

# Förderverein



# STADT HALLE Görlitz

## Eine Denkschrift zur Kultur in Görlitz

Erste Untersuchung der Machbarkeit eines  
Bühnenverbundes im Landkreis Görlitz

## Betrachtungen zur Wirtschaftlichkeit eines Bühnenverbundes im Landkreis Görlitz

### **Ein Vorwort**

Diese Betrachtung soll ein Denkanstoß zum künftigen Betrieb der Stadthalle in Görlitz sein. Sie soll den Kulturschaffenden der Stadt und des Landkreises die Furcht vor den populistischen Äußerungen nehmen, die von den Gegnern der Sanierung bewusst in den Raum gestellt worden sind, und, die ihre Existenz betreffen. Es gibt ausreichende Beispiele, das die darstellende Kunst wirtschaftspolitisch eine entscheidende Rolle in der Entwicklung einer Region spielen kann.

Der allgemeine Fehler ist jedoch, die Görlitzer Stadthalle als Einzelobjekt, und losgelöst, von den bestehenden Kultureinrichtungen, zu betrachten. Allein und durch die Stadt betrieben, kann die Stadthalle ohne „Subventionen“ nicht überleben.

### **Vorbemerkungen zur Situation Theater im Landkreis Görlitz**

Die Gesamtheit der kulturellen Vielfalt unseres Landkreises ist ein Pfund, mit dem man wuchern kann und wuchern sollte!

Eine große Rolle wird dabei der Kulturtourismus spielen, der entwickelt werden muss und, den es enorm zu fördern gilt. Die Vermarktung in der Urlauberregion um Jonsdorf, Waltersdorf und Oybin unter Einbeziehung des öffentlichen Nahverkehrs ist eine solche Aufgabe, interessierte Besucher zu den kulturellen Zentren zu bringen bzw. wieder in ihre Urlaubsorte zurückzubringen.

Das Freizeitverhalten der Bürger hat sich aufgrund der Altersstruktur verändert. Theaterbesuche haben längs nicht mehr den Stellenwert wie noch vor Jahren. Ausnahme bilden hier lediglich die Konzerte. Sie erfreuen sich nachwievor steigender Beliebtheit.

Was wir aber wissen ist, Theater, Konzerte, Museen und Bibliotheken sind für die Menschen aller Altersgruppen identitätsstiftend.

Demzufolge sind aufgrund der demografischen Veränderungen kulturelle Schwerpunkte neu zu setzen und es müssen entsprechende Strukturen geschaffen werden, diese Identität zu erhalten.

*„Die Klassik hat nur eine Chance, wieder in das Leben von vielen Menschen zurückzufinden, wenn wir uns zumindest auf diesem Feld von unserer ökonomischer Obsession befreien. **Wenn wir bereit sind, erst zu investieren, bevor wir Erfolge garantiert haben wollen.** Oder anders: wenn wir dieses fortdauernde Abwägen zwischen Kosten und Nutzen hier endlich einmal sein lassen. Ohne Geld keine Kunst, die klassische Musik braucht Kapital - für die Musikerziehung, für Konzert- und Opernhäuser und für Orchester. Und sie braucht eine Gesellschaft, die den Mut hat darauf zu vertrauen, dass ein anspruchsvolles Musikleben seine Wirkung großzügig entfaltet. Denn sie hat ja über Jahrhunderte unbestritten Mehrwert geschaffen“.*  
**Inge Kloepfer**, Jahrgang 1964, studierte Volkswirtschaftslehre und Sinologie.

## Vorbemerkungen Kultur - Ökonomie

### Umwegrentabilität

Unter Umwegrentabilität versteht man hier den Umstand, dass der indirekte Nutzen einer kulturellen Infrastruktur Einrichtung für eine Region diese insgesamt rentabel macht.

