

actori

Erarbeitung und Bewertung von Zukunftsszenarien für die Wuppertaler Bühnen GmbH vor dem Hintergrund drohender Zuschussreduzierungen

Zusammenfassung des von der actori GmbH für die Wuppertaler Bühnen erstellten Gutachtens

Wuppertal, 31. Mai 2010

Aufgabenstellung und Ergebnisse des Gutachtens im Überblick

Aufgabenstellung des Gutachtens

- Die Beratungsfirma actori wurde von der Wuppertaler Bühnen GmbH beauftragt, Handlungsoptionen des Theaters bei einer Zuschussskürzung von 2 Mio. € zu erarbeiten.
- Wesentliches Ziel des Gutachtens war es, die von den Wuppertaler Bühnen entwickelten Zukunftsszenarien zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen oder zu korrigieren.

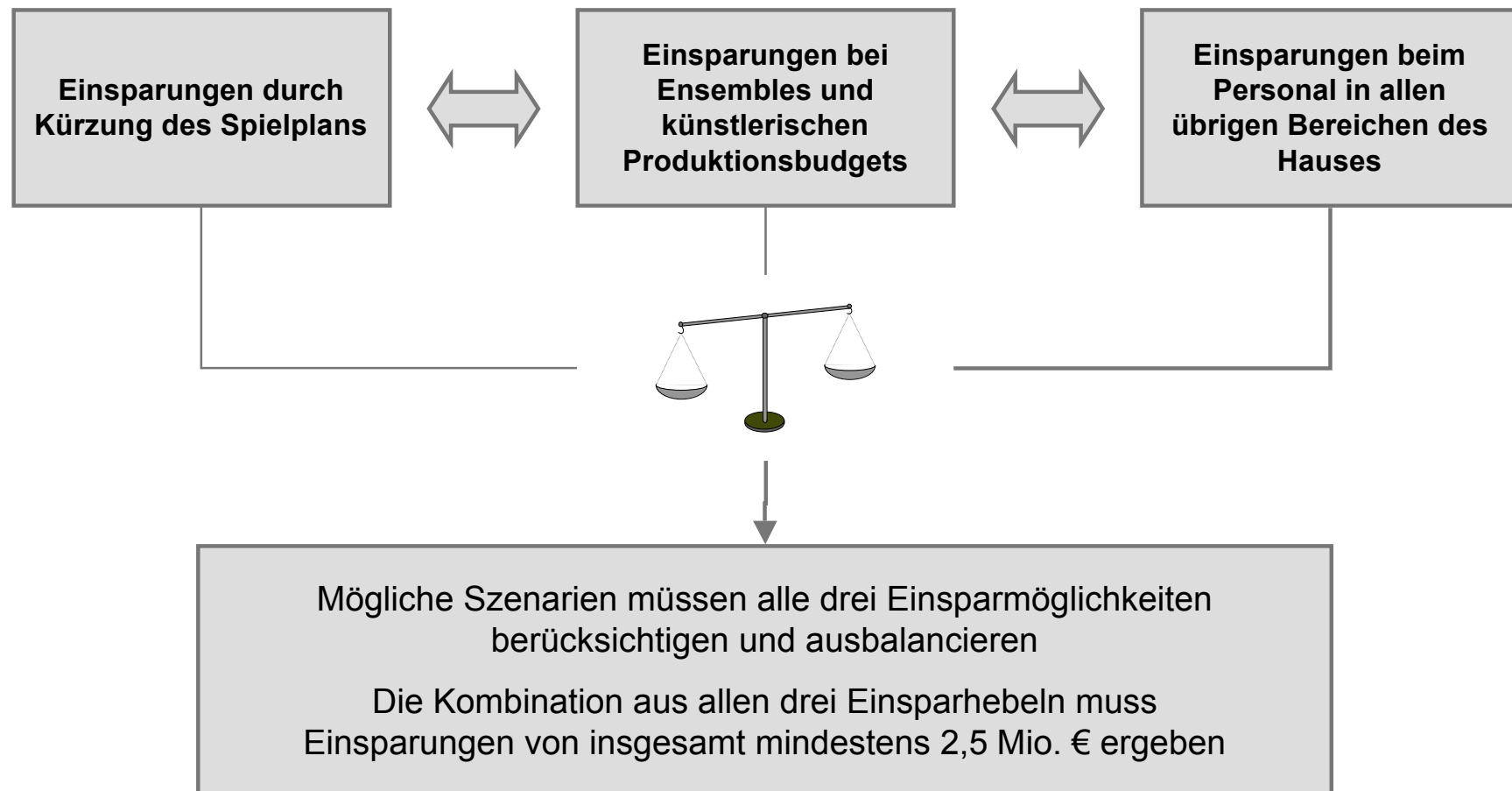
Kernergebnisse des Gutachtens

- Die Wuppertaler Bühnen arbeiten bereits heute effizient – im Status Quo lassen sich keine Effizienzsteigerungen und damit finanziellen Einsparungen erzielen.
- Ein Fortführung des Betriebs im heutigen Umfang wird bei der voraussichtlichen Zuschussskürzung von 2 Mio. € und bei zu erwartenden Kosten- und Tarifsteigerungen nicht möglich sein.
- 3 Zukunftsszenarien sind finanzierbar: 1. Beibehaltung beider Sparten mit radikalen Einschnitten im Spielplan, 2. Schließung der Opernsparte, 3. Schließung der Schauspielsparte.
- Jedes dieser Szenarien bedeutet einen radikalen Verlust für das kulturelle Leben Wuppertals.
- Keines der Szenarien ist unproblematisch; welches Szenario für die Wuppertaler Bühnen am tragfähigsten ist, hängt von davon, welche normativen Schwerpunkte die Kulturpolitik setzen möchte.

Zusammenfassung der Analyse des Status Quo der Wuppertaler Bühnen

1. Die Wuppertaler Bühnen besitzen im Status Quo eine schlanke Kostenstruktur; es bestehen keine Einsparpotenziale durch Effizienzsteigerungen.
