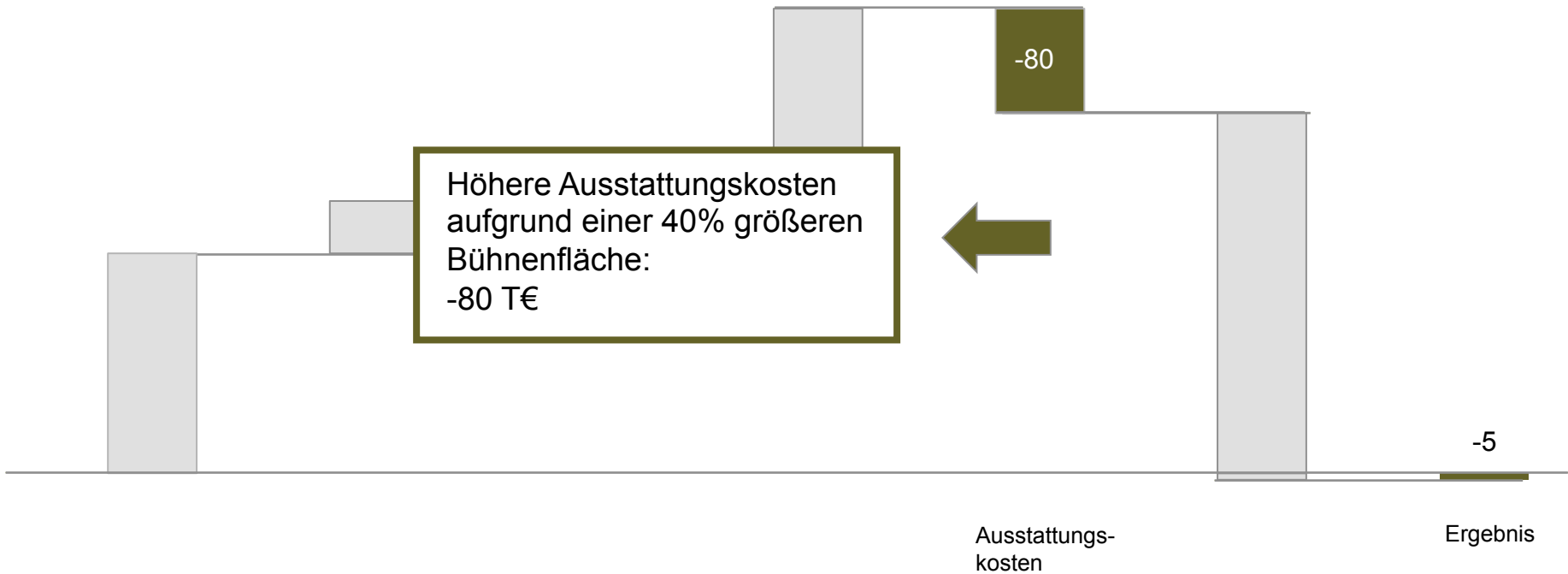
Quelle: ¹⁾Konzeption Theaterneubau in der Hansestadt Rostock Mai 2012; VTR GuV 2012; SachsenBank 2012 Zukunftsszenarien für die Entwicklung von Fernwärme in den neuen Bundesländern; eon Entwicklung der Strompreise seit der Liberalisierung Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018)

Eine größere Bühne verlangt größere Bühnenbilder und erzeugt damit höhere Ausstattungskosten

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Erhöhung der Ausstattungskosten um rd. 40% aufgrund Vergrößerung der Bühnenfläche

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

VTR: Ausstattungskosten

VTR heute

$$196 \text{ m}^2 \text{ Bühnenfläche} \times 1.020 \text{ € Ausstattungskosten/ m}^2 = \text{rd. 200 T€}$$

VTR Neubau

$$274 \text{ m}^2 \text{ Bühnenfläche} \times 1.020 \text{ € Ausstattungskosten/ m}^2 = \text{rd. 280 T€}$$

$$\text{Mehrkosten für Ausstattung nach Neubau} = \text{rd. 80 T€}$$

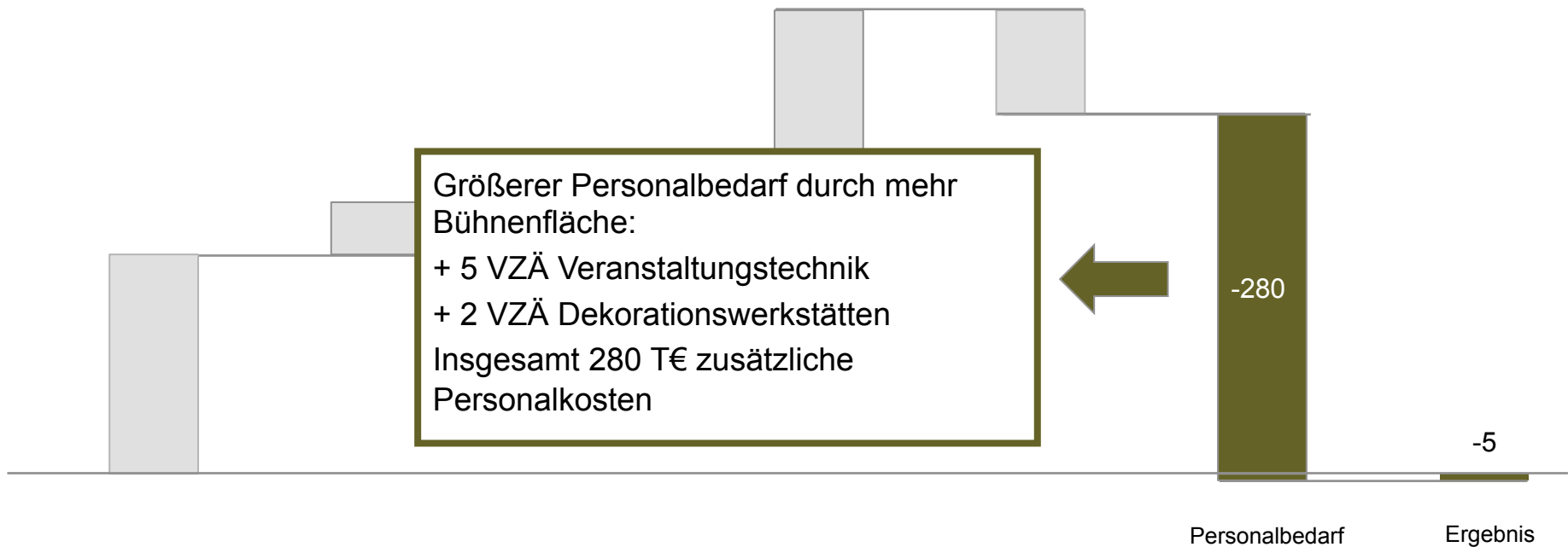
Quelle: VTR GuV 12, Angaben von Frau Scheel Anmerkung: Ohne Inflationsfaktor (1,09 bis zum Jahr 2018)

Außerdem benötigt eine größere Bühne mehr Personal, um Vorstellungen durchzuführen

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP



Anmerkung: Darstellung in T€. Alle Berechnungen ohne Inflationseffekte. Zur Errechnung der Werte im Jahr 2018 muss ein Inflationsfaktor in der Höhe von 1,09 angesetzt werden. Alle Zahlen gerundet, Rundungsabweichungen möglich

Quelle: Projekterfahrung actori bei Theaterneubau-Projekten; Szenarienberechnung actori

Bei gleichbleibendem Spielplan sieht actori zusätzlichen Personalbedarf in den Bereichen Technik und Werkstätten

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

VTR: Veränderung Anzahl Personal durch Neubau

	<u>ab 2013</u>	<u>2018</u>	<u>Differenz Status-quo</u>
Leitungspersonal	8,0 VZÄ	8,0 VZÄ	+/- 0
Ensemble	131,5 VZÄ	131,5 VZÄ	+/- 0
Nicht dar. künstl.	26,0 VZÄ	26,0 VZÄ	+/- 0
Technik ¹⁾	46,0 VZÄ	51,0 VZÄ	+ 5,0
Werkstätten	11,0 VZÄ	13,0 VZÄ	+ 2,0
Schnei./ Kostüm	18,75 VZÄ	18,75 VZÄ	+/- 0
Maske	8,0 VZÄ	8,0 VZÄ	+/- 0
Verwaltung	21,58 VZÄ	21,58 VZÄ	+/- 0
Gesamt			+ 7,0

- Durch die neue Bühnengröße ergeben sich zwangsläufig zusätzliche Personalbedarfe in den Bereichen Technik und Werkstätten
- Weitere Bedarfe ergeben sich aus einer Konkretisierung des Spielplans und strategischen Entscheidungen

¹⁾Veranstaltungs- und Haustechnik Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013 (Anzahl existierender Stellen ohne Meister), Berechnung Personalkosten 2018: Durchschnittswert heutiger Personalkosten, inklusive Inflationsrate von 1,5% p.a.

Größere Bühnenbilder erfordern zusätzliches Personal von ca. 7 VZÄ

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

VTR: Erhöhung des Personalbedarfs

	<u>ab 2013</u>	<u>Nach Neubau</u>	<u>Differenz Status-quo</u>	<u>Mehrkosten</u>
Schnürmeister	2,0 VZÄ	3,0 VZÄ	+ 1,0	+ 46.594 €
Veranstaltungste.	2,0 VZÄ	3,0 VZÄ	+ 1,0	+ 39.939 €
Handwerker	8,0 VZÄ	10,0 VZÄ	+ 2,0	+ 80.354 €
Beleuchter	1,0 VZÄ	2,0 VZÄ	+ 1,0	+ 40.716 €
Tischler	3,0 VZÄ	4,0 VZÄ	+ 1,0	+ 38.124 €
Schlosser	1,0 VZÄ	2,0 VZÄ	+ 1,0	+ 34.579 €
Gesamt			+ 7,0	+ 280.306 €

- Die Vergrößerung der Bühnenfläche geht vermutlich mit einer komplexeren Obermaschinerie einher. Dies erfordert mindestens einen zusätzlichen Schnürmeister sowie Beleuchter. Größere Bühnenbilder erfordern für die Montage zwei zusätzliche Handwerker.
- Durch zusätzliche moderne Technik wird ein neuer Veranstaltungstechniker notwendig.
- Die Erstellung größerer Bühnenbilder erfordert jeweils einen zusätzlichen Tischler und Schlosser.

Quelle: VTR Stellenübersicht August 2013 (Anzahl existierender Stellen ohne Meister), Berechnung Personalkosten 2018: Durchschnittswert heutiger Personalkosten, inklusive Inflationsrate von 1,5% p.a.

Erweiterung der technischen Möglichkeiten im großen Saal führt zu Anforderungsänderungen für bühnentechnische Teams

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

Großes Haus		Vor Sanierung	Nach Sanierung
Saal	Sitzplätze	535	800 (667)
	Spielfläche	ca. 108 m ²	144 m ²
Bühne	Seitenfläche	Rechts: 66 m ² Links: 66 m ²	210 m ² 210 m ²
	Gemeinsame Hinterbühne	ca. 60 m ²	200 m ² mit selbstfahrendem Bühnenwagen
	Magazinfläche	keine	Rechts: 84 m ² Links: 84 m ²
Veranstaltungstechnik	Obermaschinerie	k.A.	– Maschinenzüge mit motorisch steuerbaren Scheinwerfern – Maschinen- oder Punktzüge für Montagen
	Untermaschinerie	Keine Hubpodien	– Personenversenkungen, Drehscheibe, keine Hubpodien

Spielbetrieb:

- Akustik der Bühne auf Musiktheater, Konzert und Musical ausgerichtet
- Vorbereitende Arbeiten auf Seiten-/ Hinterbühne reduzieren Leerzeiten

Transport:

- Anlieferung/ Abtransport über Magazine reduzieren Transportwege/ -zeiten

Veranstaltungstechnik:

- Komplexitätssteigerung in Bedienung bedeutet Qualifizierungsbedarf des Personals
- Motorisch steuerbare Scheinwerfer reduzieren Einrichtzeiten
- Größere Bühnenflächen erfordern mehr Va.-Techniker

Quelle: Konzeption Theaterneubau in der Hansestadt Rostock Mai 2012

Erweiterung der technischen Möglichkeiten im kleinen Saal führt zu Anforderungsänderungen für bühnentechnische Teams

B BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS BACKUP

Kleines Haus		Vor Sanierung	Nach Sanierung
Saal	Sitzplätze	200	320
	Spielfläche	ca. 58 m ² ohne Doppelstockpodien	100 m ² ohne Doppelstockpodien
Bühne	Seitenfläche	k.A.	Rechts: 182 m ² Links: 252 m ²
	Gemeinsame Hinterbühne	ca. 60 m ²	200 m ² mit selbstfahrendem Bühnenwagen
	Magazinfläche	keine	Rechts: 84 m ² Links: 84 m ²
	Obermaschinerie	k.A.	– Maschinenzüge mit motorisch steuerbaren Scheinwerfern – Maschinen- oder Punktzüge für Montagen
Veranstaltungstechnik	Untermaschinerie	Keine Hubpodien	– Personenversenkungen Drehscheibe, keine Hubpodien

Spielbetrieb:

- Vorbereitende Arbeiten auf Seiten-/Hinterbühne

Transport:

- Anlieferung/ Abtransport über Magazine reduzieren Transportwege

Quelle: Konzeption Theaterneubau in der Hansestadt Rostock Mai 2012

Die Veränderungen haben Konsequenzen für Produktionsbedingungen und Spielbetrieb sowie personelle Anforderungen

B

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KONSEQUENZEN DES NEUBAUS

BACKUP

Spielstätten

Vergrößerung
kleine Bühne
(ehem. TiS)

Modernisierung
Veranst.-Technik

Erweiterung
Probenflächen

Auswirkungen auf Produktions- und Spielbetriebsbedingungen:

- Optimierung künstlerischer Produktionsbedingungen durch bessere Spielstätten- und Probensituation

Personelle Auswirkungen:

- Anforderungsänderungen an fachliche Qualifikationen für technische Teams
- Steigerung des Betreuungsaufwandes der Bühnen und Probebühnen durch größere Flächen

Bühnenservices

Veränderte
Werkstätten

Modernisierung
Haustechnik

Verbesserte
Lagersituation

Auswirkungen auf Produktions- und Spielbetriebsbedingungen:

- Größere Bühnen ermöglichen größere und aufwendigere Bühnenbilder und erhöhen Personalbedarf

Personelle Auswirkungen

- Anforderungssteigerung an fachliche Qualifikationen und Aufwandssteigerung durch vergrößerte Netto-Gesamtfläche der Bühne
- Steigerung des Personalbedarfs im Bereich Va.-Technik/ Werkstätten um 7 VZÄ

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-221-222 582 0
Fax +49-221-222 582 29
office@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

Büro Hamburg
Palmaille 55
22767 Hamburg
Tel +49-40-411 698 75
Fax +49-40-411 697 32
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

Untersuchung von Strukturmodellen der Volkstheater Rostock GmbH

Teil 3: Nichtmonetäre Bewertung der Entwicklungsszenarien



Januar 2014

Rückblick: Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (1/2)

- Das Volkstheater Rostock ist einer sich verschärfenden finanziellen Zwangslage ausgesetzt: Inflationsbedingte Kostensteigerungen führten in den vergangenen Jahren dazu, dass die künstlerischen Budgets (Ausstattungsbudgets und Gastkünstler) kontinuierlich reduziert wurden. Dies wirkt sich negativ auf das künstlerische Niveau und die Sichtbarkeit des Hauses aus, was wiederum die Eintrittseinnahmen reduziert und die finanzielle Zwangslage verschärft.
- Im Vergleich mit ähnlichen Häusern können auf der Kostenseite keine Einsparmöglichkeiten identifiziert werden, weder in den künstlerischen Budgets, die sich im Vergleich auf sehr niedrigem Niveau bewegen, noch durch Stellenabbau, da es weder bei Ensembles noch bei Bühnentechnik und Verwaltung nicht benötigte Personalressourcen gibt.
- Einnahmenseitig sind noch nicht alle Potenziale erschlossen: Das VTR schöpft die Möglichkeiten aktiver Besuchergewinnung nicht aus und erreicht im Vergleich wenige Besucher. Sponsoringpotenziale sind noch nicht erschlossen. Außerdem scheint durch eine sinnvolle Preisstrategie eine Erhöhung des durchschnittlich erzielten Kartenpreises möglich.
- Bei der Realisierung dieser Potenziale hält actori eine Verbesserung des jährlichen Betriebsergebnisses in der Höhe 555 T€ für möglich. Investitionen für eine Marketingoffensive sowie im Sponsoringbereich sind bei dieser Summe schon gegengerechnet.

Rückblick: Status quo-Analyse – Ergebniszusammenfassung (2/2)

- Damit das VTR den oben beschriebenen Kreislauf negativer Rückkopplung durchbrechen kann, empfiehlt actori, die durch die Realisierung der Einnahmepotenziale erzeugten Finanzmittel dem Theater vollumfänglich für die künstlerische Arbeit zur Verfügung zu stellen.
- Das Volkstheater Rostock hat selbst signifikante Anstrengungen unternommen, den von actori identifizierten Kreislauf zu durchbrechen. Insbesondere ist dabei auf die Anstrengungen zu verweisen, den Kostenzuwachs durch Tariferhöhungen zu bremsen oder auszusetzen, mit denen das Volkstheater genau dort ansetzt, wo die größten finanziellen Effekt zu erwarten sind. Dies geschah durch das Aussetzen der Tarifsteigerungen durch ein „Lohn-Moratorium“. actori verweist allerdings darauf, dass solche Maßnahmen nur zeitweise durchgeführt werden können – auf lange Sicht ist eine Abkopplung von inflations- und tarifbedingten Kostensteigerungen nicht möglich; daher kann ein Außer-Kraft-Setzen des beschriebenen negativen Kreislaufes nur durch eine gemeinsame Anstrengung von Theater und Trägern erreicht werden.

Rückblick: Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (1/3)

- Auftragsgemäß hat actori die folgenden Szenarien untersucht: 1. Beibehaltung des Status-quo, 2. Schließung der Tanzsparte, 3. Schließung der Musiktheater- und der Tanzsparte, 4. niedrigere Tarifeinstufung und/ oder Verkleinerung des Orchesters, 5. Ausgliederung des Orchesters in eine separate Rechtsform. Zusätzlich sollten die Auswirkungen eines Neubaus auf alle Szenarien geprüft werden.
- Die berechneten Szenarien stellen eine Vorgabe der Stadt Rostock dar. Durch ihre Berechnung wird keine Aussage darüber getroffen, ob ihre Verwirklichung wünschenswert oder abzulehnen ist. Neben den finanziellen Effekten müssen stets auch die nichtmonetären Effekte und die Umsetzungsrisiken betrachtet werden. Ohne einen der beiden Aspekte ist die Darstellung unvollständig.
- Bei gleichbleibendem künstlerischen Niveau (Szenario 1) entsteht am VTR eine jährlich wachsende Deckungslücke, da die inflationsbedingten Kostensteigerungen nicht durch eine Erhöhung der Eintrittspreise und damit eine Erhöhung der Umsatzerlöse ausgeglichen werden können. Selbst bei einer Realisierung aller von actori identifizierten Potenziale wird diese jährliche Deckungslücke im Jahr 2018 rund 1,8 Mio. € betragen. **Alle anderen Szenarien werden in ihren finanziellen Effekten im Vergleich zu Szenario 1 betrachtet.** Dies bedeutet, dass die erzielten Einsparungen jeweils mit der Deckungslücke in Szenario 1 verrechnet werden müssen, um die jeweilige Differenz zum voraussichtlichen Zuschussniveau zu bestimmen.

Rückblick: Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (2/3)

- Eine Schließung der Tanzsparte (Szenario 2) hätte im Jahr 2018 einen finanziellen Effekt von rund 0,4 Mio. € im Vergleich zu Szenario 1. Dabei wird berücksichtigt, dass ein Teil der entfallenen 34 Tanzvorstellungen durch Gastspiele ersetzt werden. Der Einspareffekt im Vergleich zu Szenario 1 wird in diesem Szenario ganz von der Deckungslücke kompensiert, das heißt auch nach der Schließung der Tanzsparte würde eine Deckungslücke von rund 1,4 Mio. € im Jahr 2018 bleiben.
- Eine Schließung der Sparten Tanz und Musiktheater (Szenario 3) bringt, je nach Umfang der als Ersatz eingekauften Gastspiele, im Vergleich zu Szenario 1 Einsparungen zwischen 3,5 und 3,8 Mio. €. Dieser Einspareffekt würde ausreichen, die Deckungslücke zu kompensieren; im Vergleich zum angenommenen Zuschussniveau würden Einsparungen zwischen rund 1,6 und 2,0 Mio. erreicht.
- Beim Orchester und Chor sind im Jahr 2018 durch eine Tarifabstufung und/ oder Verringerung der Orchesterstellen im Vergleich zu Szenario 1 Einsparungen zwischen 1,2 und 2,4 Mio. € möglich (Szenario 4). Je nach Tragweite der Umstrukturierungen in Szenario 4 kann die Deckungslücke im Vergleich zum Zuschussniveau mehr oder weniger geschlossen werden.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Rückblick: Monetäre Szenarienbetrachtung – Ergebniszusammenfassung (3/3)

- Eine Ausgliederung des Orchesters führt ebenfalls nur zu geringfügigen (negativen) Effekten. Dieses Szenario stellt daher als eigenständiges Szenario finanziell keinen sinnvollen Entwicklungspfad dar. Es kann jedoch eine Möglichkeit zu einer Tarifabstufung des Orchesters darstellen, das heißt Mittel zum Zweck der Realisierung eines anderen Szenarios sein. Diese **rechtlichen Implikationen von Szenario 5** werden in einem separaten Rechtsgutachten dargestellt.
- Ein Neubau ist für das Theater Rostock aufgrund von brand- und arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen ab 2018 unabdingbar. Allerdings sind durch einen Neubau keine wesentlichen finanziellen Effekte zu erwarten: Zusätzliche Einnahmen durch einen Besucheranstieg, durch Senkung der Betriebskosten und durch eine verbesserte Gastronomie werden durch höhere Personalkosten aufgrund einer komplexeren Technik und einer größeren Bühnenfläche wieder ausgeglichen. Neubau-Szenarien können daher bei der finanziellen Betrachtung der Szenarien zunächst zurückgestellt werden.
- Die Gestaltung des notwendigen Neubaus hängt wesentlich von der Entscheidung für eine bestimmte Spartenstruktur ab. Daher ist die Entscheidung **für oder gegen eines der vier Szenarien vorrangig. Diese Entscheidung haben die Träger des Volkstheaters Rostock zu treffen.**

Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien – Ergebniszusammenfassung

- Um die nichtmonetären Effekte der einzelnen Szenarien vergleichbar zu machen, hat actori Auswirkungen in drei Dimensionen betrachtet: Künstlerische Auswirkungen, soziale Auswirkungen und kulturpolitische Konsequenzen.
- Bei allen betrachteten Szenarien überwiegen in Summe die negativen Effekte. Diese sind allerdings unterschiedlich stark; insbesondere gibt es Unterschiede im Verhältnis von finanziellen Gewinnen und nichtmonetären Verlusten. Die nichtmonetären Auswirkungen lassen sich jedoch nicht vollständig in einer quantitativen Darstellung auflösen. Eine qualitative Beschreibung der Auswirkungen muss daher die tabellarische Gegenüberstellung begleiten.
- Eine Schließung der Tanzsparte hat deutlich negative nichtmonetäre Effekte bei relativ geringen Einsparungen. Dieses Verhältnis macht das Szenario wenig attraktiv.
- Eine Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte wäre für das VTR ein radikaler Schritt mit schwerwiegenden nichtmonetären Verlusten. Gleichzeitig werden signifikante Einsparungen erzielt. Die Realisierung dieses Szenarios stellt die einzige Option dar, sollte die Stadt Rostock entscheiden, den Zuschuss für das VTR wesentlich zu senken.
- Unter den Orchesterszenarien stellt die Abstufung auf Tarif B das Szenario mit den geringsten negativen nichtmonetären Effekten dar. Jede Verkleinerung des Orchesters hätte entscheidend höhere negative nichtmonetäre Effekte zu Folge, ohne dass die Einsparungen in einem ähnlichen Verhältnis zunehmen würden. Orchesterverkleinerungen stellen daher auch keine sinnvollen Szenarien dar.

Entscheidungswege für das VTR – Ergebniszusammenfassung

- Auf Grundlage der von actori durchgeführten Analysen lassen sich die für die weitere Entwicklung des VTR notwendigen Entscheidungen stark fokussieren. Die Träger des Theaters müssen sich im wesentlichen zwischen zwei Entwicklungsoptionen entscheiden, welche die Spartenanzahl und damit das künstlerische Profil des Hauses festlegen.
- Soll die Finanzierung des Theaters auf heutigem Niveau fortgeführt werden, sind Einsparungen geringeren Umfangs zum Ausgleich von inflationsbedingten Kostensteigerungen notwendig. Dann ist die Abstufung des Orchesters auf B-Tarif die sinnvollste Option. Alle anderen Szenarien mit einem Einspareffekt ähnlicher Größe implizieren ungleich höhere nichtmonetäre Verluste.
- Sind größere finanzielle Einschnitte notwendig, bringt nur die Schließung sowohl von Tanz- als auch von Musiktheatersparte wesentliche Einsparungen. Die nichtmonetären Verluste wären in diesem Fall allerdings hoch: Diese Entwicklungsoption würde eine völlige Neuausrichtung des Hauses bedeuten. Statt eines Mehrspartenhauses entstünde am Ende dieses Prozesses de facto ein Schauspielhaus mit einem lose angebandenen Orchester.
- Die Entscheidung zwischen diesen beiden Szenarien bestimmt alle weiteren Schritte. Insbesondere sollte die Ausdetaillierung und Realisierung eines Theaterneubaus erst dann erfolgen, wenn diese Entscheidung getroffen ist und damit auch die Anzahl der Sparten feststeht, die ein Neubau beherbergen soll.

- A. Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- B. Umsetzungsaufwand und Umsetzungsrisiken
- C. Handlungsoptionen für die Hansestadt Rostock

In dieser Präsentation werden betriebswirtschaftliche und rechtliche Überlegungen durch nichtmonetäre Bewertungen ergänzt ...

Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

- Veränderungen im Betriebsablauf und im Spielplan je Szenario
- Daraus resultierende finanzielle Veränderungen (Einsparungen oder Einnahmeverluste)

Fokus 2. Präsentation

- Betrachtung der Umsetzungskosten
- Betrachtung der Umsetzungsrisiken

Fokus diese Präsentation

Rechtliche Rahmenbedingungen

- Rechtliche Konsequenzen der einzelnen Szenarien
- Betrachtung der personalpolitischen Möglichkeiten, die durch den Rechtsrahmen vorgegeben werden

- Finanzielle Konsequenzen bei der arbeitsrechtlichen Umsetzung

Nichtmonetäre Auswirkungen

- Künstlerische Auswirkungen (Niveau der Künstler, möglicher Innovationsgrad, Vielfalt und Breite des Angebots)
- Soziale Auswirkungen (Zugänglichkeit des Angebots, Arbeitsplatzverluste etc.)
- Kulturpolitischen Effekte (z.B. Zuschuss/ Besucher bzw. Veranstaltung)

Fokus diese Präsentation

Zur Szenarienbewertung werden finanzielle, nichtmonetäre und risikobezogene Aspekte in einer Handlungsoptionen-Matrix verdichtet

X-Achse: Negative nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen

Y-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien

- Darstellung des Zuschussmehrbedarfs in der Spielzeit 18/ 19 im Vergleich zur Spielzeit 12/ 13



Farbe der Kreise und Breite der Umrandung: Umsetzungsrisiko und -aufwand

- Gelb/ Orange/ Rot: Steigendes Umsetzungsrisiko
- Zunehmende Breite der Umrandung: höhere Umsetzungskosten und damit spätere Realisierung der Einsparungen

Szenario 1 betrachtet die Fortschreibung des Status-quo

		<u>Einsparungen</u>	<u>Benötigter Zuschuss 2018</u>
I	Szenario 1		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortschreibung des Status-quo von 2012 ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0 Mio. €	17,6 Mio. €
II	Szenario 2		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanzsparte ■ Gastspiele in Tanz ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	0,4 Mio. €	17,2 Mio. €
III	Szenario 3		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schließung der Tanzsparte und der Musiktheatersparte ■ Gastspiele in den Sparten Tanz und Musiktheater ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	3,5 – 3,8 Mio. €	13,8 – 14,1 Mio. €
IV	Szenario 4		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellenabbau im Orchester ■ Andere tarifliche Einstufung des Orchesters und Chors ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	1,2 – 2,4 Mio. €	15,2 – 16,4 Mio. €
V	Szenario 5		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgliederung des Orchesters in eine andere Rechtsform ■ Berücksichtigung der Optimierungsmaßnahmen 	-230 T€	17,8 Mio. €

Quelle: Auftrag der Stadt Rostock an actori; Szenarienberechnung actori Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich folgende Einsparungen: Szenario 2: 371 T€, Szenario 3: 3,2-3,5 Mio. €, Szenario 4: 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

A. Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien

Zur Szenarienbewertung werden finanzielle, nichtmonetäre und risikobezogene Aspekte in einer Handlungsoptionen-Matrix verdichtet

X-Achse: Negative nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen

Y-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien

- Darstellung des Zuschussmehrbedarfs in der Spielzeit 18/ 19 im Vergleich zur Spielzeit 12/ 13



Farbe der Kreise und Breite der Umrandung: Umsetzungsrisiko und -aufwand

- Gelb/ Orange/ Rot: Steigendes Umsetzungsrisiko
- Zunehmende Breite der Umrandung: höhere Umsetzungskosten und damit spätere Realisierung der Einsparungen

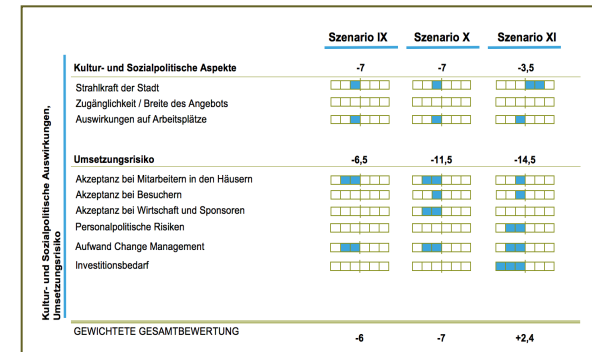
Die nichtmonetären Effekte werden zunächst qualitativ erschlossen und dann auf einer Punkteskala abgebildet

1 Rein qualitative Bewertung

- Bewertung der rein qualitativen Auswirkungen in nichtmonetärer Hinsicht (z.B. Renommee des Hauses, Qualität der Kunstproduktion)
- Auswertung von Gesprächen mit der Theaterleitung
- Dokumentation der Auswirkungen in Textform



2 Übersetzung in eine Punkteskala



- Bewertung von qualitativen und quantitativen Auswirkungen in nichtmonetärer Hinsicht (z.B. Anzahl der Vorstellungen) durch eine Abbildung auf einer Punkteskala
- Dabei sind relative Unterschiede zwischen den Szenarien ausschlaggebend
- Verdichtung zu einer quantitativen Gesamtbewertung der nichtmonetären Effekte je Szenario

Rückblick: Beschreibung Szenario 1

Maßnahmen Entwicklung der Erträge und Aufwendungen in Szenario 1

- Szenario 1 berechnet die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen bis 2018 bei Fortschreibung des Status-quo in organisatorischer wie künstlerischer Hinsicht.
- Die Erträge und Aufwendungen erhöhen sich nach der Szenarienkalkulation jährlich entsprechend einer Inflationsrate von 1,5%, Bau- und Reparaturkosten um rund 5%. Miet- und Betriebskosten für das TiS in Höhe von rd. 183 T€/Jahr¹⁾ sind aufgrund der Schließung ab 2014 nicht mehr in den Raum- bzw. Mietkosten enthalten.
- Die Zuschüsse der HRO bleiben über die Jahre auf dem selben Niveau von 2013, also 7,914 Mio. €. Sonderzuschüsse werden ab dem Jahr 2013 nicht einberechnet. Die FAG-Mittel bleiben ab 2014 auf dem selben Niveau, also 7,847 Mio. €.²⁾
- Alle Sondereffekte, wie Zuschüsse/ Aufwendungen für Brandschutzmaßnahmen, Erträge aus der Auflösung von Sonderposten und Einstellung in Sonderposten für Investitionszuschüsse sowie Aufwendungen für das Theaterzelt bleiben ab 2013 unberücksichtigt; ebenso die Rückstellung für Tariflohnerhöhung sowie aktivierte Eigenleistungen und entsprechende Abschreibungen.
- Bei Umsetzung der Optimierungen beträgt der jährliche Zuschussbedarf des VTR **rund 17,6 Mio. €**. Dies sind rund 1,8 Mio. € mehr, als an Zuschüssen nach heutigem Stand vorgesehen sind.

Szenario 1: Nichtmonetäre Konsequenzen

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 1 – Fortschreibung des Status-quo

- Szenario 1 ist so konzipiert, dass die künstlerische Produktion und das künstlerische Niveau des VTR auf dem heutigen Niveau erhalten bleibt. Im Rahmen der Szenarienbetrachtung stellt Szenario 1 gewissermaßen eine Nullmessung dar, der gegenüber die nichtmonetären Effekte der anderen Szenarien erst sichtbar werden. **Bei Szenario 1 kann es deshalb per definitionem keine nichtmonetären Auswirkungen geben.**
- Der in Szenario 1 vorausgesetzte Erhalt der künstlerischen Produktion und des künstlerischen Niveaus ist allerdings an **drei Voraussetzungen** geknüpft:
 - Die Zuschussgeber passen ihre Zuschüsse an die durch die inflationsbedingten Kostensteigerungen entstehenden finanziellen Mehrbedarfe an (in 2018: rund 1,8 Mio. € bei Umsetzung der Optimierungen).
 - Es erfolgt keine radikale Kürzung der Zuschüsse durch einen der Zuschussgeber.
 - Steigerungen der Personal- oder sonstigen Sachkosten dürfen nicht zulasten des flexiblen künstlerischen Budgets, d.h. des Gast- und Ausstattungsbudgets, umgelegt werden (wie in den Jahren zuvor geschehen).

Rückblick: Beschreibung Szenario 2

Einsparungen in Szenario 2

- Szenario 2 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der Tanzsparte am VTR. Als Ersatz für die entfallenden Vorstellungen des eigenen Ensembles werden Gastspiele im Bereich Tanz und Tanztheater eingekauft.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung des Tanz-Ensembles und weiterer spartenbezogener Mitarbeiter. Neben Personalkosten, die eindeutig der Sparte Tanz und Tanztheater zuzuordnen sind, fallen auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. Bühnentechnik.
- Einnahmeverluste für die ca. 49 wegfallenden Tanz-Vorstellungen werden von den Einsparungen abgezogen. Kosten und Einnahmen der eingekauften Gastspiele werden ebenfalls in die Rechnung miteinbezogen.
- Insgesamt ergeben sich in diesem Szenario im Jahr 2018 **Einsparungen von rund 0,4 Mio. € im Vergleich zu Szenario 1**. Da sich die Zahlenbasis der Berechnung auf die Spielzeit 12/13 bezieht, muss auf diese Summe ein Zinsfaktor aufgeschlagen werden, um den Effekt in der Spielzeit 18/19 zu berechnen. Der **Zuschussbedarf** des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf **rund 17,2 Mio. €**. Dies sind rund 1,4 Mio. € mehr, als an Zuschüssen nach heutigem Stand vorgesehen sind.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergibt sich eine Einsparung in Höhe von 371 T€.

Szenario 2: Nichtmonetäre Konsequenzen

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 2 – Schließung der Tanzsparte

- Eine Schließung der Tanzsparte würde einen massiven Eingriff in das künstlerische Profil und in den Bildungsauftrag des VTR bedeuten. Das VTR wäre dann kein umfassendes Mehrspartenhaus mehr und würde auch nicht mehr als solches wahrgenommen. Dies widerspricht der künstlerischen Konzeption der neuen Intendanz, die explizit auf ein 4-Sparten-Haus inklusive Tanz ausgerichtet ist.
- Dies bedeutet einen Einschnitt in die Vielfalt der künstlerischen Produktion des Hauses. In Rostock findet dann keine eigene künstlerische Produktion in dieser Sparte statt; es werden durch Gastspiele nur Produktionen anderer Städte gezeigt.
- Die entfallenden 34 Vorstellungen der Sparte Tanz werden nur zu 44% durch Gastvorstellungen ersetzt – ein quantitativer Verlust von 56% der Vorstellungen in der Sparte und von 3% der Vorstellungen des gesamten Hauses.
- Durch den Wegfall der Tanzvorstellungen wird ein bestimmter Teil des Publikums – Tanz- und Tanzliebhaber mit Interessen einer Produktion vor Ort – ausgeschlossen. Es ist nicht anzunehmen, dass dieser Teil des Publikums zu anderen Sparten wechseln würde. Dies bedeutet einen qualitativen Publikumsverlust – über den reinen Rückgang.
- Die Schließung der Sparte Tanz hat außerdem Auswirkungen auf die Sparte Musiktheater; Tänzer der Tanzsparte werden heute in vielen Musiktheaterproduktionen sowie im KJT eingesetzt.

Rückblick: Beschreibung Szenario 3

Maßnahmen und Einsparungen in Szenario 3

- Szenario 3 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der beiden Sparten Musiktheater und Tanztheater am VTR.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung der beiden Ensembles, des Chores sowie durch den Abbau aller weiteren Stellen in den beiden Sparten. Neben diesen Personalkosten, die eindeutig den beiden Sparten zuzuordnen sind, fallen anteilig auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. in Veranstaltungstechnik, oder beim Hauspersonal.
- Einnahmeverluste für die rund 100 wegfallenden Vorstellungen in den beiden Sparten werden von den Einsparungen abgezogen. Ebenso wird ein zu erwartender Rückgang der Sponsoringeinnahmen miteinkalkuliert.
- Je nach Anzahl der Gastspiele und/ oder „En-Suite“-Produktion im Musiktheater, ergeben sich Einsparungen zwischen 3,5 und 3,8 Mio. € im Vergleich zu Szenario 1. Der Zuschussbedarf des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf rund 13,8-14,1 Mio. €. Im Vergleich zum nach heutigem Stand vorgesehenen Zuschuss ergeben sich Einsparungen zwischen 1,6-2,0 Mio. €.

Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich Einsparungen zwischen 3,2 und 3,5 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Szenario 3: Nichtmonetäre Konsequenzen (1/2)

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 3 – Schließung der Musiktheatersparte und der Tanzsparte

- Szenario 3 bedeutet nicht nur einen strukturellen Eingriff in ein bestehendes Haus, sondern das Ende des VTR in der heutigen Form als Mehrspartenhaus, das durch ein Schauspielhaus mit lose angebundener Orchester ersetzt würde. Dies würde das Ende der bestehenden Theatertradition bedeuten und einen weitgehenden konzeptionellen und künstlerischen Neuanfang notwendig machen.
- Ein solches Szenario würde eklatant dem künstlerischen Konzept der neuen Intendanz widersprechen, welches von einem 4-Sparten-Haus ausgeht und gerade die „Cross-Over“-Effekte zwischen den Sparten zur künstlerischen Weiterentwicklung des Haus und zur Gewinnung neuer Besuchergruppen nutzen möchte.
- Die Radikalität des Einschnitts unterscheidet sich zwischen Szenario 3a, 3b und 3c: Während in den letzten beiden Szenarien eine eigene Produktion in der Musiktheatersparte durch eine oder mehrere „En-Suite“-Produktionen wenigstens nominell erhalten bleibt (allerdings nur im Umfang von 14 bzw. 7 Musiktheater-vorstellungen), entfällt in Szenario 3a die eigenständige künstlerische Produktion in dieser Sparte ganz.
- Durch die teilweise oder gänzliche Streichung eigener Produktionen in den Sparten würde sich die Zahl der Vorstellungen im Tanz um 69%, im Musiktheater um bis zu 85% verringern – dies zeigt, dass auch der quantitative Einschnitt in den Sparten massiv ist und nicht durch Gastspiele ausgeglichen werden kann.
- Für Musiktheater- und Tanzliebhaber verliert das Haus damit stark an Attraktivität, auch wenn im Vergleich zur Gesamtproduktion des Hauses der Verlust nur 15% der Vorstellungen und 25% der Besucher betrifft.
- Schließlich beträfe ein solcher Schritt auch das Education-Programm des Hauses, das sich ganz wesentlich auf die Ressourcen der Musiktheater-Sparte stützt.