Der Begriff der Umwegrentabilität betrachtet jenseits der Betriebseinnahmen zusätzliche wirtschaftliche Beiträge einer kulturellen Einrichtung für eine Region, die sich vornehmlich aus zwei Quellen speist:

- der zusätzlichen Kaufkraft durch Besucher aus anderen Regionen, die neben dem Besuch der Kulturveranstaltung noch weitere Wirtschaftsgüter in der Region nachfragen, und - der Auslösung zusätzlicher wirtschaftlicher Aktivitäten durch Ausgaben der Kultureinrichtung innerhalb der Region, dass sie es schaffen, z. B. bei Beschaffungsvorhaben trotz notwendiger überregionaler Ausschreibung die lokale Wirtschaft einzubinden.

Wenn man die sogenannten Zuwendungen (Subventionen) der Kultureinrichtungen den Einnahmen der öffentlichen Hand gegenüberstellt, ergibt sich aus den Erträgen anderer Nutzer der Kultur eine *Rückflussquote in die Kassen der öffentlichen Hand*, die in Ansatz gebracht werden muss. Der Beitrag der Kreativwirtschaft zur Bruttowertschöpfung ist erheblich, höher als mancher denkt. Die Vergleiche lohnen sich.

Das ist natürlich für zwei Städte und den Landkreis sehr aufwendig zu recherchieren. Der oft „strapazierte“ Begriff der Zuwendung oder „Subvention“ aber muss gesplittet werden, denn das ist einer der Hauptgründe von Missverständnissen, die in dem Begriff „Zuschuss“ oder „Subvention“ zu finden sind. Er verfälscht die Wirtschaftlichkeit der jeweiligen kulturellen Institution.

1. Der Eigentümer ist verpflichtet, einen Beitrag zur Instandsetzung und Instandhaltung bereitzustellen, um die Funktionalität seines Eigentums zu gewährleisten. Dieser Beitrag oder Zuschuss ist von sekundärer Bedeutung, den müsste der Eigentümer auch leisten, wenn sein Eigentum **nicht** in einer Verwendung steht oder eventuell einem Pächter zur Verfügung gestellt würde. Dieser Beitrag ist von den eigentlichen *Subventionen* zu trennen.
2. Einen Zuschuss erhält der Betreiber von der öffentlichen Hand, wenn im Kulturbetrieb (ohne Kosten für Baulichkeiten) die Wirtschaftlichkeit nicht gegeben ist. Dazu gibt es mannigfaltige Begründungen, die in der jeweiligen Kunstform zu finden sind, z. B. im politisch gewollten *Preis/Leistungsverhältnis* zugunsten der Zuschauer oder in der Bespielung von *Kulturstandorten im Landkreis* die außerhalb der Heimantbühnen liegen.

Die ökonomische Betrachtung der kulturellen Eigenbetriebe hat die Leipziger Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur genial aufs Papier gebracht und nachgewiesen, dass die Kultur nicht nur ein Zuschussbetrieb ist, sondern auch von hoher ökonomischer Bedeutung für die jeweilige Region.

(Kurzfassung der Studie im Anhang)

Zu den Besuchereffekten müssen nämlich zwei sehr unterschiedliche Untersuchungen durchgeführt werden.

Einerseits müssen die Effekte berechnet werden, die direkt mit dem Betrieb der Theater/Konzerte in kausalem Zusammenhang stehen, also die Abendausgaben aller Besucher sowie die Ausgaben für den Görlitz/Zittau-Aufenthalt derjenigen Besucher,

die den Angaben nach extra wegen des Theater/Konzertbesuchs nach Görlitz/Zittau gekommen sind.

Andererseits werden - wie etwa in vergleichbaren Studien zu den Bundestheatern oder anderen Einrichtungen - die Effekte aller Besucher berechnet. In die Betrachtung einzubeziehen sind die ökonomischen Wirkungen zur Bespielung von Neben Bühnen wie das „Apollo“ in Görlitz und die „Waldbühne Jonsdorf“ etc., sowie das Straßentheater, das mittlerweile europaweit an Bedeutung gewonnen hat. Dies muss sich aber in einer Gegenüberstellung der Wirtschaftlichkeit der Kulturbetriebe wiederfinden, weil deren Effekte für die besucherbedingten Ausgaben nicht zu unterschätzen sind.

