



Sachbearbeitung Theater Ulm

Datum 31.05.2010

Geschäftszeichen TH-VD

Beschlussorgan Gemeinderat

Sitzung am 02.07.2010 TOP

Behandlung öffentlich

GD 260/10

Betreff: Theaterdebatte Ulm

Anlagen: Budgetentwicklung TH seit 2002-2003 (Anlage 1)
Übersicht über die Investitionen seit 2002 (Anlage 2)
Vergleich der Dreispartenhäuser in Baden-Württemberg (Anlage 3)
Übersicht über die Podiumsproduktionen der Spielzeit 2008-2009 (Anlage 4)

Antrag:

1. Der Bericht wird zur Kenntnis genommen.
2. Das Theater Ulm wird als Dreispartenhaus erhalten.
3. Die perspektivischen und strukturellen Reformüberlegungen des Theaters werden zustimmend zur Kenntnis genommen.
4. Als Orientierung für die Erbringung der Haushaltskonsolidierung 2011 und 2012 dient der Schlüssel
 - 1/3 Einnahmensteigerung
 - 1/3 Reduzierung der Personalausgaben
 - 1/3 Reduzierung der Sach-, Betriebs- bzw. Produktionskosten.
5. Die Überlegungen zur Erbringung der Haushaltskonsolidierung 2011 werden zur Kenntnis genommen.
6. Die vorgeschlagene Bonusregelung für die Abtragung des Defizits wird so umgesetzt.

Angela Weißhardt
Verwaltungsdirektorin

Andreas von Studnitz
Intendant

Genehmigt:
BM 1,FB K,OB,ZS/F

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des Gemeinderats:
Eingang OB/G _____
Versand an GR _____
Niederschrift § _____
Anlage Nr. _____

Sachdarstellung:

Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen

Finanzielle Auswirkungen:	nein
Auswirkungen auf den Stellenplan:	nein

Inhaltsverzeichnis:

1. **Kulturpolitischer Auftrag**
2. **Bundesweite Situation der Theater in Deutschland**
3. **Aktuelle Situation in Baden-Württemberg**
 - 3.1 Kunstkonzeption des Landes Baden-Württemberg
4. **Situation in Ulm**
 - 4.1 Übersicht über die Entwicklung der einzelnen Sparten bzw. Bereiche
 - 4.1.1 Musiktheater
 - 4.1.2 Schauspiel
 - 4.1.3 Ballett
 - 4.1.4 Konzerte
 - 4.1.5 Bühnentechnik/Werkstätten
 - 4.1.6 Sachausgaben
 - 4.1.7 Gäste
 - 4.2 Finanzkennzahlen
 - 4.2.1 Budgetentwicklung
 - 4.2.2 Anteil Zuschuss TH am Zuschussbudget des Fachbereichs Kultur und der Gesamtverwaltung
 - 4.2.3 Investitionen
 - 4.3 Haushaltskonsolidierung
 - 4.3.1 Erbrachte Haushaltskonsolidierung des Theaters (2002 – 2009)
 - 4.3.2 Aktuelle Konsolidierungsvorgaben
 - 4.4 Defizit
 - 4.5 Sanierung
 - 4.6 Vergleich der Dreispartenhäuser in Baden-Württemberg
5. **Perspektiven/Handlungsoptionen mit ihren Konsequenzen**
 - 5.1 Erhalt des Dreispartenbetriebes (Ausschluss einer Spartenschließung)
 - 5.2 Erhalt der lokalen und regionalen Identifikation (Ausschluss einer Fusion)
 - 5.3 Struktur der Abonnements und moderate Reduktion der Gesamtvorstellungszahl
 - 5.4 Reform der Spielplan- und Ensemblestruktur
 - 5.4.1 Musiktheater
 - 5.4.2 Schauspiel
 - 5.4.3 Chor
 - 5.4.4 Ballett
 - 5.4.5 Mögliche künftige Spielplanstruktur
 - 5.5 Konzertaktivitäten
 - 5.6 Podium
 - 5.7 Strukturelle Möglichkeiten im Bereich (Bühnen-)Technik und Werkstätten

- 5.8 Schließung einer Sparte
 - 5.8.1 Schließung der Sparte Tanztheater/Ballett
 - 5.8.2 Schließung der Sparte Sprechtheater/Schauspiel
 - 5.8.3 Fazit zur Schließung einer Sparte
 - 5.9 Haushaltskonsolidierung bei Dreispartenhäusern in Baden-Württemberg
 - 5.10 Mögliche Konsequenzen der Haushaltskonsolidierung für den Landeszuschuss
6. **Fazit**

1. Kulturpolitischer Auftrag

Das Theater Ulm nimmt einen kulturpolitischen Auftrag wahr, der auch konform mit der Kunstkonzeption des Landes Baden-Württemberg ist:

- 10 monatiger Spielbetrieb (dies ist eine Besonderheit der Theater in Deutschland, wie sie sich in anderen Ländern längst nicht überall findet)
- alle Sparten sind vertreten: Musiktheater, Schauspiel, Ballett sowie Konzerte
- an sechs Wochentagen wird gespielt
- alle Genres sind vertreten
- Pflege des künstlerischen Erbes
- es werden Impulse für Innovationen und gesellschaftlichen Dialog gegeben
- es findet eine umfangreiche Bildungsarbeit statt (Theaterpädagogik, Veranstaltungsperipherie)
- es besteht eine überregionale Konkurrenzfähigkeit, sowohl bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland wie auch auf die Donauländer

2. Bundesweite Situation der Theater in Deutschland

Die Situation der Theater hat bundesweit in den letzten Wochen und Monaten Schlagzeilen gemacht. Vielerorts wird deutlich, dass die finanziell enorm angespannte Situation der Kommunen in ganz Deutschland nun massive Auswirkungen auch auf die Theater hat. Nahezu alle Häuser sehen sich teilweise einschneidenden Budgetreduzierungen gegenüber; teilweise wird die Fusion ganzer Häuser notwendig, um deren Betrieb weiter zu sichern. In einigen Fällen droht sogar die Schließung ganzer Häuser.