Szenario 3: Nichtmonetäre Konsequenzen (2/2)

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 3 – Schließung der Musiktheatersparte und der Tanzsparte

- Das Orchester verliert mit dem Musiktheater einen Großteil seiner bisherigen Aufgabe; 41% der Orchesterdienste werden heute für das Musiktheater verwendet. Eine Neudefinition seiner Tätigkeiten wäre notwendig und es ist fraglich, ob etwas durch Tourneen eine ähnlich hohe Auslastung der Kapazitäten erreicht werden kann. Langfristig könnte dies die Existenz des Orchesters bedrohen.
- Die sozialen Auswirkungen wären ebenfalls erheblich; das VTR würde je nach Ausgestaltung des Szenarios zwischen 79 und 81,5 Mitarbeiter verlieren – d.h. mehr als 30% der heutigen Belegschaft.
- Die Umsetzungsrisiken sind in jedem Fall zu berücksichtigen; mit öffentlichem Widerstand und mit dem Widerstand der Mitarbeiter des Hauses gegen einen solchen weitgehenden Schritt ist zu rechnen.

Rückblick: Beschreibung Szenario 4

Maßnahmen und Einsparungen in Szenario 4

- Szenario 4 betrifft eine Umstrukturierung des Orchesters. Dies kann entweder eine Verminderung der Zahl der Musikerstellen bedeuten oder die Herabstufung der Tarifklasse. Alle Einsparungen beruhen auf einer dieser beiden Maßnahmen oder aus einer Kombination beider Maßnahmen. Andere Bereiche des Theaters werden durch die Maßnahmen nicht berührt und bergen daher auch kein Einsparpotenzial.
- Mehrkosten für Aushilfen und entgangene Umsatzerlöse werden gegen die Einsparung des jeweiligen Szenarios gerechnet werden.
- Vorgabe des Auftraggebers der Szenarienberechnung war, dass die Spielfähigkeit gewahrt werden soll. Dazu ist zu sagen, dass natürlich ein Orchester mit einer geringeren Stellenzahl spielfähig sein kann, das mögliche Repertoire jedoch deutlich eingeschränkt ist. Die Auswirkung auf die Musiktheatersparte wird bei der Untersuchung der nichtmonetären Auswirkungen der unterschiedlichen Szenarien dargestellt werden.
- Insgesamt ergeben sich durch die von actori errechneten Szenarien Einsparungen zwischen rund 1,2 und 2,4 Mio. € im Vergleich zu Szenario 1.¹⁾ Der Zuschussbedarf des Hauses beläuft sich in diesem Szenario im Jahr 2018 auf rund 15,2-16,4 Mio. €. Im Vergleich zum nach heutigem Stand vorgesehenen Zuschuss ergeben sich entweder eine Deckungslücke oder relativ geringe Einsparungen.

¹⁾Die Einsparungen treten jedoch aufgrund des Umsetzungsaufwandes noch nicht vollumfänglich in 2018 ein, sondern liegen zu diesem Zeitpunkt bei ca. 0,6-1,2 Mio. €
Anmerkungen: Inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018). Ohne Inflationseffekte ergeben sich Einsparungen zwischen 1,1-2,2 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Szenario 4: Nichtmonetäre Konsequenzen (1/2)

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 4 – Tarifabstufung/ Stellenreduktion Orchester

- Die 4er-Szenarien betreffen in ihren Auswirkungen ausschließlich das Orchester sowie die künstlerische Produktion, die mit dem Orchester direkt verbunden ist. Die beiden betrachteten wichtigsten Veränderungen – Reduzierung der Musikerstellen und Tarifabstufung – müssen dabei in ihren Wirkungen separat betrachtet werden.
- Ein kleineres Orchester spielt nicht automatisch auf niedrigerem Niveau als ein größeres Orchester. Die Szenarien 4b und 4c behandeln jedoch nicht den *Ersatz* des bestehenden Klangkörpers durch ein auf kleinere Besetzungen spezialisiertes Orchester, sondern beschreiben einen Einschnitt und eine *Verkleinerung* des bestehenden Orchesters.
- Eine Verkleinerung des Apparates führt *bei gleichem Repertoire* zu deutlichen Klangeinbußen; so ist bei spätromantischem Konzert- und Musiktheaterrepertoire ein dünnerer Streichersatz deutlich hörbar. Diese Art von negativen Auswirkungen sind bei Szenario 4b (Reduktion von 8,5 Musikerstellen) massiv.
- Bei einem weiteren Abbau (18,5 Stellen in Szenario 4c) wäre dieses Repertoire für das Orchester dann gar nicht mehr zugänglich. Das Repertoire (inklusive der in der Musiktheatersparte gespielten Stücke) müsste dann auf eine Besetzung der Frühklassik umgestellt werden. Dies würde einen Einschnitt in die künstlerische Vielfalt am VTR bedeuten – und zugleich ein *hohes künstlerisches Risiko*, weil die Norddeutsche Philharmonie in ihren bisherigen Programmen *nicht auf dieses Repertoire hin spezialisiert ist*.
- Jegliche Stellenreduktion würde vom Publikum wahrgenommen werden – klanglich und optisch. In den Szenarien 4b und 4c ist daher mit Publikumsverlusten zu rechnen.

Szenario 4: Nichtmonetäre Konsequenzen (2/2)

Nichtmonetäre Konsequenzen für Szenario 4 – Tarifabstufung/ Stellenreduktion Orchester

- Die Tarifabstufung bedeutet ebenfalls ein Risiko für das künstlerische Niveau des Ensembles. Die Abstufung nach Tarif B (Szenario 4a und 4b) wird kurzfristig vermutlich wenig Effekte haben, allerdings sich mittelfristig dahingehend auswirken, dass die Norddeutsche Philharmonie für Musiker weniger attraktiv wird; daher würde es schwieriger werden, Musiker auf dem bisherigen Niveau für die weniger gut dotierten Stellen zu rekrutieren. Dieser Effekt würde durch eine Abstufung auf Tarif C (Szenario 4c) noch einmal massiv verstärkt.
- Abgesehen von den künstlerischen und orchesterinternen Effekten, birgt die Tarifabstufung hohe rechtliche Risiken (siehe Rechtsgutachten).
- Alle Szenarien werden direkte Auswirkungen auf das Arbeitsklima innerhalb des Orchesters haben, die bei einem bereits hohen Krankenstand nicht unterschätzt werden sollten. Wirkt sich eine Tarif-Abstufung (4a) bereits negativ auf die Motivation aus, so kann ein Vorgehen, das eine Tarif-Abstufung mit einem Stellenabbau verknüpft (4b und 4c), zu einer Desintegration des Klangkörpers führen, da wichtige Leistungsträger das Ensemble verlassen.
- Die Norddeutsche Philharmonie sticht als Marke des VTR heraus. Als größter Klangkörper Mecklenburg-Vorpommerns würde sich eine qualitative Verschlechterung nicht nur auf das Image des VTR sondern auch der Hansestadt Rostock negativ auswirken. In der Bewertung ist allerdings zu unterstreichen, dass in erster Linie nicht die Tarifabstufung allein, sondern vor allem die Kombination einer Tarifabstufung mit einem Stellenabbau diese Konsequenzen nach sich ziehen würde.

Mit einem Scoring-System werden die unterschiedlichen nichtmonetären Effekte untereinander vergleichbar gemacht

Unterscheidung von Grund-Dimensionen

Künstlerische Effekte

Bewertung auf einer Punkteskala innerhalb von Einzelkategorien

- Künstlerisches Niveau
- Vielfalt
- Innovationskraft

Summenbildung und Gewichtung

- Summenbildung innerhalb der Grunddimension „Künstlerische Effekte“
- Gewichtungsfaktor 60%

Soziale Effekte

- Umfang und Vielseitigkeit des Angebots
- Arbeitsplatzverluste

- Summenbildung innerhalb der Grunddimension „Soziale Effekte“
- Gewichtungsfaktor 20%

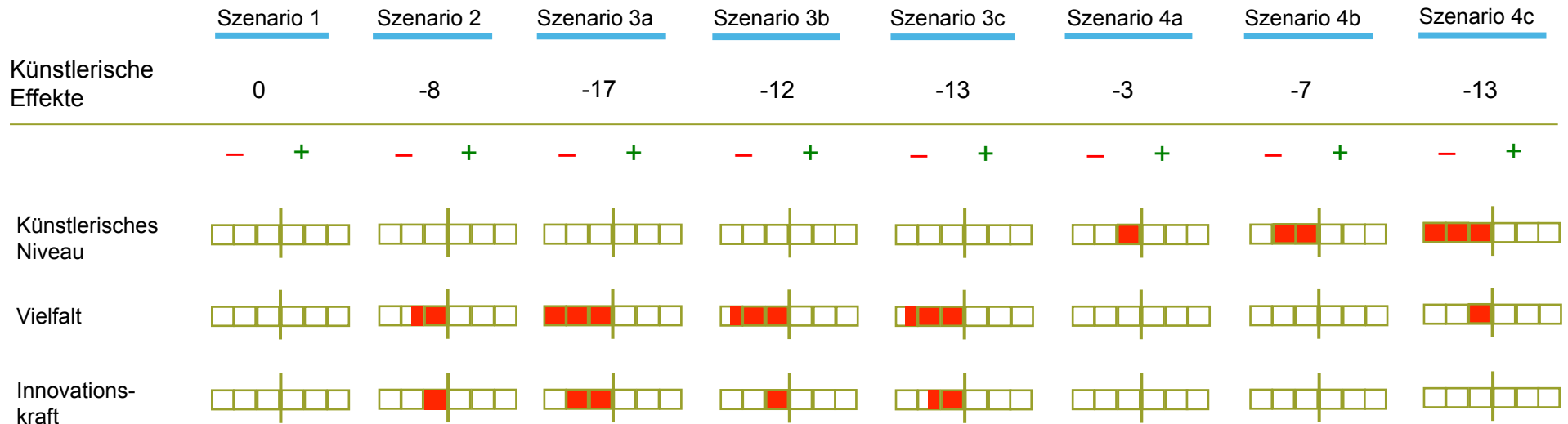
Kultur- und standortpolitische Effekte

- Zuschuss/ Besucher bzw. Veranstaltung
- Image der Region/ Standortfaktor

- Summenbildung innerhalb der Grunddimension „Kultur- und standortpolitische Effekte“
- Gewichtungsfaktor 20%

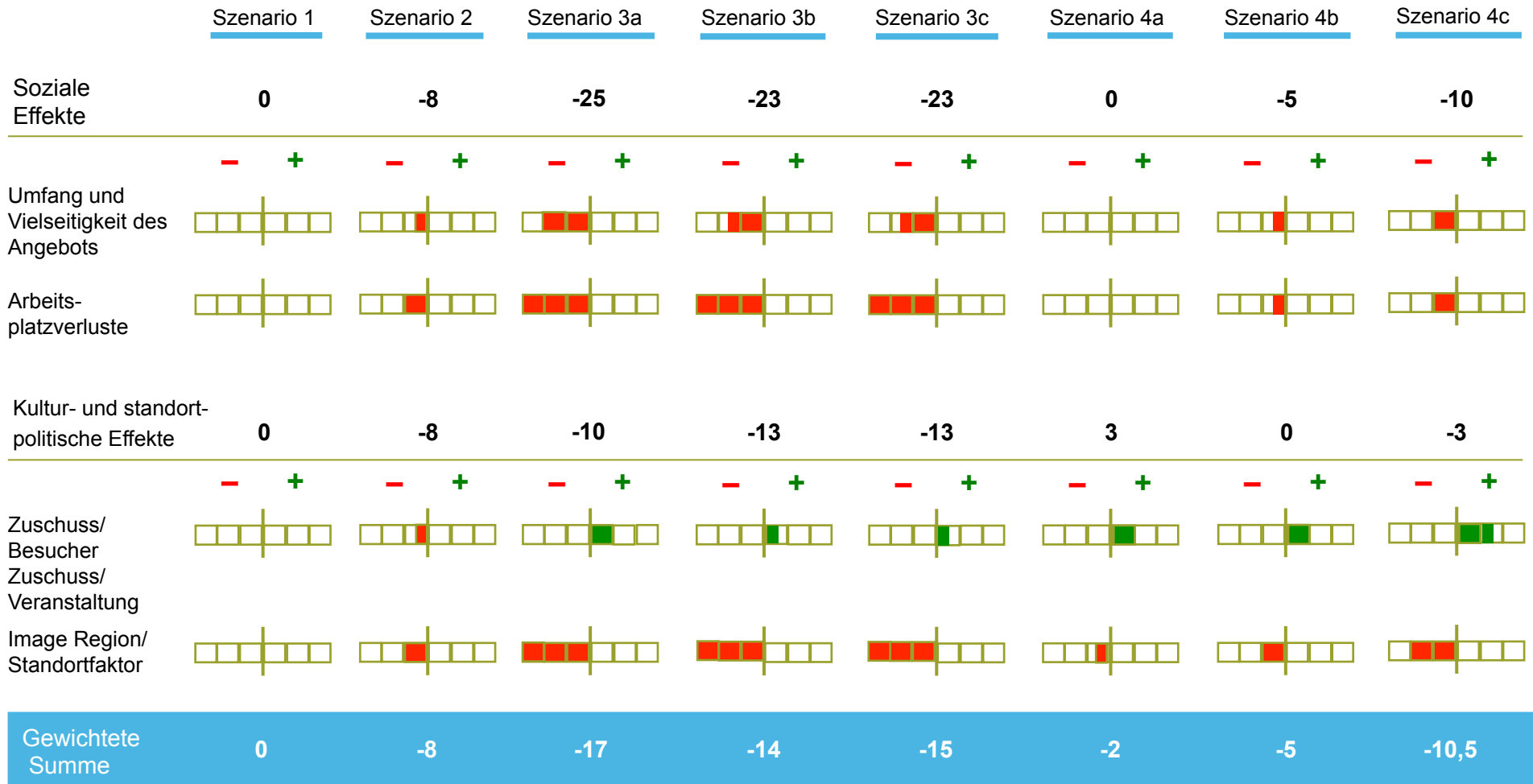
Gesamtscore
nichtmonetäre Auswirkungen

Alle nichtmonetären Effekte auf künstlerischer Ebene sind negativ – die Szenarien führen zu einer Verschlechterung der künstlerischen Leistung



Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, gerundete Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Soziale Effekte, 20% Kulturpolitische Effekte. Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

Soziale und kulturpolitische Effekte am stärksten in den 3er-Szenarien

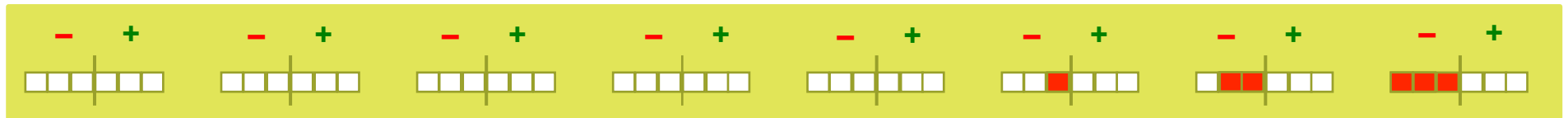


Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, gerundete Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Soziale Effekte, 20% Kulturpolitische Effekte. Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

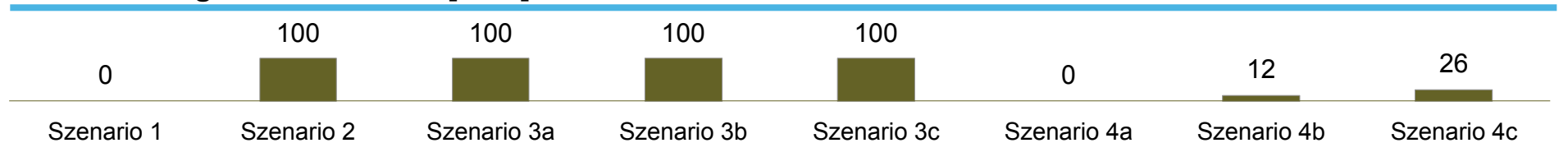
Bei Szenario 4 werden die größten Einschnitte in den Ensembles vorgenommen

BACKUP

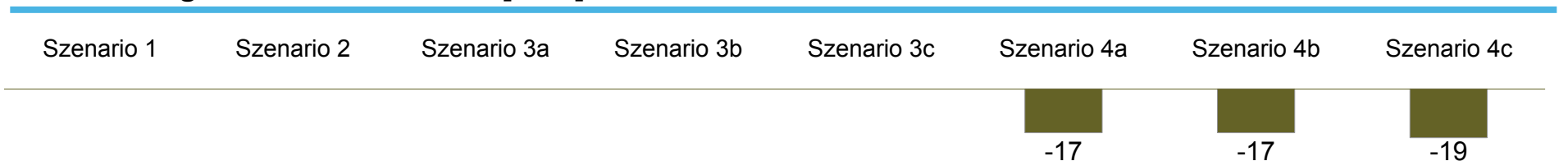
KÜNSTLERISCHE EFFEKTE – KÜNSTLERISCHES NIVEAU



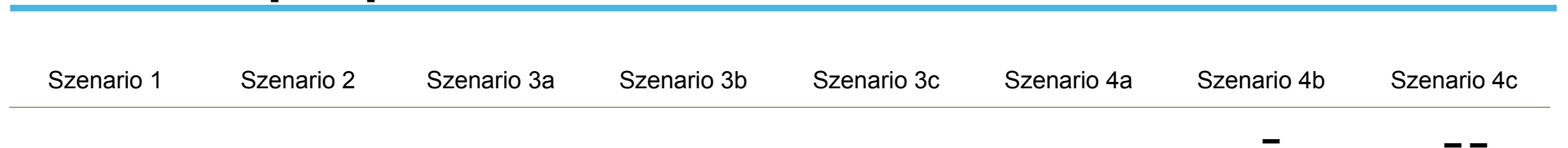
Verkleinerung der Ensembles [in %]



Veränderung des Gehaltsniveaus [in %]



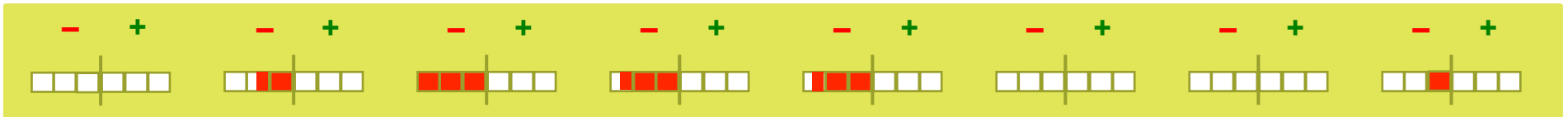
Niveau der Gäste [in -/+]



Hinsichtlich der künstlerischen Vielfalt schneiden Szenario 2 und vor allem Szenario 3 schlecht ab

BACKUP

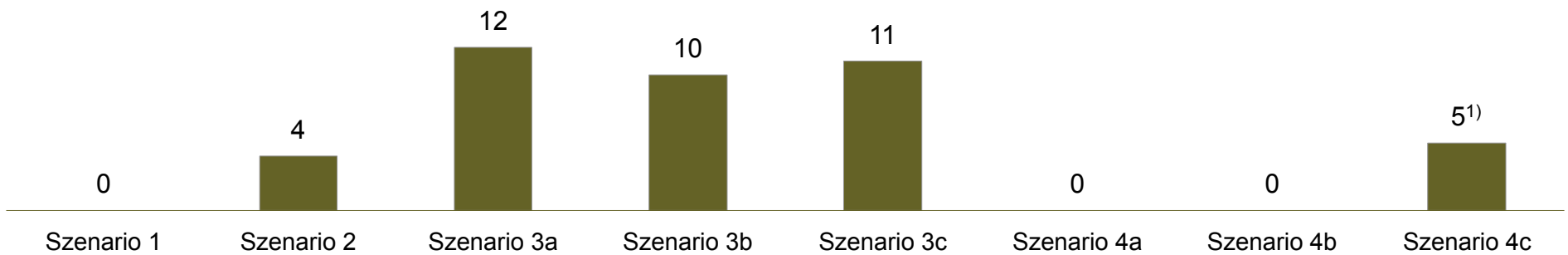
KÜNSTLERISCHE EFFEKTE – VIELFALT



Reduktion von Sparten [Anzahl]



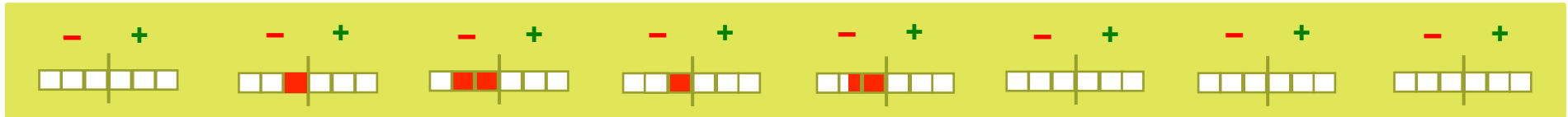
Reduktion der Anzahl an Produktionen bzw. Vorstellungen [Anzahl]



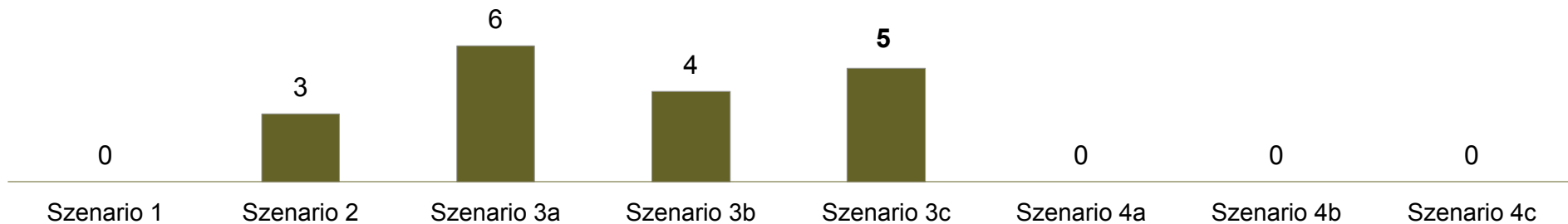
Auch die Innovationskraft des VTR wird in den Szenarien 2 und 3 am stärksten geschwächt

BACKUP

KÜNSTLERISCHE EFFEKTE – INNOVATIONSKRAFT



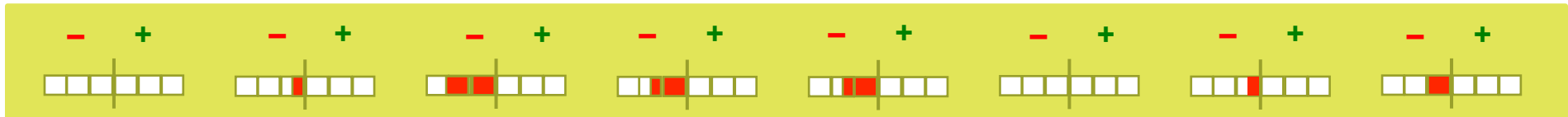
Reduktion von Neuproduktionen [Anzahl]



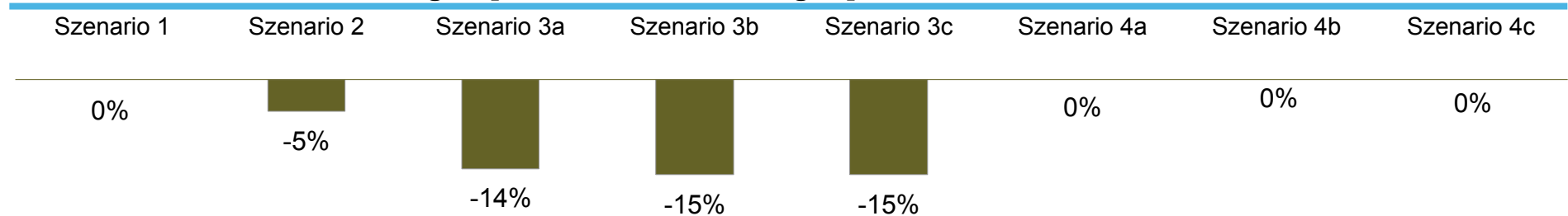
Der Angebotsverlust für die Zuschauer ist neben dem Extremszenario 3 v.a. bei der Schließung der Tanzsparte hoch

BACKUP

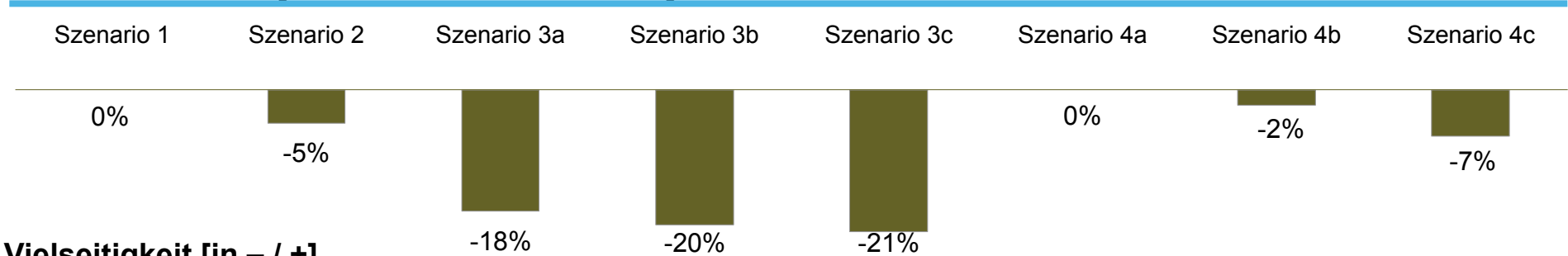
SOZIALE EFFEKTE – UMFANG UND VIELSEITIGKEIT DES ANGEBOTS



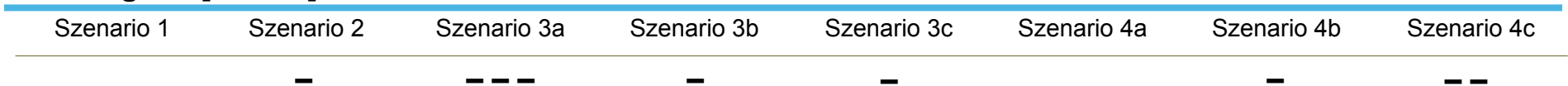
Reduktion Anzahl Vorstellungen [in % aller Vorstellungen]



Besucherverluste [in % der Gesamtbesucher]



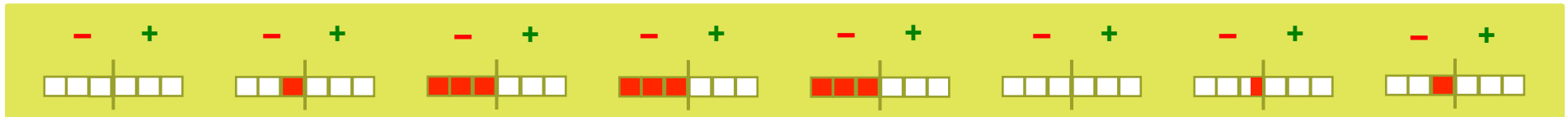
Vielseitigkeit [in - / +]



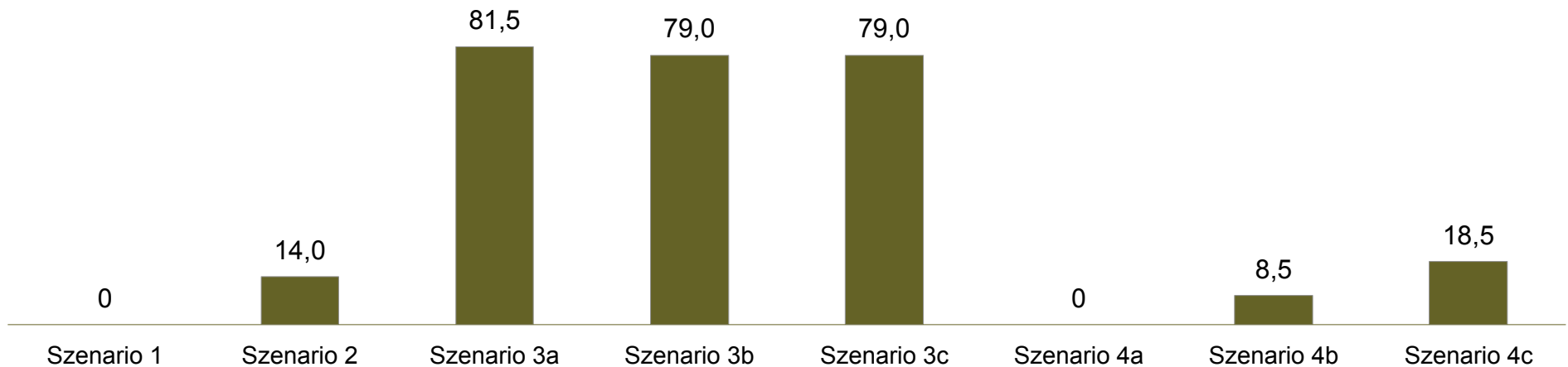
Die Arbeitsplatzverluste am VTR sind v.a. im Szenario 3 gravierend

BACKUP

SOZIALE EFFEKTE – ARBEITSPLATZVERLUSTE



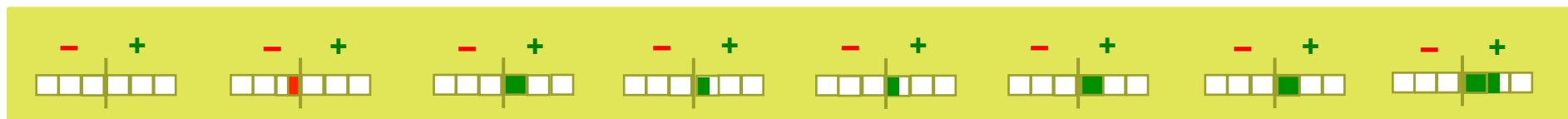
Arbeitsplatzverluste am VTR [in VZÄ]



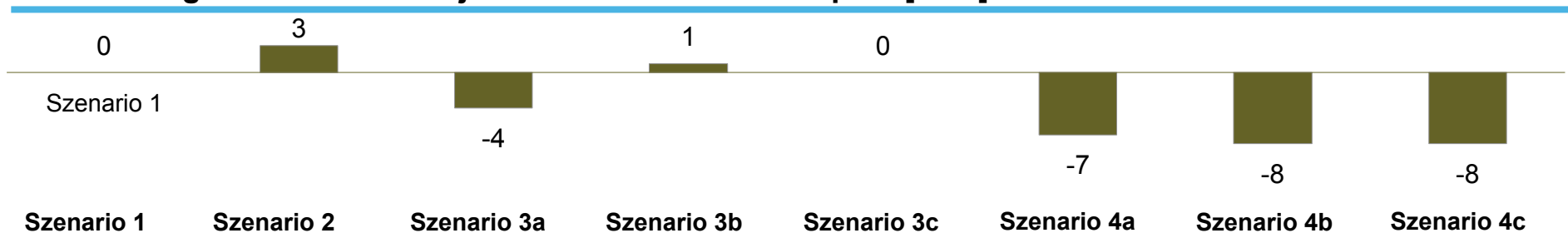
Aufgrund der Einsparungen fällt der Zuschuss pro Besucher bzw. Veranstaltung bei allen 4er-Szenarien besser aus

BACKUP

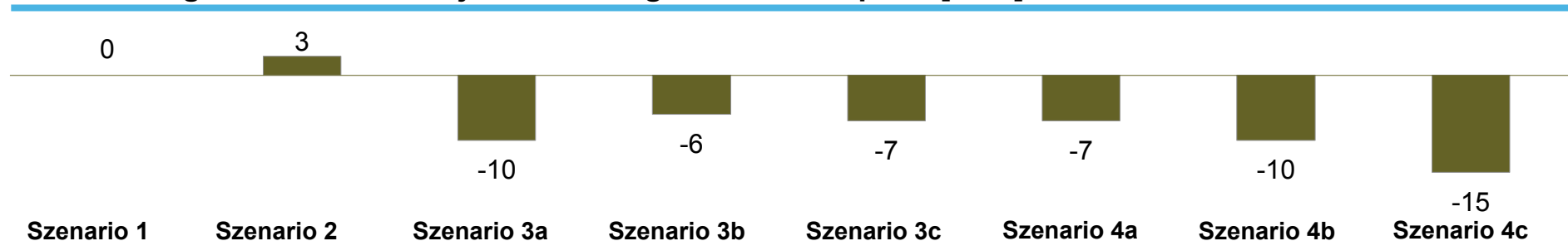
KULTURPOLITISCHE EFFEKTE – ZUSCHUSS/ BESUCHER BZW. VERANSTALTUNG



Veränderung des Zuschusses je Besucher zum Status-quo¹⁾ [in %]

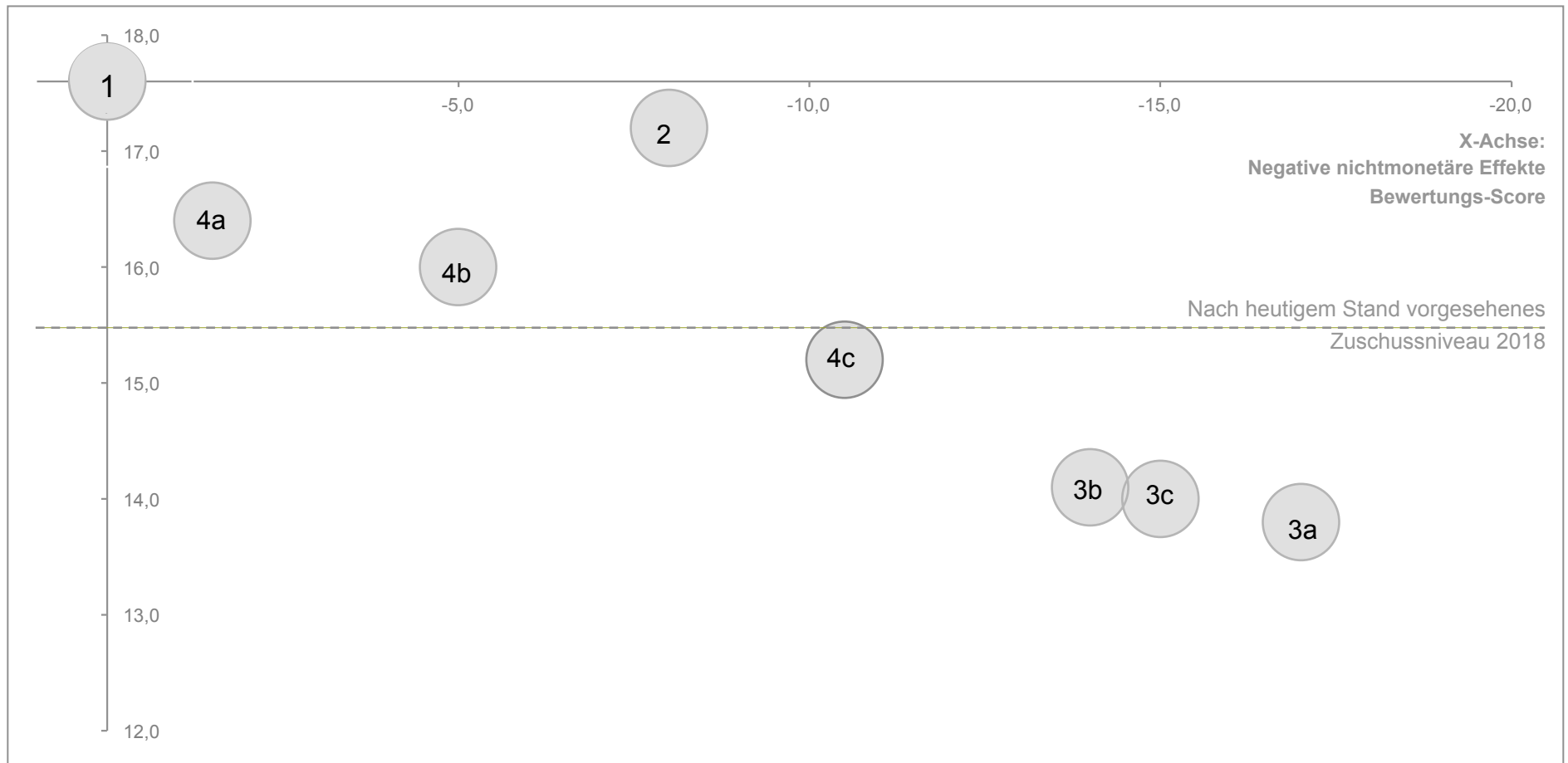


Veränderung des Zuschusses je Vorstellung zum Status-quo²⁾ [in %]



Szenarien mit deutlich unterschiedlichen Auswirkungen in der finanziellen und nichtmonetären Dimension

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €



B. Umsetzungskosten und Umsetzungsaufwand

Zur Szenarienbewertung werden finanzielle, nichtmonetäre und risikobezogene Aspekte in einer Handlungsoptionen-Matrix verdichtet

X-Achse: Negative nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen

Y-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien

- Darstellung des Zuschussmehrbedarfs in der Spielzeit 18/ 19 im Vergleich zur Spielzeit 12/ 13



Farbe der Kreise und Breite der Umrandung: Umsetzungsrisiko und -aufwand

- Gelb/ Orange/ Rot: Steigendes Umsetzungsrisiko
- Zunehmende Breite der Umrandung: höhere Umsetzungskosten und damit spätere Realisierung der Einsparungen

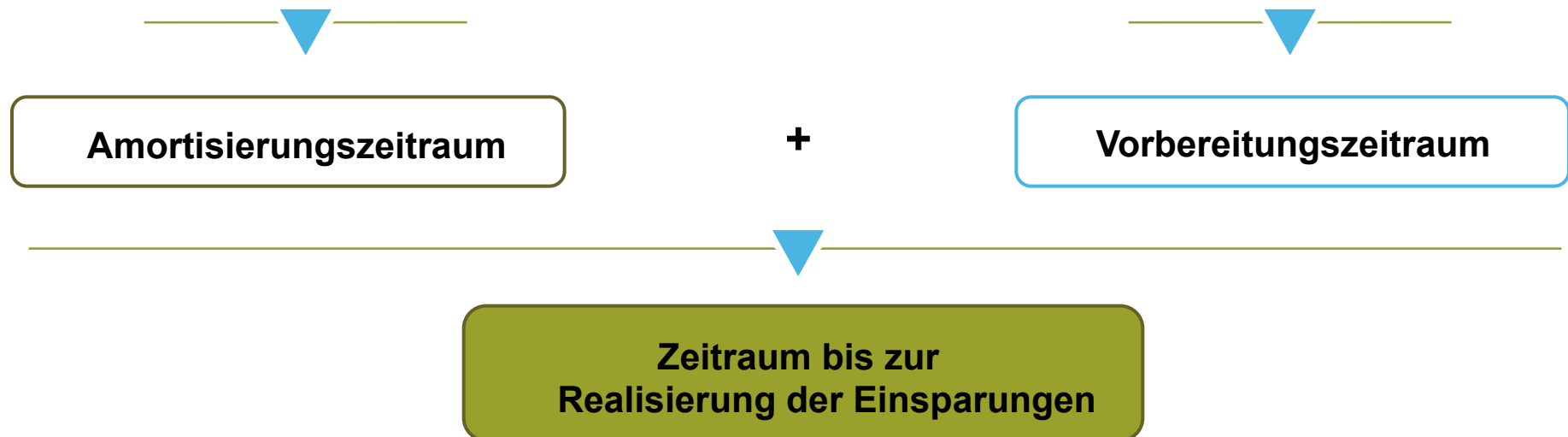
Die Einsparungen werden je nach Vorbereitungszeitraum und Amortisierungszeitpunkt zu unterschiedlichen Zeitpunkten wirksam

Amortisierungszeitraum

- Welche Übergangskosten (vor allem Personalkosten wie Abfindungen und Kosten für Rechtsberatung) fallen bei der Verwirklichung des Szenarios an?
- Wie viele Jahre lange dauert es, bis die jährlichen Einsparungen die Übergangskosten überwiegen?