2. Auf Ertragsseite bestehen Potenziale z.B. in den Bereichen Sponsoring und Preisdifferenzierung, die in der derzeitigen Situation – aufgrund der ungeklärten zukünftigen Aufstellung der Wuppertaler Bühnen – nicht realisiert werden können.
3. Die Analyse der finanziellen Situation zeigt eine fortlaufende Auszehrung der Wuppertaler Bühnen im Verlauf der letzten Jahre. Durch Personalabbau und die Bildung von Rückstellungen konnte diese Auszehrung bisher aufgefangen werden, die Möglichkeiten dafür sind inzwischen jedoch erschöpft.
4. Eine Fortschreibung der jetzigen Situation ergibt eine Deckungslücke von rund 0,5 Mio. € in der Saison 2014/15, die sich unabhängig von Zuschusskürzung durch Preissteigerungen und Tarifierhöhungen ergibt. Durch die Kürzung des Zuschusses durch die Stadt Wuppertal steigt diese Deckungslücke auf rund 2,5 Mio. €.
5. Optimierungen im Status Quo ohne Eingriffe in den Spielplan können diese Deckungslücke nicht ausgleichen.

WB haben drei Möglichkeiten, auf prognostizierte Deckungslücke zu reagieren und müssen sie in der Entwicklung von Szenarien sinnvoll verknüpfen



Drei grundsätzliche Szenarien sind finanzierbar

1

Weiterführung beider Sparten

- Weiterführung beider Sparten
- Stark reduzierter Spielplan
- Stärke der Ensembles wird an den verminderten Vorstellungsbetrieb angepasst
- Personalbesetzung von Werkstätten, Maske, Kostüm, Bühnentechnik wird der geringeren Anzahl von Produktionen und Vorstellungen angepasst

2

Auflösung Musiktheater

- Auflösung Sängensemble und Opernchor
- Einkauf von Gastspielen im Bereich Oper und/oder Einrichtung einer kleinen Spielstätte als Varianten dieses Szenarios
- Personalbesetzung von Werkstätten, Maske, Kostüm, Bühnentechnik wird der geringeren Anzahl von Produktionen und Vorstellungen angepasst