3. Aktuelle Situation in Baden-Württemberg

3.1. Kunstkonzeption des Landes Baden-Württemberg

Das Land Baden-Württemberg hat sich in den letzten Jahren mit der Überarbeitung seiner Kunstkonzeption beschäftigt. Der aktuelle vorliegende Entwurf „Kultur 2020. Kunstpolitik für Baden-Württemberg“ bekennt sich klar und deutlich zu den neun Kommunaltheatern im Land:

„Das Theater ist ein Herzstück urbaner Kultur. Es ist Ausdruck des kulturellen Selbstverständnisses und –bewusstseins der Stadt und ihrer Bürger. Mit Programmvelfalt und Qualität leistet das Stadttheater einen wichtigen Beitrag zum dezentralen Kunst- und Kulturangebot des Landes.“

Der vorliegende Entwurf, der noch vor der Sommerpause 2010 verabschiedet werden soll, beinhaltet folgende wesentlichen Kernaussagen:

- **Klares Bekenntnis zum Fortbestand des Ensembletheaters und seinen Strukturen**

In Baden-Württemberg gibt es unter den neun vom Land geförderten Kommunaltheatern vier Theater mit eigenem Ensemble:

Neben Mannheim als bundesweit größtem städtischen Vierspartenhaus werden die Theater in Heidelberg, Freiburg, Pforzheim und Ulm als Dreispartenbetriebe mit eigenem Ensemble geführt.

Die Kunstkonzeption führt hierzu folgendes aus:

„So unterschiedlich wie ihre Größe, so vielfältig sind die kommunalen Theater in Baden-Württemberg auch in ihren Betriebsformen, Ausrichtungen und ihren jeweiligen Profilen. Als kultureller und kommunikativer Mittelpunkt ihrer Städte sind sie lebendiger Teil des städtischen Lebens mit all seinen unterschiedlichen gesellschaftlichen Facetten. Wichtiger Bestandteil am Ort und in der Region ist das Angebot für Kinder und Jugendliche und die theaterpädagogische Arbeit.“

- **Auftrag der Theater zur kulturellen Grundversorgung**

Der Auftrag zur kulturellen Grundversorgung beinhaltet, dass sich Theater nicht nur an eine spezielle Zielgruppe, sondern an die gesamte Bevölkerung richtet. In der logischen Folge bekennt sich die Kunstkonzeption des Landes damit auch dazu, dem Theater Betätigungsfelder bzw. Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen zuzuschreiben. Beispielfhaft dafür seien genannt:

- demografischer Wandel
- Kinder- und Jugendtheater
- Kulturelle ästhetische Bildung (mit Ausweitung auf lebenslanges Lernen)
- Interkulturelle Öffnung

Aus dem Auftrag zur kulturellen Grundversorgung folgt weiterhin, dass eine Einschätzung des Erfolgs eines Theaters nicht allein aus der Betrachtung der finanziellen Rentabilität bzw. Wirtschaftlichkeit erfolgen kann. Gerade, weil Theater so unterschiedliche Funktionen und Aufgaben hat, kann nicht allein der finanzielle Erfolg ausschlaggebend sein. Sehr deutlich wird dies am Beispiel des kulturellen Bildungsauftrags: im Rahmen dieses Auftrags gilt es u.a., Kinder und Jugendliche an Theater heranzuführen. Dazu gehört auch, entsprechend niedrige Eintrittspreise für diese Zielgruppe vorzuhalten. Dies wiederum steht im Gegensatz zum (finanziell ausgerichteten) Ziel der Einnahmoptimierung.

4. Situation in Ulm

4.1. Übersicht über die Entwicklung der einzelnen Sparten bzw. Bereiche

4.1.1. Musiktheater

Das Musiktheater erfreut sich überwiegend einer sehr guten Auslastung. Die Produktionen in den Kunstgattungen Oper, Operette und Musical konnten bis einschließlich Mitte Mai 2010 eine Auslastung von 85,71% erzielen.

4.1.2. Schauspiel

Die Auslastung des Schauspiels lag in der ersten Hälfte der aktuellen Spielzeit bei 56,84%. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass bis zum Erhebungsstichtag erst eine Produktion (Ödipus) gestartet war.

Betrachtet man die Entwicklung bis einschließlich Mitte Mai 2010, so ist zu vermerken, dass die Auslastung im Schauspiel nunmehr auf 64,39% angestiegen ist. Für das Schauspiel ist diese Auslastung positiv zu bewerten, insbesondere ausgehend von der hohen Platzzahl des Theaters.

4.1.3. Ballett

Das Ballett verzeichnet höchst erfreuliche Besucherzahlen und somit eine Auslastung von 81,42% im Zeitraum bis Mitte Mai 2010.

4.1.4. Konzerte

Die Konzerte im Congress Centrum Ulm (CCU) sind wie gewohnt hervorragend ausgelastet (96,91% zum Halbjahresbericht der aktuellen Spielzeit). Einzig das Herbert-von-Karajan-Gedächtniskonzert, das in der zweiten Spielzeithälfte auf dem Programm steht, bildet hier eine Ausnahme. Grund hierfür ist, dass dieses Konzert nicht Bestandteil des Konzert-Abonnements ist. Die Auslastung der Konzerte im CCU beträgt bis Ende April 87,4%.

Nachdem auch die Konzerte einen Refinanzierungsbedarf haben, ist mit dem neuen Generalmusikdirektor darüber zu verhandeln, wo das Orchester neben dem Musiktheater in den nächsten Jahren seine kulturpolitischen Schwerpunkte setzen wird.