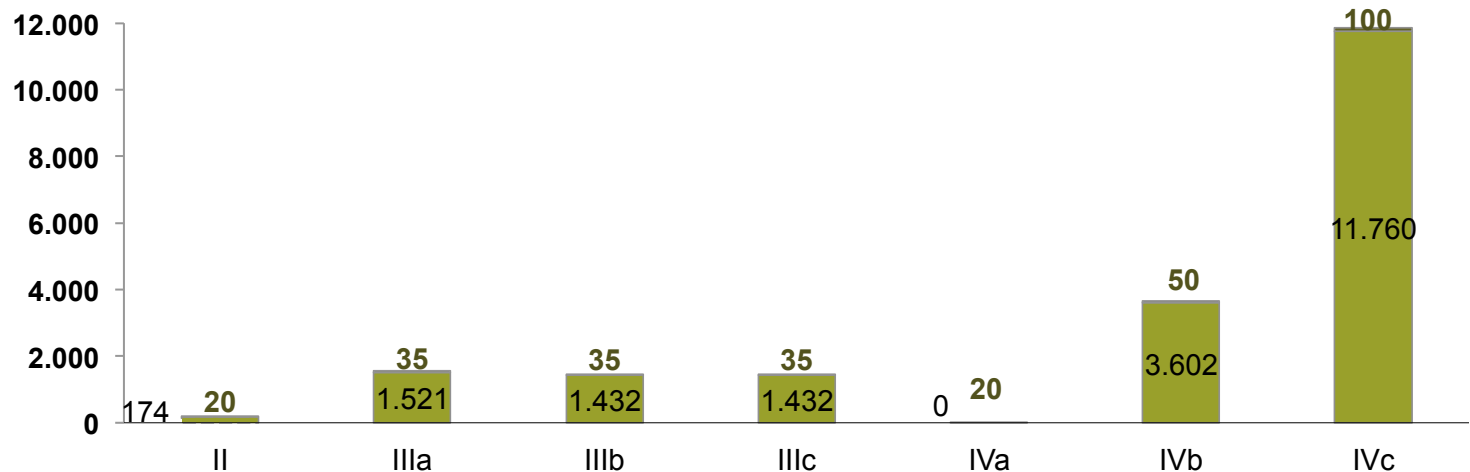
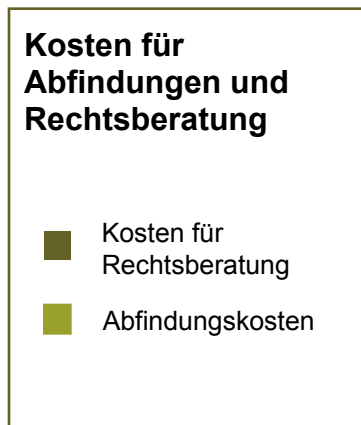
Vorbereitungszeitraum

- Welche Vorbereitungen sind zur Verwirklichung des Szenarios notwendig?
- Ab welcher Spielzeit kann das Szenario verwirklicht werden?



Hohe Abfindungskosten in zwei der Orchesterszenarien führen zu einem relativ langen Amortisierungszeitraum

Abschätzung Abfindungskosten und Kosten für Rechtsberatung [T€]



Gesamtkosten (Mio. €)	0,2	1,6	1,7	1,7	0	3,7	11,9
/							
Jährl. Einsparungen (Mio. €)	0,4	3,5	3,2	3,3	1,1	1,5	2,2
=							
Amortisierungszeitraum (Jahre)	0,5	0,4	0,5	0,4	–	2,4	5,5

Anmerkungen: Ohne Inflationseffekte. Folgende Einsparungen ergeben sich inklusive Inflationseffekte (zum Jahr 2018): Szenario 2: 406 T€, Szenario 3: 3,5-3,8 Mio. €, Szenario 4: 1,2-2,4 Mio. €. Alle Zahlen gerundet

Backup zur Berechnung der Abfindungskosten

Erläuterung zur Berechnung der Abfindungskosten

- Die Gesamtkosten bei Kündigungen setzen sich zusammen aus **Abfindungskosten**, deren Berechnung in den jeweiligen Tarifverträgen festgelegt wird, sowie aus Kosten für **Rechtsberatung** und ggf. Gerichtskosten.
- Grundsätzlich wurde bei allen Szenarien mit Annahmen gerechnet, die tendenziell teurere Abfindungskosten ergeben, um mögliche finanzielle Auswirkungen umfassend darzustellen.
- Relevante Tarifverträge sind der **TVöD**, der **NV Bühne** und der **TVK**:
 - Berechnungsgrundlage TVöD nach Kündigungsschutzgesetz: 0,5 Brutto-Monatsverdienste pro Beschäftigungsjahr. Berechnungsannahme: Durchschnittliches Brutto-Monatsgehalt der jeweiligen Tarifgruppe x 20 (für 20 Beschäftigungsjahre)
 - Berechnungsgrundlage NV Bühne: Übergangsgeld in Höhe von 4 Monatsgehältern (Ø Brutto-Monatsgehalt) bei einer Annahme der Beschäftigung in Höhe von 7 Jahren, Ausnahme bildet der Chor mit 6 Monatsgehältern bei einer Annahme der Beschäftigung in Höhe von 12 Beschäftigungsjahren
 - Berechnungsgrundlage TVK: 70% des Ø Brutto-Jahresgehalts x 10 bei einer Annahme von 10 Berufsjahren bis zur Rente in Szenario 4b
 - Berechnungsgrundlage TVK: 70% des Ø Brutto-Jahresgehalts x 15 bei einer Annahme von 15 Berufsjahren bis zur Rente in Szenario 4c
- Die Kosten für die Rechtsberatung sind Annahmen, die sich aus der rechtlichen Komplexität des jeweiligen Szenarios und der Wahrscheinlichkeit von Klagen ergeben.

Backup zur Berechnung des Vorbereitungszeitraumes

Erläuterung zur Berechnung des Vorbereitungszeitraumes

- Neben den rechtlichen Prozessen, die Zeit benötigen, provoziert die Umsetzung der Szenarien künstlerische, den Spielplan betreffende Veränderungen. Spielplanänderungen betreffen nicht nur die hausinterne Planung, sondern ebenfalls das Engagement von Gästen und Aushilfen sowie die Abonnement-Angebote. Daher muss bei allen Szenarien mit mindestens einem Jahr Vorbereitungszeit gerechnet werden.
- Bei den komplexeren Szenarien 3a, 3b und 3c sowie 4b und 4c muss von einem längeren Zeitraum ausgegangen werden:
 - Die Szenarien 3a, 3b und 3c bedeuten eine tiefgreifende strukturelle Veränderung für das VTR, das sich von einem 4- zu einem 2-Sparten-Haus entwickelt. Daher ist bei den Szenarien 3a, 3b und 3c mit mindestens 1,5 Jahren Vorbereitungszeit zu rechnen.
 - Analog verhält es sich bei den Szenarien 4b und 4c. Die Verkleinerung und gleichzeitige Tarifabstufung des Orchesters wird aufgrund der rechtlichen Komplexität und der Auswirkungen auf das Repertoire eine längere Vorbereitungszeit benötigen. Da die Verkleinerung in Szenario 4c gravierender ist, verlängert sich hier die Vorbereitungszeit auf 2 Jahre.
- Der Vorbereitungszeitraum berechnet sich ab dem Entscheidungstermin bis zur vollständigen Implementierung.

Vorbereitungszeitraum und Amortisierungszeitraum ergeben den Zeitraum bis zur Realisierung der Einsparungen

	II	IIIa	IIIb	IIIc	IVa	IVb	IVc
Vorbereitungszeitraum	1,0	1,5	1,5	1,5	1,0	1,5	2,0
+							
Amortisierungszeitraum (Jahre)	0,5	0,4	0,5	0,4	–	2,4	5,5
=							
Zeitraum bis zur Realisierung der Einsparungen	1,5	1,9	2,0	1,9	1,0	3,9	7,5

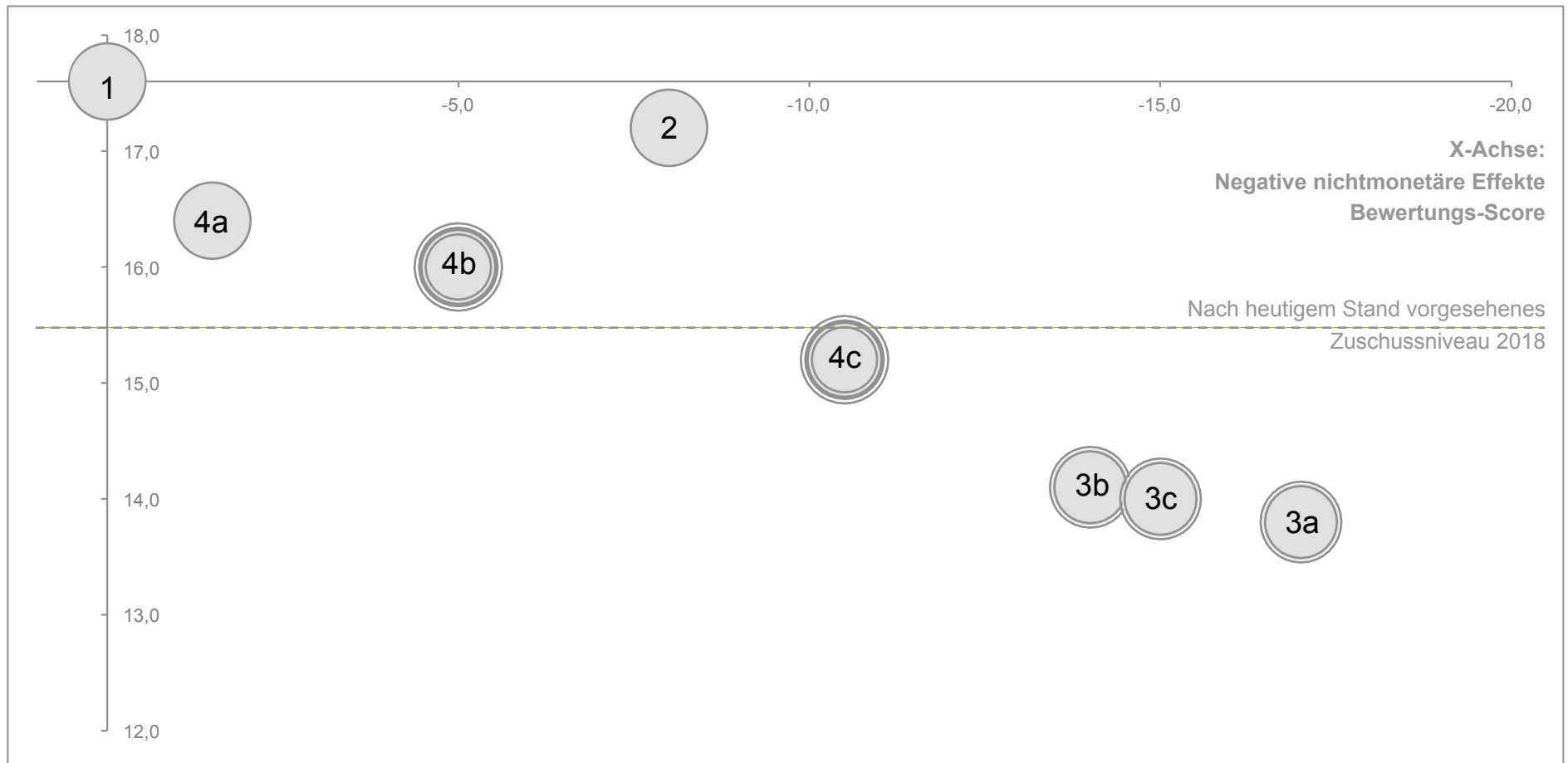
Die Änderungen im Spielplan können nicht sofort verwirklicht, sondern müssen vorbereitet werden:

- Bei Änderungen der Anzahl der Produktionen sowie im Ausstattungsetat muss die laufende Spielzeitplanung berücksichtigt werden – Änderungen sind frühestens zur Spielzeit 2015/16 möglich
- Bei Spartenschließungen und Ensembleverkleinerungen müssen arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen wie Nichtverlängerungsbedingungen sowie die langfristige Spielzeitplanung berücksichtigt werden – Änderungen erst zur Spielzeit 2015/16

Szenarien mit deutlich unterschiedlichen Auswirkungen in der finanziellen und nichtmonetären Dimension

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €



Zusätzlich zu den nichtmonetären Effekten sind unterschiedliche Ausprägungen von Umsetzungsrisiko und -aufwand zu berücksichtigen

Umsetzungsrisiko und -aufwand erhöhende Faktoren

■ **Umfang/ Risiko des Personalabbaus**

- arbeitsrechtliche Hürden
- interner Widerstand der VTR-Mitarbeiter

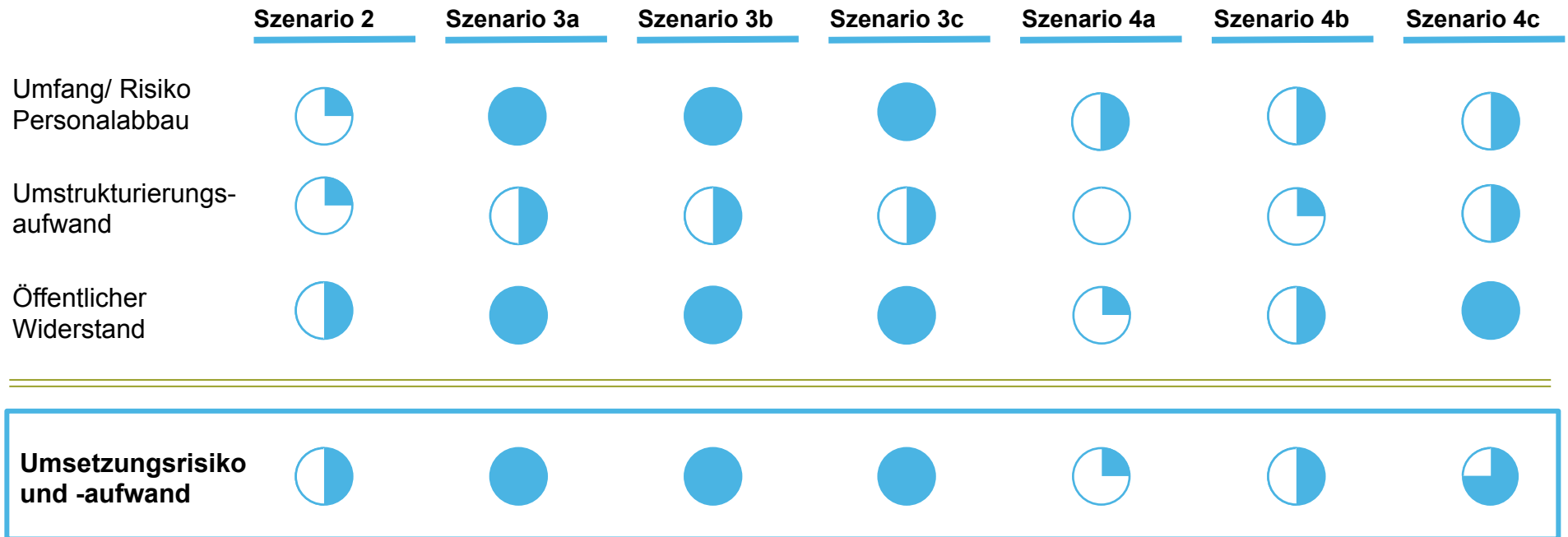
■ **Umstrukturierungsaufwand**

- Struktur- und Prozessanpassungen innerhalb des Betriebs des VTR

■ **Stärke des öffentlichen Widerstandes**

- negative Konsequenzen für Mitarbeiter des VTR, Zuschauer sowie Image der Stadt und der Region

Umsetzungsrisiko und Umsetzungsaufwand sind für die Szenarien 3a, b, c und Szenario 4c am größten



keine bis sehr hohe Umsetzungsrisiken

Anmerkung: Ein blaues Viertel entspricht 0,25, alle Werte gerundet

In Szenario 3, aber auch in Szenario 4 ist mit hohem internen Widerstand zu rechnen

Schwierigkeiten im Personalabbau

Szenario 2

- Abbau von 14,0 VZÄ
- Abbau von Mitarbeitern im Verhältnis NV-Bühne und TVöD birgt relativ geringe arbeitsrechtliche Hürden
- Kein großer interner Widerstand aufgrund geringer Anzahl entlassenen Personals zu erwarten, das größtenteils im Verhältnis NV-Bühne steht

Szenario 3

- Abbau von 81,5 VZÄ in Szenario 3a, 79,0 VZÄ in Szenario 3b und 79,0 VZÄ 3c
- Abbau von Mitarbeitern im Verhältnis NV-Bühne und TVöD birgt relativ geringe arbeitsrechtliche Hürden
- Hoher interner Widerstand aufgrund hoher Anzahl von entlassenen Mitarbeitern zu erwarten

Szenario 4

- Die Tarifabstufung in den Szenarien 4a, 4b und 4c birgt hohe juristische Risiken (siehe Rechtsgutachten)
- Abbau von 8,5 VZÄ in Szenario 4b und 18,5 VZÄ in Szenario 4c birgt darüber hinaus relativ hohe arbeitsrechtliche Hürden
- Gewerkschaftliche Rückendeckung und schwierige Kündbarkeit verursachen möglicherweise hohe Abfindungs- und Rechtskosten
- In Szenario 4b und insbesondere 4c ist mit hohem internen Widerstand des gesamten Orchesters und mit hohem Widerstand entlassener Orchestermmitglieder zu rechnen

Szenario 3 fordert den höchsten Umstrukturierungsaufwand sowohl für das Orchester als auch für die Bühnentechnik

Umstrukturierungsaufwand

Szenario 2

- Schließung der Tanzsparte erfordert Organisation von Aushilfen im Bereich Tanz für Musiktheater
- Wegfall eines Veranstaltungstechnikers erfordert gutes Organisations-Management für die Einsätze der bleibenden Techniker
- Insgesamt überschaubarer Umstrukturierungsaufwand

Szenario 3

- Schließung des Musiktheaters erfordert Organisation von zusätzlichen Engagements des Orchesters außerhalb des VTR (in Form von Gastspielen, Tourneen, Einbindung in Kinder- und Jugendvorstellungen bzw. in Education-Programme)
- Wegfall von rund 8,5-10,5 VZÄ in der Veranstaltungstechnik erfordert sehr gutes Organisations-Management für die Einsätze der verbleibenden Techniker
- Konzentration der Werkstätten auf Erstellung von Bühnenbildern im Schauspiel führt eventuell zu Arbeitsentlastung in den Dekorationswerkstätten
- Relativ hoher Umstrukturierungsaufwand insbesondere für das Orchester und die Bühnentechnik

Szenario 4

- Kein Umstrukturierungsaufwand in Szenario 4a aufgrund gleich bleibender Anzahl von Mitarbeitern
- Überschaubarer Umstrukturierungsaufwand in Szenario 4b aufgrund leicht veränderten Spielplans und regelmäßiger Organisation von Aushilfen bei Krankheitsfällen
- Hoher Umstrukturierungsaufwand in Szenario 4c aufgrund neuer musikalischer Ausrichtung des Orchesters und regelmäßiger Organisation von Aushilfen bei Krankheitsfällen

In Szenario 3a und 4c ist mit einem hohen öffentlichen Widerstand zu rechnen

Öffentlicher Widerstand

Szenario 2

- Öffentlicher Widerstand aufgrund sozialunverträglichen Personalabbaus in subventionierter Kulturinstitution
- Relativ hoher öffentlicher Widerstand aufgrund Schließung einer Sparte
- Widerstand, da tanzaffine Zielgruppe im VTR keine Berücksichtigung mehr findet

Szenario 3

- Hoher öffentlicher Widerstand aufgrund Schließung zweier Sparten und damit erzeugtem Bild, Orchester und Schauspiel seien als Künste wichtiger als Tanz und Musiktheater
- Widerstand, da tanzaffine Zielgruppe sowie Musiktheatern im VTR keine bzw. kaum Berücksichtigung mehr finden
- Widerstand wird in 3b und 3c möglicherweise abgemildert, da externe „En-Suite“-Produktionen im VTR von den Dekorationswerkstätten des VTR ausgestattet werden

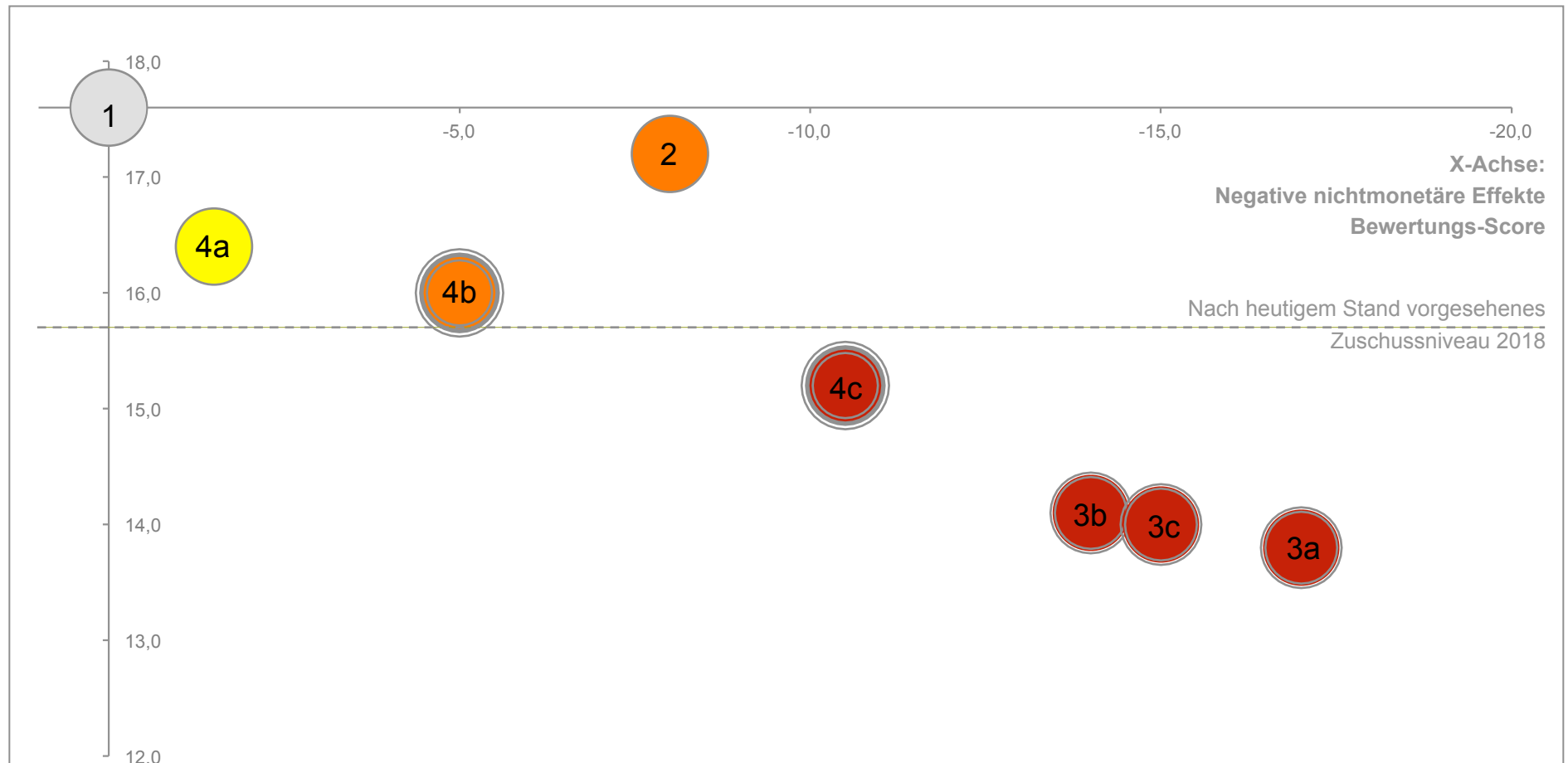
Szenario 4

- Relativ hoher öffentlicher Widerstand in 4b wegen sozialunverträglichen Personalabbaus seitens der DOV, der Bevölkerung und insbesondere Konzertliebhabern der Norddeutschen Philharmonie
- Hoher Widerstand der DOV in 4c aufgrund Personalabbaus und entstehenden Eindrucks der „Degradierung“ zum zweitklassigen Orchester
- Widerstand von Konzertbesuchern des VTR wegen Spielplanänderung

Die Hälfte der Szenarien benötigt mehr Zuschuss, als nach heutigem Stand vorgesehen ist

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €



Anmerkung: gelber Kreis: 1 blaues Viertel, orangefarbener Kreis: 2 blaue Viertel, roter Kreis: 3-4 Viertel, vgl. S. 45

C. Handlungsoptionen für die Hansestadt Rostock

Zur Szenarienbewertung werden finanzielle, nichtmonetäre und risikobezogene Aspekte in einer Handlungsoptionen-Matrix verdichtet

X-Achse: Negative nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen

Y-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien

- Darstellung des Zuschussmehrbedarfs in der Spielzeit 18/ 19 im Vergleich zur Spielzeit 12/ 13



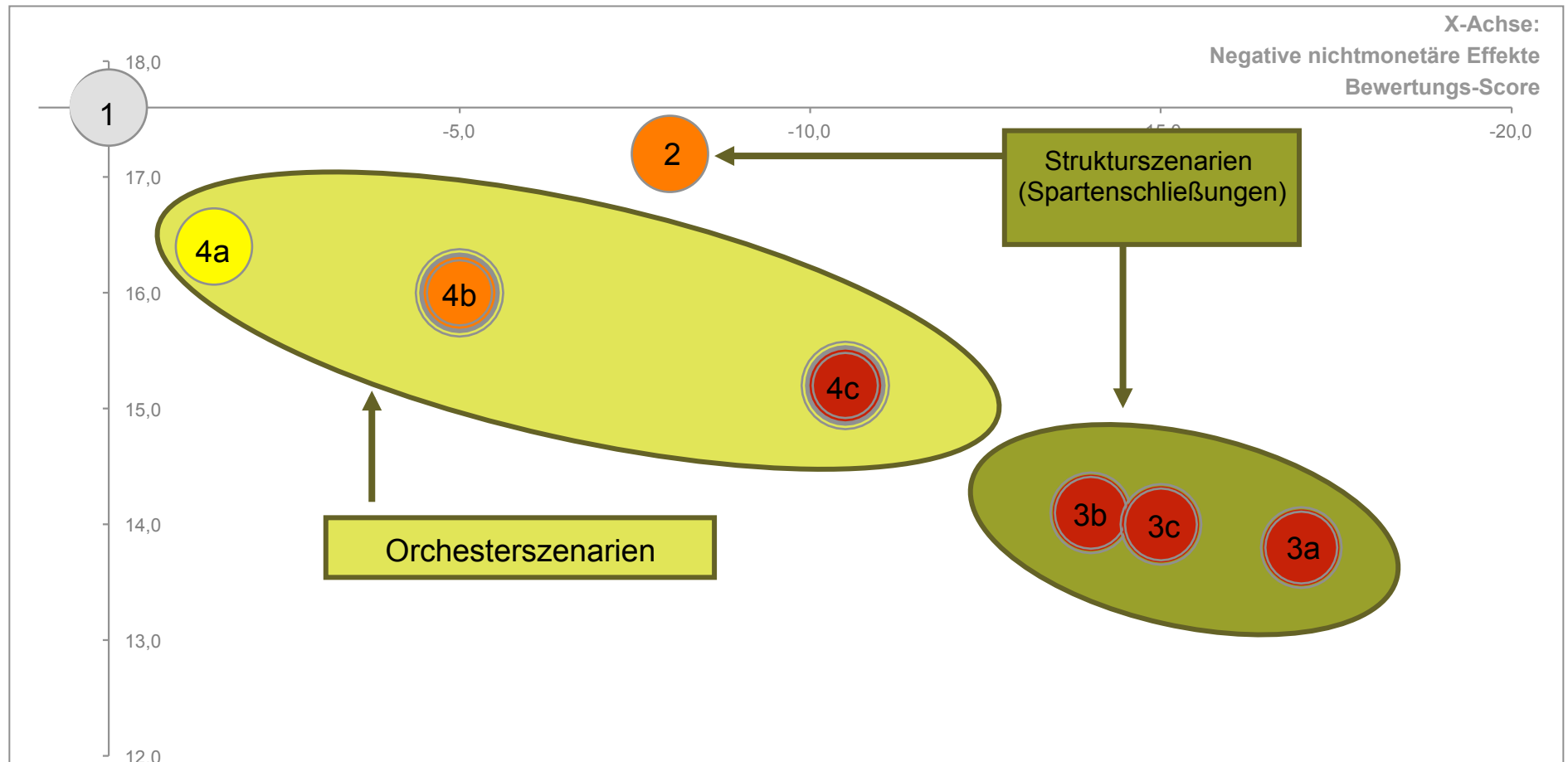
Farbe der Kreise und Breite der Umrandung: Umsetzungsrisiko und -aufwand

- Gelb/ Orange/ Rot: Steigendes Umsetzungsrisiko
- Zunehmende Breite der Umrandung: höhere Umsetzungskosten und damit spätere Realisierung der Einsparungen

In der multidimensionalen Szenarienmatrix werden die möglichen Entscheidungen deutlich profiliert

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €

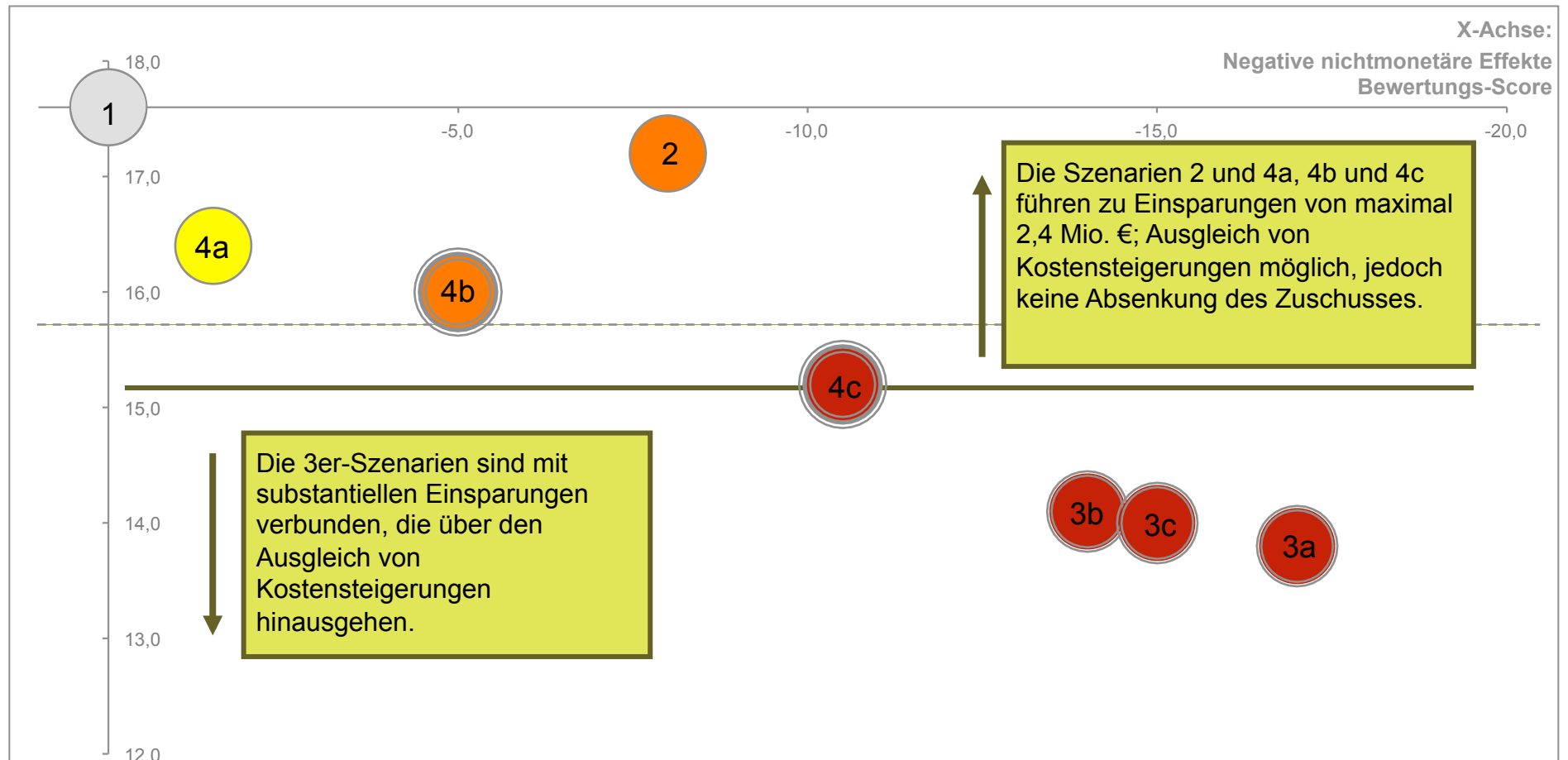


Anmerkung: gelber Kreis: 1 blaues Viertel, orangefarbener Kreis: 2 blaue Viertel, roter Kreis: 3-4 Viertel, vgl. S. 45

Hinsichtlich der Einsparungen können klar zwei Gruppen von Szenarien unterschieden werden

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €

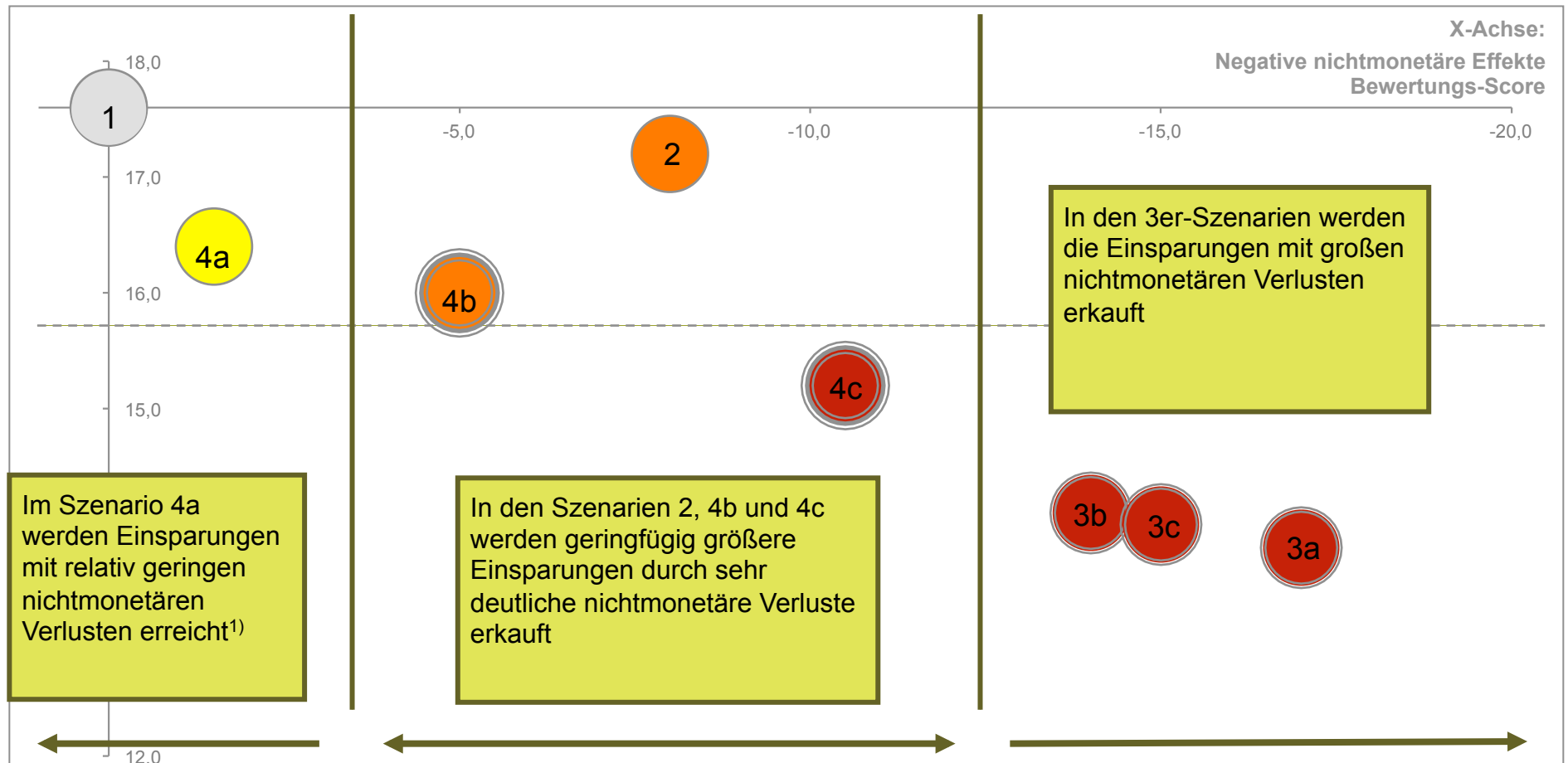


Anmerkung: gelber Kreis: 1 blaues Viertel, orangefarbener Kreis: 2 blaue Viertel, roter Kreis: 3-4 Viertel, vgl. S. 45

Bei den nichtmonetären Effekten können die Szenarien in drei Gruppen eingeteilt werden

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €

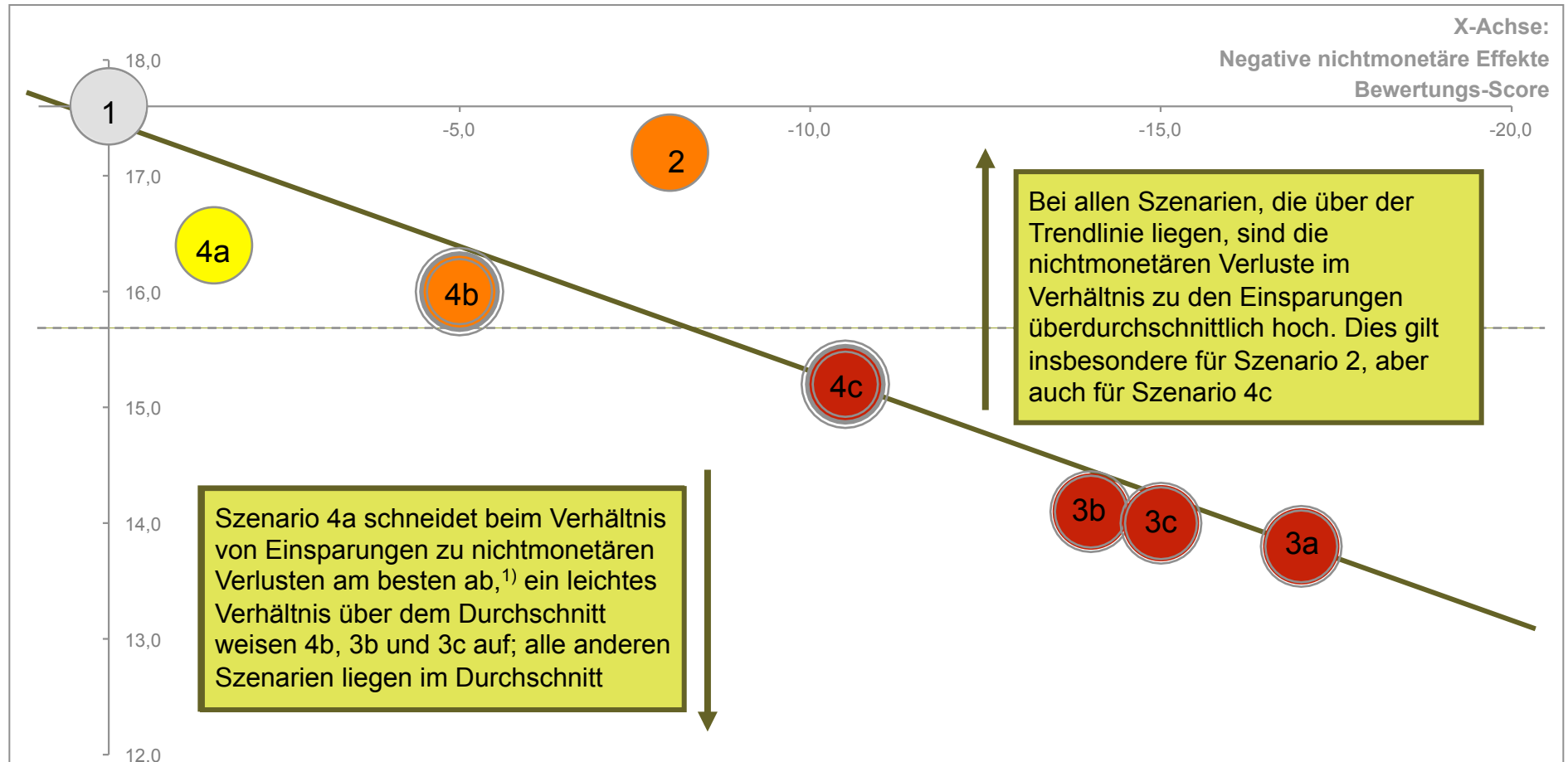


¹⁾ Möglicherweise hohe rechtliche Risiken (s. Rechtsgutachten). Anmerkung: gelber Kreis: 1 blaues Viertel, orangefarbener Kreis: 2 blaue Viertel, roter Kreis: 3-4 Viertel, vgl. S. 45

Bei manchen Szenarien stehen die nichtmonetären Verluste in keinem vertretbaren Verhältnis zum Einspareffekt