3

Auflösung Sprechtheater

- Auflösung Schauspielensemble
- Einkauf von Gastspielen im Bereich Schauspiel oder Erhöhung der Produktionsbudgets und Vorstellungen im Bereich Musiktheater als Varianten dieses Szenarios
- Personalbesetzung von Werkstätten, Maske, Kostüm, Bühnentechnik wird der geringeren Anzahl von Produktionen und Vorstellungen angepasst

Beibehaltung beider Sparten bedeutet radikale Einschnitte im Spielplan und eine starke Einschränkung der künstlerischen Arbeit

1. Starke Einschnitte im Spielplan notwendig – künstlerisches Output um rund 50% geringer. Das Foyer des Schauspielhauses muss als kleine Spielstätte aufgegeben werden. Neuproduktionen sind nur noch im Umfang von 50%, Vorstellungen nur im Umfang von 55% des heutigen Betriebs finanzierbar.
2. Starke Einschnitte im Budget der beiden Sparten – Kürzungen im Bereich von 20%.
3. Stellenabbau in allen Bereichen des Hauses – insgesamt Abbau von 44 Stellen.
4. Szenario 1 bedeutet starke künstlerische Einschränkungen: Große Opernproduktionen (z. B. Tristan, Fidelio) wie in den vergangenen Jahren sind nicht mehr finanzierbar; das Opernrepertoire muss auf Vorklassik und Moderne beschränkt werden. Das Schauspiel verliert den Anschluss an das zeitgenössische Sprechtheater, da die wenigern Vorstellungen im großen Haus für Klassiker genutzt werden müssen. Trotz Beibehaltung beider Sparten muss in Szenario 1 von einer kulturellen Unterversorgung gesprochen werden.
5. Die Kapazitäten der vorhandenen Ensembles können nicht mehr angemessen genutzt werden: Für den Chor bestehen ohne große Opernproduktionen keine adäquaten Einsatzmöglichkeiten. Sänger und Schauspieler arbeiten aufgrund der geringen Zahl von Vorstellungen mit einer sehr geringen Zahl von Diensten – auf Dauer ist daher der Bestand eines Ensembletheaters bedroht. Das Sinfonieorchester Wuppertal verliert einen großen Teil der zur Zeit geleisteten Dienste.

Auflösung der Opernsparte bedeutet einen hohen Stellenabbau, eröffnet allerdings finanzielle Spielräume für Gastspiele oder eine kleine Spielstätte

1. Bei Auflösung des Musiktheaters sind zwei Varianten denkbar: Entweder werden die Produktionen der Schauspielsparte durch Gastspiele im Musiktheater ergänzt, oder die finanziellen Ressourcen werden ganz auf die verbleibende Schauspielsparte konzentriert; vorrangig ist dann die Einrichtung einer kleinen Spielstätte.
2. Wuppertaler Bühnen in Szenario 2 mit einem Spielplan ohne eigene Musiktheaterproduktionen.
3. Der Stellenplan muss an einen Ein-Spartenbetrieb angepasst werden, das bedeutet einen Personalabbau von rund 35%. Sängerensemble und Chor werden aufgelöst. Je nach Ausgestaltung des Szenarios (Gastspiele Musiktheater oder kleine Spielstätte) beträgt der Abbau zwischen 59 und 70 Stellen.
4. Szenario 2 impliziert wesentliche künstlerische und kulturpolitische Einschränkungen: Die Wuppertaler Bühnen werden zu einem Haus ohne eigenes Musiktheater, ohne ein in der Stadt verankertes Musiktheater-Ensemble und ohne eigene kreative Produktion in diesem Bereich. Gastspiele finden erfahrungsgemäß wenig Zuspruch beim Publikum; daher ist mit Verlust der Strahlkraft des Hauses bei Gastspielen im Musiktheater zu rechnen. Eine Bindung eines jungen Publikums ist mit Gastspielen kaum zu erreichen.
5. Die Kapazitäten der vorhandenen Ensembles und Gebäude können nicht mehr adäquat genutzt werden: Das Wuppertaler Sinfonieorchester verliert eines seiner Standbeine, da es nicht mehr als Opernorchester genutzt wird. Im großen Haus sind die Möglichkeiten für Schauspielproduktionen nicht ideal; die Wuppertaler Bühnen werden in diesem Szenario ein „Opernhaus ohne Oper“.