4.1.5. Bühnentechnik / Werkstätten

Die im Bereich der Bühnentechnik im Stellenplan ausgewiesenen 32 Stellen sind mit insgesamt 29 Mitarbeitern besetzt.

In den Werkstätten (Schreinerei, Schlosserei, Malsaal, Polsterei) stehen für insgesamt 12 Stellen nach Stellenplan 13 Mitarbeiter/innen zur Verfügung (nicht alle Stellen sind mit 100% besetzt).

Der Krankenstand in beiden Bereichen ist nach wie vor hoch. In den vergangenen Jahren wurde durch verschiedene Projekte und Maßnahmen versucht, Ursachen dafür zu identifizieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Diese sind derzeit in der Umsetzung, werden also erst mittelfristig greifen können.

Die demografische Entwicklung macht selbstverständlich auch vor den Beschäftigten bei TH nicht halt. Diese Tatsache wird in den künftigen Jahren das Verletzungs- und Krankheitsrisiko tendenziell eher erhöhen.

4.1.6. Sachausgaben

Die Sachausgaben wurden in den vergangenen Spielzeiten insgesamt kontinuierlich auf dem selben Niveau gehalten bzw. leicht reduziert. Damit werden sämtliche äußeren Faktoren (steigende Preise, erhöhte Steuersätze etc.) innerhalb des Budgets aufgefangen; faktisch steht also weniger Geld für die mindestens gleich gebliebenen Aufgaben zur Verfügung.

4.1.7. Ausgaben für Gäste

Die Ausgaben für Gäste (Aushilfen, Verstärkungen, Abendgäste) sind in den vergangenen Jahren tendenziell abgesenkt worden. Eine Ausnahme hierbei bildet die Spielzeit 2008-2009, in der Gastausgaben in Höhe von über 1 Million EUR getätigt werden mussten. Grund hierfür war insbesondere die extrem erfolgreiche Produktion JESUS CHRIST SUPERSTAR, die in insgesamt 34 Vorstellungen gezeigt wurde, davon 6 mal auf der Wilhelmsburg. Die beiden Hauptrollen waren jeweils mit Gästen besetzt, wodurch hohe Gastkosten entstanden sind. Angesichts der Auslastung der Produktion (mehr als 99% im Großen Haus, mehr als 97% auf der Wilhelmsburg) sind diese Ausgaben jedoch zu rechtfertigen.

4.2. Finanzkennzahlen

4.2.1. Budgetentwicklung

Um die aktuelle Situation des Theaters aus finanzpolitischer Sicht zu bewerten, ist zunächst in Anlage 1 die Entwicklung des Budgets seit der Spielzeit 2002-2003 bis heute dargestellt. Darin ist ebenfalls für die aktuelle Spielzeit 2009-2010 eine Prognose für den Abschluss der aktuellen Spielzeit enthalten, die auf den Zahlen des Finanzzwischenberichtes zum 30.04.2010 basiert.

4.2.2. Anteil Zuschuss TH am Zuschussbudget des Fachbereichs Kultur und der Gesamtverwaltung

Betrachtet man das Theater im Kontext zum Fachbereich Kultur und zur Gesamtverwaltung, so ergibt sich folgendes Bild:

Zuschussbudget TH in 2010:	9.509.700 €
Zuschussbudget FB KU 2010:	25.166.200 € (Anteil TH: 37,09 %)
Zuschussbudget alle FBe 2010:	185.940.500 € (Anteil TH: 5,11 %)

4.2.3. Investitionen

Eine Übersicht über die bei TH getätigten Investitionen (Haushaltsjahre 2002-2009) findet sich in Anlage 2.

4.3. Haushaltskonsolidierung

4.3.1. Erbrachte Haushaltskonsolidierung des Theaters (2002-2009)

TH hat aus den bisherigen Konsolidierungsrunden (2002 bis einschließlich 2009) bislang folgende Beträge erbracht:

4.3.2. Haushaltskonsolidierung

	Einnahmen	Personal- ausgaben	Sachausgaben	Summe
1. Konsolidierungsrunde (2002-2004)				
Reduzierung um 1 Produktion Im Podium			20.000	20.000
Streichung der Aufführung Wilhelmsburg			95.600	95.600
Mehreinnahmen	71.000			71.000
vorübergehende Stellennichtbesetzung		52.000		52.000
Minderausgaben Personal		189.000		189.000
Summe 1. Konsolidierungsrunde	71.000	241.000	115.600	427.600
2. Konsolidierungsrunde 2004 ff				
Neustrukturierung theaterpädagogische Arbeit		50.000		50.000
Reduzierung Bewirtschaftungskosten			48.800	48.800
Reduzierung Podiumsbetrieb		99.000	11.000	110.000
Ersatzdeckungsmaßnahmen für Podium:				
- Reduzierung Bühnenvorstände (2007-2009)		30.000		30.000
- Reduzierung Orch.verstärkungen (2007-2009)		20.000		20.000
- Reduzierung Hauspersonal/Orch.wart (07-09)		30.000		30.000
- Reduzierung Ballett (2008-2009)	0	30.000	0	30.000
abzüglich Reduzierung Landeszuschuss	-214.000	0	0	-214.000
Summe 2. Konsolidierungsrunde	-214.000	259.000	59.800	104.800

(Quelle: Anlage 1 aus GD 223/09 – Haushaltsplanung 2010)

4.3.3. Aktuelle Konsolidierungsvorgaben

Das Theater Ulm hat – wie die anderen Kultureinrichtungen der Stadt – Konsolidierungsvorgaben im Rahmen des sog. Konsolidierungspakets I erhalten:

Vorgabe für 2010: 291.800 EUR (incl. offene Konsolidierung aus Vorjahren)

Vorgabe für 2011: 161.800 EUR

Vorgabe für 2012: 161.800 EUR

Summe 615.400 EUR

Im Rahmen der Vorstellung des Zwischenberichts für die aktuelle Spielzeit (GD 098/10, FBA Kultur am 19.03.2010) hat die Theaterleitung erläutert, dass – sofern die Prognosen bis zum Spielzeitende tatsächlich so eintreten – die Konsolidierung für das Jahr 2010 incl. Vorjahre unter größten Kraftanstrengungen erbracht werden kann.