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €



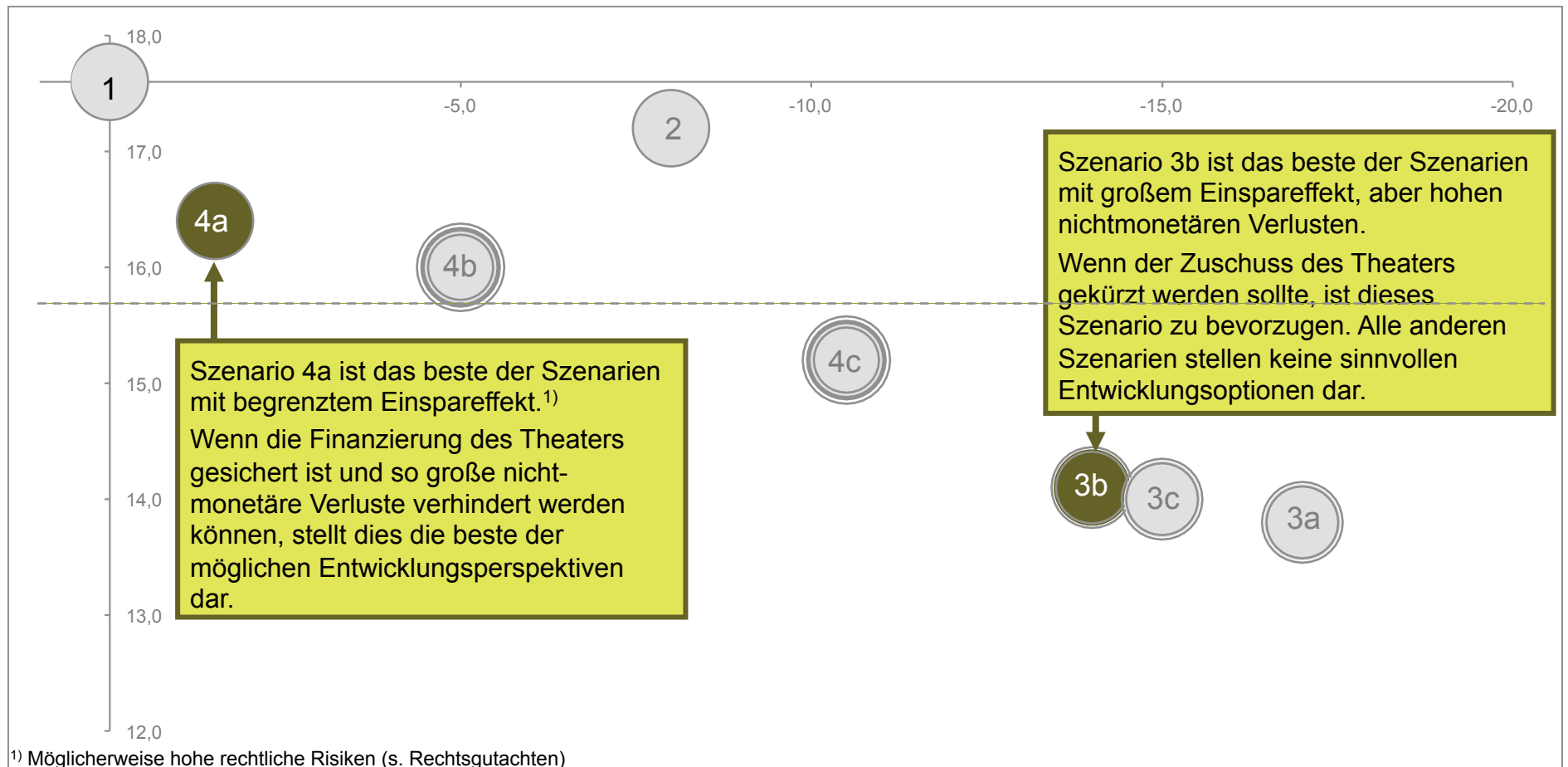
¹⁾ Möglicherweise hohe rechtliche Risiken (s. Rechtsgutachten). Anmerkung: gelber Kreis: 1 blaues Viertel, orangefarbener Kreis: 2 blaue Viertel, roter Kreis: 3-4 Viertel, vgl. S. 45

Die Szenarienprofilierung zeigt deutlich, dass sich die Hansestadt Rostock im wesentlichen zwischen zwei Szenarien entscheiden muss

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €

X-Achse:
Negative nichtmonetäre Effekte Bewertungs-Score



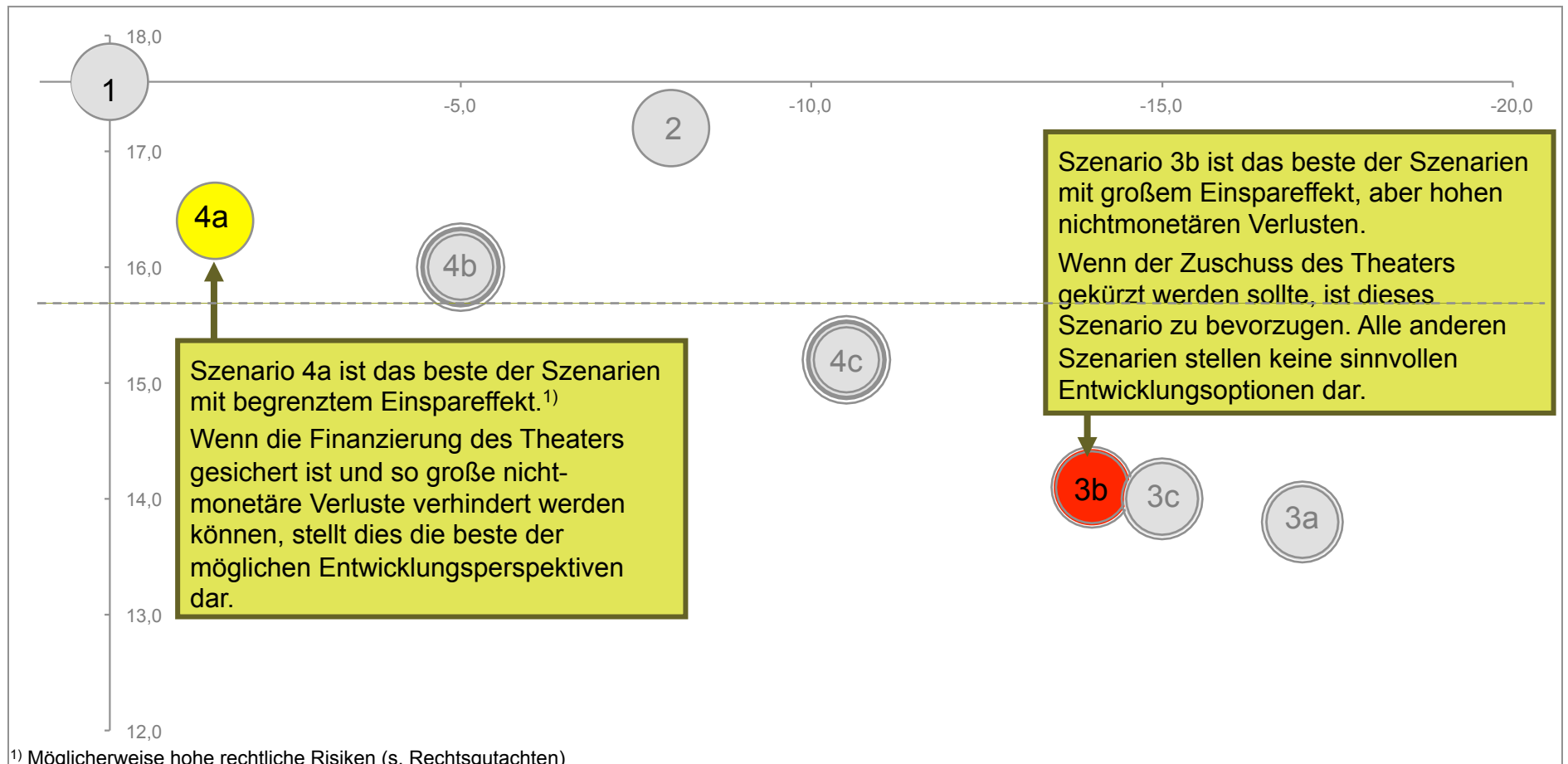
¹⁾ Möglicherweise hohe rechtliche Risiken (s. Rechtsgutachten)

Neben den nichtmonetären Verlusten ist entscheidend, welche Umsetzungsrisiken die Stadt einzugehen bereit ist

Szenarienmatrix

Y-Achse: Zuschussbedarf durch HRO und Land
in Mio. €

X-Achse:
Negative nichtmonetäre Effekte Bewertungs-Score



¹⁾ Möglicherweise hohe rechtliche Risiken (s. Rechtsgutachten)

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual prMusiktheaterty (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-221-222 582 0
Fax +49-221-222 582 29
office@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

Büro Hamburg
Palmaille 55
22767 Hamburg
Tel +49-40-411 698 75
Fax +49-40-411 697 32
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

Untersuchung von Strukturmodellen der Volkstheater Rostock GmbH

Teil 4: Wirtschaftspläne der Entwicklungsszenarien



Rostock, Januar 2014

Ziele und Begrenzungen der Darstellung der Projektergebnisse durch die Wirtschaftspläne

- Die in dieser Unterlage versammelten Wirtschaftspläne stellen den **zeitlichen Verlauf** einer möglichen Verwirklichung der von actori untersuchten Strukturszenarien für das Volkstheater Rostock dar. Sie stellen daher eine sinnvolle Ergänzung zu den **statischen**, auf das Jahr 2018 berechneten finanziellen und nichtmonetären Effekten dar.
- Insbesondere wird deutlich, dass das **Wirksamwerden der Einsparungen nicht unmittelbar erfolgt**, sondern ein Vorbereitungszeitraum und hohe Umsetzungskosten das Wirksamwerden der Einsparungen verzögert. Damit können Szenarien mit raschen, aber geringeren Einsparungen (wie z.B. Szenario 4a) für das VTR günstiger sein als Szenarien mit hohen Einsparungen, die aber auf absehbare Zeit nicht wirksam werden (wie z.B. Szenario 4c).
- Wirtschaftspläne über mehrere Jahre stellen **Prognosen auf Basis von Annahmen** (wie z.B. die Höhe der Inflation) dar. Sondereffekte sind schwer systematisch fassbar und können nur vereinzelt (wie z.B. der Effekt durch den Neubau) berücksichtigt werden. Die vorliegenden Wirtschaftspläne sollten daher die **mittelfristige strategische Entscheidungsfindung** unterstützen; die Verwendung für eine Kurzfristplanung oder zur Definition von finanziellen Management-Zielen würde sie zweckentfremden.

Unterschiede zu den Wirtschaftsplänen des Volkstheaters Rostock

- In drei wichtigen Punkten bestehen Unterschiede zu den vom Volkstheater Rostock vorgelegten Wirtschaftsplänen. In allen drei Punkten lassen sich die Unterschiede auf Einschätzungsfragen zurückführen und so zueinander in Bezug setzen.
- actori geht davon aus, dass die **Tariferhöhung für Orchestermusiker in der Höhe von rund 450 T€** wirksam wird und auch in den folgenden Jahren dynamisiert berücksichtigt werden muss. Das VTR ist der Auffassung, diese Tariferhöhung zunächst aussetzen zu können, wodurch die durch das Theater vorgelegten Wirtschaftspläne im Jahr 2014 ausgeglichen sind.
- actori geht außerdem von einer **dynamischen Entwicklung aller Lohnkosten im Betrachtungszeitraum** aus. Das Theater bringt demgegenüber zur Geltung, dass es ein „Lohnmoratorium“ für die Mitarbeiter am Haus erfolgreich durchsetzen konnte. Wenn dieses Moratorium weiterhin Bestand haben sollte, fallen die finanziellen Ergebnisse des Theater besser aus als im Folgenden dargestellt. Aus Gründen der planerischen Vorsicht wird das Moratorium von actori jedoch nicht als dauerhafte Maßnahme eingeschätzt und daher nicht berücksichtigt.
- actori geht von der **Hebung aller Ertragspotenziale** aus, die von actori in der Status-quo-Analyse identifiziert worden sind. Das Theater ist bei der Einschätzung dieser Potenziale vorsichtiger. Da damit in den Wirtschaftsplänen von actori höhere Einnahmen als beim Theater vermerkt werden, wird der oben beschriebene Effekt bei den Personalkosten zum Teil wieder ausgeglichen.

Zusammenfassende Diskussion der Wirtschaftspläne der Strukturszenarien im Zeitverlauf (1/2)

- **Szenario 1** (Fortschreibung des Status-quo) zeigt eine strukturelle Unterfinanzierung des VTR, die sich im zeitlichen Verlauf durch die Tarifsteigerungen noch verstärkt. Diese bleibt auch dann bestehen, wenn das Theater die von actori identifizierten Optimierungspotenziale auf Ertragsseite ausschöpft, wie es in der Prognose vorausgesetzt wird.
- Bei den Erträgen wird im Jahr 2018 der **Effekt des Neubaus** deutlich, der pro Jahr zu rund 0,4 Mio. € höheren Einnahmen beiträgt. Allerdings müssen die Kosten, die durch den Neubau entstehen, gegengerechnet werden, sodass im Nettoeffekt keine Ergebnissteigerung durch den Neubau angenommen wird.
- Der Wirtschaftsplan von **Szenario 2** zeigt, dass die Schließung der Tanzsparte die finanziellen Schwierigkeiten des Hauses kaum mindert: Mit dem Jahr 2015 wird die strukturelle Unterfinanzierung offensichtlich, die sich in den folgenden Jahren steigert.
- Die **3er-Szenarien**, die von der Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ausgehen, unterscheiden sich in den finanziellen Effekten nur geringfügig: Ab 2016 würden die Einsparungen durch die Spartenschließungen übergangslos in vollem Umfang zur Geltung kommen. Die geringen finanziellen Unterschiede in den 3er-Szenarien belegen, dass bei einer Entscheidung zwischen diesen Szenarien die nichtmonetäre Bewertung, wie sie von actori vorgenommen wurde, den Ausschlag geben sollte.

Zusammenfassende Diskussion der Wirtschaftspläne der Strukturszenarien im Zeitverlauf (2/2)

- In **Szenario 4a** werden keine Einnahmeverluste angenommen – daher kommen die Kosteneinsparungen voll zur Geltung. **In diesem Szenario gelingt es, die strukturelle Unterfinanzierung des Theaters zumindest bis zum Jahr des Neubaus zu lösen.** Das chronische Defizit von rund 0,5 Mio. € entsteht in diesem Fall aus der nachwirkenden Tarifsteigerung für das Orchester, die sich in den Folgejahren fortschreibt.
- In **Szenario 4b** sind die langfristigen Einsparungen zwar höher, in den Jahren 2015 und 2016 entstehen jedoch hohe Defizite, da aufgrund der hohen Abfindungskosten die Einsparungen durch die Umstrukturierung des Orchesters erst später wirksam werden. Zur Verwirklichung dieses Szenarios wäre daher eine Zwischenfinanzierung durch die Stadt erforderlich.
- In **Szenario 4c** entstehen im Betrachtungszeitraum keine Einsparungen, da der finanzielle Effekt der hohen Abfindungskosten alle Einsparungen kompensiert. **Dieses Szenario stellt deshalb im Betrachtungszeitraum keine Lösung der finanziellen Probleme des Theaters dar.**

A. Szenario 1

B. Szenario 2

C. Szenario 3

D. Szenario 4

A. Szenario 1

Finanzielle Effekte Szenario 1 im Zeitverlauf

- Szenario 1 zeigt eine strukturelle Unterfinanzierung des Theaters, die sich im zeitlichen Verlauf durch die Tarifsteigerungen noch verstärkt. Diese bleibt auch dann bestehen, wenn das Theater die von actori identifizierten Optimierungspotenziale auf Ertragsseite ausschöpft, wie es in der Prognose vorausgesetzt wird.
- Das „Lohnmoratorium“, welche das Theater in den letzten Jahren erfolgreich durchgesetzt hat, kann diese Dynamik zwar bremsen, stellt nach Auffassung von actori keine Lösung dar, die verstetigt werden kann. Daher wird das Moratorium in der Wirtschaftsplan-Prognose von actori nicht berücksichtigt.
- Bei den Erträgen wird im Jahr 2018 der Effekt des Neubaus deutlich, der pro Jahr zu rund 0,4 Mio. € höheren Einnahmen beiträgt. Allerdings müssen die Kosten, die durch den Neubau entstehen, gegengerechnet werden, sodass im Nettoeffekt keine Ergebnissteigerung durch den Neubau angenommen wird.

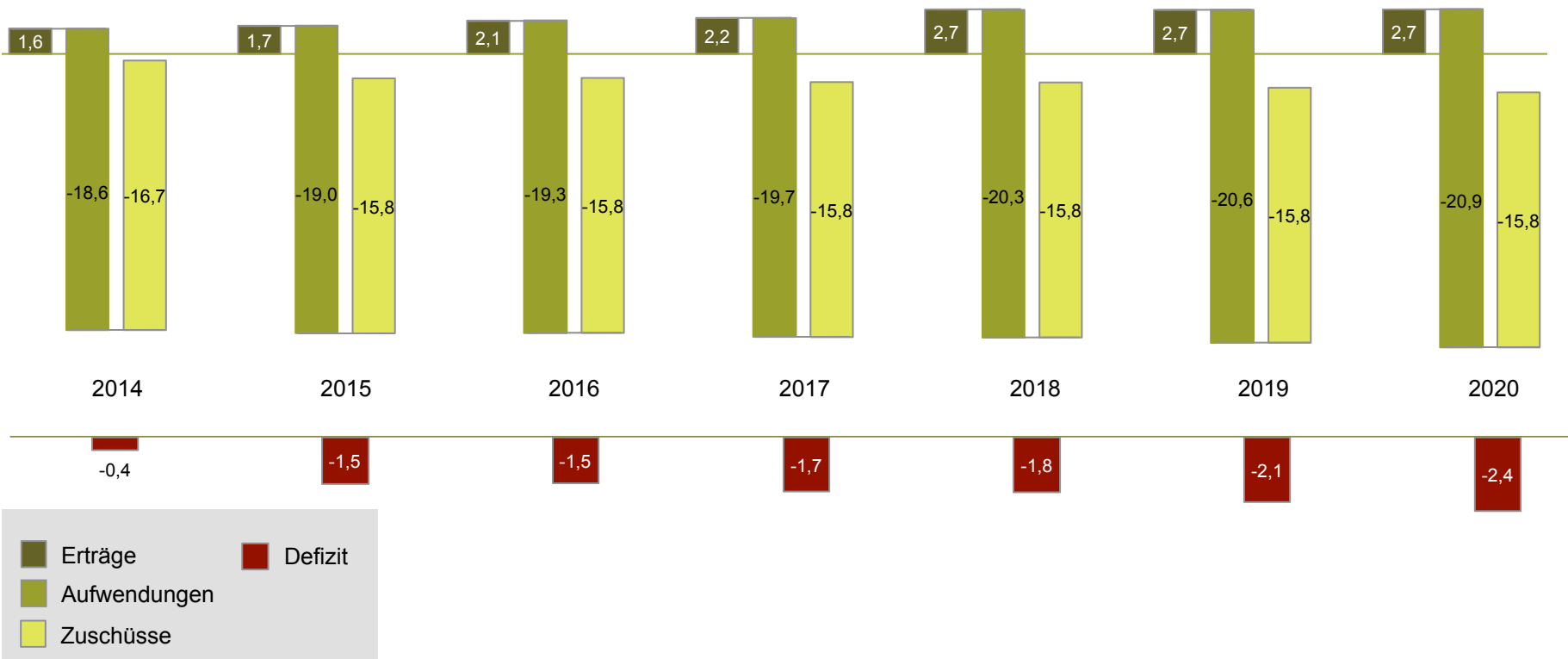
Beschreibung Szenario 1

- Szenario 1 berechnet die Entwicklung der Erträge und Aufwendungen bis 2020 bei Fortschreibung des Status-quo in organisatorischer wie künstlerischer Hinsicht.
- Die Erträge und Aufwendungen erhöhen sich nach der Szenarienkalkulation jährlich entsprechend einer Inflationsrate von 1,5%, Bau- und Reparaturkosten um 5%. Miet- und Betriebskosten für das TiS in Höhe von rund 183 T€/Jahr sind aufgrund der Schließung ab 2014 nicht mehr in den Raum- bzw. Mietkosten enthalten.
- Die Zuschüsse der HRO bleiben über die Jahre auf dem selben Niveau von 2013, also 7,914 Mio. €, Sonderzuschüsse werden ab dem Jahr 2013 nicht einberechnet. Die FAG-Mittel bleiben ab 2014 auf dem selben Niveau, also 7,847 Mio. €.
- Alle Sondereffekte, wie Zuschüsse/ Aufwendungen für Brandschutzmaßnahmen, Erträge aus der Auflösung von Sonderposten und Einstellung in Sonderposten für Investitionszuschüsse sowie Aufwendungen für das Theaterzelt bleiben ab 2013 unberücksichtigt; ebenso die Rückstellung für Tariflohnerhöhung sowie aktivierte Eigenleistungen und entsprechende Abschreibungen.

Szenario 1: Überblick finanzielle Entwicklung des VTR

1 SZENARIO 1

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR [2014-2020, Mio. €]



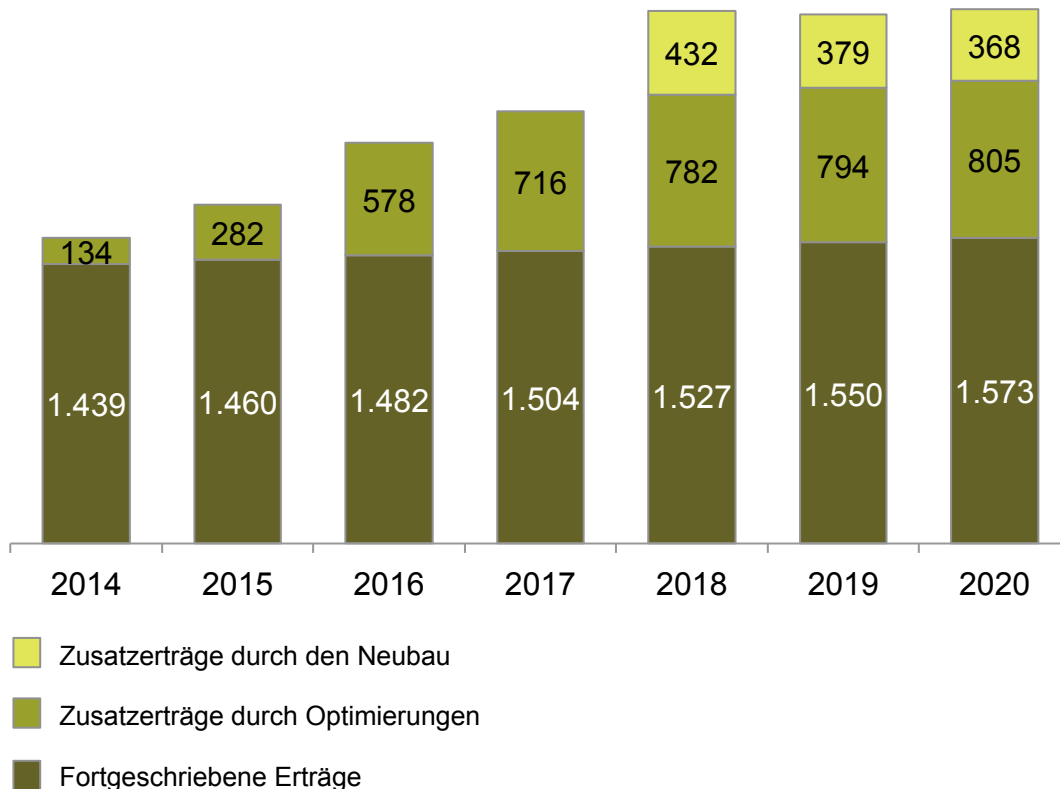
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Szenario 1: Ertragszuwachs durch Optimierungen und Neubau

1 SZENARIO 1

Entwicklung der Erträge des VTR [Prognose, T€]



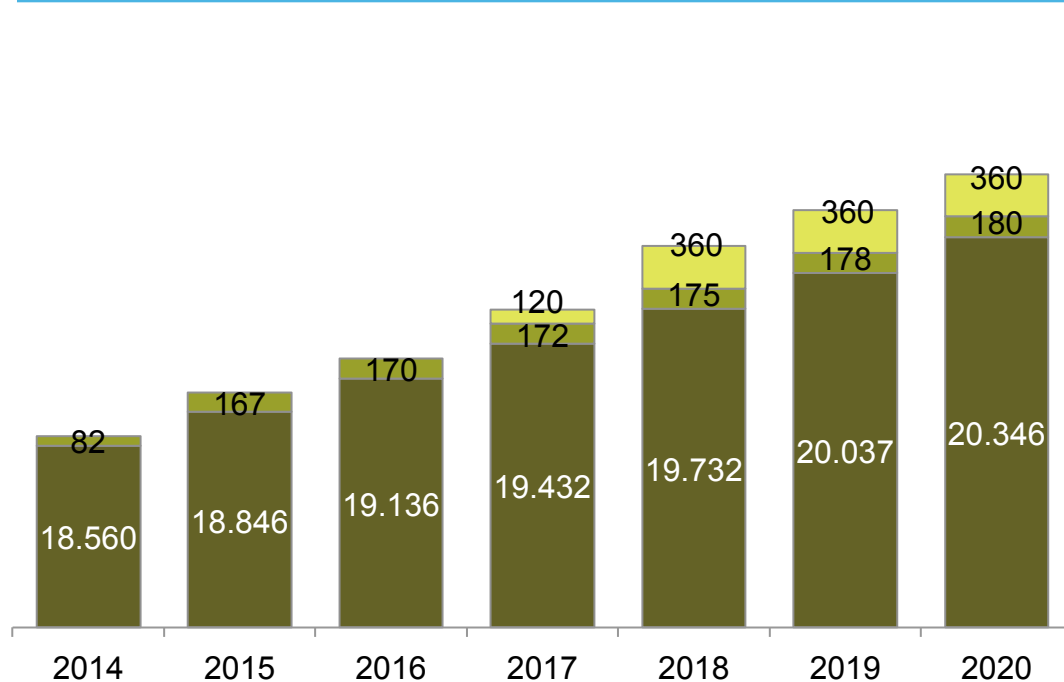
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

- Die im Jahr 2014 erreichten Erträge werden dynamisiert, d.h. die Prognose geht von der Erwartung aus, dass das Theater inflationsbedingte höher Eintrittspreise erzielen kann.
- Die von actori in der Status-quo-Analyse festgestellten Optimierungspotenziale durch besseres Marketing und Aufbau eines systematischen Sponsorings werden in vollem Umfang zur Geltung gebracht und ebenfalls dynamisiert.
- Beim Neubau wird ein Zuschauerzuwachs von 15% im ersten Jahr angesetzt; im dritten Jahr wird immer noch ein Zuwachs von 10% im Vergleich zur Zeit vor dem Neubau angesetzt.
- **Gegen alle zusätzlichen Erträge müssen zusätzliche Kosten gerechnet werden** (vgl. nächste Seite).

Den Erträgen stehen allerdings sowohl bei Optimierungen als auch beim Neubau zusätzliche Aufwendungen gegenüber

1 SZENARIO 1

Entwicklung der Aufwendungen des VTR [Prognose, T€]



- Zusatzaufwand durch den Neubau
- Zusatzaufwand durch Optimierungen
- Fortgeschriebener Aufwand

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

- Für Optimierungen im Marketing muss der heute zu geringe Marketing-Etat angehoben werden; ein Ausbau des Sponsoring ist nur durch die Einstellungen eines Mitarbeiters mit dieser Aufgabe möglich. Dafür werden rund 180 T€ Kosten veranschlagt.
- Der Neubau schafft zwar einen Zuschauerzuwachs, gleichzeitig erfordern die größere Bühne und eine komplexere Technik mehr Personal, sodass der finanzielle Nettoeffekt durch den Neubau gegen Null tendiert.

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 1

1 SZENARIO 1

Erträge
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Erträge gesamt

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
1.572.597	1.742.580	2.060.599	2.220.786	2.740.293	2.722.522	2.746.572

Kosten
Zusatzkosten durch Optimierungen
Zusatzkosten durch Neubau
Kosten gesamt

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
-18.642.727	-19.013.372	-19.306.290	-19.723.988	-20.266.556	-20.574.089	-20.886.681

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Defizit / Überschuss

-409.130	-1.509.793	-1.484.691	-1.742.202	-1.765.264	-2.090.567	-2.379.109
----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

B. Szenario 2

Beschreibung Szenario 2

- Szenario 2 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der Tanztheatersparte am VTR. Als Ersatz für die entfallenden Vorstellungen eigener Ensembles werden Gastspiele im Bereich Tanztheater eingekauft.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung des Tanz-Ensembles und weiterer spartenbezogener Mitarbeiter. Neben Personalkosten, die eindeutig der Sparte Tanztheater zuzuordnen sind, fallen auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. Veranstaltungstechnik.
- Einnahmeverluste für die ca. 34 wegfallenden Tanztheater-Vorstellungen sowie zusätzliche Kinder- und Jugendtheater-Vorstellungen werden von den Einsparungen abgezogen. Kosten und Einnahmen der eingekauften Gastspiele werden ebenfalls in die Rechnung miteinbezogen.

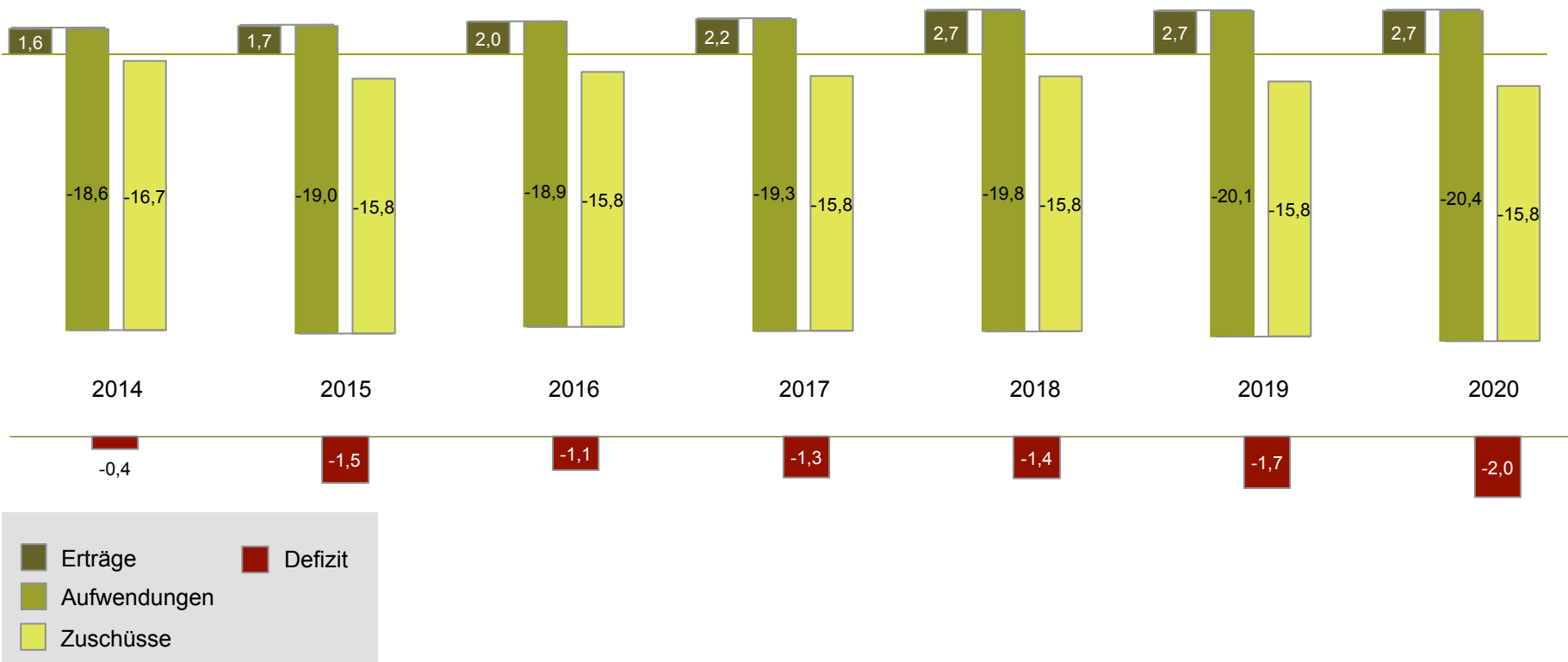
Finanzielle Effekte Szenario 2 im Zeitverlauf

- Der Wirtschaftsplan von Szenario 2 zeigt, dass die Schließung der Tanzsparte die finanziellen Schwierigkeiten des Hauses kaum mindert: Mit dem Jahr 2015 wird die strukturelle Unterfinanzierung offensichtlich, die sich in den folgenden Jahren steigert.
- Die Detailanalyse der Erlöse zeigt den relativ geringen Effekt der Schließung der Tanzsparte; die anderen dynamischen Faktoren, die zur Erlössteigerung beitragen wie z.B. die Hebung der Optimierungspotenziale im Marketing und der Zuschauerzuwachs nach Eröffnung des Neubaus überwiegen den Effekt des Zuschauerrückgangs.
- Die Detailanalyse der Kosten zeigt ebenfalls, dass der hauptsächlich durch Tarifsteigerungen bedingte Kostenanstieg in diesem Szenario kaum gebremst wird.

Szenario 2: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

2 SZENARIO 2

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR [2014-2020, Mio. €]



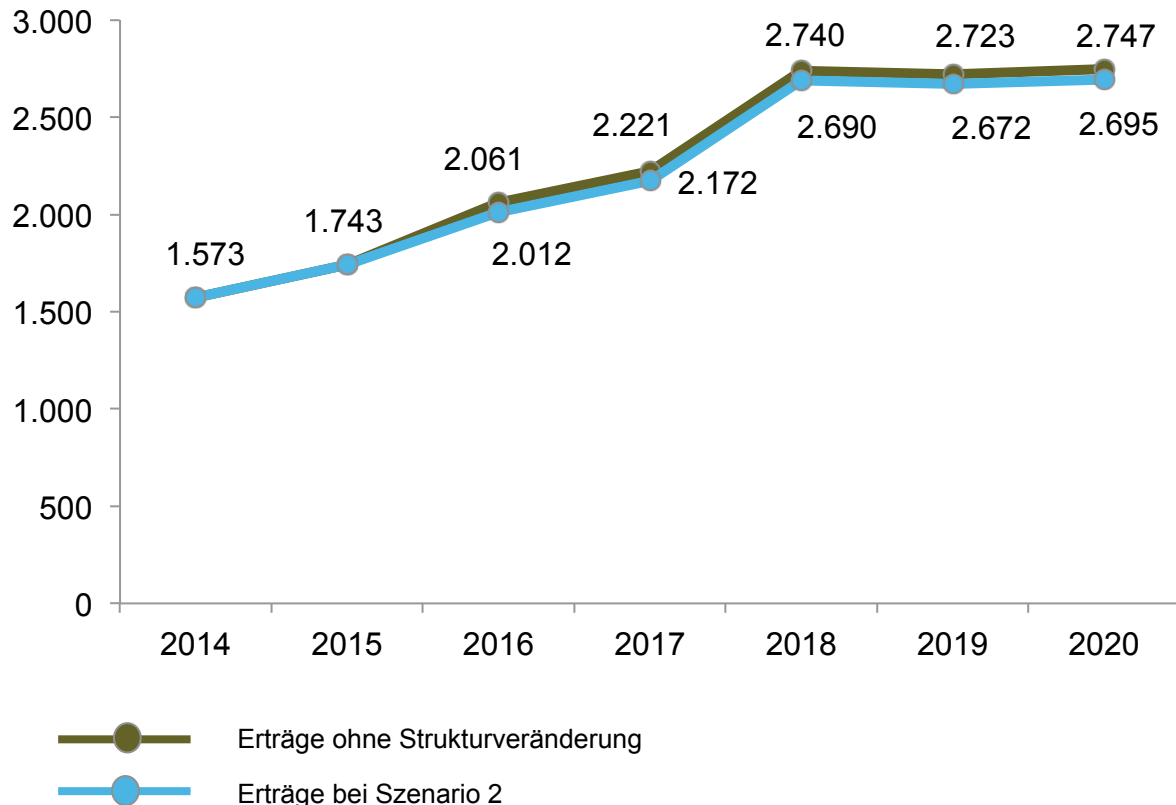
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Kaum Ertragsverluste bei Szenario 2

2 SZENARIO 2

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 2 [Prognose, T€]



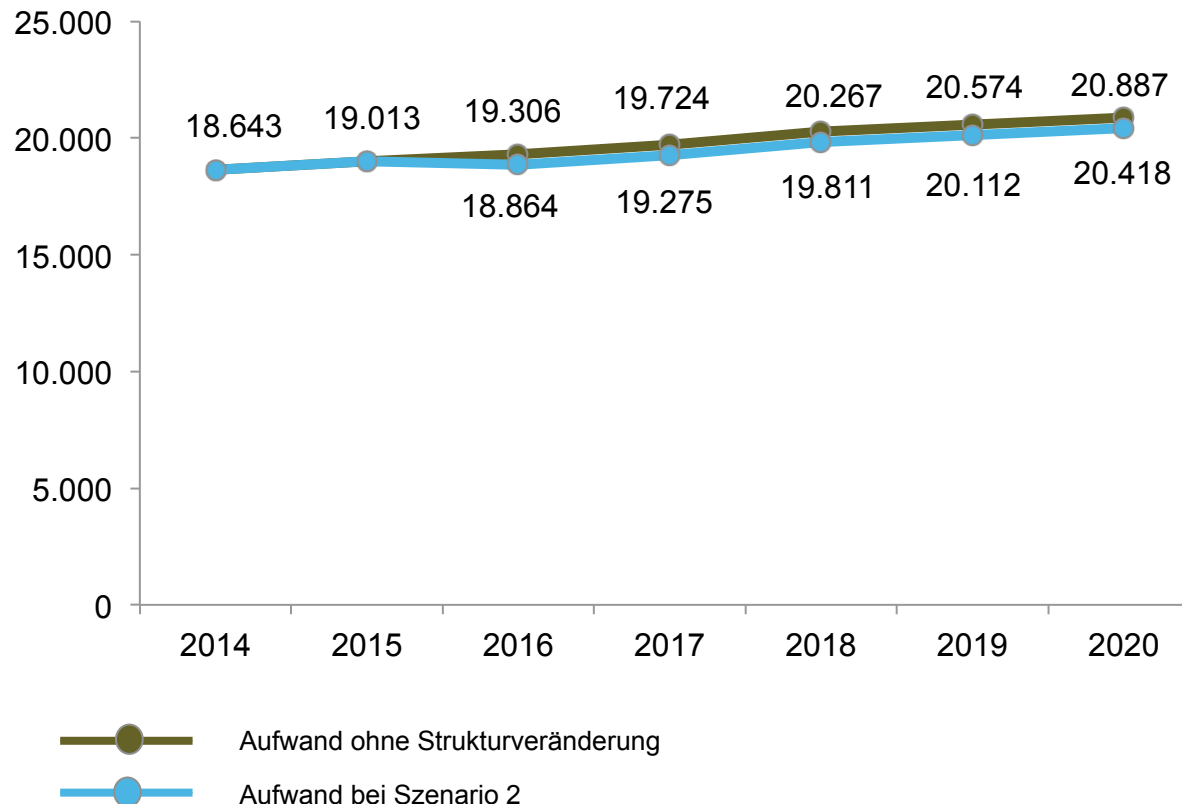
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

- Die Detailanalyse der Erträge zeigt den relativ geringen Effekt der Schließung der Tanzsparte.
- Dies liegt unter anderem daran, dass die Streichung von Vorstellungen des eigenen Ensembles im Szenario zum Teil durch eingekaufte Vorstellungen ausgeglichen wird.
- Die anderen dynamischen Faktoren, die zur Erlössteigerung beitragen wie z.B. die Hebung der Optimierungspotenziale im Marketing und der Zuschauerzuwachs nach Eröffnung des Neubaus überwiegen den Effekt des Zuschauerrückgangs.