Hoher Stellenabbau auch bei Schließung der Schauspielsparte, wobei finanzieller Spielraum für den Einkauf von Gastspielen erhalten bleibt

1. Bei Auflösung des Sprechtheaters sind zwei Varianten denkbar: Entweder die Musiktheatersparte wird durch Gastspiele im Bereich Sprechtheater ergänzt, oder die Musiktheatersparte wird durch zusätzliche Mittel gestärkt.
2. Szenario 3 bedeutet ebenfalls starke Einschnitte im Spielplan: Durch den Wegfall aller Schauspielproduktionen inklusive des Kinder- und Jugendtheaters sinkt die Zahl der Vorstellungen insgesamt um 55-65%.
3. Auch in Szenario 3 muss der Stellenplan an einen Ein-Spartenbetrieb angepasst werden – insgesamt bedeutet das einen Personalabbau von rund 25%. Das Schauspielensemble wird aufgelöst. Je nach Ausgestaltung des Szenarios (Gastspiele Sprechtheater oder Stärkung Opernsparte) beläuft sich der gesamte Personalabbau auf 49 bis 55 Stellen.
4. Wie in den anderen Szenarien sind die künstlerischen und kulturpolitischen Einschränkungen bedeutend: Wuppertal wird eine Stadt ohne eigenes Sprechtheater-Ensemble und ohne eine eigene künstlerische Produktion in diesem Bereich. Der Wegfall der kleinen Spielstätte bedeutet für das Musiktheater eine Einschränkung – das Format „Kammeroper“ wäre künftig nicht mehr möglich. Der künstlerischer Standard im Schauspiel ist durch Gastspielen nicht zu halten; mit einem Verlust der Strahlkraft des Hauses ist zu rechnen. Schließlich wird durch den Wegfall aller theaterpädagogischen Aktivitäten die Heranführung eines jungen Publikums an das Theater stark erschwert.

Szenarienbewertung im Überblick

1. Die Anzahl der möglichen Neuproduktionen und Vorstellungen wird in allen Szenarien stark eingeschränkt. Die meisten Neuproduktionen sind dann möglich, wenn alle Anstrengungen auf eine Sparte fokussiert werden; die meisten Vorstellungen sind dann möglich, wenn eine kleine Spielstätte für das Schauspiel eingerichtet wird.
2. Bei Beibehaltung beider Sparten ist aufgrund der niedrigen Zahl an Vorstellungen und Produktionen eine kulturelle Grundversorgung Wuppertals nicht möglich. Die Beschneidung der finanziellen Möglichkeiten wirkt sich auf die Produktivität dergestalt aus, dass eine dauerhafte Aufstellung als Ensemblehaus fraglich scheint.
3. Die Vielfalt des Angebots nimmt durch die Streichung einer Sparte ab; Gastspiele im Bereich der gestrichenen Sparte können diesen Verlust nicht ausgleichen. Die Strahlkraft des Hauses und die Breitenwirkung auf unterschiedliche Publikumsgruppen wird in den Ein-Sparten-Szenarien stark eingeschränkt.
4. Die Szenarien ohne Musiktheater führen dazu, dass Wuppertal die bestehenden Institutionen Sinfonieorchester und Opernhaus nicht adäquat für das Kulturleben nutzen kann. Das Tanztheater wird durch keines der Szenarien beeinträchtigt.
5. Kein Szenario kommt ohne starken Stellenabbau aus.
6. Wuppertal steht vor der kulturpolitischen Entscheidung, entweder zu versuchen, beide Sparten zu erhalten bei einem radikalen Einschnitt in die Produktivität des Hauses; oder aber eine Sparte aufzulösen und alle Anstrengungen auf die verbleibende Sparte zu konzentrieren.

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
Amalienstraße 67
80799 München
Tel +49-(0)89-28 67 47 0
Fax +49-(0)89-28 67 47 27
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:
Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

Sitz und Registergericht:
Amtsgericht München
HRB 156692
USt-ID-Nr. DE 8144 07 135

Bankverbindung:
UBS Wealth Management AG
Konto 22 76 971 019
BLZ 502 200 85
SWIFT SMHBDEFF
IBAN DE 745 022 0085
2276 971 019
SWIFT SMHBDEFF
IBAN DE 745 022 0085
2276 971 019