TH befindet sich zwischenzeitlich auf einem sehr stringenten Finanzkurs. Dies führt nach derzeitiger Situation dazu, dass die aktuelle Spielzeit möglicherweise mit einem Überschuss abschließen kann. TH bittet, diesen evtl. entstehenden Überschuss auf die Konsolidierung 2011 anzurechnen.

Als Orientierung für die Erbringung der weiteren Haushaltskonsolidierung dient der Schlüssel

- 1/3 Einnahmensteigerung
- 1/3 Reduzierung der Personalkosten
- 1/3 Reduzierung der Sach-, Betriebs- bzw. Produktionskosten.

Für die Erbringung der Konsolidierung 2011 gibt es derzeit folgende Überlegungen:

Mit Wirkung zur Spielzeit 2010-2011 hat TH die Eintrittspreise und die Preise für die Abonnements (im üblichen zweijährigen Turnus) angehoben. Diese werden zu erhöhten Einnahmen aus Eintrittsgeldern führen. Ob diese Erhöhung der Einnahmen jedoch in der Lage sein wird, die Konsolidierungsvorgabe weitestgehend zu erbringen, hängt insbesondere vom Besucherverhalten ab und kann daher derzeit nicht seriös bzw. konkret prognostiziert werden.

Ein weiterer Betrag in Höhe von 40.000 EUR ergibt sich aus der Umsetzung des Einmalzahlungstarifvertrages im Orchester. Dieser Tarifvertrag sieht u.a. vor, dass das Theater die tarifvertraglich vereinbarten Erhöhungen zum Teil durch die Gewährung freier Tage reduzieren kann. TH plant, diese Möglichkeit voll auszuschöpfen. Dadurch entsteht ein Einsparbetrag von insgesamt rund 86.000 EUR, wovon TH für die Konsolidierung 40.000 EUR angerechnet werden.

4.4. Defizit

Neben der Konsolidierung aus Vorjahren, die bis einschließlich 2010 erbracht wird, weist das Budget des Theaters Ulm aus vergangenen Spielzeiten ein Defizit in Höhe von **595.000 EUR** aus. Dieser Betrag wurde bislang von der Finanzverwaltung nicht eingefordert.

Für das Abtragen des Defizits hat die Finanzverwaltung folgende Bonusregelung angeboten: Wenn TH mit Feststellung des Jahresabschlusses der Stadt die Budgetvorgaben eingehalten und die Konsolidierungsvorgaben erbracht hat, wird jeweils 20% (120.000 EUR) des Alt-Defizits erlassen. TH hat damit die Möglichkeit, bis 2015 das vorgetragene Defizit durch weiterhin disziplinierte Haushaltsbewirtschaftung abzutragen.

4.5. Sanierung

Das Theater befindet sich mitten in den umfangreichen Sanierungsmaßnahmen. Diese sind unverzichtbar, um das Haus auf den aktuellen Stand der Technik zu bringen bzw. dort zu halten. Selbstverständlich aber stellen sie eine umfangreiche Belastung für die Mitarbeiter/innen bei TH dar, da jährlich erneut die Maßnahmen vor- und nachbereitet werden müssen.

Ausgangspunkt für die Durchführung waren acht Jahre (jeweils in der Spielzeitpause), um

- die Sanierungskosten zeitlich strecken zu können
- den Spielbetrieb nicht zu sehr einschränken zu müssen und
- eine Schließung des Hauses während der Maßnahmen zu verhindern.

Durch die Sanierungsmaßnahmen wird das Haus insbesondere an aktuelle technische und bauliche Standards angepasst. Dabei entstehen auch verschiedene Effizienz- bzw. Einspareffekte:

- **Umbau Heizung / Lüftung**
Durch den Einsatz energieeffizienter Technik wird es möglich sein, Energiekosten zu senken.
- **Sanierung Außenfassade / Dächer**
Auch diese Maßnahmen (z.B. Austausch der Fenster) tragen dazu bei, Energiekosten zu senken.
- **Elektrifizierung der Obermaschinerie**
Die Elektrifizierung der Obermaschinerie wird langfristig insbesondere (erhofftermaßen) zu einem Rückgang der Krankheitsausfälle in der Bühnentechnik führen, weil dadurch das bisher notwendige Heben schwerer Lasten wegfällt.

Zusätzlich wird aufgrund der moderneren und kompakteren Maschinen der Wartungs- und Reparaturaufwand zumindest für einige Jahre deutlich zurückgehen.

Im Effizienzgutachten des Unternehmens theapro wird –unter dem Vorbehalt einer groben theoretischen Schätzung – ein Effizienzpotenzial im personellen Bereich angedeutet. Diese Potenzial ist jedoch noch nicht näher untersucht worden.

Die realisierten Einsparungen aus den Sanierungsmaßnahmen werden dem Budget TH in voller Höhe zugute kommen.

Die Erfahrungen der ersten beiden Sanierungsabschnitte und die Vorbereitung des 3. und 4. Bauabschnitts zeigen, dass der Prozess immer wieder modifiziert werden muss. Mit unvorhersehbaren Ereignissen ist zu rechnen.

Dies ist eine besondere Herausforderung angesichts der Tatsache, dass für die einzelnen Sanierungsbausteine nur wenig Zeit zur Verfügung steht, die Vor- bzw. Nachbereitung aber zusätzlich zu den am Ende bzw. am Anfang einer Spielzeit stehenden Arbeiten geleistet werden muss.