Szenario 2: Auch die Aufwendungen bleiben fast unverändert

2 SZENARIO 2

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 2 [Prognose, T€]



- Auch die Aufwendungen bleiben bei Szenario 2 fast unverändert, d.h. es werden durch die Schließung der Tanzsparte praktisch keine Einsparungen erzielt.
- Grund dafür ist der Umstand, dass im Tanz keine großen Ensembles involviert sind und dass die Produktionskosten in dieser Sparte gering ausfallen

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 2

2 SZENARIO 2

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
		-48.348	-49.074	-49.810	-50.557	-51.315
1.572.597	1.742.580	2.012.250	2.171.713	2.690.483	2.671.965	2.695.257

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
		442.005	448.635	455.364	462.195	469.128
-18.642.727	-19.013.372	-18.864.285	-19.275.353	-19.811.192	-20.111.894	-20.417.553

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

-409.130	-1.509.793	-1.091.035	-1.342.640	-1.359.709	-1.678.929	-1.961.296
----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

C. Szenario 3

Beschreibung Szenario 3

- Szenario 3 berechnet die finanziellen Auswirkungen der Schließung der beiden Sparten Musiktheater und Tanztheater am VTR.
- Die Einsparungen ergeben sich hauptsächlich durch die Auflösung der beiden Ensembles, des Chores sowie durch den Abbau aller weiteren Stellen in den beiden Sparten. Neben diesen Personalkosten, die eindeutig den beiden Sparten zuzuordnen sind, fallen anteilig auch fixe Personalkosten in allgemeinen Bereichen weg, u.a. in der Veranstaltungstechnik oder beim Hauspersonal.
- Einnahmeverluste für die ca. 96 wegfallenden Vorstellungen in den beiden Sparten sowie für zusätzliche Vorstellungen im Kinder- und Jugendtheater werden von den Einsparungen abgezogen. Ebenso wird ein zu erwartender Rückgang der Sponsoring-Einnahmen miteinkalkuliert.

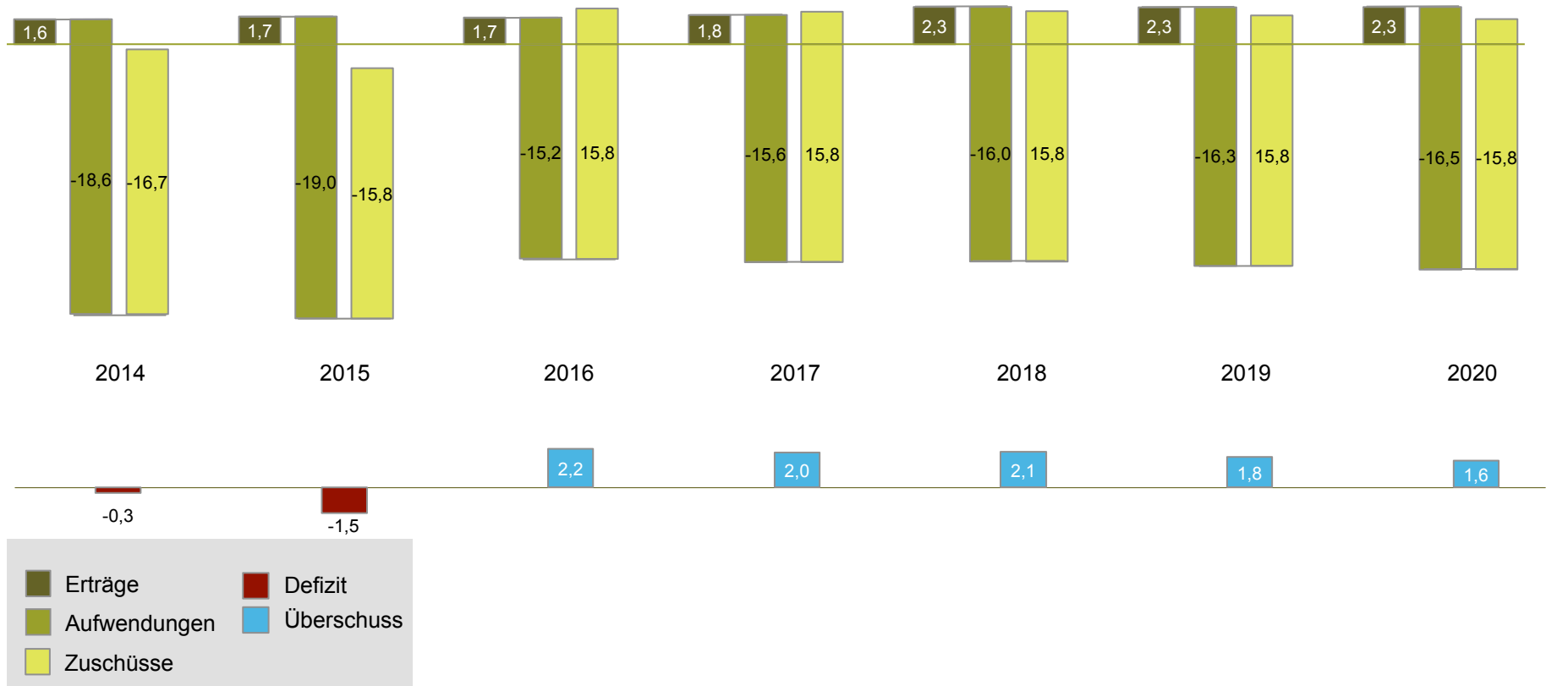
Finanzielle Effekte Szenario 3 im Zeitverlauf

- Die Szenarien, die von der Schließung der Tanz- und der Musiktheatersparte ausgehen, unterscheiden sich in den finanziellen Effekten nur geringfügig: Ab 2016 würden die Einsparungen durch die Spartenschließung übergangslos in vollem Umfang zur Geltung kommen. Sie schmelzen danach kontinuierlich ab, da auch weiterhin die Tarifsteigerungen zu einem erhöhten Zuschussbedarf führen.
- Die 3er-Szenarien sind durch signifikante Einnahme-Verluste von rund 0,4 Mio. € verbunden. Dass die Einnahmen auch nach dem Jahr 2016 noch ansteigen, liegt zum einen an den fortlaufenden Optimierungen in Marketing und Sponsoring, die auch bei einer Spartenschließung andauern sollten, zum anderen an den Einnahmen-Steigerungen durch den Neubau.
- Die geringen finanziellen Unterschiede in den 3er-Szenarien belegen, dass bei einer Entscheidung zwischen diesen Szenarien die nichtmonetäre Bewertung, wie sie von actori vorgenommen wurde, den Ausschlag geben sollte.

Szenario 3a: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

3a SZENARIO 3A

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR [2014-2020, Mio. €]



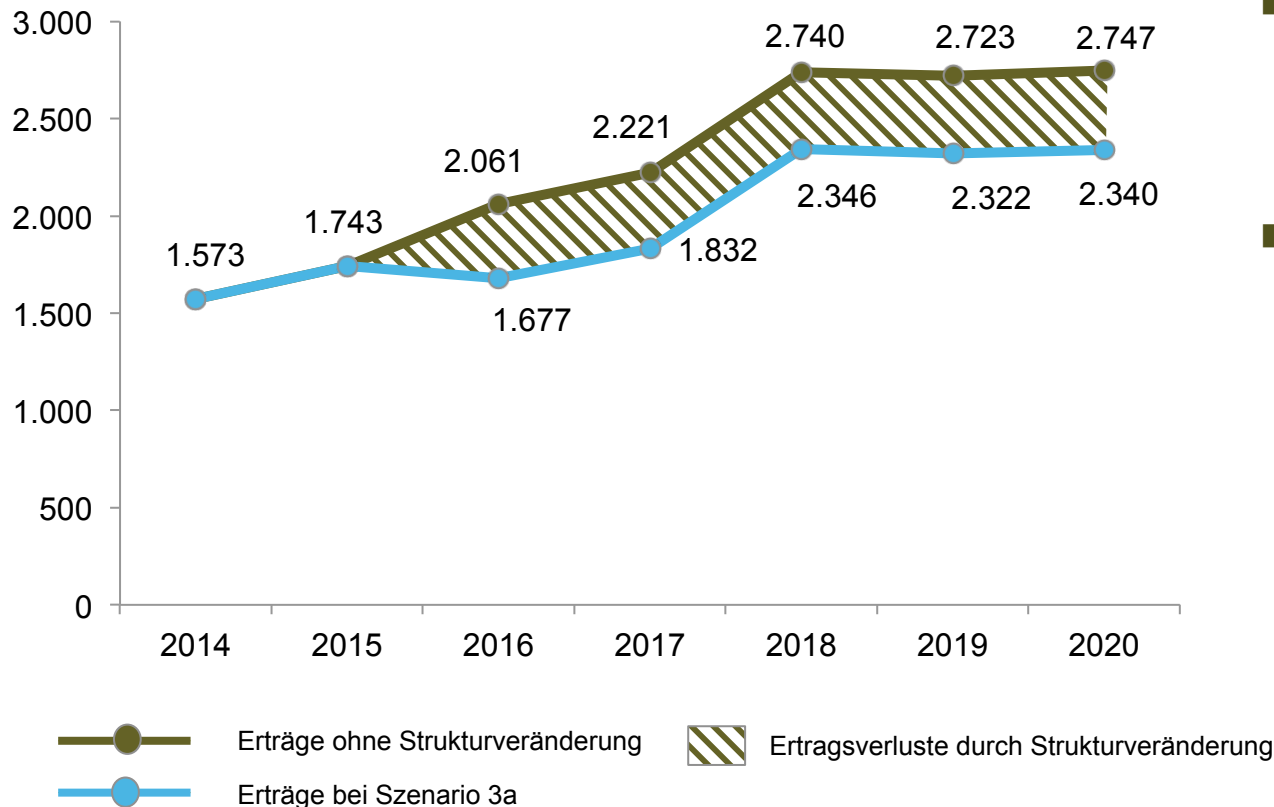
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Szenario 3a: Erträge im Vergleich

3a SZENARIO 3A

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3a [Prognose, T€]



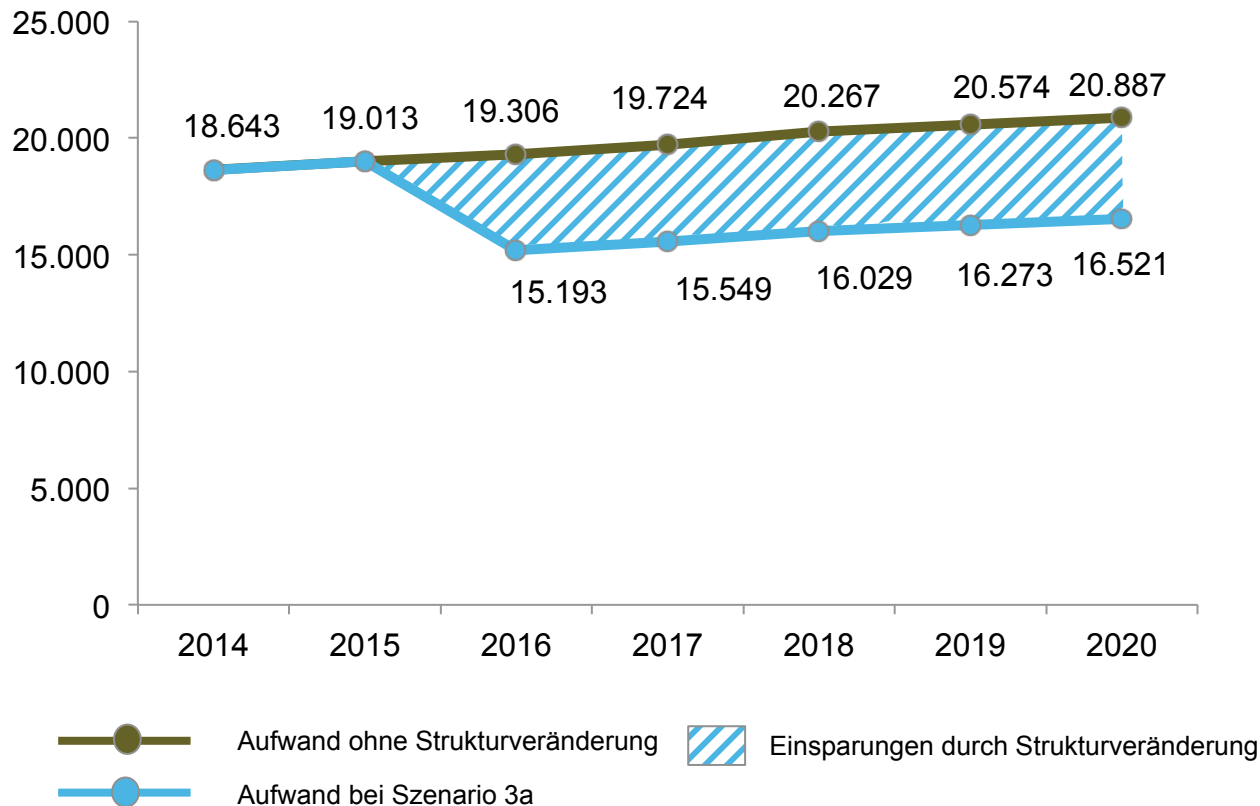
- Die Schließung von Tanz- und Musiktheatersparte führt zu einem deutlichen Besucherverlust, der sich in geringeren Erträgen ab 2016 niederschlägt.
- Zwar steigen die Erträge in den Folgejahren (u.a. durch die Eröffnung des Neubaus) wieder an, allerdings können die eingekauften Gastvorstellungen in den beiden Sparten zu keinem Zeitpunkt die Besucherverluste ausgleichen.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
 Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 3a: Kosten im Vergleich

3a SZENARIO 3A

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3a [Prognose, T€]



- Der Einspareffekt durch die Spartenschließungen in der Höhe von rund 4 Mio. € wird ab dem Jahr 2016 unmittelbar wirksam.
- Aufgrund der Vorbereitungszeit für einen solchen strukturellen Eingriff (Spielplanung, arbeitsrechtliche Vorbereitung etc.) würden bei einer sofortigen Entscheidungen die Effekte erst ab 2016 wirksam.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
 Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 3a

3a SZENARIO 3A

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
		-383.147	-388.894	-394.728	-400.648	-406.658
1.572.597	1.742.580	1.677.452	1.831.892	2.345.565	2.321.873	2.339.914

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
		4.113.647	4.175.351	4.237.982	4.301.551	4.366.075
-18.560.309	-19.013.372	-15.192.644	-15.548.637	-16.028.575	-16.272.537	-16.520.606

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

-326.712	-1.509.793	2.245.808	2.044.255	2.077.990	1.810.336	1.580.308
----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

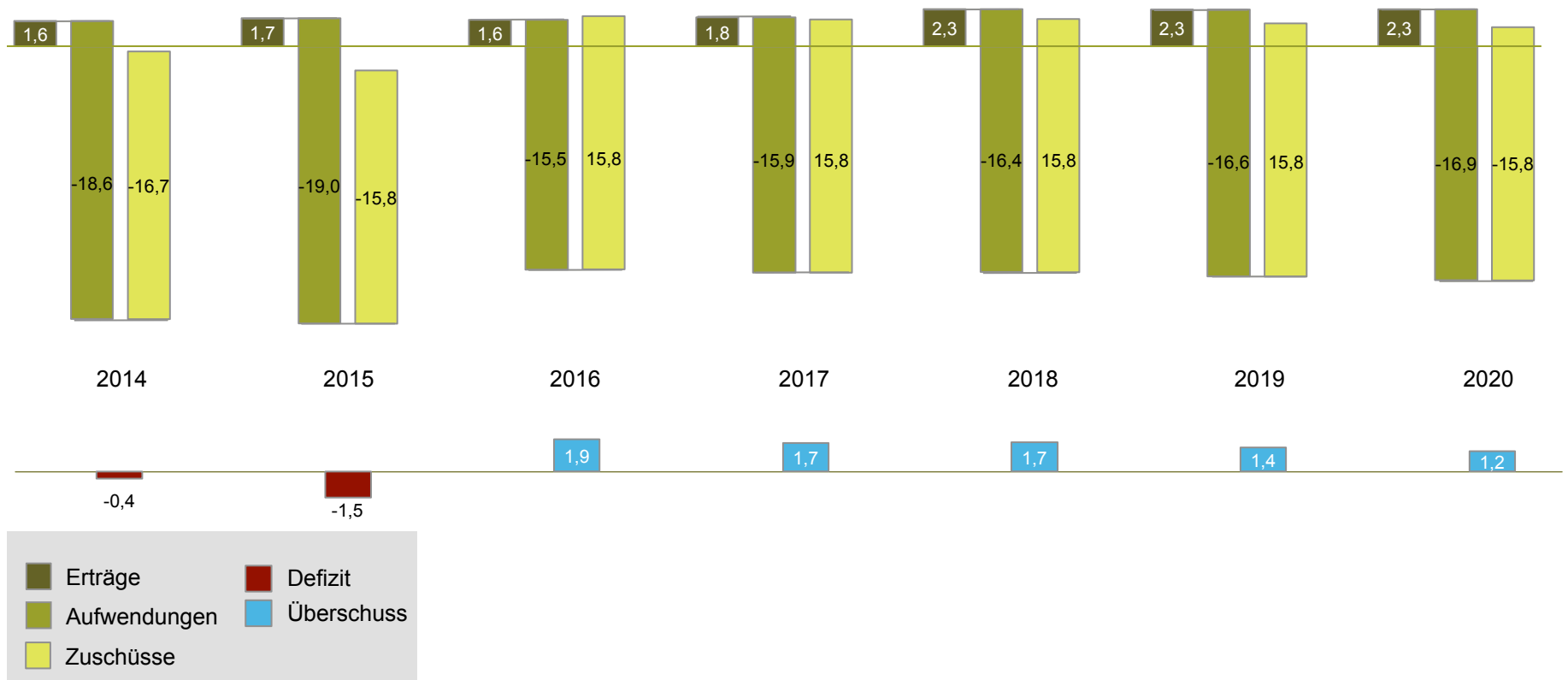
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 3b: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

3b SZENARIO 3B

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR
[2014-2020, Mio. €]



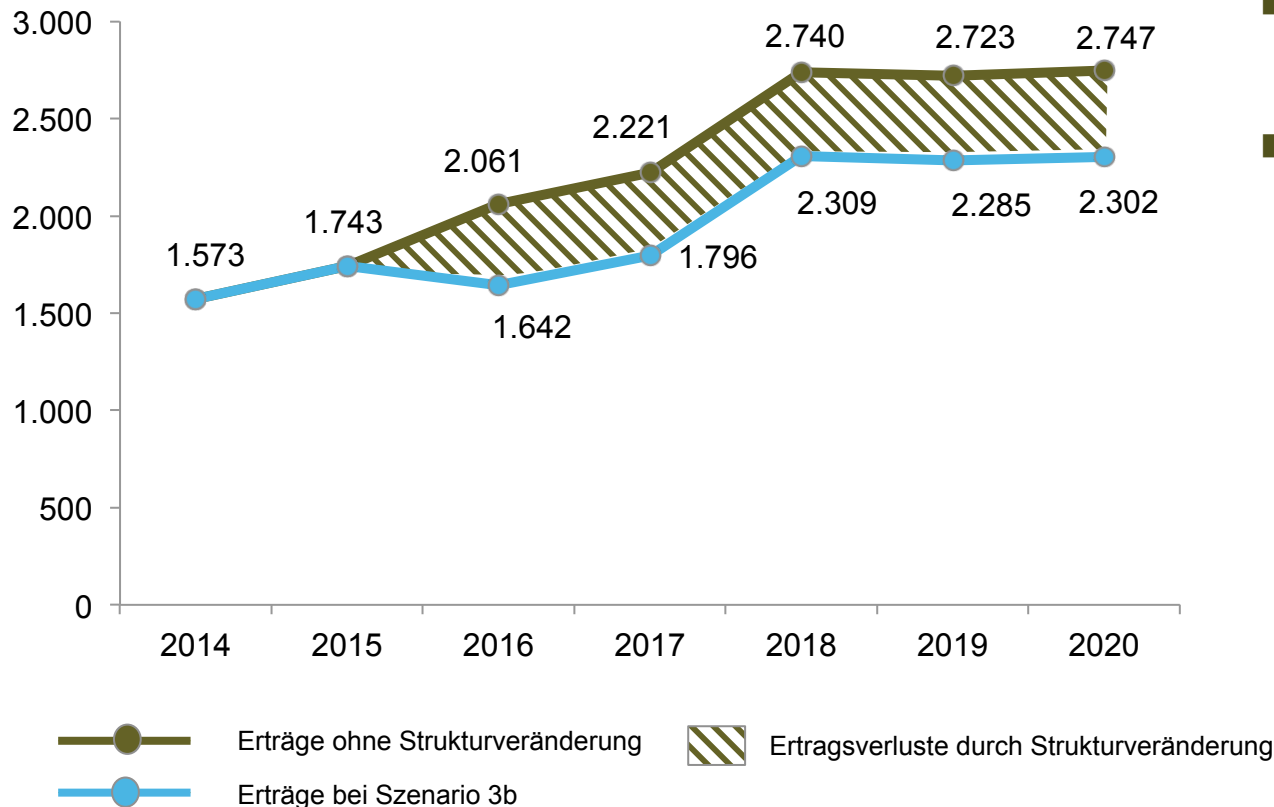
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Szenario 3b: Kaum Unterschiede zwischen den 3er Szenarien bei den Erträgen

3b SZENARIO 3B

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3b [Prognose, T€]



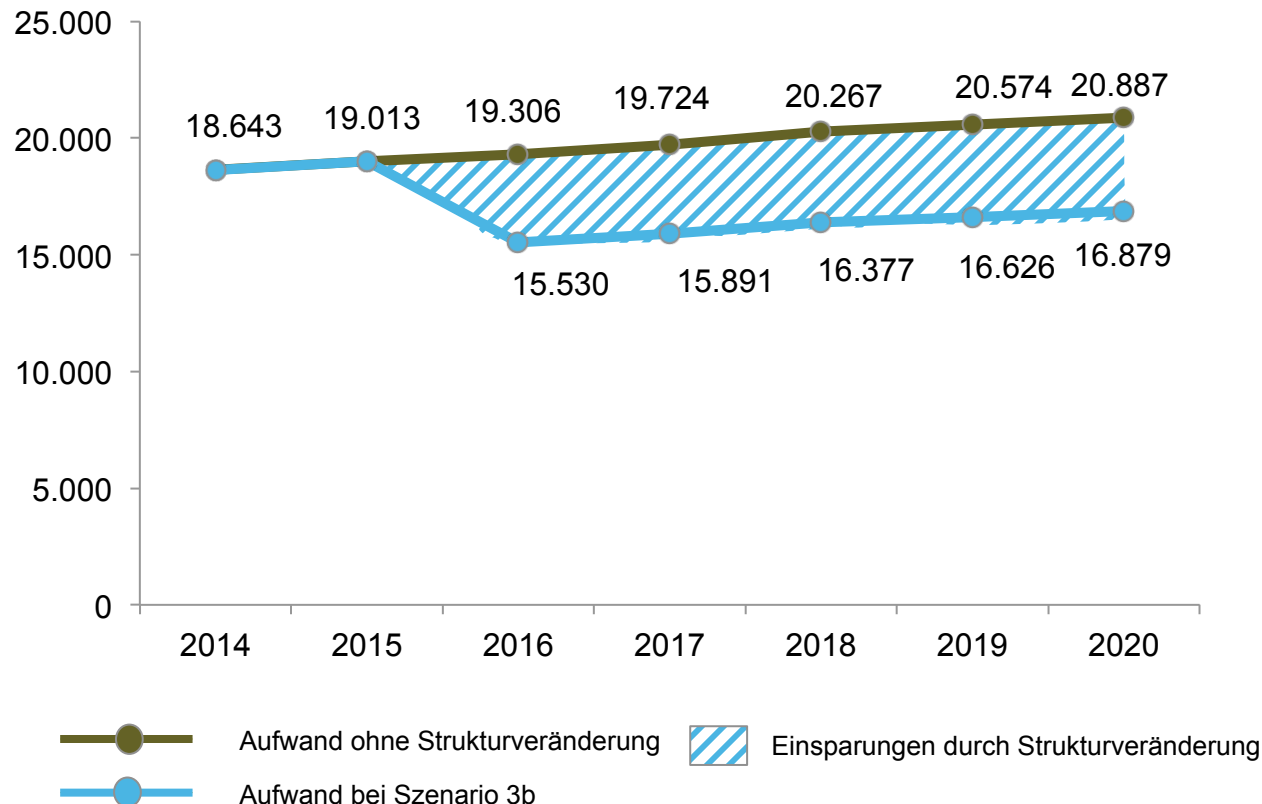
- Die Unterschiede zwischen den 3er-Szenarien sind rein finanziell nicht sehr groß.
- Da bei Ensuite-Produktionen nur weniger Vorstellungen möglich sind, fällt der Besucher- und Einnahmeverlust in Szenario 3b höher aus als in Szenario 3a.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Auch die Einsparungen bei den Aufwendungen fallen fast identisch aus

3b SZENARIO 3B

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3b [Prognose, T€]



■ Auch bei den Einsparungen gibt es kaum Unterschiede; allen 3er-Szenarien gemeinsam ist es, dass die Einsparungen erst im Jahr 2016 wirksam werden.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 3b

3b SZENARIO 3B

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
	133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
					431.523	379.121	368.020
			-418.786	-425.068	-431.444	-437.916	-444.485
	1.572.597	1.742.580	1.641.812	1.795.718	2.308.848	2.284.606	2.302.087

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

	-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
	-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
				-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
			3.775.853	3.832.491	3.889.978	3.948.328	4.007.553
	-18.642.727	-19.013.372	-15.530.437	-15.891.497	-16.376.578	-16.625.761	-16.879.128

Zuschuss

	16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

	-409.130	-1.509.793	1.872.375	1.665.221	1.693.270	1.419.845	1.183.959
--	----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 3c: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

3c SZENARIO 3C

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR
[2014-2020, Mio. €]



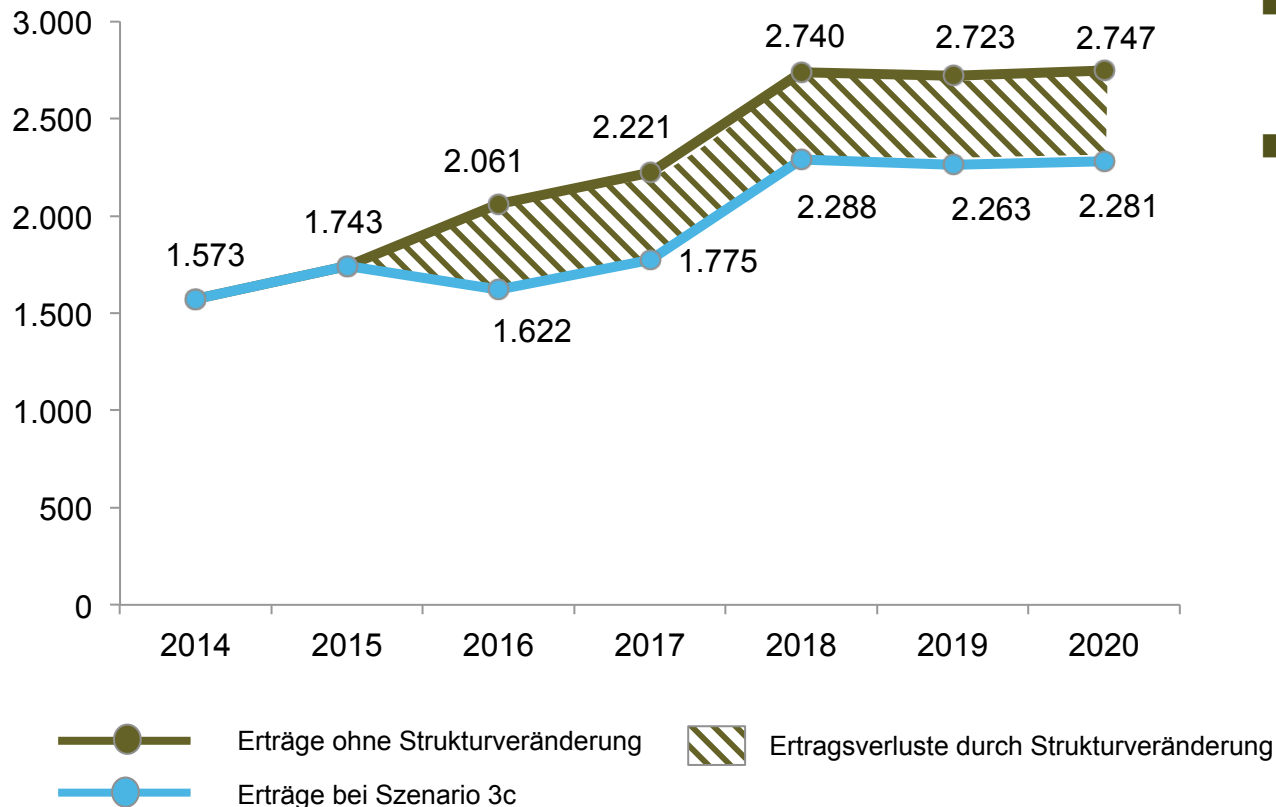
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Szenario 3c: Kaum Unterschiede zwischen den 3er Szenarien bei den Erträgen

3c SZENARIO 3C

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3c [Prognose, T€]



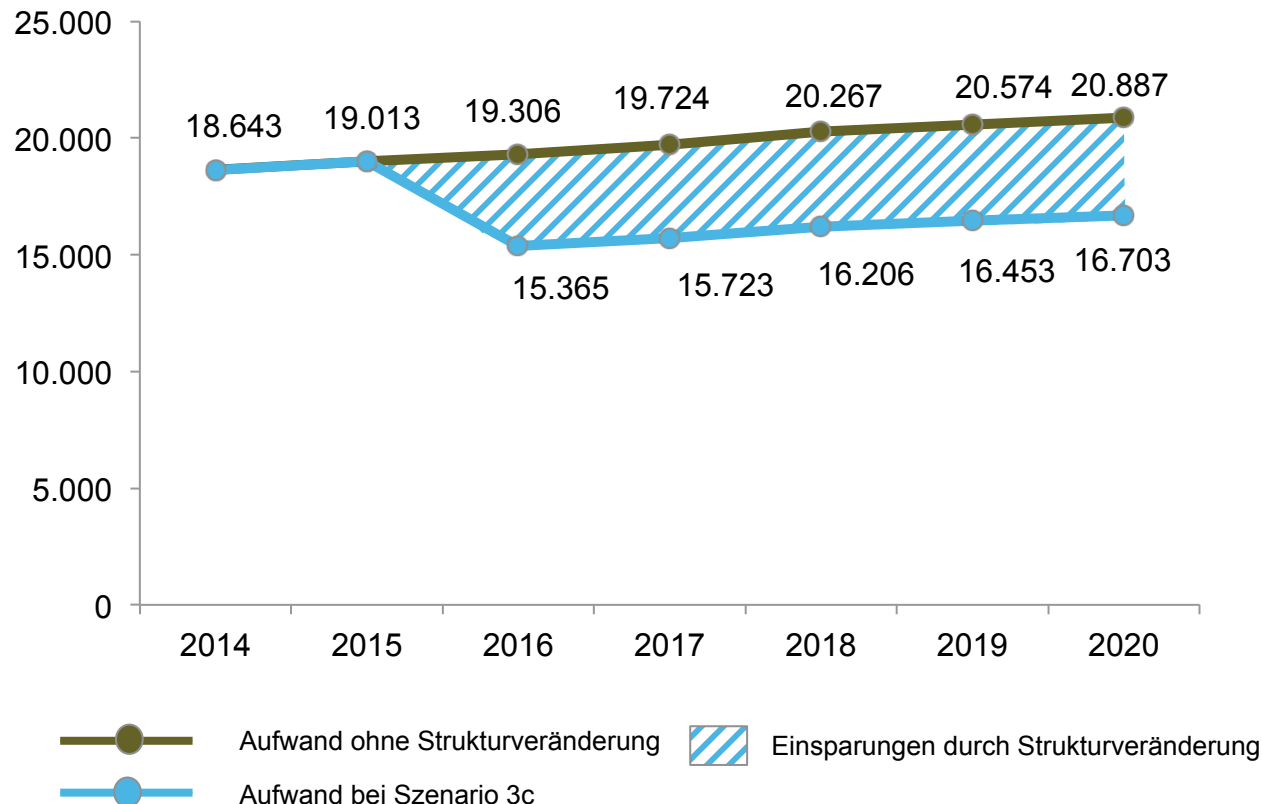
- Die Unterschiede zwischen den 3er-Szenarien sind rein finanziell nicht sehr groß.
- Da bei Ensuite-Produktionen nur weniger Vorstellungen möglich sind, fällt der Besucher- und Einnahmeverlust in Szenario 3c wie in 3b höher aus als in Szenario 3a.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Auch die Einsparungen bei den Aufwendungen fallen fast identisch aus

3c SZENARIO 3C

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 3c [Prognose, T€]



■ Auch bei den Einsparungen gibt es kaum Unterschiede; allen 3er-Szenarien gemeinsam ist es, dass die Einsparungen erst im Jahr 2016 wirksam werden.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 3c

3c

SZENARIO 3C

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
		-438.982	-445.567	-452.250	-459.034	-465.920
1.572.597	1.742.580	1.621.617	1.775.219	2.288.042	2.263.488	2.280.653

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
		3.941.426	4.000.547	4.060.555	4.121.463	4.183.285
-18.642.727	-19.013.372	-15.364.865	-15.723.441	-16.206.001	-16.452.625	-16.703.395

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

-409.130	-1.509.793	2.017.752	1.812.778	1.843.041	1.571.862	1.338.257
----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

D. Szenario 4

Beschreibung Szenario 4

- Szenario 4 betrifft eine Umstrukturierung des Orchesters. Dies kann entweder eine Verminderung der Zahl der Musikerstellen bedeuten oder die Herabstufung der Tarifklasse. Alle Einsparungen beruhen auf einer dieser beiden Maßnahmen oder aus einer Kombination beider Maßnahmen. Andere Bereiche des Theaters werden durch die Maßnahmen nicht berührt und bergen daher auch kein Einsparpotenzial.
- Mehrkosten für Aushilfen und entgangene Umsatzerlöse werden gegen die Einsparung des jeweiligen Szenarios gerechnet werden.
- Vorgabe des Auftraggebers der Szenarienberechnung war, dass die Spielfähigkeit gewahrt werden soll. Dazu ist zu sagen, dass natürlich ein Orchester mit einer geringeren Stellenzahl spielfähig sein kann, das mögliche Repertoire jedoch deutlich eingeschränkt ist. Die Auswirkung auf die Musiktheatersparte wird bei der Untersuchung der nichtmonetären Auswirkungen der unterschiedlichen Szenarien dargestellt.

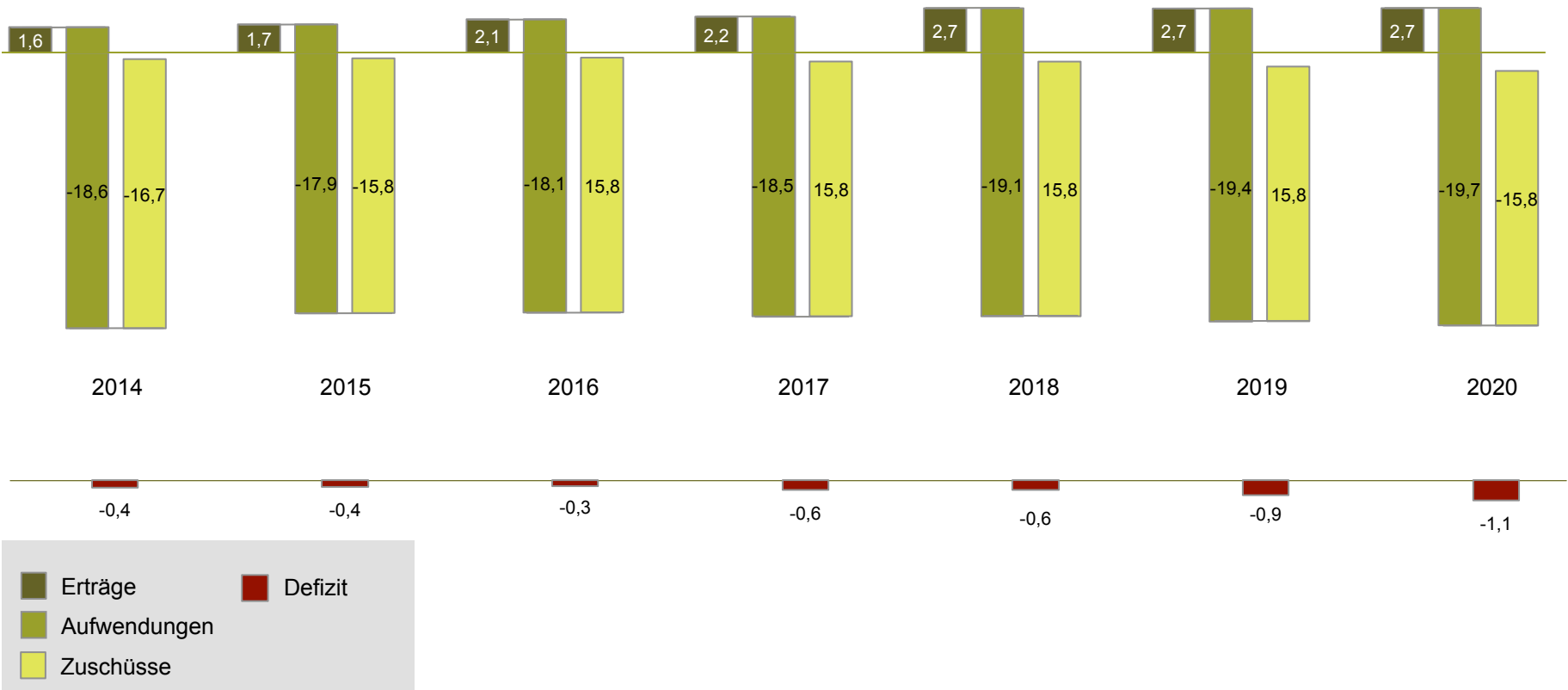
Finanzielle Effekte Szenario 4 im Zeitverlauf

- Zwischen den unterschiedlichen Ausformungen von Szenario 4 bestehen – anders als bei den 3er-Szenarien – deutliche Unterschiede in den finanziellen Effekten. Dies ist einerseits auf unterschiedlich hohe Einsparungen zurückzuführen, andererseits auf die unterschiedlichen Zeitpunkte, zu denen diese Einsparungen wirksam werden.
- In **Szenario 4a** werden keine Einnahmeverluste angenommen – daher kommen die Kosteneinsparungen voll zur Geltung. **In diesem Szenario gelingt es, die strukturelle Unterfinanzierung des Theaters zumindest bis zum Jahr des Neubaus zu lösen.** Das chronische Defizit von rund 0,5 Mio. € entsteht in diesem Fall aus der nachwirkenden Tarifsteigerung für das Orchester, die sich in den Folgejahren fortschreibt.
- In **Szenario 4b** sind die langfristigen Einsparungen zwar höher, **in den Jahren 2015 und 2016 entstehen jedoch hohe Defizit**, da aufgrund der hohen Abfindungskosten die Einsparungen durch die Umstrukturierung des Orchesters erst später wirksam werden. Zur Verwirklichung dieses Szenarios wäre daher eine Zwischenfinanzierung durch die Stadt erforderlich.
- In **Szenario 4c** entstehen im Betrachtungszeitraum keine Einsparungen, da der finanzielle Effekt der hohen Abfindungskosten alle Einsparungen kompensiert. **Dieses Szenario stellt deshalb im Betrachtungszeitraum keine Lösung der finanziellen Probleme des Theaters dar.**

Szenario 4a: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

4a SZENARIO 4A

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR
[2014-2020, Mio. €]