Erstere werden in einer Studie als Effekte der Stadthallen Besucher berechnet (große Konzerte und Aufführungen mit internationalen Künstlern. Hier können einstweilen nur Schätzungen dienen, weil hier noch kein belastbares Zahlenmaterial vorliegt).

Letztere werden als Effekte aller Besucher, die die Theater/Konzerte besuchten bezeichnet.

Es ist überhaupt grotesk, dass die kulturellen Ausgaben als „Subvention“ bezeichnet werden. Kulturelle Ausgaben gehören zu den Pflichtaufgaben des öffentlichen Haushaltes. Richard von Weizsäcker, der Altbundespräsident, hat das in einer Anfrage so formuliert:

*„Kultur ist kein Luxus, den wir uns entweder leisten oder nach Belieben streichen können, sondern der geistige Boden, der unsere innere Überlebensfähigkeit sichert! Der Ausdruck „Subvention“ lenkt uns in die falsche Richtung“, sagte er, ... „kein Mensch käme auf die Idee, die Ausgaben für ein Bahnhofsgebäude oder einen Spielplatz als „Subvention“ zu bezeichnen“ ...*

Sachsen ist gegenüber den anderen Bundesländern in der glücklichen Lage, über ein „Kulturraumgesetz“ zu verfügen, ein Gesetz, welches den Kommunen die Finanzierung kultureller Aufgaben erleichtert. Es gibt kaum Lebensbereiche, in denen die Kultur direkt oder indirekt keine Rolle spielt.

Deshalb ist es utopisch zu glauben, dass ein deutsches Theater kurzfristig seinen Zuschussbedarf reduzieren kann, indem es sich nach dem amerikanischen Modell aufstellt. Zum anderen sind Geldzuwendungen zur Finanzierung der Theater von Privatpersonen und Unternehmen in viel geringerem Umfang steuerlich begünstigt und keine (kulturelle) Selbstverständlichkeit wie in den USA - obwohl sie in Deutschland in den letzten Jahren im Kultur-, Bildungs- und Sozialsystem an Bedeutung gewonnen haben.

Stiftungen sind davon ausgenommen, sie haben daran einen großen Anteil.

### **Grundsätzliche Betrachtungen der bisherigen Situation**

*„Nur zwei Jahre nach der Fusion von Zittauer Schauspiel und Görlitzer Musiktheater drohe, schreibt Michael Bartsch in der NMZ, der gemeinsamen GmbH ein jährliches Defizit von etwa 1,15 Millionen Euro. Auch ein Haustarif mit bis zu 25 Prozent Einkommensverzicht habe daran nichts geändert“. Die Fusion ist **nicht** mit einer wirklichen Strukturreform einhergegangen.*

Die Fusion ist nur halbherzig vollzogen worden. Indessen Ergebnis hatte das Schauspielensemble Zittau 24 Stellen weniger.

*„Eine Arbeitsgruppe unter Mitwirkung der Stadt und des Landkreises Görlitz, beide Gesellschafter der Theater-GmbH, habe Ende des vergangenen Jahres ein Konsolidierungskonzept erarbeitet, danach sollten "30 Stellen abgebaut werden", 24 davon in Zittau. Im Sprechtheater bliebe dort ein Ensemble von neun Schauspielern übrig.*

*Statt zehn könnte das Gerhart Hauptmann-Theater dann nunmehr "vier Schauspiel-Neuinszenierungen pro Spielzeit anbieten. Beim Musiktheater in Görlitz blieben von sieben ebenfalls nur noch vier Produktionen übrig, im Tanz lediglich zwei von fünf".*

Ziel dieser und weiterer geplanter Einschnitte, sei eine "Stabilisierung aller Sparten bis 2016" sowie die Annäherung an einen Lohn für das Personal von „**nur**“ zehn Prozent unter dem Tarif.

Während die "Sächsische Zeitung" berichtete, das Konzept sei „noch diskussionsbedürftig“, soll das Konsolidierungskonzept, laut Bartschs Artikel in der NMZ, bereits im März abschließend beraten werden. Bisher allerdings sei nicht einmal der damalige Zittauer Schauspielintendant Carsten Knödler in die Beratungen einbezogen worden.