In der kommenden Spielzeit 2010/2011 steht TH vor der besonderen Aufgabe, das Haus früher als gewohnt aufgrund der Sanierungsmaßnahmen verlassen zu müssen. Als Ersatzspielstätte hat der FBA Kultur aufgrund des Antrags TH die Wilhelmsburg ausgewählt. Dies ist aus den unterschiedlichsten Gründen die beste aller zur Verfügung stehenden Alternativen.

Aufgrund der Tatsache, dass durch die teilweise Auslagerung des Spielbetriebs in eine Ersatzspielstätte erstmals auch Abonentinnen und Abonenten betroffen sind, stellt die kommende Spielzeit eine besondere Situation für alle Beteiligten dar. TH unternimmt sämtliche Anstrengungen, um alle Herausforderungen (finanziell, logistisch, organisatorisch usw.) zu meistern.

4.6. Vergleich der Dreispartenhäuser in Baden-Württemberg

In Anlage 3 findet sich eine vergleichende Übersicht der Dreispartenhäuser in Baden-Württemberg mit eigenem Ensemble:

- Ulm
- Freiburg
- Heidelberg
- Pforzheim

Aus der vergleichenden Übersicht lassen sich folgende Erkenntnisse mit Fokus auf das Theater Ulm ableiten:

- **Durchgeführte Veranstaltungen**

Die Veranstaltungen in den „Kernbereichen“ Oper, Operette, Schauspiel und Ballett erreichen durchweg den Standard der vergleichbaren Bühnen. Unterschiede liegen bei den Aktivitäten im Bereich Kinder- und Jugendtheater sowie bei den sog. sonstigen Veranstaltungen. An dieser Stelle ist besonders hervorzuheben, dass in anderen Häusern (z.B. Heidelberg) der Bereich Kinder- und Jugendtheater eine eigene Sparte mit eigenem Personal und eigenem Ensemble darstellt, während diese Aufgabe in Ulm weitestgehend mit „Bordmitteln“ erledigt werden muss.

In Ulm setzt darüber hinaus das Podium auf das junge Publikum und stellt mittel- und langfristig das Sprungbrett dar für die nachwachsenden Generationen, aber auch den Generationendialog und interkulturelle Öffnung des Theaters.

Auch die Anzahl der durchgeführten Gastspiele ist in anderen Häusern höher als in Ulm.

- **Besucherzahlen**

Betrachtet man die Besucherzahlen in den einzelnen Kunstgattungen, so ergibt sich folgendes Bild:
Die Besucherzahlen im Bereich Oper, Operette und Ballett sind durchweg als äußerst positiv einzuschätzen.
Die Besucherzahlen im Schauspiel liegen – verglichen mit den anderen Dreispartenhäusern – im oberen Bereich.

- **Personalstellen**

Die Anzahl der Personalstellen liegt im Vergleich mit anderen Theatern eher im unteren Bereich.

- **Einnahmen**

Der Anteil der Einnahmen, die durch TH selbst erwirtschaftet werden, ist im Vergleich mit anderen Bühnen erfreulich hoch: er beträgt in Ulm 18%, während hier beispielsweise in Freiburg nur 14%, in Heidelberg 13% und in Pforzheim 15% erreicht werden.

- **Zuschuss**

Der in Ulm pro Einwohner bezahlte Zuschuss liegt im Vergleich mit den anderen Dreispartenhäusern am oberen Ende (rd. 79 EUR pro Einwohner).

Ein völlig anderes Bild ergibt die Betrachtung des Zuschusses pro Besucher/in: hier liegt Ulm mit rd. 53 EUR am unteren Ende des Vergleichs.

5. **Perspektiven/Handlungsoptionen mit ihren Konsequenzen**

5.1. **Erhalt des Dreispartenbetriebes (Ausschluss einer Spartenschließung)**

Nur ein Jahresspielplan, in dem alle drei Sparten qualitativ und quantitativ ausreichend repräsentiert sind, rechtfertigt die zentrale Stellung des Theaters Ulm im Kulturangebot der Stadt Ulm. Dabei übernehmen neben dem Gesamtspielplan die Aktivitäten an der Vorstellungssperipherie und auch das Podium eine wichtige Funktion im Rahmen der Jugend- und Erwachsenenbildung. Die Identität stiftende Rolle einer großen Kultureinrichtung wie des Theaters und die persönliche Nähe zum Publikum tragen zur Bindung großer Teile der Bevölkerung an die Stadt Ulm nicht unerheblich bei. Das Angebot eines nach Qualität und Quantität vollgültigen Theaterspielplans ist ein unbestritten hoch zu bewertender Standortfaktor in der Stadt und der Region.

Der Verlust einer Sparte aus Kostengründen hinterläßt ein mit anderen Mitteln nicht zu schließende Lücke im kulturellen Bildungsangebot der Stadt Ulm. Auch wäre damit eine erhebliche Einbuße bei den Einnahmen ebenso verbunden, wie eine deutliche Reduzierung des Landeszuschusses, der an die kulturelle Zentralposition des Theaters in der Region gebunden ist. Darüber hinaus dürften langfristig negative Folgen, z.B. in Bezug auf die Positionierung Ulms als Theater- und Kulturstandort zwischen Stuttgart und München, vor allem im Zusammenhang mit Projekten wie Stuttgart 21 dann unabwendbar sein. Durch die Zahlung tarifvertraglich vorgeschriebener Übergangsgelder u.ä. würde eine Kostenreduktion zudem erst mittelfristig greifen.