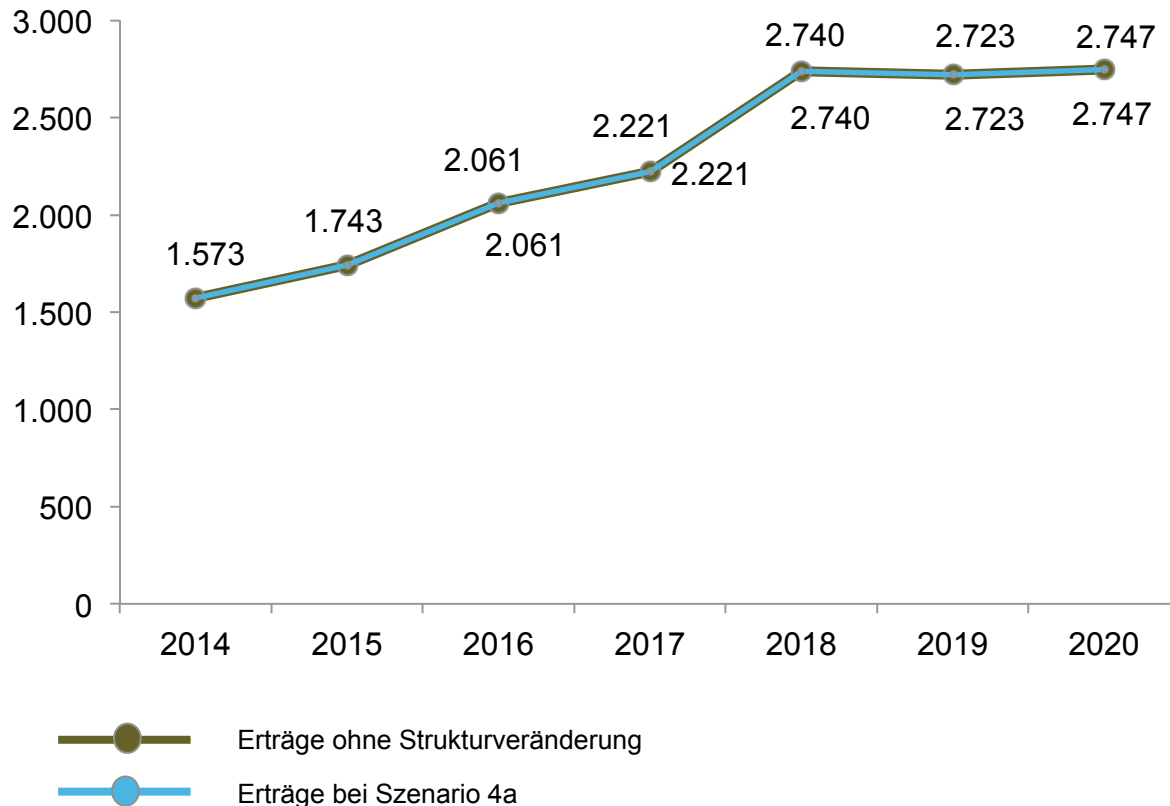
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

In Szenario 4a werden keine Ertragsverluste angenommen

4a SZENARIO 4A

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4a [Prognose, T€]



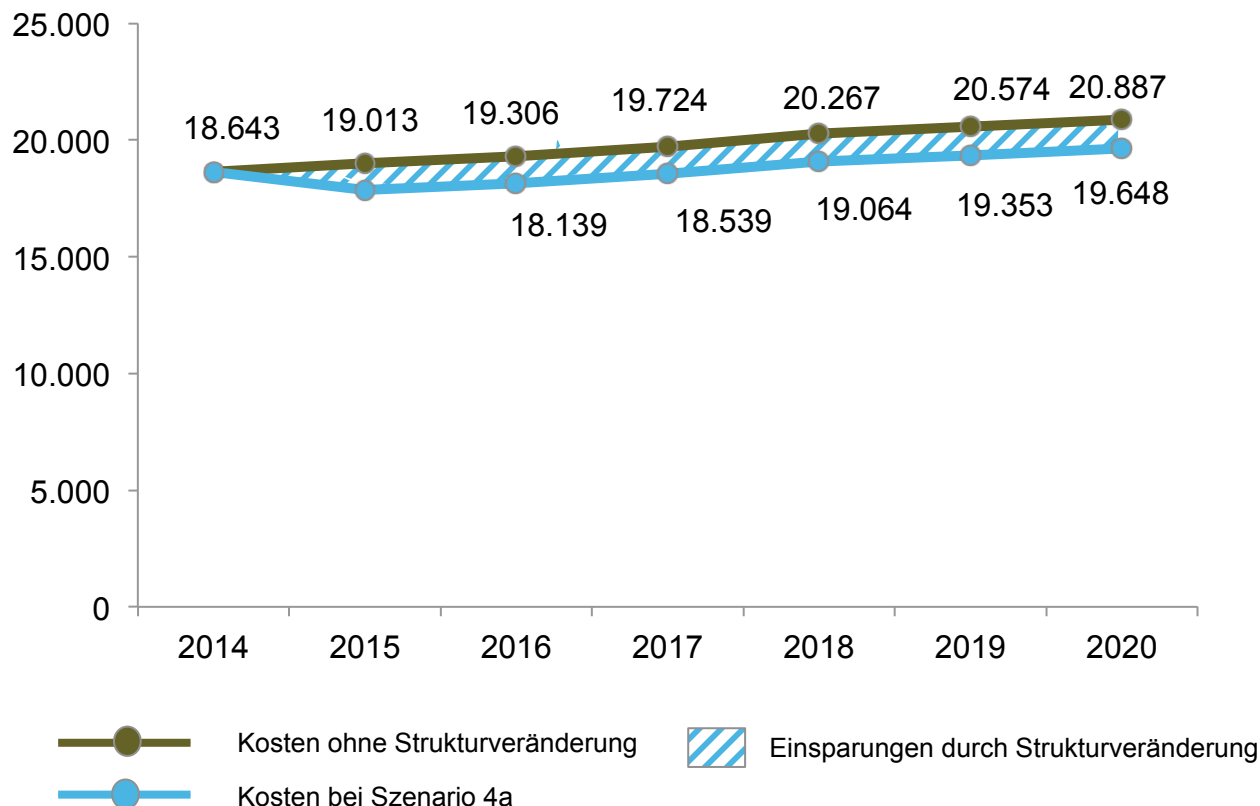
- Es wird nicht davon ausgegangen, dass die Eingruppierung des Orchesters in Tarifgruppe A wie in Szenario 4a vorgesehen zu Publikumsverlusten führt.
- Daher wird nicht von Ertragsverlusten ausgegangen: Die Linie für die Erträge mit und ohne Szenarieneffekt liegen genau übereinander

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 4a ist das Szenario, in dem die Einsparungen am frühesten erreicht werden

4a SZENARIO 4A

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4b [Prognose, T€]



- Die Einsparungen fallen bei Szenario 4a zwar relativ gering; zugleich stellt Szenario 4a das Szenario dar, bei dem die Einsparungen am frühesten wirksam werden.
- Daher sind Einspar-Effekte bereits im Jahr 2015 wirksam.
- Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die arbeitsrechtliche Umsetzung der neuen tariflichen Eingruppierung ohne Probleme gelingt.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 4a

4a SZENARIO 4A

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
	0	0	0	0	0	0
1.572.597	1.742.580	2.060.599	2.220.786	2.740.293	2.722.522	2.746.572

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
	1.150.246	1.167.500	1.185.012	1.202.788	1.220.829	1.239.142
-18.642.727	-17.863.126	-18.138.790	-18.538.976	-19.063.769	-19.353.259	-19.647.539

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

-409.130	-359.546	-317.192	-557.189	-562.476	-869.738	-1.139.967
----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 4b: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

4b SZENARIO 4B

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR
[2014-2020, Mio. €]



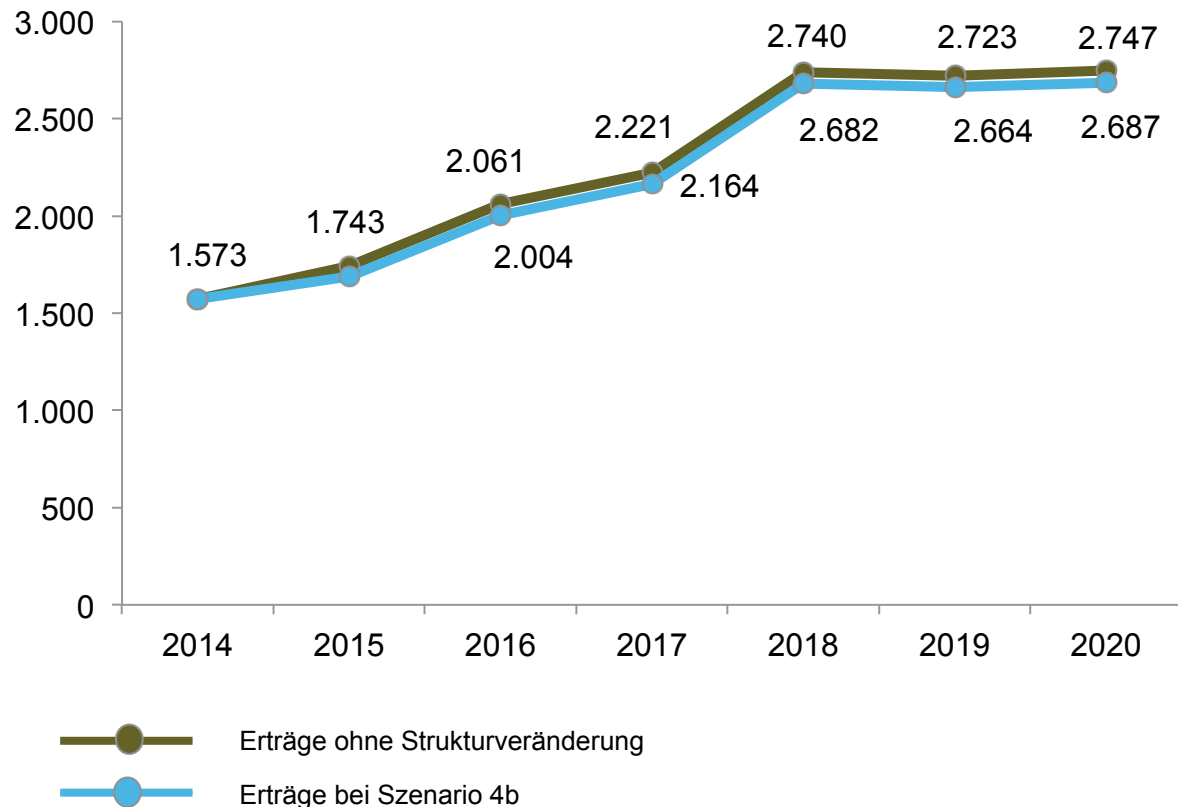
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Auch in Szenario 4c sind die Ertragsverluste gering

4b SZENARIO 4B

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4c [Prognose, T€]



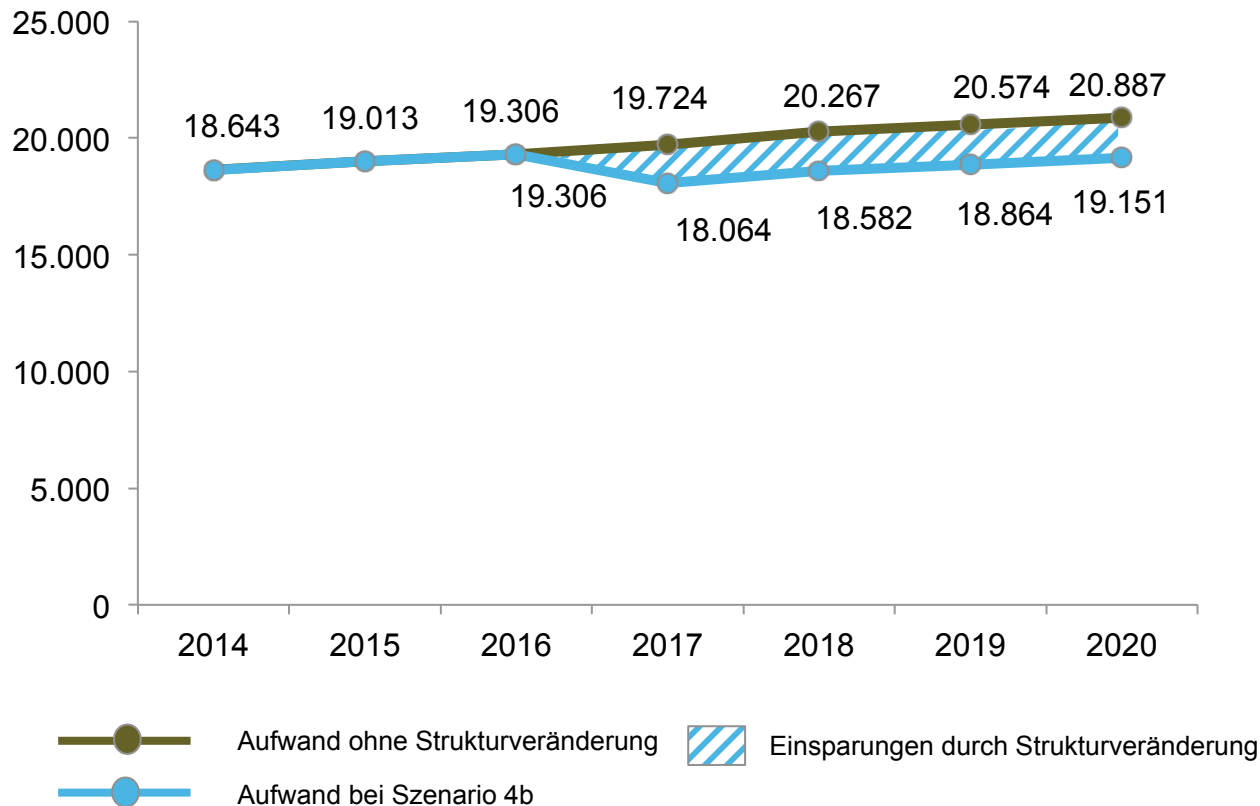
- Szenario 4b geht von geringen Ertragsverlusten aus, die aufgrund der geringer werdenden Strahlkraft des Orchesters aufgrund des Personalabbau angenommen werden.
- Allerdings sind diese Effekt insgesamt mit rund 60 T€ im Jahr 2020 relativ gering

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Einsparungen können in Szenario 4b erst am 2017 wirksam werden

4b SZENARIO 4B

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4c [Prognose, T€]



- Einsparungen werden in Szenario 4b erst ab dem Jahr 2017 wirksam.
- Grund dafür sind in erster Linie die hohen Abfindungskosten, welchen in den Jahren zuvor mit den Einsparungen verrechnet werden.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 4b

4b SZENARIO 4B

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
	-55.421	-56.252	-57.096	-57.952	-58.822	-59.704
1.572.597	1.687.159	2.004.346	2.163.690	2.682.340	2.663.700	2.686.868

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
	0	0	1.660.095	1.684.996	1.710.271	1.735.925
-18.642.727	-19.013.372	-19.306.290	-18.063.893	-18.581.560	-18.863.818	-19.150.756

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnis

-409.130	-1.565.214	-1.540.944	-139.203	-138.220	-439.118	-702.888
----------	------------	------------	----------	----------	----------	----------

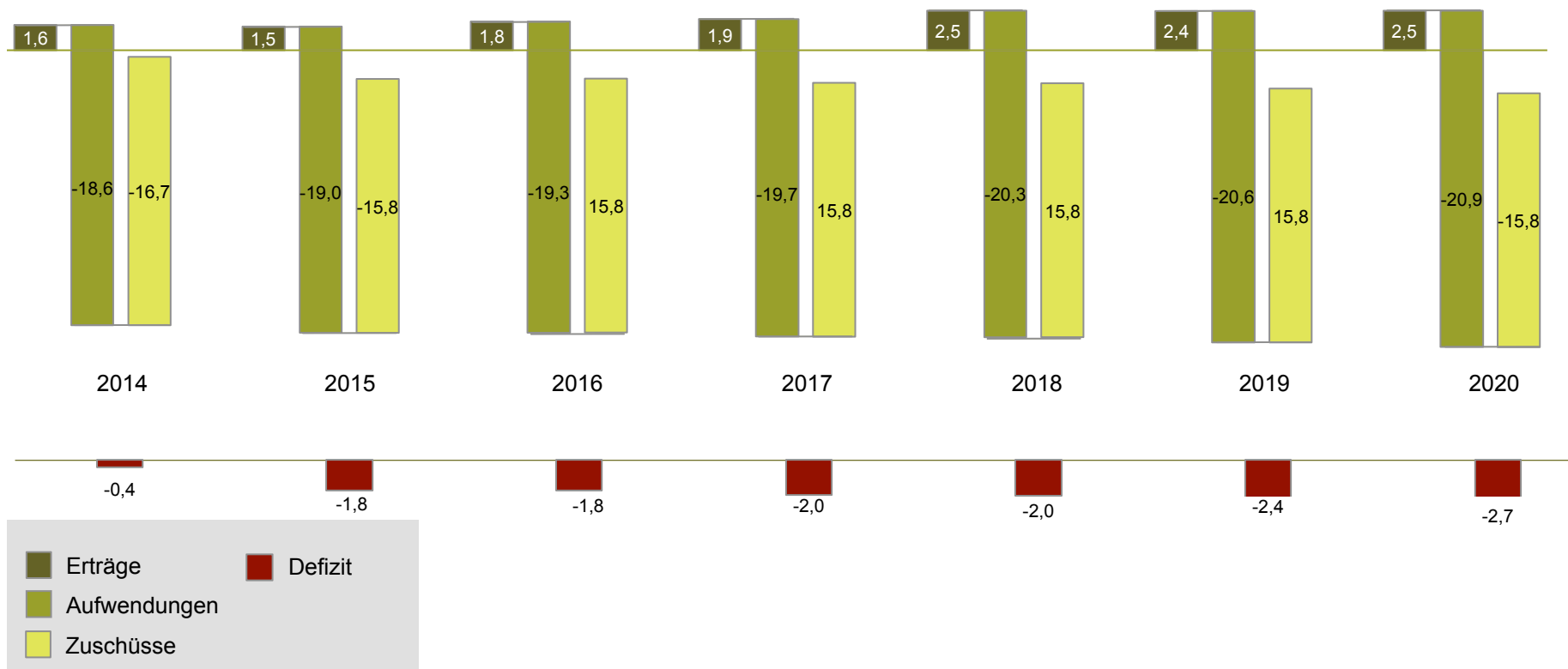
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Szenario 4c: Überblick finanzielle Prognose für das VTR

4c SZENARIO 4C

Entwicklung von Erträgen, Aufwendungen, Zuschüssen und Betriebsergebnis des VTR
[2014-2020, Mio. €]



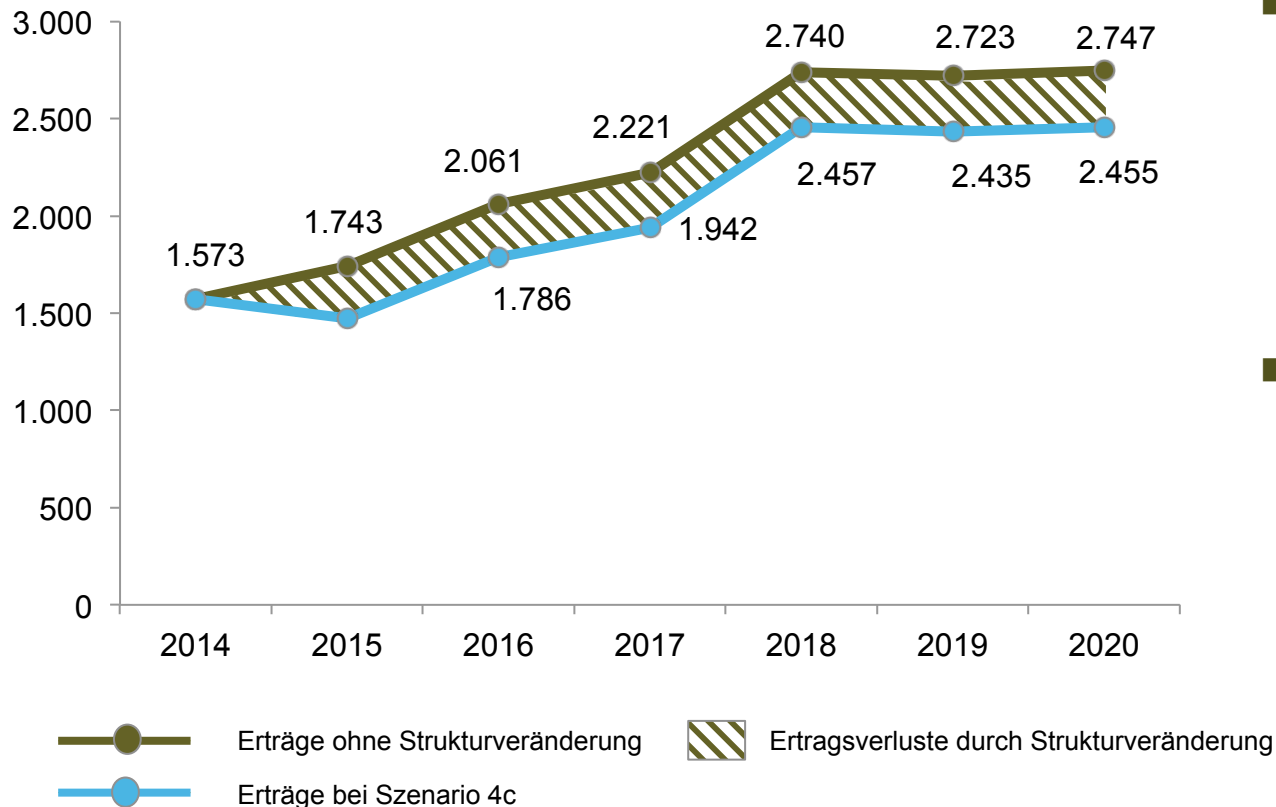
Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Miete und Betriebskosten TiS nach Angaben von Fr. Scheel, Szenarienberechnung actori

Ein Personalabbau beim Orchester wie in Szenario 4c betrachtet würde zu deutlichen Ertragsverlusten führen

4c SZENARIO 4C

Erträge des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4c [Prognose, T€]



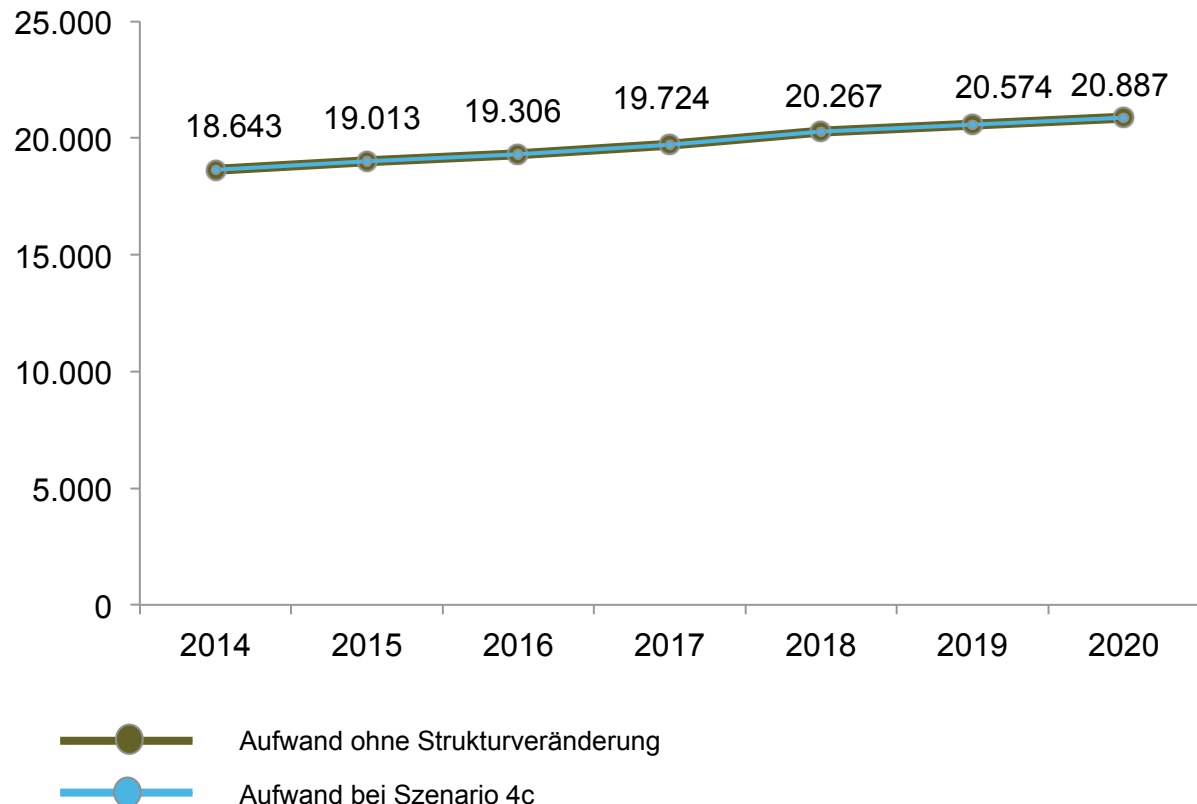
- Durch eine Verkleinerung des Orchesters auf 54 Stellen wie in Szenario 4c vorgesehen würde sich das für das Orchester spielbare Repertoire drastisch verengen; insbesondere Orchesterwerke der Romantik könnten nicht mehr gespielt werden.
- Dies würde sich in einem deutlichen Besucherrückgang und damit in Ertragsverlusten widerspiegeln.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Einsparungen können in Szenario 4b erst am 2017 wirksam werden

4c SZENARIO 4C

Aufwendungen des VTR mit und ohne Effekt Szenario 4b [Prognose, T€]



- Einsparungen werden in Szenario 4c erst nach dem Jahr 2020 wirksam.
- Zum einen werden durch die tariflichen Bestimmungen des TVK so hohe Abfindungskosten fällig, dass die Einsparungen in den ersten Jahren fast vollständig davon aufgezehrt werden.
- Zum anderen benötigt die Umstellung auf eine geringere Orchestergröße auch im Spielplan des Musiktheaters ein längere Vorlaufzeit.

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte
Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

Wirtschaftsplan: Detailberechnungen Szenario 4c

4c SZENARIO 4C

Erträge ohne Szenario-Effekte
Zusatzerträge durch Optimierungen
Zusatzerträge durch Neubau
Umsatzverluste durch das Szenario
Erträge mit Szenario-Effekten

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.438.668	1.460.249	1.482.152	1.504.385	1.526.950	1.549.855	1.573.102
133.928	282.331	578.447	716.402	781.819	793.547	805.450
				431.523	379.121	368.020
	-270.831	-274.893	-279.017	-283.202	-287.450	-291.762
1.572.597	1.471.749	1.785.706	1.941.770	2.457.091	2.435.072	2.454.811

Kosten vor Szenario-Effekten
Kostenänderung durch Optimierungen
Kostenänderung durch Neubau
Einsparungen im Szenario
Kosten mit Szenario-Effekten

-18.560.309	-18.846.064	-19.136.472	-19.431.623	-19.731.605	-20.036.513	-20.346.442
-82.418	-167.309	-169.818	-172.365	-174.951	-177.575	-180.239
			-120.000	-360.000	-360.000	-360.000
	0	0	0	0	0	0
-18.642.727	-19.013.372	-19.306.290	-19.723.988	-20.266.556	-20.574.089	-20.886.681

Zuschuss

16.661.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000	15.761.000
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Ergebnisse

-409.130	-1.780.623	-1.759.585	-2.021.218	-2.048.466	-2.378.017	-2.670.870
----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet; Rundungsabweichungen möglich, inklusive Inflationseffekte

Quelle: VTR GuV 12, Wirtschaftsplan 2013; Szenarienberechnung actori

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual prMusiktheaterty (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-221-222 582 0
Fax +49-221-222 582 29
office@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

Büro Hamburg
Palmaille 55
22767 Hamburg
Tel +49-40-411 698 75
Fax +49-40-411 697 32
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

**Untersuchung von Strukturmodellen
der Volkstheater Rostock GmbH**

**Gutachten zu den rechtlichen Auswirkungen unterschiedlicher
Strukturmodelle für die Volkstheater Rostock GmbH**

Joachim Benclowitz

Rechtsanwalt Fachanwalt für Arbeitsrecht

Rothenbaumchaussee 20 20148 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 1	4
3. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 2	5
3.1 Rechtliche Konsequenzen der Auflösung des Tanzensembles.....	5
3.2 Personalabbau in den unterstützenden Bereichen.....	6
4. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 3	6
4.1 Rechtliche Konsequenzen bei der Auflösung der beiden Ensembles und in den unterstützenden Bereichen.....	7
4.2 Rechtliche Konsequenzen bei der Auflösung des Chores.....	7
5. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 4	8
5.1 Rechtliche Konsequenzen bei der tariflichen Herabstufung des Orchesters	9
5.2 Rechtliche Konsequenzen bei einer Verkleinerung des Orchesters.....	9
5.2.1 Voraussetzungen für eine Kündigung	10
5.2.2 Stellenabbau gemäß Instrumentengruppen	11
5.2.3 Sozialauswahl bei Stellenabbau im Orchester.....	12
5.2.4 Höhe der Abfindungskosten.....	13
5.2.5 Auswirkungen der Orchesterverkleinerung auf Umfang und Reichweite der Mitwirkungspflichten von Musikern	15
6. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 5	15
6.1 Grundsätzliches zur Betriebsübergangsproblematik bei Ausgliederung.....	15
6.2 Auswirkungen auf die Tarifbindung und die tariflichen Rechte der Musiker.....	16
6.3 Widerspruchsproblematik bei Betriebsübergang	19
6.5 Sonstige kollektivrechtliche Auswirkungen.....	20
7. Berücksichtigung des Personalüberleitungsvertrages von 2009	21

8. Kündigung der Mitgliedschaft im Deutschen Bühnenverein.....	22
8.1 Tarifbindung kraft arbeitsvertraglicher Bezugnahme	23
8.2 Fortwirkung der Tarifbindung gemäß § 3 Abs. 3 TVG	25
8.3 Nachwirkung gemäß § 4 Abs. 5 TVG	26
8.4 Festlegung der Arbeitsbedingungen durch „Andere Abmachungen“	27
9. Fazit	29

1. Einleitung

Im Juni 2013 wurde von der Hansestadt Rostock ein Prüfauftrag zur Untersuchung von Strukturmodellen der Volkstheater Rostock GmbH formuliert.¹ Inhalt des Auftrags war die Untersuchung von 5 Strukturmodellen, die vom Auftraggeber vorgegeben wurden und eine Veränderung in der Spartenaufstellung sowie organisatorische Veränderungen beim Orchester implizierten. Diese 5 Strukturmodelle sollten sowohl auf ihre Auswirkungen auf den künstlerischen Betrieb und den Finanzbedarf des Theaters als auch hinsichtlich ihrer rechtlichen Konsequenzen untersucht werden.

Während die betriebswirtschaftlichen, finanziellen sowie die nichtmonetären Auswirkungen in einem Gutachten in Powerpoint-Format von der actori GmbH dargelegt worden sind, werden die rechtlichen Konsequenzen im vorliegenden Dokument dargestellt.

Die Darlegung geht zunächst kapitelweise die rechtlichen Konsequenzen der einzelnen Strukturmodelle durch. Danach werden zwei Sonder-Fragestellungen behandelt: Zum einen inwiefern der bei der Gründung der VTR GmbH im Jahr 2010 abgeschlossene Personalüberleitungsvertrag Auswirkungen auf die Verwirklichung der angestrebten Strukturmodelle hat. Zum zweiten die Frage eines Austritts oder eines Verbleibs des VTR im Tarifverbund des Deutschen Bühnenvereins. Diese Frage wird insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit beleuchtet, ob durch einen Austritt ein größerer Handlungsspielraum bei der Begrenzung von durch Tarifsteigerungen ausgelöstem Kostenzuwachs besteht.

2. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 1

Definition des Strukturmodells 1 laut Auftrag:

4-Sparten-Theater mit eigenen Ensembles analog des jetzigen Angebots unter Berücksichtigung von Angeboten im Kinder- und Jugendbereich

Szenario 1 wurde im Auftrag als das „Normalszenario“ definiert, demgegenüber die Auswirkungen der anderen Szenarien in Kontrast gesetzt werden. Es beschreibt die Weiterführung des bisherigen künstlerischen Betriebs am VTR Rostock in der heutigen Form einschließlich der Kooperation mit dem Mecklenburgischen Landestheater Parchim. Daher ergeben sich bei diesem Szenario *per definitionem* keine individualarbeitsrechtlichen sowie kollektivrechtlichen Konsequenzen.

¹ Auftrag Hansestadt Rostock vom 10.06.2013.

3. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 2

Definition des Strukturmodells 2 laut Auftrag:

3-Sparten-Theater unter Verzicht auf ein eigenes Ensemble in der Ballettparte unter Berücksichtigung von Angeboten im Kinder- und Jugendtheater sowie Ballettbereich

Rechtliche Konsequenzen ergeben sich in Strukturmodell 2 aus zwei Umständen: Zum einen kommt es durch die Auflösung des Tanzensembles zum Personalabbau im künstlerischen Bereich, zum anderen wird aufgrund der geringeren Anzahl von Vorstellungen und Produktionen laut den Berechnungen von actori weniger Personal in den unterstützenden Bereichen benötigt. Diese Auswirkung ist jedoch mit einem Umfang von zwei Stellen relativ gering.

3.1 Rechtliche Konsequenzen der Auflösung des Tanzensembles

Die Reduzierung des auf Basis des NV Bühne befristet beschäftigten Tanzpersonals sowie der Spartenleitung kann rechtlich ohne weiteres vorgenommen werden, indem innerhalb der tariflichen Fristen und unter Beachtung der tariflichen Beschränkungen bei langjähriger Bühnenzugehörigkeit Nichtverlängerungsmittelungen (NVM) ausgesprochen werden. Voraussetzung ist allerdings, dass das tarifvertraglich vorgesehene **Anhörungsverfahren** ordnungsgemäß durchgeführt wird. Die fristgerechte Anhörung ist Wirksamkeitsvoraussetzung (§ 96 Abs. 5 Satz 2 NV Bühne). Inhaltlich bedeutet die Anhörung im Sinne des § 96 NV Bühne, dass dem Bühnenmitglied die aus Sicht des Intendanten für die Nichtverlängerung maßgeblichen Gründe mitgeteilt werden. Hier bedarf es einer konkret nachvollziehbaren Begründung für die beabsichtigte Nichtverlängerungsmittelung, die sich auf die Person des betroffenen Bühnenmitglieds beziehen muss. Werden betriebliche Gründe (wie hier die Schließung der Tanzsparte) genannt, muss dem Künstler im Einzelnen mitgeteilt werden, von welchen Grundlagen ausgegangen wird; sollen Sparmaßnahmen durchgesetzt werden, muss insbesondere dem Künstler nach ständiger Rechtsprechung der Bühnenoberschiedsgerichte dargestellt werden, welches Zahlenwerk der Entscheidungsfindung durch den Intendanten zugrunde liegt. Allerdings kann die Richtigkeit der angeführten Tatsachen einschließlich vorgelegter Zahlenwerke nicht in gleicher Weise wie in einem Kündigungsschutzprozess geprüft werden.

Die Auflösung des Tanzensembles löst gemäß § 46 Abs. 1 b NV Bühne (AT) **Übergangsgeldansprüche** aus. Die Höhe des dann zu zahlenden Übergangsgeldes hängt gemäß § 46 Abs. 4 NV Bühne (AT) von der Dauer einer ununterbrochenen Beschäftigung des Mitglieds bei der Bühne ab. Die Höhe des Übergangsgeldes beträgt mindestens bei einer ununterbrochenen Beschäftigung von 4 Jahren 3 monatliche Vergütungen und höchstens bei einer Beschäftigungsdauer von 12 Jahren 6 monatliche Vergütungen. Teilweise kann bei einzelnen Mitgliedern gemäß § 46 Abs. 6 auch bei noch nicht ununterbrochener Beschäftigung von 4 Jahren (Spielzeiten) ein Umzugskostenzuschuss anfallen. Diese finanziellen Konsequenzen wurden bei der

Berechnung der monetären Folgen des Strukturmodells durch die actori GmbH berücksichtigt.

3.2 Personalabbau in den unterstützenden Bereichen

Die betriebsbedingte Kündigung von Arbeitsverhältnissen in den unterstützenden Bereichen (TVöD) ist individualrechtlich unter Beachtung der Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 und 3 KSchG (insbesondere Sozialauswahl) der tariflichen Unkündbarkeitsvorschriften und § 102 BetrVG (Anhörung des Betriebsrats) **grundsätzlich möglich**. Bei gerichtlichen Auseinandersetzungen (bzw. außergerichtlichen Vergleichslösungen) ist bei eher vorsichtiger Bewertung von einer Regelabfindung entsprechend § 1 a KSchG in Höhe von 0,5 Monatsverdiensten für jedes Jahr des Bestehens des Arbeitsverhältnisses auszugehen. Weiter können entsprechend den jeweiligen Beschäftigungszeiten unter Berücksichtigung der Kündigungsfristen im TVöD für jedes volle Jahr der Beschäftigungszeit entsprechend des nachwirkenden Tarifvertrages für Beschäftigungssicherung ein Viertel des letzten Tabellenentgelts, mindestens aber die Hälfte und höchstens das Fünffache dieses Entgelts gemäß § 34 Abs. 3 Satz 1 und 2 TVöD anfallen.² Auch diese Kosten wurden in den Berechnungen von actori berücksichtigt.

4. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 3

Definition des Strukturmodells 3 laut Auftrag:

2-Sparten-Theater bestehend aus eigenen Ensembles in den Sparten Orchester und Schauspiel unter Berücksichtigung von Angeboten im Kinder- und Jugendbereich sowie im Musiktheater- und Ballettbereich

Strukturmodell 3 impliziert die Auflösung des Tanzensembles und des Sängerensembles sowie des Chors, da diese Ensembles bei der vorgegebenen Struktur eines 2-Spartenhauses nicht mehr gebraucht werden. Wie in Strukturmodell 2 (allerdings in größerem Umfang) sollten laut den Berechnung von actori außerdem Stellen in den unterstützenden Bereichen (Veranstaltungstechnik, Kostüm etc.) abgebaut werden, da bei einer deutlich reduzierten Anzahl von Vorstellungen und Produktionen diese Bereiche in einem geringeren Umfang beansprucht werden als bei der heutigen Produktion. Rein rechtlich gesehen kommt in diesem Szenario zu den im Strukturmodell 2 beschriebenen Sachverhalten – Personalabbau von gemäß NV Bühne- sowie TVöD-Beschäftigten – durch die Auflösung des Chores ein grundsätzlich neuer Sachverhalt hinzu.

² So ausdrücklich auch das Urteil des LAG Mecklenburg-Vorpommern vom 27.11.2012, 5 Sa 98/12.

4.1 Rechtliche Konsequenzen bei der Auflösung der beiden Ensembles und in den unterstützenden Bereichen

Das in den Erläuterungen zu Strukturmodell 2 insbesondere hinsichtlich des Tanzensembles Dargelegte (Nichtverlängerungsmittelungen, Anhörungsverfahren, Übergangsgeld) gilt ebenso in Strukturmodell 3. Es gilt zudem auch für die Solisten des Sängeresembles gemäß § 61 NV Bühne, für die ebenfalls innerhalb der tariflichen Fristen und unter Beachtung der tariflichen Beschränkung bei langjähriger Bühnenzugehörigkeit Nichtverlängerungsmittelungen gemäß § 61 NV Bühne ausgesprochen werden müssten; auch hier wäre gemäß § 46 NV Bühne Übergangsgeld zu zahlen.

Hinsichtlich der gemäß TVÖD angestellten Beschäftigten in den unterstützenden Bereichen kann ebenfalls auf das oben zum Strukturmodell 2 Gesagte verwiesen werden.

4.2 Rechtliche Konsequenzen bei der Auflösung des Chores

Es ist rechtlich entscheidend, dass die Auflösung des Chores vor dem Hintergrund einer künstlerischen Konzeption für das VTR Rostock erfolgt. Diese kann auch darin bestehen, bei geringer werdenden Mittel die Ressourcen auf die verbleibenden Sparten zu konzentrieren; unter diesen Umständen würde eine Beibehaltung des Chores das Theater finanziell und damit auch künstlerisch beeinträchtigen. Dies bedeutet, dass die Gesellschafter im Sinne einer entsprechenden unternehmerischen Entscheidung (einschließlich eines entsprechenden künstlerischen Konzepts) über das Fortführungskonzept der Gesellschaft eine Entscheidung getroffen haben. Damit muss eine Entscheidung zur strategischen Ausrichtung des Hauses der rechtlichen Umsetzung von Strukturmodell 3 vorausgehen.

Diese Verschränkung von arbeitsrechtlichen Fragestellungen und künstlerisch-strategischen Belangen wird in den abweichenden Rechtsprechungen zu diesem Thema deutlich. Es ist umstritten, ob betriebsbedingte Gründe die Nichtverlängerung eines Chormitgliedes rechtfertigen können und ob in diesem Falle künstlerische Belange durch eine Verlängerung des Arbeitsverhältnisses nicht beeinträchtigt werden (§ 83 Abs. 8 NV Bühne). So vertritt etwa das Bezirksbühnenschiedsgericht Chemnitz genauso wie das Bezirksbühnenschiedsgericht Berlin³ sowie auch das Bühnenoberschiedsgericht Frankfurt am Main mit Entscheidung vom 18.02.1992⁴ die Auffassung, dass durch die Verlängerung des Arbeitsverhältnisses auch künstlerische Belange der Bühne beeinträchtigt würden.⁵ Wenn sich ein Theater auf der Grundlage beschränkter finanzieller Mittel zur Einschränkung der bisherigen Palette künstlerischer Angebote veranlasst sieht, müsse dies zwangsläufig auswählen, welche künstleri-

³ 16.11.1995, Az. 22/95.

⁴ BOSchG 10/91.