Mit unsäglichen Haustarifverträgen und Scheinfusionen wurde krampfhaft versucht, die bestehende Theaterlandschaft im Landkreis zu erhalten. Dieser Weg führt zum Aus, zumal es auch zukünftig keine Einigkeit mit dem Landkreis Bautzen geben wird. Also hilft nur die eigene Konsolidierung zu einem bedarfsgerechten Bühnenverbund unter der Führung des Landkreises, der dann finanziell auch richtig ausgestattet wird.

Die Görlitzer Initiative „*Die Retter*“ hat eine Online-Petition für den Erhalt der Zittauer Bühne gestartet. Die Initiative sehe eine Lösungsmöglichkeit im „Einstieg der Stadt Zittau als Gesellschafter in die Theater-GmbH“.

Offenbar gibt es, so schreibt wenigstens Michael Bartsch mit Bezug auf einen Artikel aus der Sächsischen Zeitung in Dresden (26.1.2012), auch Gedankenspiele über eine mögliche Fusion der Bühnen in Bautzen, Görlitz und Zittau zu einem Kulturraumtheater. Davor allerdings warnte der damalige Schauspielintendant Knödler mit Recht. Der halte nach eigenen Erfahrungen von Fusionen „gar nichts“, ganz abgesehen von den „Animositäten im Lausitzer Theaterdreieck“, die es unter allen Umständen abzubauen gilt. Ohne Vertrauen geht gar nicht! Dem ist nur zuzustimmen!

An der jetzigen Lage wird sich daran vorläufig auch nichts ändern. Eine *kulturelle Trennung* vom Landkreis Bautzen ist daher als nicht abwegig zu betrachten. Die Zusammenarbeit darf sich nur noch nach wirtschaftlichen Grundsätzen gestalten, also Kauf und Verkauf von kulturellen Leistungen nach den kalkulierten Preisen des Landkreises. Wir können nicht zusehen, wie die Bautzener auf Kosten unserer Kultur Normaltarif für ihr Personal zahlen und unser künstlerisches Personal aufgrund von Kürzungen aller Art in der Bedeutungslosigkeit versinkt.

Kultur ist ein harter Standortfaktor. Zu verschieden sind die Standpunkte der Kontrahenten beider Landkreise um hier eine gütliche Einigung zu erzielen, auch der Konvent wird daran **nichts** ändern können.

Frau Weber, die Bautzener Dezernentin für Kultur, hat in nur eineinhalb Jahren ihres Wirkens das Vertrauen zerstört. Es wird lange dauern, das wieder aufzubauen. (Siehe SZ vom 28.Oktober 2014)

Lediglich unser Landkreis kann hier die ‚Vereinigten Bühnen G/Z‘ *kompromisslos* zu einer Wirtschaftseinheit zusammenfügen und zu einer wirksamen Konsolidierung beitragen.

Die schmerzhaften Einschnitte, die das vorangegangene Konsolidierungskonzept brachte, gingen alle auf die *Quantität und Qualität* der Produktionen beider Bühnen. Die Stadthalle ist ja geschlossen und fügte sich **nicht** in die bisherigen Konsolidierungsbetrachtungen ein. Das ändert sich sukzessive mit der Wiederinbetriebnahme der Stadthalle als Konzerthalle, als eine Halle mit multifunktionaler Bedeutung für den Landkreis und den polnischen Nachbarn. Schon allein die Betrachtung der Wertschöpfung einer Inbetriebnahme der Stadthalle ist beachtlich.

Das wird ein schmerzhafter Schnitt in die sogenannten „Besitzstände“ beider Theater, die auf einiges in die Eigenständigkeit der Verwaltung und des Managements zugunsten der *künstlerischen Qualität* verzichten müssen. Im Gegenzug erhalten sie für ihre Ensembles die finanzielle Sicherheit und damit die Normalität zurück. Der Verkauf kultureller Leistungen von *hoher Qualität* wird sich auf Dauer auch überregional durchsetzen.