5.2. **Erhalt der lokalen und regionalen Identifikation (Ausschluss einer Fusion)**

Die hohe Identifikation mit dem Theater durch die Bürger der Stadt und der Region zeigt sich nicht nur durch die – gerade auch im Vergleich mit anderen baden-württembergischen Bühnen – signifikant hohe Gesamtbesucherzahl, sondern ganz besonders in der hohen Zahl der Abonnenten. Die Zuschauerbindung an das Theater als Institution, die Identifikation mit den künstlerischen Ensembles und der hohe Informationsstand innerhalb der Bevölkerung über die Theateraktivitäten, dürfen als besonders intensiv gelten. Daher verbietet sich der Gedanke einer Teilfusion mit anderen Bühnen. Anders als in Regionen hoher Theaterdichte (Rhein-Main-Gebiet, Rhein-Ruhr) ist die Schnittmenge mit Einzugsgebieten von Nachbarbühnen Ulms verschwindend gering. Der Besucherstamm des Theaters reicht immerhin von den südlichen Regionen Stuttgarts bis hin zum Bodensee, von der Ostalb bis zum Schwarzwald.

5.3. **Struktur der Abonnements und moderate Reduktion der Gesamtvorstellungszahl**

Jedes Stück im sogenannten 12-er Abo wird mindestens 14 Mal gespielt, um alle Abos abzudecken. Am Mittwoch wird dreimal gespielt, am Dienstag einmal, am Sonntag nachmittag zweimal. Ausverkauft sind diese Tage nie, da ein zu hoher Anteil für den Freiverkauf zur Verfügung steht. Ausnahmen bilden die Produktionen JESUS CHRIST SUPERSTAR (2008-2009) und ZAUBERFLÖTE (2009-2010).

Beim Zusammenlegen der beiden Sonntag-Nachmittag-Abos auf einen Termin, dito des Dienstag-Abos und der drei Mittwochs-Abos auf zwei Termine bleiben 11 Must-have-Vorstellungen, die durch viele Abonnenten gut belegt wären. Je nach Einschätzung bzw. realer Nachfrage könnte man Freiverkäufe nachschieben, die sich wirklich lohnen.

Das Theater prüft derzeit die konkrete Umsetzung dieser Überlegungen.

5.4. **Reform der Spielplan- und Ensemblestruktur**

Die Phase, in der eine Haushaltskonsolidierung durch „einfache Sparvorschläge“ erbracht werden konnten, ist am Theater Ulm bereits seit geraumer Zeit beendet. Um weitere Einsparpotenziale schaffen zu können, müssen die vorhandenen Strukturen neu überdacht werden. Dabei muss berücksichtigt werden, wie die unterschiedlichen Bereiche des Betriebes ineinandergreifen.

In diesem Prozess gilt es, über die vorhandenen Strukturen hinauszudenken und dabei ggfs. auch Neuland zu betreten.

5.4.1. **Musiktheater**

Hier hat der Abonnent momentan 7 Produktionen im Angebot, die normalerweise vom Opernensemble gestemmt werden. Das bedeutet eine hohe Belastung für manche Stimmen, einerseits quantitativ (Anzahl der Vorstellungen), andererseits qualitativ (unterschiedlichste Partien müssen von den Sängern bewältigt werden). Die ursprüngliche Anzahl der Operneuproduktionen (in der Spielzeit 83/84) lag bei 5 (plus zwei Operetten, bei allerdings 13 Premieren insgesamt), das feste Opernensemble bei 12 Solisten.

In der Spielzeit 09/10 wurde das Musical DER KLEINE HORRORLADEN sehr erfolgreich aufgeführt, durchweg von Schauspielern gesungen und entlastete damit das Opernensemble. Bei einer konsequenten Beibehaltung dieser Linie (6 Musiktheater-Produktionen aus dem Opernensemble besetzt, eine aus dem Schauspiel – naturgemäß eine Operette oder Musical, die ein volles Haus garantieren – von Schauspielern gesungen, können Zusatzvorstellungen angesetzt werden, ohne dass das Opernensemble belastet wird) ergeben sich strategisch unter Umständen kostengünstigere Besetzungsdenkmodelle (Verhältnis festes Ensemble / Gäste).

5.4.2. **Schauspiel**

Im Gegensatz zu Sängern/innen sind Schauspieler/innen breiter aufgestellt, d.h. können unterschiedlichste Rollen spielen. Das Ulmer Ensemble repräsentiert die gesamte Altersstruktur eines Menschenlebens. Stücke können sowohl 'realistisch' als auch 'gegen den Strich' besetzt werden. Ein angeschlagener Schauspieler spielt noch, wo ein Sänger sich schonen sollte. Wenn gar nichts mehr geht, kann ein Kollege mit dem Buch in der Hand übernehmen, kostenneutral (in der Oper muss dann ein Gast geholt werden) – oder der Intendant spielt selbst. So geschehen z.B. in

- Pension Schöller (8 Vorstellungen für einen erkrankten Schauspieler)
- Was Ihr wollt (2 Vorstellungen für einen erkrankten Schauspieler)
- Weißes Rössl (1 Vorstellung für einen erkrankten Choristen, inclusive Arie)
- Entführung aus dem Serail (Bassa Selim, Gast hätte geholt werden müssen)
- Vaterlos (Podium, komplette Produktion, weil der vorgesehene Schauspieler im Großen Haus in Sweeney Todd die Titelrolle übernehmen musste).

An der gesanglichen Qualität des Schauspielensembles wird gearbeitet.

5.4.3. Chor

In der Spielzeit 2006-2007 gab es eine nur vom Opernchor gestützte Aufführung im Großen Haus, CAFE VERDI. In 2010-2011 gibt es ein ähnliches Projekt während der Schließphase des Theaters im unteren Foyer. Perspektivisch ist so eine Position auch als fester Bestandteil des Spielplanes im Großen Haus vorstellbar, als weitere Entlastung des Opernsolistenensembles.

5.4.4. Ballett

Der Neuanfang dieser Sparte unter Roberto Scafati ist erfolgreich gelungen. Sowohl die Resonanz in Ulm als auch Gastspiele der Compagnie bestätigen dies. Für 2011-2012 gibt es den Plan einer Zusammenarbeit zwischen Ballett und Schauspiel, um die Musik von THE WALL (Pink Floyd) in Szene zu setzen.