⁵ Abweichende Auffassung: BSchG für Chöre in Köln.

schen Angebote verringert oder eingestellt werden. Unter diesen Voraussetzungen kann die Entscheidung, den Chor aufzulösen, auch künstlerisch bestimmt sein.⁶

Schließlich müsste auch bei Auflösung der Chorsparte gemäß § 46 Abs. 1 b Übergangsgeld in Abhängigkeit von den jeweiligen ununterbrochenen Beschäftigungszeiten des Chormitglieds gezahlt werden (vgl. hierzu § 46 Abs. 4 NV Bühne AT). Die dadurch entstehenden Kosten wurden in den Berechnungen von actori berücksichtigt.

5. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 4

Definition des Strukturmodells 4 laut Auftrag:

Umstrukturierung des Orchesters inklusive der Umstrukturierung in ein B-Orchester

Strukturmodell 4 wurde in Absprache mit den Vertretern von Stadt und Theater im Laufe des Projekts präzisiert. Unter „Umstrukturierung des Orchesters“ werden zwei unterschiedliche Maßnahmen verstanden: 1. Die tarifliche Herabstufung des Orchesters vom jetzigen Orchestertarif A auf Orchestertarif B oder C und 2. die Verkleinerung des Orchesters, also die Streichung von Musikerstellen (in der betriebswirtschaftlichen Szenarienrechnung wurde dafür Orchestergrößen von 64 bzw. 54 Stellen angesetzt).

⁶ Aufgrund der abweichenden Rechtsansicht des BSchG für Chöre in Köln (siehe vorhergehende Fußnote) ist hier hilfsweise dringend zu empfehlen, noch im „Verbund“ mit einer Nichtverlängerungsmitteilung – unter Wahrung der tariflichen Voraussetzungen einschließlich Beteiligung des Opernchorvorstandes etc. – noch eine außerordentliche Kündigung aus betriebsbedingten Gründen auszusprechen. Die außerordentliche Kündigung aus betriebsbedingten Gründen kommt nur als letztes Mittel in Frage, wenn eine ordentliche Beendigung nicht mehr möglich ist. Ist diese ordentliche Beendigung noch möglich, so ist die außerordentliche Kündigung unverhältnismäßig und damit unwirksam. Dies ist dann von vornherein der Fall, wenn die ordentliche Beendigung durch Nichtverlängerungsmitteilung noch zulässig ist (überwiegende Meinung in der Rechtsprechung, siehe dort entgegengesetzte Auffassung Köln). Die Rechtslage ist nicht zu vergleichen mit der bei außerordentlicher betriebsbedingter Kündigung eines auf NV Bühne SR Solo angestellten Bühnenmitgliedes. Bei diesem würde, wenn die Voraussetzungen des § 61 Abs. 3 NV Bühne erfüllt sind, der Ausspruch der Nichtverlängerung nicht zur vollständigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen, so dass es hier, wenn tatsächlich keine Beschäftigungsmöglichkeit mehr besteht, der außerordentlichen Kündigung mit Auslaufrist bedarf.

Anzumerken ist, dass diese vorsorglich auszusprechende außerordentliche Kündigung aus betriebsbedingten Gründen – neben der Nichtverlängerungsmitteilung gem. § 83 NV Bühne – mit einer entsprechenden Auslaufrist, also der Frist, die für Nichtverlängerungsmitteilungen gemäß Tarifvertrag NV Bühne vorgesehen ist, auszusprechen ist.

5.1 Rechtliche Konsequenzen bei der tariflichen Herabstufung des Orchesters

Die tarifliche Eingruppierung eines Orchesters ist laut Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern (TVK) abhängig von der Größe des Orchesters, also der Anzahl der Musikerstellen. Bei 99 oder mehr Stellen wird ein Orchester automatisch der Tarifgruppe A zugerechnet, zwischen 66 und 99 der Tarifgruppe B, zwischen 56 und 66 Stellen der Tarifgruppe C, bei weniger als 56 Stellen der Tarifgruppe D. Durch die Tarifgruppen wird nicht nur die absolute Anzahl der Musikerstellen festgelegt, sondern auch die Aufteilung der Instrumentalisten in bestimmte Instrumentengruppen.

Allerdings kann ein Orchester auch mit weniger Stellen einer höheren Tarifgruppe zugeordnet werden, etwa um den Anspruch des Klangkörpers zu unterstreichen, das Orchester durch bessere Bezahlung attraktiver für gute Musiker zu machen und damit aufzuwerten, oder weil erst ein Stellenabbau von einer historisch bereits erreichten A-Größe zu einer geringeren Zahl von Orchesterstellen geführt hat. Diese Eingruppierung, unabhängig von der Anzahl der Musikerstellen, findet sich auch beim Orchester des VTR, der Norddeutschen Philharmonie: Das Orchester wird gemäß Tarifgruppe A bezahlt, verfügt jedoch nur über 71,5 Musikerstellen.

Die Herabgruppierung eines Orchesters ist demnach kein Automatismus, auch wenn die vom Tarif vorgegebene Anzahl von Musikerstellen unterschritten wird. Gemäß § 17 Abs. 6 TVK ist eine Herabgruppierung in diesem Fall nur durch einen gesonderten Tarifvertrag möglich:

„Vermindert sich die nach Abs. 2 erforderliche Zahl der Planstellen so, dass das Orchester nicht mehr die Voraussetzungen für die Eingruppierung in die bisherige Vergütungsgruppe erfüllt, kann das Orchester nur durch besonderen Tarifvertrag in eine niedrigere Vergütungsgruppe eingruppiert werden.“

Das bedeutet, dass eine Verkleinerung des Orchesters auf 64 oder 54 Musiker (wie in den von actori betrachteten verschiedenen Ausformungen von Strukturmodell 4) nicht automatisch zu einem B-Orchester führt, sondern dass **dies nur im Einvernehmen tarifvertraglich mit der Deutschen Orchestervereinigung als der dafür zuständigen Gewerkschaft möglich** ist. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Deutsche Orchestervereinigung einer solchen Maßnahme bisher noch in keinem Falle zugestimmt hat. Dies bedeutet, dass die im Gutachten von actori betrachteten Szenarien zur Umstrukturierung des Orchesters **unter der Bedingung einer Verhandlungslösung mit der Deutschen Orchestervereinigung stehen**.

5.2 Rechtliche Konsequenzen bei einer Verkleinerung des Orchesters

Eine Verkleinerung des Orchesters ist grundsätzlich möglich, wenn ein wichtiger Grund seitens des Arbeitgebers vorliegt. **Entscheidend ist hier allerdings das Vorliegen eines künstlerischen Konzepts. Damit muss – ähnlich zu Strukturmodell 3 bei der Auflösung des Chores – ein strategisch-künstlerisches Konzept den Stellenabbau begründen und leiten. Eine Verkleinerung unter Sparvorgaben allein ist nicht ausreichend** (§ 44 Absatz 1 a TVK). Allerdings legt der TVK strenge Kündigungsfristen sowie relativ hohe Abfindungszahlen fest, welche die rechtliche Umsetzung einer Orchesterverkleinerung relativ langwierig und kostspielig gestalten.

Die finanziellen Auswirkungen der rechtlichen Bedingungen wurden in den Berechnungen von actori berücksichtigt und sind im Gutachten festgehalten. Was arbeitsrechtlich beachtet werden muss, wird in den folgenden Absätzen dargelegt. Insbesondere ist zu beachten, dass betriebsbedingte Kündigungen unter Wahrung der Fristen des TVK ausgesprochen werden müssten. Hierzu sind ferner individualrechtlich die Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 und 3 KSchG (insbesondere Sozialauswahl), die Unkündbarkeitsvorschriften und § 2 BetrVG (Anhörung des Betriebsrates) zu beachten.

5.2.1 Voraussetzungen für eine Kündigung

Auf das Arbeitsverhältnis findet, wie ausgeführt, der Tarifvertrag für Kulturorchester (TVK) Anwendung. Die Tarifvertragsparteien haben die ordentliche Kündigung der Arbeitsverhältnisse geregelt. § 43 TVK lautet hierbei wie folgt:

- (2) *Nach Ablauf der Probezeit beträgt die Kündigungsfrist 6 Monate zum Ende des für das Orchester üblichen Beschäftigungsjahres.*
- (3) *Ist das Arbeitsverhältnis des Musikers eines Orchesters, dessen Auflösung oder Verkleinerung beschlossen worden ist, gekündigt worden, kann der Musiker das Arbeitsverhältnis abweichend von Abs. 2 mit einer Frist von einem Monat zum Ende des Kalendermonats kündigen.*

Anzufügen ist, dass die Tarifvertragsparteien die Situation der Auflösung oder Verkleinerung ausdrücklich auch bei den sogenannten tariflich unkündbaren Musikern in § 44 TVK (außerordentliche Kündigung) bedacht haben. Die Vorschrift lautet:

- (1) *Nach Ablauf von 15 Beschäftigungsjahren ... kann das Arbeitsverhältnis des Musikers, der das 40. Lebensjahr vollendet hat, vom dem Arbeitgeber ... nur gekündigt werden, wenn ein **wichtiger Grund (§ 626 BGB)** vorliegt. Als wichtige Gründe gelten auch ... der **Beschluss des zuständigen Organs des rechtlichen Trägers, das Orchester aufzulösen oder zu verkleinern**. ... Aus einem der in Unterabsatz 1 Satz 2 genannten Gründe kann das Arbeitsverhältnis jedoch nur mit einer Frist von zwölf Monaten zum Ende des für das Orchester üblichen Beschäftigungsjahrs gekündigt werden.*

Nach § 1 KSchG ist eine Kündigung u.a. dann sozial gerechtfertigt, wenn sie durch dringende betriebliche Erfordernisse, die einer Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers in diesem Betrieb entgegenstehen, bedingt ist. Solche dringenden betrieblichen Erfordernisse können entweder außerbetriebliche oder innerbetriebliche Gründe darstellen. Soweit sich im vorliegenden Fall die Hansestadt Rostock für ein entsprechendes künstlerisches Konzept entschließen sollte und **hierauf fußend eine unternehmerische Entscheidung verbunden mit einem korrespondierenden künstlerischen Konzept trifft, liegen innerbetriebliche Gründe vor**. Darunter sind alle betrieblichen Maßnahmen aus technischen, organisatorischen oder wirtschaftlichen Gebieten zu verstehen, durch die der Arbeitgeber seine Entscheidung über die der Geschäftsführung zugrunde liegenden Unternehmenspolitik im Hinblick auf den

„Markt“ oder hinsichtlich der unternehmensinternen Organisation des Betriebes verwirklicht und die sich auf die Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb auswirken.

Der Arbeitgeber trifft hier eine Unternehmerentscheidung, die zur Folge hat, dass ein Überhang an Arbeitskräften herbeigeführt wird und damit das Bedürfnis für die Weiterbeschäftigung eines oder mehrerer Arbeitnehmer entfällt.⁷ Diese Unternehmerentscheidung wäre allerdings willkürlich bzw. unsachlich, wenn offenkundig ist, dass mit der reduzierten Arbeitnehmerzahl eine gleichbleibende Arbeitsmenge nicht bewältigt werden kann. Dies bedeutet, dass zum Zeitpunkt der betriebsbedingten Kündigungen aufgrund des für diesen Zeitpunkt geschlossenen unternehmerischen bzw. künstlerischen Konzepts (Palette zukünftiger künstlerischer Angebote des Theaters) deutlich hervorgehen muss, dass beispielsweise nicht das gleiche Repertoire bzw. eine Fortsetzung der bisherigen Angebote beabsichtigt ist bzw. ggf. zusätzlicher Bedarf ausnahmsweise durch Fremdpersonal, z.B. Aushilfen und nicht mit eigenem Personal, „gedeckt“ wird. Vor der Unternehmerentscheidung ist daher die Entwicklung eines entsprechenden künstlerischen Konzepts notwendig.

5.2.2 Stellenabbau gemäß Instrumentengruppen

Es ist weiter zu beachten, dass die Hansestadt Rostock sich bei der Umsetzung der getroffenen unternehmerischen Entscheidung an der Besetzung orientieren sollte, die die Tarifvertragsparteien in § 17 TVK in den jeweiligen Vergütungsgruppen normiert haben. In § 17 TVK (Eingruppierung der Orchester) ist im Absatz 2 geregelt, dass sich die Eingruppierung in die jeweiligen Vergütungsgruppen nach bestimmten Voraussetzungen, insbesondere – entsprechend der Vergütungsgruppe – nach einer bestimmten Anzahl von **Planstellen innerhalb der jeweiligen Instrumentengruppen** richtet. In dieser Vorschrift sind beispielsweise bei einem 56-köpfigen Klangkörper jeweils bestimmte Planstellen (z.B. 3 Planstellen für Trompeter) ausgewiesen. Soweit man sich in der „Dimensionierung“ und Auswahl der 54 Musiker an den „Maßstäben“ des TVK (§ 17) orientiert, begegnet man mithin dem Einwand, dass die entsprechend getroffene unternehmerische Entscheidung nicht willkürlich bzw. unsachlich ist. Auch könne der Hansestadt Rostock bzw. dem Arbeitgeber (GmbH) dann nicht vorgehalten werden, es sei unsachlich gewesen, das Orchester entsprechend zu reduzieren. Diese Reduzierung der Planstellen nach Instrumentengruppen macht die Umsetzung des Personalabbaus jedoch kompliziert.⁸

⁷ vgl. BAG, Urteil vom 26.09.1996, EZA § 1 KSchG betriebsbedingte Kündigung Nr. 86.

⁸ Entsprechend liegt es ebenso im Rahmen des unternehmerischen Ermessens zu entscheiden, Beendigungskündigungen statt einer größeren Zahl von Änderungskündigungen mit dem Ziel der Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen, also eines „Teilzeitorchesters“, auszusprechen. Weil – aufgrund von Erfahrungen mit Projekten mit ähnlicher Fragestellung – mit entsprechenden Vorschläge aus dem Kreise der Orchestermusiker zu rechnen sein dürfte, sollte auch diese Frage in einem entsprechenden künstlerischen Konzept berücksichtigt werden.

5.2.3 Sozialauswahl bei Stellenabbau im Orchester

Berücksichtigt also eine unternehmerische Entscheidung der Hansestadt Rostock vorgenannte Elemente (einschließlich eines schlüssigen künstlerischen Konzepts), wäre diese nicht angreifbar und es käme auf die ordnungsgemäße Durchführung der **Sozialauswahl unter Beachtung der Parameter des § 17 TVK** an. Die Kündigung wäre nämlich nur dann sozial ungerechtfertigt, wenn es an der erforderlichen und sachgemäßen Sozialauswahl fehlen würde.⁹ Sozialauswahl bedeutet, dass der Arbeitgeber bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer soziale Gesichtspunkte ausreichend zu berücksichtigen hat.

Es besteht dabei immer die Möglichkeit, einzelne aus unternehmerischer Sicht unentbehrliche Arbeitnehmer als sogenannte Leistungsträger aus der Sozialauswahl herauszunehmen. Hierfür muss die Ausgliederung von Arbeitnehmern aus der Sozialauswahl a) wegen ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen oder b) zur Sicherung einer ausgewogenen Personalstruktur ... im betrieblichen Interesse liegen und anhand des speziellen Betriebszwecks und ggf. seiner Umsetzung entschieden worden sein.¹⁰ Die Sozialauswahl dürfte im Falle eines Stellenabbaus im Orchesters das „Kernstück“ auch im Hinblick auf die entsprechend notwendige Vorarbeit des Theaters darstellen, da hier dringend zu empfehlen ist, nicht nur die vorhandenen Verträge, sondern auch die faktische Beschäftigung der zur Auswahl stehenden Musiker im Hinblick auf die jeweiligen Instrumentengruppen zu überprüfen; erfahrungsgemäß entspricht die tatsächliche Beschäftigung nicht immer dem jeweiligen Arbeitsvertrag (z.B. ein Tutti-Musiker wird tatsächlich schon für eine längere Zeit in einer Vorspielerposition, jedenfalls in einer Vielzahl von Diensten beschäftigt). Bedeutung hat diese Prüfung auch im Hinblick auf die Möglichkeit einer Änderungskündigung, die ja jeweils Vorrang vor einer Beendigungskündigung hat. Wie ausgeführt, ist dringend zu empfehlen, diese Fragen vorab vor einer entsprechenden unternehmerischen Entscheidung gründlich zu prüfen. Ein entscheidendes Kriterium bei der gesetzlich vorgeschriebenen Sozialauswahl ist im Weiteren die Feststellung des Kreises der vergleichbaren Arbeitnehmer (Musiker). „Vergleichbar“ sind nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) Arbeitnehmer, die austauschbar sind.¹¹ Die Vergleichbarkeit richtet sich hierbei nach objektiven, d.h. arbeitsplatzbezogenen Merkmalen – s.o., also zunächst nach der bisher ausgeübten Tätigkeit.

Dies bedeutet, dass bezogen auf das Strukturmodell 4 zunächst einmal überhaupt erst festgestellt werden müsste, welche Arbeitsplätze entfallen (vgl. auch Leistungsträgerproblematik oben, z.B. bei Konzertmeistern bzw. Vorspielerpositionen). Dies müsste also zwingend zunächst von einem Chef-Dirigenten unter Berücksichtigung des zukünftigen künstlerischen Konzepts eines kleineren Orchesters mit entsprechendem Spielplan geleistet werden. Zur Frage der Vergleichbarkeit von Musikern ist anzumerken, dass nach der Rechtsprechung z.B. Tutti-Musiker nicht mit Vorspielern

⁹ § 1 Absatz 3 Satz 1 KSchG.

¹⁰ BAG, Urteil vom 20.04.2005, 2 AZR 201/04 in NZA 2005, S. 877.

¹¹ BAG, Urteil vom 22.04.2004, 2 AZR 244/03.

bzw. Konzertmeistern vergleichbar sind. Ebenso Musiker, die nach dem TVK unterschiedlich normierten Instrumentengruppen zugeordnet werden können.

5.2.4 Höhe der Abfindungskosten

Zu beachten ist, dass dieses Strukturmodell (Reduzierung des Orchesters von derzeit 71,5 Orchestermusikern auf 64 oder 54) gemäß **§ 53 TVK** Abfindungsansprüche der gekündigten Musiker auslöst. Insbesondere enthält § 53 TVK (Auflösung oder Verkleinerung des Orchesters) eine Abfindungsregelung, die folgenden Wortlaut hat:

*„(1) Hat der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis eines Musikers, der das 40. Lebensjahr vollendet und 15 Beschäftigungsjahre als Musiker bei Kulturorchestern (§ 1 Abs. 2), davon mindestens die letzten 10 Jahre im Dienst des Arbeitgebers oder seines Rechtsvorgängers, zurückgelegt hat, **wegen Auflösung oder Verkleinerung des Orchesters gekündigt (§ 44 Abs. 1 Unterabs. 2 a)**, ist er verpflichtet, dem Musiker eine an das bisherige Arbeitsverhältnis unmittelbar anschließende zumutbare anderweitige Beschäftigung anzubieten, oder, falls er kein Angebot machen kann, weil kein Arbeitsplatz vorhanden ist, für den ihm der Musiker geeignet erscheint, eine **Abfindung** nach den **Absätzen 2 – 8** zu gewähren. Zumutbar ist eine der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit des Musikers entsprechende Beschäftigung, wenn die ihm hierfür gewährte Vergütung 75 v.H. der Grundvergütung nicht unterschreitet, die dem Musiker am Tag vor dem Ausscheiden zugestanden hat, es sei denn, dass der Musiker mit einem geringeren Prozentsatz einverstanden ist...“*

Bei einer Reduzierung (Verkleinerung) des Orchesters von derzeit 71,5 Orchesterstellen auf 64 bzw. 54 Musiker ist hinsichtlich der Abfindungskosten zu beachten, dass bei **außerordentlichen Kündigungen gemäß § 44 TVK** gegenüber den gemäß § 43 TVK ordentlich kündbaren Orchestermusikern ein **signifikant höherer tarifvertraglich verankerter Abfindungsanspruch** (vgl. § 53 Abs. 3 TVK) entsteht. Denn für Orchestermusiker, die gemäß § 44 TVK tariflich nur außerordentlich kündbar sind, entsteht ein sogenannter „**großer**“ **Abfindungsanspruch** (§ 53 Abs. 3 TVK) mit einer Zahlungspflicht von bis zu 12 Jahren. **Absatz 3** des § 53 TVK hat insbesondere folgenden Wortlaut:

*„Hat der Musiker bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses das **53. Lebensjahr** vollendet und hat er bei Ablauf des 4. Jahres nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses keine regelmäßige Beschäftigung, ist er verpflichtet, eine ihm vom Arbeitgeber angebotene oder nachgewiesene sozialversicherungsrechtliche Beschäftigung anzunehmen, wenn die ihm hierfür gewähr-*

te Vergütung mindestens 60 v.H. eines Zwölftels der Jahresvergütung nicht unterschreitet.

Bietet der Arbeitgeber dem Musiker eine anderweitige Beschäftigung nicht an und weist er ihm auch keine derartige Beschäftigung nach, hat er ihn bis zum Erlöschen des Anspruchs nach Abs. 7, längstens bis zum Ende des Monats, in dem der Musiker das 65. Lebensjahr vollendet, eine weitere monatliche Abfindung zu gewähren. Es beträgt die Abfindung des Musikers ... der Vergütungsgruppe A 62 v.H. ...“

Die übrigen, **außerordentlich kündbaren Musiker** (§ 44 TVK), die noch nicht das 53., aber das 40. Lebensjahr vollendet und 15 Beschäftigungsjahre aufweisen, erhalten demgegenüber nur einen „**kleinen**“ **Abfindungsanspruch** (Zahlungspflicht 4 Jahre). Die Abfindungszahlen betragen hier pro Musiker

- für das erste Jahr: 50 %
- für das zweite Jahr: 82 %
- für das dritte und vierte Jahr: Hier beträgt die Abfindung monatlich 1/12 der für das zweite Jahr zustehenden Abfindung. Sie vermindert sich auf je 25 v.H. eines Zwölftels der Jahresvergütung, wenn der Musiker zu Beginn des dritten oder des vierten Jahres nach dem Ausscheiden Arbeitsentgelt aus unselbständiger Tätigkeit erhält oder Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung oder der Versicherung bei einer öffentlich-rechtlichen Versorgungseinrichtung bezieht und Arbeitsentgelt und Rente im Monat für sich allein oder zusammen mindestens 50 v.H. eines Zwölftels der Jahresvergütung betragen.

Darauf hinzuweisen ist noch, dass nach § 51 **Abs. 5** TVK sowohl bei dem sogenannten „großen“ als auch bei dem „kleinen“ Abfindungsanspruch auf die Abfindung für das **zweite** und die **folgenden** Jahre der Betrag der Arbeitslosenhilfe bzw. ALG I und II angerechnet wird. Ferner **erlischt** nach § 51 **Abs. 7** TVK der Anspruch auf die monatliche Abfindung für das **dritte Jahr** und die **folgenden Jahre**, wenn nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses der Musiker ein **Arbeitsverhältnis** bei einem **anderen Arbeitgeber** in einem **Kulturorchester** eingegangen ist, das einer höchstens **zwei Gruppen niedrigeren Vergütungsgruppe** als sein bisheriges Orchester angehört.

Ebenso **erlischt** der Anspruch auf die monatliche Abfindung für das **dritte** und **vierte** Jahr, **wenn** der **Arbeitgeber** dem Musiker eine nach Abs. 1 Unterabs. 1 und 2 **zumutbare Beschäftigung angeboten** hat bzw. der Arbeitgeber dem Musiker eine Beschäftigung **nachweist**, die der Musiker nach Abs. 3 anzunehmen verpflichtet ist.

Allerdings ist noch darauf hinzuweisen, dass nach § 51 **Abs. 8** TVK der nach **Abs. 7** erloschene Anspruch unter bestimmten Tatbestandsvoraussetzungen **wieder aufleben** kann. Ebenso kann dem Musiker in den Fällen des **§ 48 Abs. 2 c und d TVK**

(Eigenkündigung des Musikers bzw. Aufhebungsvertrag) **Übergangsgeld** gemäß § 48 Abs. 3 Ziff. 1 a TVK zustehen.

Selbstverständlich ist eine genaue betriebswirtschaftlich fundierte Rechnung zum tatsächlichen Realisierungszeitpunkt auf Basis der dann relevanten Daten (wegen Fluktuation / Weggang etc.) vorzunehmen.

5.2.5 Auswirkungen der Orchesterverkleinerung auf Umfang und Reichweite der Mitwirkungspflichten von Musikern

Zu beachten ist, dass sich grundsätzlich gemäß § 7 Abs. 3 a und b TVK die Mitwirkungspflicht des Musikers in jeder Spielzeit auf nicht mehr als zwei weitere Orchester erstrecken kann. Dies allerdings, soweit vorliegend im Verkleinerungsfalle von Relevanz, mit folgender Einschränkung: So besteht gemäß der Protokollnotiz zu den Absätzen 1-3 § 7 (Mitwirkungspflicht) eine Verpflichtung nach Abs. 3 a und b nicht, wenn eines der beiden Orchester durch den Ausspruch von betriebsbedingten Kündigungen mit Wirkung für die laufende Spielzeit oder die vier vorangegangenen Spielzeiten verkleinert wurde. Soweit also perspektivisch eine Zusammenarbeit mit einem anderen Orchester angedacht sein sollte, würden ebenfalls verkleinerte Orchester als potentielle Kooperationspartner nach dieser Tarifvorschrift ausscheiden. Ferner ist für mögliche Kooperationen im Orchesterbereich noch von Relevanz, dass nach der Protokollnotiz zu den Abs. 1-3, Abs. 2, Satz 4 Kooperationen nur zwischen Gemeinden möglich sind, die in der Nähe zueinander liegen (ca. 34 Bahnkilometer von Hauptbahnhof zu Hauptbahnhof), wie etwa Köln und Bonn.

6. Rechtliche Auswirkungen bei Strukturmodell 5

Definition Strukturmodell 5 laut Auftrag:

Ausgliederung des Orchesters in eine separate Rechtsform

Insofern bei allen Strukturmodellen für den Träger Einsparungen von Interesse sind, unterscheidet sich Strukturmodell 5 wesentlich von den anderen Strukturmodellen. Im Gegensatz zu den Modellen 2-4 werden hier keine unmittelbaren Einsparungen erzielt. Strukturmodell 5 ist aus einem anderen Grund wichtig: Es gilt hier zu prüfen, ob im Rahmen dieses Strukturmodells das Strukturmodell 4 (Umstrukturierung des Orchesters) einfacher zu bewerkstelligen ist. In diese Perspektive sind die folgenden Erläuterungen zu stellen.

6.1 Grundsätzliches zur Betriebsübergangsproblematik bei Ausgliederung

Die zentrale Regelung ist die Vorschrift des § 613 a BGB, der die „Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang“ regelt. Ein Betriebsübergang liegt vor, wenn ein Betrieb

oder Betriebsteil von einem Rechtsträger auf einen anderen übergeht. Die Ausgründung des Orchesters in eine Orchester GmbH wäre demnach ein typischer Betriebsübergang gemäß § 613 a BGB. Als wesentliche Rechtsfolgen eines Betriebsübergangs ordnet § 613 a BGB an:

- der Übernehmer tritt in die Rechte und Pflichten aus den bestehenden Arbeitsverhältnissen ein, **muss also die Bedingungen der bestehenden Arbeitsverträge beachten**. Dies gilt auch für Rechte der Arbeitnehmer aus Tarifverträgen (bzw. Betriebsvereinbarungen), die auf einzelvertraglicher Ebene weiter gelten.¹²
- **Kündigungen wegen des Betriebsübergangs sind unwirksam.**¹³

Dies bedeutet, dass alle Mitarbeiter des Betriebsteils Orchester mit der Übertragung auf die GmbH per Gesetz, also automatisch, Mitarbeiter der Orchester GmbH werden. Die Orchester GmbH muss sie ihren jetzigen Arbeits- bzw. Dienstverträgen entsprechend behandeln – ein Sachverhalt, der anschaulich mit der Metapher des „Rucksacks“ individueller arbeitsvertraglicher Rechte beschrieben wird, welche der Arbeitnehmer beim Betriebsübergang mitnimmt.

6.2 Auswirkungen auf die Tarifbindung und die tariflichen Rechte der Musiker

Die Auswirkungen einer Ausgründung des Orchesters auf die Frage, nach welchem Tarif die Musiker bezahlt werden müssen, sind rechtlich nicht eindeutig. In diesem Fall stehen „kollektivrechtliche“ Regelungen, die für den Fortbestand der Tarifbindung an den TVK sprechen (und damit für eine mögliche Rückgruppierung in Tarif B aufgrund der geringeren Musikerzahl), im Spannungsfeld zu „individualrechtlichen“, die den Erhalt tariflicher Rechte im Falle eines Betriebsübergangs garantieren. In Ermangelung einer höchstrichterlichen Rechtsprechung ist in dieser Frage von Rechtsrisiken auszugehen.

Grundsätzlich können zwei Szenarien unterschieden werden: 1. Die Mitgliedschaft der ausgegründeten Orchester-GmbH im Arbeitgeberverband, also dem Deutschen Bühnenverein, oder 2. die Gründung der Orchester GmbH außerhalb des Arbeitgeberverbandes. Es ist dabei nicht evident, dass eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband die Orchestermitglieder besser vor einer niedrigeren Tarifeinstufung schützt, da in diesem Fall kollektivrechtliche Regelungen eine Tarifautomatik in Gang setzen können, welche zu einer Einordnung des Orchesters in eine andere Tarifgruppe führt.

Grundsätzlich hat der Gesetzgeber in § 613 a BGB in den Absätzen 2 bis 4 einen individualrechtlichen Auffangtatbestand geschaffen, mit dem Lücken im Betriebsverfassungs- und Tarifvertragsrecht geschlossen werden sollen, um Rechte und Pflichten zu erhalten, die durch Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag geregelt sind. § 613 a I 2 und 3 BGB regeln grundsätzlich die Weitergeltung bzw. Ablö-

¹² § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB.

¹³ § 613 a Abs. 4 BGB.

sung bisheriger Tarifnormen und Individualabreden beim Betriebsübergang und vermeiden, dass der Arbeitnehmer schutzlos dem Erwerber ausgeliefert ist. Zweck der Transformation ist es, dass dem Arbeitnehmer bisherige Rechte aus Kollektivvereinbarungen während einer Übergangszeit, vorbehaltlich der beiderseitigen Gebundenheit an einen anderen Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung, erhalten bleiben (inhaltlicher Bestandsschutz).

Dies bedeutet, dass **im Falle der Mitgliedschaft der Orchester GmbH im Arbeitgeberverband (Deutscher Bühnenverein)** die Tarifnormen (TVK) nach dem Betriebsübergang aufgrund normativer Tarifgebundenheit Anwendung finden, soweit sowohl der Arbeitnehmer als auch der Betriebserwerber tarifgebunden sind und das Arbeitsverhältnis in den Geltungsbereich des bisherigen Tarifvertrags fällt (identischer Arbeitgeberverband / Tarifvertrag). Eine Transformation im Sinne des § 613 a Abs. 1 Satz 2-4 BGB findet nicht statt.

Fraglich ist aber, ob der Status A-Orchesters als sogenannter „Rucksack“ in das Arbeitsverhältnis beim Erwerber mitgenommen wird, obwohl die tarifrechtlichen Voraussetzungen gemäß § 17 Abs. 2 TVK für ein A-Orchester (aufgrund der reduzierten Anzahl der Musiker) beim Erwerber nicht mehr vorliegen. Dies ist bei reiner Gesetzesanwendung (§ 3 TVG) indes zu verneinen. Nach der Rechtsprechung des BAG im Bereich des öffentlichen Dienstes gemäß §§ 133,157 BGB wird die bloße Bezeichnung der Vergütungsgruppe im Arbeitsvertrag oder die Eingruppierungsmitteilung nicht dahingehend ausgelegt, dass dem Arbeitnehmer ein eigenständiger, von den tariflichen Bestimmungen unabhängiger arbeitsvertraglicher Anspruch auf diese Vergütung zustehen soll. Die Eingruppierung ist vielmehr reine Rechtsanwendung (sog. Grundsatz der Tarifautomatik).

Die Folge dieser Rechtsanwendung bezogen auf § 17 TVK wäre, dass die Musiker vergütungsrechtlich nicht mehr nach A zu behandeln sind. Auch ist sodann keine Änderungskündigung notwendig, weil der Information über die Eingruppierung grundsätzlich keine vertragliche Bindungswirkung zukommt. Die Eingruppierung erfolgt zwingend – automatisch – je nach der ausgeübten bzw. vertraglich auszuübenden Tätigkeit. Deshalb ist die Eingruppierung auch betriebsverfassungsrechtlich ein Beurteilungsakt (kein Gestaltungsakt). Dies bedeutet zusammenfassend, dass bei Tarifbindung beim neuen Arbeitgeber (Orchester GmbH) der TVK bei Anwendung der vergütungsrechtlichen Voraussetzungen des § 17 Abs. 2 TVK keine Eingruppierung nach A rechtfertigen würde.¹⁴ Da dieser Grundsatz der Tarifautomatik nur im Falle einer Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und damit bei Tarifbindung greift,

¹⁴ Nach § 17 Abs. 6 TVK ist für eine Eingruppierung in eine niedrigere Vergütungsgruppe ein besonderer Tarifvertrag notwendig. Damit diese Regelung (gegen eine Eingruppierung gemäß Tarifautomatik) wirksam wird, müsste ein Gericht den Grundsatz der Tarifbindung aushebeln, wenn es etwa bei Anwendung eines gleichen Tarifvertrages von der neuen Arbeitgeberin (und Mitgliedschaft des Musikers in der Gewerkschaft) eine solche Rückgruppierung ohne den Ausspruch von Änderungskündigungen nicht zulassen würde.

könnte in diesem Fall die Mitgliedschaft gerade dazu verwendet werden, für das Orchester einen geringeren Tarif durchzusetzen.¹⁵

Eine **Ausgründung außerhalb des Arbeitgeberverbandes ist grundsätzlich möglich**. Da das neue Unternehmen zu keinem Zeitpunkt Mitglied des Arbeitgeberverbandes war, ist es an den Flächentarifvertrag nicht mehr gebunden.¹⁶ Allerdings werden die individualrechtlichen Garantien bei einem Betriebsübergang vermutlich stärkere Berücksichtigung finden, da ihnen keine kollektivrechtliche Regelung entgegensteht. In diesem Fall nehmen die Mitarbeiter die Rechte aus Tarifverträgen „im Rucksack“ mit in die neue Gesellschaft. Dies bedeutet, dass bei einer ausgegliederten neuen Orchester GmbH ohne Tarifbindung die Musiker die Wirkungen ihrer Arbeitsverträge statisch bzw. sogar aufgrund arbeitsvertraglicher Bindungen mit der jetzigen Gesellschaft hinsichtlich zukünftiger Tarifierhöhungen dynamisch mitnehmen. Eine geringere Bezahlung wäre in diesem Fall nicht möglich.

Allerdings gilt es zu beachten, dass die eindeutige Lösung von den Tarifbestimmungen des Arbeitgeberverbandes nur dann mit weniger Rechtsrisiken behaftet ist, wenn die Orchester GmbH nicht eine Tochter des VTR ist, sondern als eine unabhängige GmbH (etwa als Tochter der Stadt) mit eigenem Management (und den dadurch anfallenden Management-Kosten) gegründet wird. Anderenfalls könnte die Ausgründung als bloße Umgehung von Tarifbestimmungen, die für das VTR als Muttergesellschaft Geltung haben, angefochten werden.¹⁷

¹⁵ Allerdings ist nicht gänzlich auszuschließen, dass im Hinblick auf die tarifliche Bestandsschutzregelung in § 17 argumentiert wird, dass diese Regelung von dem "Erwerber" (Orchester GmbH) genauso wie ansonsten auch tarifliche Unkündbarkeitsregelungen (beispielsweise §§ 44, 53) beachtet werden müssen, diese Regelung also hinsichtlich der bisher gezahlten Vergütung sozusagen auch "individualrechtlich" wirkt und somit nicht nur als (reine) tarifliche Eingruppierungsnorm ausgelegt wird, die dem Musiker die bisher gezahlte Bezahlung sichern soll. Denn § 613 a BGB regelt nach Sinn und Zweck die Rechte und Pflichten des alten und neuen Arbeitgebers, weshalb Satz 1 gesetzlich als Rechtsfolge anordnet, dass kraft Gesetzes die bestehenden Arbeitsverhältnisse übergehen und die Orchester GmbH somit die Verpflichtungen aus den bestehenden Arbeitsverhältnissen gegenüber den Arbeitnehmern erfüllen muss, insbesondere auch bezüglich Vergütung. In diesem Fall würde gewissermaßen der individualrechtliche Schutz kollektivrechtliche Bestimmungen schlagen.

¹⁶ Es unterliegt auch nicht den tariflichen Nachwirkungsbestimmungen, die im Falle eines Austritts aus dem Arbeitgeberverband zu beachten wären. BAG, Urteil vom 02.12.1992, AP TVG § 3 Nr. 14; Erfurter Kommentar, § 3 TVG Rn 15. Vgl. dazu Kapitel 8 „Kündigung der Mitgliedschaft im Deutschen Bühnenverein“.

¹⁷ Zwar wäre auch eine Orchester GmbH als Tochter des VTR Arbeitgeber im Sinne des TVK und als solcher selbständig in der tariflichen Anknüpfung zu behandeln. Deshalb wäre es eigentlich gleichgültig, in welchem Tarifregime (tarifgebunden oder nicht) sich das VTR befindet. Jedoch würde bei dieser Konstruktion (Tochtergesellschaft des VTR) nur eine zusätzliche juristische Baustelle (verbunden mit zusätzlichem Risiko) eröffnet werden.

Seitens der Orchestermusiker könnte der Einwand eines „gemeinsamen Betriebs mehrerer Unternehmen“ im Sinne der gesetzlichen Vermutung in § 1 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG zur Geltung gebracht werden. Diese Vorschrift sieht nämlich die Vermutung über das Vorliegen einer Führungsvereinbarung zwischen dem beteiligten Unternehmen (hier: einerseits „Mutter“, andererseits „Tochter“) und damit über das Bestehen eines gemeinsamen Betriebs als gegeben an, wenn sowohl die Betriebsmittel als auch die Arbeitnehmer (hier: Musiker) von den Unternehmen (z.B. zum Zwecke des Musiktheaterbetriebs) gemeinsam eingesetzt werden, um die im Betrieb verfolgten Zwecke zu verwirklichen. Mindestvoraussetzung dafür ist das Bestehen einer gemeinsamen Betriebsstätte. Gemeinsamkeit liegt vor,

6.3 Widerspruchsproblematik bei Betriebsübergang

Eine weitere, unabhängig von der Frage der Tarifgebundenheit der neuen Orchester GmbH zu untersuchende Frage ist jedoch die Problematik, dass die Orchestermusiker im Betriebsübergang widersprechen können, **mithin also deren Zustimmung für die erfolgreiche Umsetzung (ohne betriebsbedingte Kündigungen der Gesellschaft) Voraussetzung ist.**

Ein Wechsel des Arbeitgebers kann nämlich einem Arbeitnehmer gesetzlich nicht aufgezwungen werden. Der Arbeitnehmer kann den Übergang seines Arbeitsverhältnisses durch Erhebung eines Widerspruchs verhindern. Deshalb kann ein Arbeitnehmer spätestens innerhalb eines Monats (§ 613 a Abs. 6 BGB) nach einem Unterrichtungsschreiben, das über den geplanten Zeitpunkt des Übergangs, den Grund für den Übergang, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs und die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen informieren muss,¹⁸ dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses auf die Orchester GmbH widersprechen. Der Widerspruch muss in schriftlicher Form vorliegen. Der Widerspruch bewirkt, dass das Arbeitsverhältnis mit dem bisherigen Arbeitgeber fortbesteht. Sollte ein Orchestermusiker allerdings in dem betrachteten Fall dem Betriebsübergang widersprechen, so bestünde das Problem, dass eine Beschäftigungsmöglichkeit beim bisherigen Arbeitgeber (Volkstheater Rostock GmbH) nicht mehr besteht, da der Arbeitsplatz gerade auf den Betriebserwerber (Orchester GmbH) übergegangen ist. Für diesen Fall müsste dann das Arbeitsverhältnis des widersprechenden Musikers betriebsbedingt gekündigt werden. **Für den Fall des Widerspruchs sind folglich betriebsbedingte Kündigungen zulässig.**

Soweit in diesem Zusammenhang (betriebsbedingte Kündigung eines Musikers nach dessen Widerspruch) indes einem ordentlich unkündbaren Musiker nach Widerspruch gemäß § 613 a Abs. 6 BGB gekündigt werden muss, ist allerdings aufgrund einer neueren höchstrichterlichen Entscheidung des Bundesarbeitsgericht zu beachten, dass der Arbeitgeber vor der außerordentlichen Kündigung eines ordentlich nicht mehr kündbaren Musikers alle zumutbaren Möglichkeiten ausschöpfen muss, um eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen.¹⁹ Dies kann sogar die Verpflichtung zur Beschaffung einer Beschäftigung bei einem anderen Rechtsträger einschließen. Eine solche Verpflichtung zur Beschaffung einer über den Bereich des eigenen Rechtsträ-

wenn die beteiligten Unternehmen die betriebliche Organisation einschl. des Personaleinsatzes im einvernehmlichen Zusammenwirken gestalten. Erfolgen die Steuerung des Personaleinsatzes und die Nutzung der Betriebsmittel nur durch ein Unternehmen, fehlt es an einem gemeinsamen Einsatz (BAG, Urteil vom 22.06.2005 – 7 ABR 57/04). Auch wenn Einflussnahmen, die sich auf gesellschaftsrechtlicher Ebene zwischen den einzelnen Unternehmen („Mutter“ und „Tochter“) vollziehen, grundsätzlich keinen für den Gemeinschaftsbetrieb erforderlichen Leitungsapparat sprechen, ist doch dringend zu empfehlen, dass in diesem Falle die Tochter sozusagen einen stringenten eigenen Leitungsapparat aufweisen müsste. Anders gesagt: Wenn die Dienstpläne etwa bei der Mutter erstellt werden, oder auch sonst das operative Geschäft von dort aus gesteuert wird, könnte bei dieser Fallkonstellation einer Tochtergesellschaft des VTR der Umgehungseinwand zur Geltung gebracht werden.