Es ist zweifelhaft, ob es im sogenannten Stagione-Modell, das von einigen Leuten favorisiert wird, noch genug Zuschauer anziehen könnte. Denn man darf nicht vergessen, dass das Einzugsgebiet je Theater in der Region viel kleiner ist und dass das Publikum an einen reichen Spielplan gewöhnt ist und diesen verlangt. In einem Stagionesystem produzieren nur Häuser, die keine eigenen Repertoiresysteme aufweisen, also auch über keine eigenen Ensembles verfügen.

Vielmehr nehmen sie pro Saison nur eine begrenzte Zahl von Opern in ihre Spielpläne auf, davon eine große Zahl an Neuinszenierungen. Diese Inszenierungen werden im Anschluss an die Probezeit, während der das Theater oft geschlossen bleibt, in längeren Serien gezeigt und danach wieder abgesetzt.

Wiederaufnahmen älterer Inszenierungen sind eher die Ausnahme. Deswegen tauchen die meisten Repertoirewerke über Jahre hinweg nicht im Spielplan auf, bis eine Neuinszenierung erfolgt. Das aber ist dem Publikum des Landkreises und dem Tourismusbetrieb nicht zuzumuten.

Qualität erreicht man dadurch nicht.

Fazit:

Eine positive Entwicklung, die ein Theater im Landkreis Görlitz langfristig sichert, ist nicht absehbar. Trotz jahrelangem Lohnverzicht kein Fortschritt. Im Gegenteil, aktuell knirscht es zwischen Görlitz und Bautzen ganz vernehmlich!

Jahrelang ungelöste Probleme müssen endlich angepackt werden.

*Neue Wege sollten durchdacht und auch gegangen werden!*

### **Die Vision: Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau**

Die beiden Stadttheater Zittau und Görlitz sowie die Stadthalle Görlitz werden im Zuge einer Strukturreform zu einem Mehrspartentheater, den ‚**Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau**‘ zusammengeschlossen. Dieses Mehrspartentheater ist **eine** Bühne mit eigenem Repertoiresystem, das **Eigenproduktionen** in mehreren Sparten der Bühnenkunst zeigt. Für jede Sparte ist ein eigenes Solisten-Ensemble engagiert. Normalerweise spielen alle auf derselben Bühne.

**Unternehmensgegenstand:** Die Vierspartenbühnen mit Konzert, Musiktheater Schauspiel und Tanz bespielen die drei Häuser in Zittau und Görlitz. Dabei ist unerheblich, welche der drei Bühnen von wem bespielt wird.

Sie werden einheitlich und qualifiziert durch **ein** Management unter dem Schirm des Landkreises geführt. In dieses Management beruft der Landkreis einen Wirtschaftsfachmann/frau, der/die für die Gründung der VBGZ die nötigen wirtschaftlichen und künstlerischen Qualifikationen besitzt. Nach Gründung sollte die berufene Persönlichkeit der VBGZ als Direktor vorstehen. Der Landkreis beruft einen Aufsichtsrat und bestellt zwei gleichrangige Geschäftsführer – Direktor für die wirtschaftlichen Belange und Intendant für die künstlerischen Belange der VBGZ. Die wirtschaftsrechtliche Form der ‚Vereinigten Bühnen G/Z‘ wird durch den Landkreis

festgelegt. Die Gemeinnützigkeit der „Vereinten Bühnen G/Z“ sollte dabei nicht infrage gestellt werden.

Durch den Betrieb der „Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau“ sowie durch ihre besucherbedingten Ausgaben erhöhen sich die Nachfragen nach Gütern und Dienstleistungen im Landkreis. Mit dieser erhöhten Nachfrage entstehen im Landkreis und in den Nachbarregionen der Städte, einschließlich der Schwesternstadt Zgorzelec, durch Wirtschaftsverflechtungen, auch in anderen Bereichen, ökonomische Effekte. Diese Wertschöpfungs-, Beschäftigungs- und Steuerwirkungen sollten mittels dieser seriösen Studie erfasst werden, die auf den Landkreis und die überregionale Wirkung der Kultureinrichtungen quantifiziert ist. Diese wird zeitaufwendig zu erstellen aber auch machbar sein. Die Szenarien der Einflussfaktoren, (Muster der Leipziger Studie zu ihren kulturellen Eigenbetrieben und die Studie der IHS zu den ‚Vereinigten Bühnen Wien‘), sollten dabei als hilfreiche Vorlage dienen und den Begebenheiten des Landkreises angepasst werden.