5.4.5. Mögliche künftige Spielplanstruktur

Wenn man die og. Stichworte zusammendenkt, ergibt sich folgende mögliche Spielplanstruktur, mit der man Kosten eventuell senken und gleichzeitig die Qualität des Angebots erhalten könnte:

Das Opernensemble liefert maximal 6 Neuproduktionen pro Spielzeit (sollte eine davon vom Chor getragen werden nur 5). Das feste Ensemble (momentan 9 besetzte Stellen von 14!) könnte so strukturiert werden, dass 4 'normale' Produktionen gut besetzbar sind. Für zwei den Ulmer Rahmen sprengende Positionen werden zusätzlich die entsprechenden Gäste geholt. In Verbindung mit der in Punkt 5.3 dargestellten verringerten Anzahl an Must-have-Produktionen reduzieren sich die Kosten für einen Gast. Durch die dauerhafte Realisierung einer Musiktheater-Produktion durch das Schauspiel bleibt das grundsätzliche Angebot für den Abonnenten (7 Musiktheater/4 Schauspiele/1 Ballett) erhalten, die Belastung des Opernsolistenensembles wird aber verringert. Krankheitbedingte Abendgäste in der Oper entsprechend.

5.5. Konzertaktivitäten

Denkbar ist die Einrichtung einer Konzertgesellschaft (beispielsweise unter dem Label „Donauphilharmonie“), ggfs. auch unter der Beteiligung der Stadt Neu-Ulm und der angrenzenden Landkreise.

Zielsetzung ist, ein qualitativ hochrangiges sinfonisches Konzert-Jahresprogramm für Stadt und

Region anzubieten bzw. sicherzustellen.

Folgende Struktur ist vorstellbar:

- 7-8 Abonnementskonzerte pro Spielzeit im CCU und an anderen Orten
- Mindestens zwei dieser Konzerte werden als Wiederholungskonzerte gespielt
- Fünf Konzerte davon übernimmt das Philharmonische Orchester Ulm, dazu kommen Gastensembles aus folgenden Bereichen:
 - Oratorium (evtl. Kooperation mit der Münsterkantorei denkbar)
 - Alte Musik (z.B. Hassler-Consort)
 - Neue Musik/Cross-Over-Konzerte
- Die künstlerische Oberleitung und die inhaltliche Programmplanung obliegt dem Theater Ulm (Generalmusikdirektor).
- Die Geschäftsführung obliegt dem Theater Ulm; ggfs. wird ein Beirat eingerichtet, der paritätisch mit Vertretern der unterschiedlichen Träger der „Donauphilharmonie“ besetzt ist.

Konkretere Aussagen sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht möglich, da noch nicht feststeht, wer Nachfolger von James Allen Gähres als Generalmusikdirektor werden wird, dieser aber maßgeblich in die weiteren Überlegungen einzubeziehen ist.

5.6. Podium

Im Jahr 2003 wurde als Maßnahme zur Haushaltskonsolidierung beschlossen, das Podium zu schließen und das dort eingesetzte technische Personal sowie die dortigen Ausstattungskosten abzubauen.

In der Sitzung des FBA Kultur, Bildung, Sport und Freizeit am 24.02.2006 wurde beschlossen, das Podium im Zuge der Intendanz Andreas von Studnitz intensiv weiter zu bespielen, dieses aber künftig als Profitcenter zu betreiben (GD 52/06). Dies bedeutet, dass die variablen Kosten für die Bespielung des Podiums (Regiegeagen, Tantiemen, GEMA, Besucherservice, Feuerwehr, Reinigung) durch die Einnahmen gedeckt werden sollen.

Eine Übersicht über die Produktionen im Podium der Spielzeit 2008-2009, die die in 2006 zugrundegelegten bzw. vereinbarten Einnahme- bzw. Ausgabepositionen berücksichtigt, liegt in Anlage 3 bei.

Dem Podium kommt jedoch noch eine wichtige weitere Funktion zu: es bietet den idealen Einstieg für erste Kontakte mit dem Theater und ist damit hervorragend geeignet, insbesondere auch junge Leute an das Theater heranzuführen. Damit leistet das Podium einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Besucherbindung.

5.7. Strukturelle Möglichkeiten im Bereich (Bühnen-)Technik und Werkstätten

Auch im technischen sowie im Werkstattbereich können durch „einfache Sparvorschläge“ keine Einsparungen mehr erzielt werden. Auch hier gilt es, ggfs. neue Denkmodelle gemeinsam zu identifizieren und die Realisierungsmöglichkeiten zu prüfen.

Eine Option könnte beispielsweise die Bildung eines sog. Technik-Pools sein, wie er an zahlreichen Theatern praktiziert wird. In einer solchen Struktur besteht eine große Durchlässigkeit zwischen Bühnentechnik und Werkstätten. Dies hat verschiedene Vorteile:

- bei Krankenständen kann der jeweils andere Bereich aushelfen (so dort entsprechende Kapazitäten frei sind)
- die auf der Bühne notwendigen handwerklichen Qualifikationen können mindestens teilweise durch die Fachleute in den Werkstätten abgedeckt werden und müssen nicht an beiden Stellen im benötigten Umfang vorgehalten werden
- das vorhandene Personal kann effizienter eingesetzt werden

5.8. Schließung einer Sparte

Selbstverständlich ist die Schließung einer der drei Sparten des Theaters eine theoretisch mögliche Option, Kosten zu senken. Da eine solche Spartenschließung jedoch eine Maßnahme von Dauer sein wird, also nicht nur vorübergehend, müssen hier die möglichen Konsequenzen daraus genau betrachtet werden. Eine abschließende Abwägung, die nicht nur finanzpolitische, sondern auch kulturpolitische Aspekte beinhaltet, ist unerlässlich.