¹⁸ § 613 a Abs. 5 BGB.

¹⁹ BAG Urteil vom 29.03.2007 – 8 AZR 538/06.

gers hinausgehenden Beschäftigungsmöglichkeit bedarf jedoch besonderer Anknüpfungspunkte im Arbeitsvertrag.

Insoweit ist anzumerken, dass Abfindungsansprüche nur bei Kündigung wegen Auflösung oder Verkleinerung eines Orchesters entstehen (vgl. § 53 Abs. 1) und daher auch m.E. zutreffend bei aus Anlass eines Widerspruchs eines Musikers ausgesprochene betriebsbedingte Kündigungen keinen Anspruch auf Übergangsgeld nach § 50 TVK sowie § 53 TVK zu begründen vermögen. Schließlich ist in tarifrechtlicher Hinsicht – unabhängig von der Frage, ob nun ein Musiker ggf. Widerspruch einlegt – noch darauf hinzuweisen, dass Abfindungsansprüche des Musikers auch dann ausgeschlossen sind, wenn er ein Arbeitsverhältnis ausgeschlagen hat, dass einer höchstens zwei Gruppen niedrigeren Vergütungsgruppe angehört als sein bisheriges Orchester.

6.5 Sonstige kollektivrechtliche Auswirkungen

In der Abspaltung eines Betriebsteils und dessen Übertragung auf dessen neuen Betriebsinhaber kann eine Betriebsänderung im Sinne von § 111 Satz 3 Nr. 3 BetrVG vorliegen. Insbesondere dann, wenn der Arbeitgeber einen Betriebsteil ausgliedert, um ihn gemäß § 613 a BGB auf ein anderes Unternehmen zu beantragen.²⁰ Diese geplante Betriebsänderung löst **Informations- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus.**

Gemäß § 111 Abs. 1 BetrVG muss die Gesellschaft den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren. Diese Informationspflicht trifft das Theater, obwohl es ein Tendenzbetrieb gemäß § 118 BetrVG ist.²¹ In Tendenzunternehmen gelten die Vorschriften des BetrVG nur eingeschränkt, insbesondere muss das Unternehmen bei Betriebsänderungen keinen Interessenausgleich mit dem Betriebsrat versuchen. Nach der Rechtsprechung des BAG wird die Informationspflicht aus § 111 BetrVG aber von der beschränkenden Wirkung des § 118 BetrVG nicht erfasst.²² Im Gegenteil schließt das BAG aus dem Umstand, dass der Tendenzunternehmer keinen Interessenausgleich zu versuchen braucht, auf eine besondere Bedeutung der Informationspflicht in Tendenzunternehmen. Aus dieser besonderen Bedeutung folgert das BAG, dass dann, wenn der Unternehmer nicht rechtzeitig und vollständig informiert, ein Nachteilsausgleichsanspruch der einzelnen Beschäftigten aus § 113 BetrVG entstehen kann. Im Ergebnis heißt dies, dass das Informieren des Betriebsrats rechtzeitig und sorgfältig erfolgen muss, will man spätere etwaige Zahlungsansprüche einzelner Beschäftigter gemäß § 113 BetrVG sicher ausschließen.

Weiterhin trifft das Theater gemäß §§ 112, 118 BetrVG auch hier eine **Sozialplanpflicht**. Es muss mit dem Betriebsrat einen Sozialplan verhandeln, durch den mögli-

²⁰ Vgl. BAG, Urteil vom 10.12.1996 in: AP Nr. 110 zu § 112 BetrVG 1972.

²¹ Ein Tendenzbetrieb ist ein Betrieb, mit dem der Unternehmer nicht unbedingt oder nicht nur Geld verdienen will, sondern mit dem er ausschließlich bzw. zusätzlich andere Ziele verfolgt (z.B. politische, erzieherische, wissenschaftliche oder künstlerische Ziele).

²² BAG, Urteil vom 27.10.1998, NZA 1999, 328 ff.

che wirtschaftliche Nachteile für die Beschäftigten gemildert werden. Einigen sich die Betriebsparteien nicht, entscheidet eine auf Antrag einer Betriebspartei zu bildende Einigungsstelle verbindlich. Nachteile, um die es hierbei gehen kann, sind möglicherweise verminderte Entgelte sowie Rentennachteile. Der Sozialplan kann auch noch nach Vollzug der Übertragung abgeschlossen werden.

7. Berücksichtigung des Personalüberleitungsvertrages von 2009

Im Zuge der 2010 vollzogenen Überführung des Volkstheaters Rostock in die Volkstheater Rostock GmbH hatten die am Volkstheater vertretenen Gewerkschaften sowie die Personalräte die Hansestadt Rostock aufgefordert, zur Sicherung der Rechte der Beschäftigten des Volkstheaters Rostock mit der neu zu gründenden Theater gGmbH einen **Tarifvertrag zur Personalüberleitung** zugunsten jedes einzelnen Beschäftigten zu schließen. Dabei wurde ein Überleitungsvertrag angestrebt, der um wesentliche Eckpunkte zu erweitern war; ausweislich der Beschlussvorlage vom 28.09.2009²³ sollte insbesondere das Veränderungsverbot des § 613 a BGB dahingehend erweitert werden, dass bis zum Wirksamwerden betriebsbedingte Kündigungen für übernommene Beschäftigte bis zum 31.07.2012 ausgeschlossen sind. Ferner gehörte zu den Eckpunkten, die bisherigen Tarifverträge fortgelten zu lassen bzw. die Mitgliedschaft im Kommunalen Arbeitgeberverband (mit Tarifbindung) bzw. im Deutschen Bühnenverein zu erhalten. Das Thema einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaft) war zu diesem Zeitpunkt nicht präsent.

Beim Personalüberleitungsvertrag handelt es sich um einen sogenannten typischen Vertrag zugunsten Dritter, der unter anderem die Rechtsverhältnisse der vom Betriebsübergang betroffenen Beschäftigten und damit eine Vielzahl von Fällen regelt. Zur Ermöglichung einer schnellen Überleitung ohne Widersprüche und betriebsbedingte Kündigungen wurden u.a. die folgenden Vereinbarungen aufgenommen:

§ 3 Tarifverträge: *Die auf die Arbeitsverhältnisse der übergehenden Beschäftigten anzuwendenden Tarifverträge sind Bestandteil der Überleitung.*

§ 4 Tarifbindung: *Die GmbH verpflichtet sich, ab dem Stichtag Mitglied in der Versorgungsanstalt der Deutschen Bühnen und in der Versorgungsanstalt der Deutschen Kulturorchester sowie Mitglied in der Zusatzversorgungskasse Mecklenburg Vorpommern zu werden.*

§ 8 Rückkehrrecht bei Insolvenz/Abfindungssicherung: *Im Falle der Auflösung der GmbH oder der gänzlichen oder teilweisen Einstellung des Geschäftsbetriebs der GmbH oder wenn die GmbH Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens stellt, wird den von der Stadt auf die GmbH übergegangenen und ununterbrochenen bei der GmbH Beschäftigten unter Wahrung ihrer Besitzstände ein Rückkehrrecht zur Hansestadt gewährt, sofern kein Rechtsnachfolger den Betrieb der Gesellschaft übernimmt. Das o.g. Rückkehrrecht wird auch im Falle der Auflösung oder Insolvenz oder Einstellung des Geschäftsbe-*

²³ 2000/BV/0595.

etriebes eines Nachfolgebetriebes zugesichert. Dieses Rückkehrrecht ist unbefristet.

Für tarifvertragliche oder gerichtlich vereinbarte Abfindungsansprüche übergeleiteter Mitarbeiter, die nach Überleitung aus der GmbH ausscheiden, haftet im Fall der Insolvenz der GmbH neben der GmbH die Hansestadt.

§ 9 Veränderungssperre und Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen: Die unbefristeten Anstellungsverhältnisse dürfen in Abänderung von § 613 a Abs. 1 Satz 2 BGB nicht vor Ablauf des 31. Juli 2012 nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil der Arbeitnehmer geändert werden. Die Umsetzung nicht der Ausspruch betriebsbedingter Kündigungen ist für übernommene Beschäftigte bis zum 31. Juli 2012 ausgeschlossen.

§ 10 Einstandspflicht für Abfindungsansprüche: Für den Fall der Auflösung der Insolvenz der GmbH oder der Einstellung des Geschäftsbetriebes verpflichtet sich die Hansestadt, für alle Tarifbeschäftigten, die in die GmbH übergegangen sind, arbeitsvertragliche und tarifrechtliche Ansprüche dieser Beschäftigten, die beim Übergang bereits bestanden haben, gegen die GmbH auf Abfindung oder Übergangsgeld gemäß TVK bzw. NV Bühne bzw. TVöD und diese ergänzende Tarifverträge bei betriebsbedingter Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu erfüllen, sofern diese nicht von der GmbH erfüllt werden. Diese Verpflichtung gilt zeitlich unbefristet.

Sofern die GmbH Arbeitsplätze durch Ausgliederungen, Fremdvergabe von Leistungen oder die Gründung oder Beteiligung an weiteren Gesellschaften abbaut, sichert sie den betroffenen Beschäftigten unabhängig von der Art der Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Zahlung von Abfindungen zu, wie sie bei betriebsbedingter Kündigung gemäß dem arbeitsvertraglichen und tariflichen Besitzstand fällig würden.

Der Personalüberleitungsvertrag berührt die Möglichkeit der rechtlichen Umsetzung der 5 Strukturmodelle an unterschiedlichen Punkten:

- Für die Verkleinerung des Orchesters (**Strukturmodell 4**) stellt der Personalüberleitungsvertrag kündigungrechtlich keine weitere Hürde da, da die Veränderungssperre und der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen nur bis zum 31. Juli 2012 galt.
- Sofern das Orchester in eine separate Rechtsform ausgegliedert werden soll (**Strukturmodell 5**) ist § 10 des Personalüberleitungsvertrags zu beachten, nach dem die GmbH, den Betroffenen unabhängig von der Art der Beendigung die Zahlung von Abfindungen zu zahlen hat, wie sie bei betriebsbedingter Kündigung gemäß dem arbeitsvertraglichen und tariflichen Besitzstand fällig würden.

8. Kündigung der Mitgliedschaft im Deutschen Bühnenverein

Auch wenn die unterschiedlichen Strukturmodelle nicht hinsichtlich eines expliziten Einsparzieles formuliert worden sind, so ist die Senkung der Betriebskosten doch angesichts der knappen finanziellen Mittel eine Absicht, welche das Nachdenken

über Strukturmodelle unmittelbar motiviert. Da Personalkosten den größten Teil der laufenden Betriebskosten des Volkstheaters Rostock ausmachen, sind alle Möglichkeiten zur Verhinderung eines ungebremsten Anstiegs von Löhnen und Gehältern für das Theater von großem Interesse.

Ein Theater ist nach § 3 Abs. 1 TVK als Mitglied des Deutschen Bühnenvereins, der selbst Partei eines Tarifvertrages ist, an die vom Deutschen Bühnenverein verhandelten Tarife gebunden, da Mitglieder der Tarifvertragsparteien tarifgebunden sind. **Wenn das Theater der Tarifbindung bei den Orchestermusikern entkommen will, muss es also aus dem Arbeitgeberverband, d.h. dem Deutschen Bühnenverein, austreten.** Das Volkstheater Rostock hat sich Anfang Dezember 2013 zu diesem Schritt entschlossen.²⁴ Im Folgenden wird dargelegt, welche Konsequenzen dieses Vorgehen hat, welche Möglichkeiten, aber auch welche Begrenzungen in der Lohngestaltung sich ergeben und welche arbeitsrechtlichen Risiken zu beachten sind.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass mit dem Austritt aus dem Deutschen Bühnenverein tarifliche Regelungen nicht automatisch aufgehoben sind. Diese bestehen auf individualrechtlicher Ebene in sogenannten Bezugnahme-Klauseln fort, welche die Bindung an einen Flächentarifvertrag selbst nach Beendigung der Mitgliedschaft des VTR im Verband hinaus festlegen. **Auf kollektivrechtlicher Ebene ist zumindest die Entkoppelung von den Tarifsteigerungen einfacher.** Das komplexe Zusammenspiel zwischen individualrechtlichen und kollektivrechtlichen Regelungen machen jedoch auch hier – ähnlich wie in den Strukturmodellen 4 und 5 – Verhandlungslösungen mit den einzelnen Mitarbeitern oder den gewerkschaftlichen Vertretern unvermeidlich.

8.1 Tarifbindung kraft arbeitsvertraglicher Bezugnahme

Zu beachten ist, dass genauso wie beim **Austritt aus einem Arbeitgeberverband** auch **ein Wechsel in die OT-Mitgliedschaft ein Theaterunternehmen nicht von der Verpflichtung entbindet, gegenüber ihren gegenwärtigen Beschäftigten die Flächentarife anzuwenden, soweit eine arbeitsvertragliche Bindung besteht.**

Diese Bindung besteht aufgrund der sogenannten „arbeitsvertraglichen Bezugnahme“. Es ist davon auszugehen, dass viele Arbeitsverträge, die von Theaterunternehmen angewandt werden, eine Bezugnahme auf die für den jeweiligen Beschäftigten passenden Tarifvertrag enthalten. Entsprechende tarifvertraglich normierte Bestimmungen finden sich, soweit vorliegend von Relevanz, in § 3 Abs. 1 Satz 1 TVK, wonach mit dem Musiker ein Arbeitsvertrag nach dem diesem Tarifvertrag anliegenden Muster abzuschließen ist. Typische Formulierungen finden sich beispielsweise

²⁴ Hinsichtlich des Zeitpunkts, zu dem dieser Beschluss wirksam wird, besteht eine Meinungsverschiedenheit zwischen der VTR GmbH und dem Deutschen Bühnenverein: Während das VTR einen fristlosen Austritt und damit die sofortige Wirksamkeit dieses Beschlusses für zulässig hält, vertritt der Deutsche Bühnenverein die Ansicht, dass der Austritt erst nach dem 31.12.2014 wirksam wird und deshalb bis dahin auch alle tarifrechtlichen Pflichten, die aufgrund der Mitgliedschaft bestehen, Gültigkeit haben.

im Bereich der Bühnentarifverträge in den Arbeitsvertragsmustern gemäß Anlage 2 zum NV Bühne-IA 1.4.2 der Tarifsammlung oder Anlage 1 zum TVK-II A 2 der Tarifsammlung: „Das Arbeitsverhältnis bestimmt sich nach dem Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern (TVK) vom 1. Juli 1971 **in der jeweils geltenden Fassung und den ihn ergänzenden, ändernden oder an seine Stelle tretenden Tarifverträgen**“. Soweit für die vorliegende Prüfung von Relevanz weisen auch die Bezugnahme-Klauseln der von der Volkstheater Rostock GmbH ursprünglich verwendeten Arbeitsverträge entsprechende Bezugnahmen auf einen Tarifvertrag aus. Bei Neuabschlüssen wurde nach hiesiger Kenntnis ausdrücklich nur auf den Tarifvertrag in der Fassung vom 14. Juni 2012 verwiesen.

Das Bundesarbeitsgericht hat frühere Bezugnahmen auf die einschlägigen Tarifverträge im Arbeitsvertrag durch tarifgebundene Arbeitgeber als sogenannte „Gleichstellungsabreden“ gewertet.²⁵

Diese rechtliche Situation hat sich indes jetzt aufgrund der neuen Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts grundlegend geändert. So ist hinsichtlich der oben diskutierten Bezugnahmeklauseln neuerdings die aktuelle und geänderte Rechtsprechung des 4. Senats des Bundesarbeitsgerichts zu berücksichtigen: Hiernach hat das BAG für die bis zum 31.12.2001 vereinbarte Bezugnahme auf den Tarifvertrag (= Altvertrag) zwar die frühere Senatsrechtsprechung zur sogenannten Gleichstellungsabrede bestätigt, die bei Wegfall der Tarifgebundenheit des Arbeitgebers dazu geführt hat, dass danach abgeschlossene Tarifverträge auf das Arbeitsverhältnis keine Wirkung mehr entfalten. Für den Arbeitsvertrag, der ab 01.01.2002 abgeschlossen wurde (= Neuvertrag), muss nach der geänderten Rechtsprechung im Zweifel jedoch von einer dem Wortlaut entsprechenden Verpflichtung des Arbeitgebers zur dynamischen Verwendung der jeweils geltenden Tarifverträge ausgegangen werden.

Dass diese neuere Rechtsprechung die in der Praxis regelmäßig verwendeten Formulierungen zu einer „konstitutiven Ewigkeitsklausel“ qualifiziert, nimmt das BAG hin. Zum einen sei die Klausel mit dem gewählten Wortlaut vom Arbeitgeber gestellt worden, so dass er selbst die Risiken der Rechtsfolgen einer solchen Erklärung zu tragen habe. Zum anderen gäbe es auch verschiedene rechtsgeschäftliche Möglichkeiten, sich von der unbedingt zeitdynamischen Bindung zu lösen (z.B. Änderungskün-

²⁵ vgl. BAG, Urteil vom 19.03.2003, 4 AZR 331/02 in: NZA 2003, Seite 1207 ff. Das Ziel solcher Bezugnahmeklauseln war nach dieser älteren Rechtsprechung des BAG ausschließlich die Gleichstellung von tarifgebundenen und nichttarifgebundenen Arbeitnehmern. Die *vertragsrechtlich* an den Tarifvertrag gebundenen Arbeitnehmer waren daher genauso zu behandeln wie die, die *kraft Verbandszugehörigkeit* tarifrechtlich Gebundenen. Solange der Arbeitgeber im Arbeitgeberverband ist, sollte daher die Bezugnahmeklausel als dynamische Verweisung auf die einschlägigen Tarifverträge in der jeweils geltenden Fassung zu verstehen sein. Nach dem Austritt aus dem Verband sollten die nichttarifgebundenen Arbeitnehmer also genauso gestellt sein, wie die tarifgebundenen. Mit dem Verbandsaustritt verlor deshalb nach dieser früheren Senatsrechtsprechung die Bezugnahmeklausel ihre Wirkung als dynamische Verweisung. Im Ergebnis bedeutete dies, dass Bezugnahmeklauseln, wie sie üblicherweise in Arbeitsverträgen bei Theaterunternehmen verwandt wurden, keine stärkere Bindung an die Bühnentarifverträge erzeugen konnten als die Verbandsmitgliedschaft selbst.

digungen oder -vereinbarungen). Dass die für eine Änderungskündigung erforderliche Voraussetzung nicht erfüllt werden, wird vom BAG allerdings nicht erwähnt.²⁶

In seinem Urteil vom 22.10.2008 hat der 4. Senat noch einmal seine Rechtsprechungsänderung in Bezug auf diese Auslegung arbeitsvertraglicher Bezugnahmeklauseln bestätigt.²⁷ Wenn also eine gegenteilige Rechtsfolge bewirkt werden soll, muss die Klausel transparent erkennen lassen, dass für den Fall des Wegfalls der gesetzlichen Tarifbindung (hier: Statuswechsel in eine sogenannte OT-Mitgliedschaft) keine weitere Anpassung der durch Bezugnahme geltenden Tarifverträge gewollt ist. Bezugnahmen auf „ergänzende, ändernde oder an ihre Stelle tretende Tarifverträge“ werden also nach der Änderung der Rechtsprechung zur Gleichstellungsabrede für die erst nach dem 31.12.2001 abgeschlossenen Arbeitsverträge (Neuverträge) als dynamische Klausel mit der Verpflichtung zur Fortschreibung der einschlägigen Tarifverträge nach Verbandsaustritt ausgelegt.

8.2 Fortwirkung der Tarifbindung gemäß § 3 Abs. 3 TVG

Auch unabhängig von einzelvertraglichen Bezugnahme-Klauseln entsteht nach dem Austritt des Arbeitgebers aus dem Arbeitgeberverband auch kollektivrechtlich kein Regelvakuum, denn das Gesetz ordnet in § 3 Abs. 3 TVG eine Fortgeltung der Tarifbindung an. Wörtlich heißt es in dieser Vorschrift:

„Die Tarifgebundenheit bleibt bestehen, bis der Tarifvertrag endet.“

Dies bedeutet, dass alle zum Zeitpunkt des Verbandsaustritts geltenden Tarifverträge ihre unmittelbare und zwingende Wirkung (§ 4 Abs. 1 TVG) für das Unternehmen behalten. An Tarifverträge, die erst nach dem Verbandsaustritt abgeschlossen werden, ist das Unternehmen nicht gebunden.

Tritt also das Volkstheater Rostock aus dem Deutschen Bühnenverein aus, bleibt es dennoch an die geltenden bühnenrechtlichen Tarifverträge für die Dauer von deren Geltung gebunden. Gewerkschaftsangehörige Arbeitnehmer, die nach dem Verbandsaustritt einen Arbeitsvertrag mit diesem Theater abschließen, haben Anspruch auf die tariflichen Leistungen.²⁸ Die Zeitpunkte, zu denen die Bindung an die verschiedenen Tarifverträge endet, hat das Unternehmen nicht in der Hand. Denn diese Zeitpunkte hängen von der Geltungsdauer der Tarifverträge ab, variieren also von Tarifvertrag zu Tarifvertrag. Tarifverträge enden entweder mit dem Ablauf der Zeit, für die sie eingegangen sind, oder durch Kündigungs- oder Aufhebungsvertrag.

²⁶ Ungeachtet dessen, hat der 4. Senat des BAG auch darauf hingewiesen, dass die Rechtsprechung zur Auslegung solcher Bezugnahmeklauseln keine unzulässige Einschränkung der Koalitionsfreiheit darstelle und in soweit auch nach den Feststellungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Urteil vom 09.03.2006 vereinbar sei. Danach kann ein Verbandsaustritt als solcher nicht aus verfassungsrechtlichen Gründen zu einer von übereinstimmenden Willenserklärungen der Arbeitsvertragsparteien abweichenden, nur noch statischen Weitergeltung der in Bezug genommenen Tarifverträge führen.

²⁷ 4 AZR 793/07.

²⁸ Vgl. BAG, Urteil vom 04.08.1993, NZA 1994, 34.

Wird ein Tarifvertrag geändert, bleibt gemäß § 3 Abs. 3 TVG die Bindung an den unveränderten Teil bestehen, solange der Tarifvertrag insoweit noch eine sinnvolle Regelung darstellt.²⁹ **Im Ergebnis bedeutet dies, dass nach einem Verbandsaustritt die Entgelttarifverträge relativ schnell ihre unmittelbare, zwingende Wirkung verlieren: Mit Abschluss der nächsten tariflichen Entgeltvereinbarung – typischerweise innerhalb eines Jahres nach dem Verbandsaustritt – endet der bisherige Tarifvertrag, verliert also auch für ausgetretene ehemalige Arbeitgeberverbandsmitglieder seine zwingende Wirkung.** Demgegenüber bleibt die unmittelbare, zwingende Bindung an Rahmen- bzw. Manteltarifverträge – im Bühnenbereich also den NV Bühne und den TVK – je nach Geltungsdauer der Tarifverträge manchmal noch jahrzehntelang bestehen. Der Austritt aus dem Arbeitgeberverband ermöglicht damit zwar eine Abkoppelung des Unternehmens von den zukünftigen tariflichen Entgeltsteigerungen. Eine Abkehr von sonstigen typischerweise in Mantel- oder Rahmentarifverträgen geregelten Arbeitsbedingungen – also Dauer der Wochenarbeitszeit, tarifliche Vergütungsstrukturen, Zuwendungen, Urlaub etc. – ist demgegenüber in den meisten Fällen in den ersten Jahren nach dem Verbandsaustritt ausgeschlossen, weil die diesbezüglichen Tarifverträge fortgelten.³⁰ Soweit also der NV Bühne bzw. TVK in der zum Zeitpunkt des Verbandsaustritts gültigen Fassung nicht geändert wird, wäre das Unternehmen also unmittelbar und zwingend an diese Tarifverträge weiterhin gebunden.

Zusammengefasst stellt sich die Situation nach einem Verbandsaustritt wie folgt dar: **Das Entgelt für die Altarbeitnehmer kann rechtlich auf dem Stand zum Zeitpunkt des Austritts eingefroren werden, wenn deren Arbeitsverträge keine Bezugnahmeklauseln enthalten.**³¹ Mit neu eingestellten Arbeitnehmern kann nach Ablauf des Entgelttarifvertrages untertarifliche Vergütungen vereinbart werden. An den Arbeitsbedingungen im Übrigen (z.B. Urlaub, Sonderzahlungen, Wochenarbeitszeit bzw. Ausgleichszeiträume) kann nur dann etwas geändert werden, wenn zufällig der entsprechende Mantel-, Rahmen-, NV-Tarifvertrag kurz nach dem Verbandsaustritt endet.

8.3 Nachwirkung gemäß § 4 Abs. 5 TVG

Endet ein Tarifvertrag, so entfällt also für das Unternehmen gemäß § 3 Abs. 3 TVG die unmittelbare und zwingende Bindung an diesen Tarifvertrag. Allerdings endet die Geltung des Tarifvertrages nicht abrupt – dies ließe sich in der Praxis gar nicht leben, weil dann in den Arbeitsverhältnissen Inhaltslücken entstünden. Vielmehr greift in dieser Situation § 4 Abs. 5 TVG ein, der folgendes regelt:

²⁹ Herrschende Meinung, vgl. Erfurter Kommentar Schaub, § 3 TVG Rn 36.

³⁰ So war beispielsweise der NV Solo vom 01.05.1924 bis Januar 2003 in Kraft.

³¹ Hier ist der Zeitpunkt des wirksamen Austritts aus dem Deutschen Bühnenverein entscheidend, vgl. dazu Fußnote 24.

„Nach Ablauf des Tarifvertrages gelten seine Rechtsnormen weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden.“³²

Auch nach dem Ende des Tarifvertrages werden dessen Regelungen also so lange weiter angewandt, bis andere Vereinbarungen getroffen werden, die an ihre Stelle treten. Als „Andere Abmachungen“ kommen nach einem Verbandsaustritt nur Individualabreden – also Änderungsvereinbarungen zu den Arbeitsverträgen – und Betriebsvereinbarungen in den Grenzen des rechtlich zulässigen in Betracht.³³ Im Nachwirkungszeitraum unterfallen neu eintretende Mitarbeiter nicht dem nachwirkenden Tarifvertrag. Mit ihnen können abweichende, auch untertarifliche Arbeitsbedingungen vereinbart werden.³⁴

8.4 Festlegung der Arbeitsbedingungen durch „Andere Abmachungen“

Hat nach einem Verbandsaustritt ein Tarifvertrag das Stadium des § 4 Abs. 5 TVG erreicht, so stellt sich die Frage, wie der Arbeitgeber die bisher in dem Tarifvertrag geregelten Arbeitsbedingungen in geänderter Art und Weise festlegen kann. Als Parteien diesbezüglicher „anderer Abmachungen“ gemäß § 4 Abs. 5 TVG kommen die Parteien der Arbeitsverträge oder Arbeitgeber und Betriebsrat in Betracht.

Rechtlich unproblematisch möglich ist es, mit den Arbeitnehmern **geänderte Arbeitsverträge** abzuschließen und bisher im Tarifvertrag geregelte Inhalte abweichend zu vereinbaren. War beispielsweise im Tarifvertrag ein Anspruch auf eine Sonderzuwendung geregelt – wie z.B. in § 14 NV Bühne – so ist es im Nachwirkungszeitraum gemäß § 4 Abs. 5 TVK rechtlich möglich, mit den Beschäftigten einen geänderten Arbeitsvertrag zu vereinbaren, der keinen Anspruch auf eine Sonderzuwendung enthält. Die Probleme hierbei sind nicht rechtlicher, sondern praktischer Natur: **Änderungsverträge kommen nur zustande, wenn die Beschäftigten einwilligen.** Da der Arbeitgeber durch die Änderungsverträge typischerweise eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durchsetzen will, werden jedenfalls nicht alle Beschäftigten die geänderten Arbeitsverträge akzeptieren. Den nichtzustimmungswilligen Arbeitnehmern gegenüber bleibt dem Arbeitgeber nur der Weg über den Anspruch einer Änderungskündigung. Dieser Weg ist aber alles andere als erfolgversprechend. Nach der Rechtsprechung des BAG sind Änderungskündigungen zur Absenkung der Arbeitsbedingungen nur unter sehr engen Voraussetzungen sozial gerechtfertigt (nur bei einer akuten Existenzgefährdung des Unternehmens, nicht zur Angleichung von Arbeitsbedingungen innerhalb eines Unternehmens). Zudem ist der

³² Vgl. Erfurter Kommentar – Schaub, § 3 TVG Rn 39; BAG, 10.12.1997, 4 AZR 297/96, NZA 1998, S. 484 ff.

³³ Die Möglichkeit einen Haustarifvertrag abzuschließen gibt es zwar auch. Diese Möglichkeit besteht aber jederzeit, d.h. während der Verbandszugehörigkeit, im Fortgeltungszeitraum nach § 3 Abs. 3 TVG und im Nachwirkungszeitraum gem. § 4 Abs. 5 TVG. Da es insoweit nicht nötig ist, auf den Nachwirkungszeitraum zu warten, kann der Haustarif nicht als typische „andere Abmachung“ im Sinne des § 4 Abs. 5 TVG angesehen werden.

³⁴ BAG, Urteil vom 09.07.1996, 1 ABR 55/95, NZA 1997, 447 ff.

Weg, geänderte Arbeitsbedingungen durch eine Änderung der Arbeitsverträge durchzusetzen, extrem aufwändig: Es sind Vertragsverhandlungen und Vertragsabschlüsse mit jedem Arbeitnehmer erforderlich.

Wegen dieser praktischen Probleme streben Arbeitgeber/Unternehmer zumeist an, eine Änderung der Arbeitsbedingungen durch eine **Betriebsvereinbarung** zu erreichen. Aber auch dieser Weg ist nicht frei von tatsächlichen Schwierigkeiten. Denn zum Abschluss von Vereinbarungen, durch die Arbeitsbedingungen verschlechtert werden, ist ein Betriebsrat nicht ohne weiteres bereit. Eine solche Vorgehensweise scheidet vorliegend bei der Volkstheater Rostock GmbH jedoch wegen § 77 Abs. 3 BetrVG aus. Der Satz 1 dieser Bestimmung lautet wie folgt:

„Arbeitsentgelt und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.“

Aus dieser Regelung folgt der Grundsatz, dass in Betriebsvereinbarungen keinerlei Regelungen, für die es Entsprechungen in branchenüblichen Tarifverträgen gibt – hier also NV Bühne und TVK – getroffen werden können. Grund dieser sogenannten Sperrwirkung des Tarifvertrages ist die Sicherung der Tarifautonomie.³⁵ Die Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 BetrVG greift nur dort nicht ein, wo ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht, also insbesondere bei den in § 87 Abs. 1 BetrVG aufgelisteten Regelungstatbeständen.³⁶

Da jedoch die Festlegung der Entgelthöhe, einschließlich der Festlegung der Höhe von Sonderzuwendungen, nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt, ist es juristisch ausgeschlossen, Betriebsvereinbarungen mit einem Entgelteinspareffekt zu vereinbaren. Auch die Länge der Wochenarbeitszeit sowie die Zahl der Urlaubstage unterliegen nicht der Mitbestimmung. Wirksame Betriebsvereinbarungen zu diesem Punkt sind daher in Branchen, in denen ein Tarifvertrag diese Regelungsgegenstände umfasst, nicht möglich. So auch hier im Theaterbereich.

Träfe also das Volkstheater Rostock und der Betriebsrat im Nachwirkungszeitraum unter Verstoß gegen § 77 Abs. 3 BetrVG dennoch Regelungen, um die Bestimmungen des abgelaufenen Tarifvertrages zu ersetzen (so auch die Regelung des § 19 TVK), so wäre die zustande gekommene Betriebsvereinbarung unwirksam. Das hat keine weiteren Folgen, solange sie in der betrieblichen Praxis umgesetzt und gelebt wird. **Wehrt sich jedoch ein Arbeitnehmer gegen die Behandlung nach der Betriebsvereinbarung und verlangt die Gewährung der alten tariflichen Leistungen, so wird er sich bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung durchsetzen.** Im Bühnenbereich sind, wie ausgeführt, diese Überlegungen für den Fall des Ausstiegs aus dem Tarifvertrag ohnehin ohne praktische Relevanz. Denn der Nachwirkungszeitraum gemäß § 4 Abs. 5 TVG würde, wie dargestellt, erst nach dem Ende

³⁵ Vgl. hierzu im Einzelnen BAG, Urteil vom 24.01.1996, 1 AZR 597/95, EzA Nr. 55 zu § 77 BetrVG 1971.

³⁶ BAG, Urteil vom 24.01.1996, 1 AZR 597/95, EzA Nr. 55 zu § 77 BetrVG 1972.

der derzeit geltenden bühnenrechtlichen Tarifverträge einsetzen. Da nicht abzusehen ist, dass diese Tarifverträge demnächst enden, bliebe das Volkstheater Rostock nach dem Austritt aus dem Bühnenverein gemäß § 3 Abs. 3 TVG ohnehin auf unabsehbare Zeit direkt oder unmittelbar an diese Tarifverträge, also insbesondere den NV Bühne und den TVK, gebunden.³⁷

9. Fazit

Alle untersuchten Strukturmodelle können arbeitsrechtlich verwirklicht werden; allerdings unterscheiden die Strukturmodelle sich hinsichtlich der rechtlichen Risiken sowie bei den Kosten, welche mit der Umsetzung der jeweiligen Konzeptionen verbunden sind.

Die Durchführung der **Strukturmodelle 2 und 3** löst bezüglich des künstlerischen Personals keine größeren individual- und kollektivrechtlichen Probleme aus. Bei Strukturmodell 3 stellt die Auflösung des Chores die arbeitsrechtlich komplizierteste Maßnahme dar; bei der klaren Darlegung der künstlerischen Notwendigkeit dieses Schrittes (zur finanziellen Stärkung der verbleibenden Sparten) ist jedoch auch dieser Weg gangbar. Auch der Personalabbau in den nach TVöD angestellten nicht künstlerischen unterstützenden Bereichen ist möglich, allerdings müssen die allgemeinen und besonderen Kündigungsschutzbestimmungen des TVöD dabei beachtet werden.

Die rechtliche Umsetzung von **Strukturmodell 4** ist aufgrund zusätzlicher tarifvertraglicher Hürden (TVK) schwieriger, aber bei Berücksichtigung von Abfindungskosten möglich. Allerdings ist die tarifliche Herabstufung des Orchesters auf B-Tarif nur mit Zustimmung der Deutschen Orchestervereinigung möglich, solange sich das Theater im Arbeitgeberverband des Deutschen Bühnenvereins befindet. In diesem Fall muss also eine Verhandlungslösung mit der DOV angestrebt werden. Sollte im Falle eines Austritts die DOV nicht mehr zuständig sein, bedarf es dennoch der Zustimmung jedes einzelnen Orchestermusikers, da die tariflichen Rechte nicht nur kollektivrechtlich, sondern auch individualrechtlich in den einzelnen Arbeitsverträgen verbürgt sind.

Bei **Strukturmodell 5** eröffnet der vorgesehene Ausstieg aus dem Flächentarif die Möglichkeit, dem Flächentarif und den gesetzlichen Fortgeltungs- und Nachwirkungsbestimmungen zu entkommen; jedoch erzeugt die Ausgründung unter den tariflichen Bedingungen des TVK (siehe auch Personalüberleitungsvertrag) ihrerseits

³⁷ Um Arbeitsbedingungen abweichend vom Flächentarifvertrag (so auch mit Blick auf Tariferhöhungen) betriebsnäher und ggf. kostensparend zu regeln, ist der Haustarif eine weitere rechtlich zulässige Variante. Hier vereinbart der einzelne Arbeitnehmer – in diesem Fall die Orchester GmbH – einen Tarifvertrag mit der einschlägigen Gewerkschaft (hier: Deutsche Orchestervereinigung). Im Bühnenbereich gibt es eine Vielzahl von Haustarifverträgen. Der Deutsche Bühnenverein und die Theatergewerkschaften sehen Haustarifverträge als ein Mittel an, um insbesondere in Krisensituationen „Bündnisse für Arbeit“ zu vereinbaren. Allerdings besteht für die Gewerkschaften während der Verhandlungen die Möglichkeit des Streiks. Als speziellere Tarifverträge gehen Haustarifverträge den Branchentarifen vor. Dies gilt auch dann, wenn sie ungünstigere Regelungen als der Branchentarifvertrag enthalten.

Kosten (Abfindungen) und Risiken (Widerspruchsrecht der Musiker). Es wird aber darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit einer automatischen „Rückgruppierung“ in ein B-Orchester (bei Tarifgebundenheit des ausgegründeten Orchesters) besteht, es sei denn, es wird aufgrund der Änderungssperre des § 613 a BGB der Abschluss von Individualvereinbarungen in Betracht gezogen.

Der **Austritt aus dem Deutschen Bühnenverein** ist unter den gegebenen rechtlichen Bedingungen differenziert zu bewerten: Zum einen bringt er nicht unmittelbar die erhoffte „Flucht aus dem Tarifvertrag“, da neben den tarifrechtlichen Bestimmungen auch die individualrechtlichen Bestimmungen wirksam sind, nach denen die Arbeitsverträge auch nach einem Austritt weiter auf die Tarifverträge des Arbeitgeberverbandes verweisen. Andererseits ermöglicht ein Austritt für alle neu eingestellten Mitarbeiter und für diejenigen, die nicht über eine Bezugnahmeklausel an die Tarifverträge gebunden sind, die Abkoppelung des Entgeltgefüges von den Tarifierhöhungen und damit die Vermeidung von „automatischen“ Personalkostensteigerungen, die in der Vergangenheit die künstlerischen Handlungsmöglichkeiten des Hauses beschränkt haben. Eine darüber hinausgehende weitere Abkoppelung von den Tarifbestimmungen ist über Individualabreden (arbeitsrechtliche Veränderungsvereinbarungen) möglich; auf besondere Risiken bei einzelnen Individualarbeitsverträgen mit sogenannter „dynamischer“ Wirkung wird jedoch hingewiesen.

Allen rechtlichen Maßnahmen gemeinsam ist, dass sie im Rahmen eines konsistenten künstlerischen Konzeptes erfolgen müssen; insbesondere bei Personalabbau fordert der Gesetzgeber dies als Begründung der Maßnahmen ein. Dies bedeutet in der praktischen Umsetzung, dass eine bloße Betrachtung der arbeitsrechtlich gangbaren Wege so lange ins Leere läuft, solange in der Kulturpolitik der Hansestadt Rostock über grundlegende künstlerische Parameter (z.B. Anzahl der am Haus vertretenen Sparten, angestrebtes Niveau der künstlerischen Budgets etc.) noch keine Einigkeit erzielt worden ist. Die Betrachtung der rechtlichen Konsequenzen der einzelnen Strukturmodelle stellt damit gewissermaßen den zweiten Schritt dar, dem eine künstlerische Konzeption für das Haus vorausgehen muss. In anderen Worten: Nicht die rechtliche Umsetzbarkeit, sondern die kulturpolitischen Zielsetzungen des Trägers müssen den Ausschlag bei der Entscheidung zwischen den unterschiedlichen Strukturmodellen geben.