Natürlich sind Wien und Leipzig nicht mit dem Landkreis Görlitz zu vergleichen, aber die Anwendung ihrer Erfahrungen kann man auch bei uns umsetzen. Es wird uns von anderen Kommunen vorgemacht, wie sie ihre Kultur außerhalb ihres Einflussbereiches erfolgreich vermarkten. (*Ein Beispiel wäre die Vermarktung großer und einmaliger Events in der Stadthalle mit Kartenvorverkauf und Übernachtung, wie es z. B. Hamburg handhabt*). Was uns unsere Altvorderen in den vergangenen Jahrhunderten vorgelebt haben gilt nicht mehr. Sachsen zementiert im 21. Jahrhundert eine Kulturlandschaft, wie sie vor Hunderten von Jahren entstanden ist. Das soll mit einer kulturellen Strukturänderung im Landkreis geändert werden.

### **Zur Stadthalle in den „Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau“**

Die Stadthalle in Strukturen vorhandener Kultureinrichtungen einbinden, die von Ihrer Natur her einen Konzertsaal nicht entbehren können, ist ein Weg hohe Qualität von Orchester, Bühnen und Stadthalle zu verbinden. Dieser hohe Qualitätsanspruch muss für die VBGZ bindend sein.

*Wirklichkeit werden kann das nur durch eine umwälzende und kompromisslose Strukturreform innerhalb unseres Landkreises und unter dessen Schirm, unter dem alle Bühnen und die Stadthalle zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammengefasst sind.*

Der ständige Kampf um fehlende Finanzierung der Theater in Görlitz und Zittau zermürbt die Mitarbeiter beider Häuser und geht *zulasten der Qualität der Produktionen*, denn mehr sparen geht nicht, weder beim Personal noch bei den Inszenierungen. Der Ausweg ist die Stadthalle, die in ihrer Funktion das Bindeglied zwischen den Häusern der darstellenden Kunst und der gesellschaftlichen Notwendigkeit einer Multifunktionalität bildet. Der sukzessive ökonomische Ausgleich zwischen den Häusern ist als das Fundament, ist als die Gesamtheit eines betriebswirtschaftlich betriebenen Unternehmens zu betrachten.

Die Geschäftstätigkeit der ‚Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau‘ wird in einem Gesellschaftsvertrag festgeschrieben, mit dem Ziel, zwei historische Theatergebäude und ein Konzerthaus zu erhalten. Das ist der Grundtenor zur Tätigkeit der ‚Vereinigten Bühnen G/Z‘

Die Zentralisierung des Managements und des technischen Personals ist dabei unabdinglich.

### **Es ist zu prüfen:**

Eine Regelung der bestehenden und noch zu errichteten Stiftungen ist unabdinglich. Durch die Einbeziehung der *Konzert & Eventagenturen* des Landkreises (mit angestrebten Beteiligungen) sollte eine hohe Auslastung, der Häuser erreicht werden. Die überregionale Bedeutung der Stadthalle als „Konzerthalle“ ist dabei von Bedeutung. Das ökonomische Interesse der Konzert & Eventagenturen an den ‚Vereinigten Bühnen G/Z‘ ist vertraglich zu sichern.

Zur Verbesserung der ökonomischen Situation ist das vorgeschlagene Strukturmodell zu modifizieren und den Gegebenheiten ökonomisch und personell anzupassen. Wichtig ist dabei, dass das Management über *moderne Software* verfügen sollte, die Kultur und Ökonomie wirksam miteinander verknüpft (siehe Case Study der VBW im Anhang).