5.8.1. Schließung der Sparte Tanztheater/Ballett

Die aktuellen Personalkosten (Basis: Spielzeit 2008/2009; je nach Zusammensetzung des Ensembles sind die Kosten natürlich gewissen Schwankungen unterworfen) betragen für das Tanztheater/Ballett rund 375.000 EUR pro Spielzeit.

Dies wäre also der maximale jährliche Einsparbetrag, sollte die Sparte gänzlich geschlossen werden.

Die Mitglieder des Ballettensembles sind neben den reinen Ballett-Produktionen aber auch in vielen Produktionen des Musiktheaters eingesetzt. Sollte die Sparte Ballett geschlossen werden, müssten diese Einsätze zusätzlich eingekauft werden, was zusätzliche Kosten verursacht.

5.8.2. Schließung der Sparte Sprechtheater/Schauspiel

Die aktuellen Personalkosten (Basis: Spielzeit 2008/2009; je nach Zusammensetzung des Ensembles sind die Kosten ebenfalls gewissen Schwankungen unterworfen) betragen für das Sprechtheater/Schauspiel rund 525.000 EUR pro Spielzeit.

Dies wären die maximalen Kosten, die im Falle einer Schließung der Sparte Schauspiel jährlich eingespart werden könnten.

Die negativen Auswirkungen auf die Besucher- und Abonnentenzahlen wären in diesem Falle jedoch erheblich: neben dem gänzlichen Wegfall der speziellen Schauspiel-Abos würde aus dem Spielplan eine Vielzahl von Aufführungsterminen wegfallen, die in anderer Weise gefüllt werden müssten.

Darüber hinaus wird insbesondere das Podium intensiv durch Produktionen des Schauspiel-Ensembles bespielt.

5.8.3. **Fazit zur Schließung einer Sparte**

Die Schließung einer Sparte bringt generell aufgrund der damit verbundenen langfristigen Reduzierung des Personalstammes die Einsparung von Kosten mit sich. Aufgrund der tarifrechtlichen Verpflichtungen jedoch greift eine tatsächliche Kostenreduzierung jedoch erst langfristig.

Dass aber die damit aber genauso verbundenen Reduzierungen der Einnahmen einerseits sowie zusätzlichen Kosten zur Kompensation des Vorstellungsausfalls etc. eine solche Maßnahme wirtschaftlich rechtfertigen, ist aus Sicht der Theaterleitung keinesfalls zu erwarten.

Unbestritten dagegen sind jedoch die künstlerischen Einbußen bei der Aufgabe eines Dreispartenhauses.

Aus diesen Gründen kommt aus Sicht der Theaterleitung die Schließung einer Sparte nicht in Betracht.

5.9. **Haushaltskonsolidierung bei Dreispartenhäusern in Baden-Württemberg**

Die Theater in Baden-Württemberg sind aufgrund der unterschiedlichen Größe und Strukturen der jeweiligen Häuser mit Ulm nur eingeschränkt vergleichbar. Auf eine detaillierte Gegenüberstellung wird daher verzichtet.

In Baden-Württemberg orientieren sich Konsolidierungen bei den Dreispartenhäusern derzeit daran, die drei Sparten und den Landeszuschuss nicht zu gefährden.

a) **Freiburg im Breisgau:**

In Freiburg wurde das Budget des Theaters auf einem Niveau festgeschrieben, das zwar einerseits Kürzungen beinhaltet, jedoch andererseits das Theater von weiteren Konsolidierungen entlastet und gleichzeitig eine Planungssicherheit für fünf Jahre schafft.

b) **Theater Pforzheim**

Aufgrund der besonderen Situation der Stadt Pforzheim insgesamt steht auch das dortige Theater in den nächsten Jahren vor besonderen Herausforderungen, die einen Vergleich mit Ulm nicht seriös möglich machen.

5.10. **Mögliche Konsequenzen der Haushaltskonsolidierung für den Landeszuschuss**

TH hat bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass das Land Baden-Württemberg möglicherweise seine Zuschüsse reduzieren wird, sofern die Kommune ihre finanzielle Unterstützung des Theaters verringert. Diese Bestimmung findet sich bereits heute in jedem Zuwendungsbescheid des Landes.

Diese Gefahr der wegbrechenden Landeszuschüsse wird umso größer, je höher die Reduzierung des (städtischen) Budgets für das Theater wird. Darauf wurde auch zuletzt bei der Jahreshauptversammlung des Deutschen Bühnenvereins im Mai 2010 deutlich hingewiesen.

6. Fazit

Zusammenfassend sind folgende wesentlichen Punkte festzuhalten:

- Die Fortsetzung des Betriebes als Dreipartienhaus ist für die Theaterleitung im Zusammenhang mit der Funktion Ulms als Oberzentrum unverzichtbar.
- TH unternimmt alle Anstrengungen, um die vom Gemeinderat beschlossene Haushaltskonsolidierung zu erbringen.
- Einsparpotenziale sind nicht mehr nur durch „simple Sparvorschläge“ zu erbringen. Die Überprüfung der Strukturen ist notwendig, um neue Einsparpotenziale zu identifizieren. Dabei muss das Ineinandergreifen aller Bereiche berücksichtigt werden; neue Denkmodelle müssen diskutiert und ggfs. erprobt werden.
- Vor diesem Hintergrund gilt folgender Schlüssel als Orientierung für die Erbringung der Haushaltskonsolidierungsvorgaben:
 - 1/3 Einnahmensteigerung
 - 1/3 Reduzierung der Personalausgaben
 - 1/3 Reduzierung der Sach-, Betriebs- bzw. Produktionskosten.
- Zur Abtragung des bestehenden Alt-Defizits wird folgende Bonusregelung vorgeschlagen:
Sofern TH die Budgetvorgaben eingehalten und die Konsolidierungsvorgaben erbracht hat, wird jeweils 20% (120.000 EUR) des Defizits erlassen.