### **Die Finanzierung Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau**

Das Stammkapital der ‚Vereinten Bühnen G/Z‘ setzt sich aus den Einlagen der Eigentümer und den Einlagen von Vereinen, Personen und Gesellschaften zusammen. Die verfügbaren Finanzmittel der ‚Vereinigten Bühnen‘ ergeben sich aus den Zuweisungen, die der Kulturkonvent zur Verfügung stellt und den finanziellen Sitzgemeindeanteilen der betreffenden Kommunen sowie aus Einnahmen der ‚Vereinten Bühnen G/Z‘.

Ausgenommen sind hiervon Mittel die der Erhaltung der Bausubstanz dienen.

### **Gründe des Zusammenschlusses:**

- Im Jahre 2002 wurde das Theater Görlitz saniert und fungiert seit der Schließung der Stadthalle als sogenanntes Multifunktionshaus, es soll wieder zu seiner eigentlichen Aufgabe zurückgeführt werden, niveauvolle Opern, Operetten, kleinere Ballette und Musicals aufzuführen. Gastspiele dieses Genres im Hause einbezogen.
- Das Zittauer Theater wurde in den Jahren 2009 bis 2010 einer umfassenden Funktionssanierung unterzogen und bietet heute vorwiegend Schauspiel und Musicalaufführungen an. Gastspiele dieses Genres einbezogen. Beide Häuser ergänzen mit ihren Produktionen einander. Beim Schauspiel Zittau bleibt abzuwarten, wie sich das erhöhte überregionale Interesse der Medien nach dem Intendantenwechsel entwickelt und ob hierdurch die Zahl auswärtiger Gäste, die insbesondere wegen des Schauspiels nach Zittau kommen, erhöht werden kann. Die Chancen dazu stehen gut.
- Das Orchester der vereinigten Bühnen, die Neue Lausitzer Philharmonie, bespielt hauptsächlich die Stadthalle, bedient die Görlitzer Bühne bei Opern, Operetten und Musicalaufführungen, sowie die Bühne Zittau. Das Orchester hat aber auch diverse Gastspiele außerhalb dieser Bühnen vorzuweisen. Diese sind ökonomisch aufzuwerten und gleichzustellen. Eine seriöse Preiskalkulation ist hier hilfreich. (Es kann z.B. nicht sein, dass der Besucher in Bautzen 10,- € weniger für eine Konzertkarte bezahlt, wie der Besucher in Görlitz).
- ***Die Stadthalle als Konzerthaus ist der Sitz der ‚Neuen Lausitzer Philharmonie‘.***



- Darüber hinaus dient die Stadthalle selbst als öffentliche Einrichtung dem kulturellen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Leben der Stadt Görlitz und des Landkreises und der Schwesternstadt Zgorzelec. Sie wird auch für überörtliche Veranstaltungen durch das Management geführt und in Verbindung mit den Eventagenturen vermietet. Firmenevents, Kongresse, sportliche Veranstaltungen sind Bestandteil von Vermietungsverträgen. Jährliche Bühnenbälle, organisiert durch das Management und ausgeführt von den Bühnen, dem Orchester und den ansässigen Tanzschulen, sollten wieder fester Bestandteil der Planung werden.
- Der 15. Meridian, der unmittelbar an der Stadthalle verläuft, ist in die Vermarktung aufzunehmen und zu qualifizieren. Bestimmte Räume im Haus können mit einer ständigen Lasershow - ähnlich wie es in Greenwich organisiert ist - bestückt und dem Tourismus und der Bildung zugeführt werden. Erlebnisstage von Kindern und Jugendlichen aus Deutschland/Polen/Tschechien zum Thema Meridian können vom Verein des ‚15. Meridian‘ organisiert und durchgeführt werden.
- Die Stadthalle soll der Wiederbelebung der ‚Schlesischen Musikfeste‘ dienen. Für diese Zwecke wurde sie einst erbaut. Als Konzerthalle mit einer hervorragenden Akustik und einer einmaligen Konzertorgel ist sie prädestiniert, dass in ihr Konzerte großer Orchester aufgeführt werden können. Auch überregionale Veranstaltungen, die durch die Konzert- und Eventagenturen organisiert werden, sollen in das Repertoire einfließen.
- Die Stadthalle soll zudem zum Begegnungszentrum der Zwillingstädte Görlitz-Zgorzelec, der beiden aneinander liegenden Landkreise in Polen und Deutschland wie auch des Freistaates und der Wojewodschaft werden.

Aufgrund ihrer Struktur wird die Stadthalle in der Regel als Multifunktionshalle zu nutzen sein, um auch Kongresse und andere gesellschaftliche und musikalische Veranstaltungen in ihr Angebot einzubeziehen. In enger Zusammenarbeit mit den Konzert- und Eventagenturen soll die Auslastung sichergestellt werden. Die feste Zusammenarbeit mit den Agenturen garantiert auch gewissermaßen die Planungssicherheit der Events. Eine straffe betriebswirtschaftliche Führung der Planungen durch das Management ist Voraussetzung.

Der Tourismuseffekt wird hingegen bei der Stadthalle stärker spürbar als bei den beiden anderen Häusern. Allerdings sind für die Stadthalle vergleichsweise gute Voraussetzungen für eine Erhöhung des Tourismuseffekts durch die Zugehörigkeit zu den deutschsprachigen Musikhallen mit entsprechender Vernetzungs- und Vermarktungsmöglichkeit, Kooperationen mit lokalen Hotels sowie einen leicht ansteigenden Anteil auswärtiger Besucher gegeben.

Denn diese ökonomischen Effekte, die einerseits durch die mit der Spielplangestaltung verbundenen Ausgaben der ‚Vereinigten Bühnen Görlitz/Zittau‘ und andererseits durch die Ausgaben der Besucher der Theater und der Events für die Stadthalle ausgelöst sind und untersucht werden müssen, sind herauszustellen.

Immer im Mittelpunkt steht die *außergewöhnliche Qualität* der kulturellen Angebote für drei Häuser und ihren Nebenbühnen. Sie kann überregional erfolgreich in Szene gesetzt werden.

*In dessen positivem Ergebnis ist der Normalzustand zur Entlohnung des künstlerischen und technischen Personals der Bühnen anzustreben (Normaltarifvertrag).*

Damit wäre sichergestellt, dass auch bekannte Künstler aller Genres hochwertige Produktionen absichern können.

Zentraler Punkt der Strukturreform ist die Schaffung eines Management- und Verwaltungszentrums, in dem alle kulturell bedingten Aktivitäten und Abläufe im Landkreis zusammenlaufen. Das Management- und Verwaltungszentrum steuert die „Vereinigten Bühnen G/T“ nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, schafft Planungssicherheit für die Häuser und die kulturellen Aktivitäten, die die vereinigten Bühnen betreffen. In den Häusern verbleibt nur das Personal, welches für die Sicherstellung der unmittelbaren Produktionen/Veranstaltungen verantwortlich zeichnet. Über die endgültige Struktur und das Personal des Management- und Verwaltungszentrums ist einvernehmlich zu entscheiden.

### **Schlussfolgerungen**

Die Theater haben in der Vergangenheit wieder einmal erfahren müssen, daß eine Szene, die sich in Permanenz als Tribunal präsentiert, verödet und dass dieser Welt nicht beizukommen ist mit Revoluzzerübungen zwischen dem Eisernen Vorhang und der Proszeniumsloge. Es sieht so aus, als stünden Shakespeare und Schiller wieder ante portas.

Die Frage „Quo Vadis“ ist für alle gestellt ... denn infrage gestellt ist von allen, alles von der Kunst, von der künstlerischen Philosophie, die Formen und Inhalte des Rechts und der Ökonomie eines Bühnenverbundes.

*Mit unvoreingenommenem externen Sachverstand und den Detailkenntnissen vor Ort kann es gelingen ein ökonomisch innovatives Konzept zu entwerfen, welches die Theater und die Stadthalle finanziell langfristig auf eine gerade Schiene bringt.*

Hans-Peter Bauer

Thomas Leder

12.11.2014

## Gesetzliche Bestimmungen und Anordnungen

(Auszug Kulturraumgesetz)

Der Kulturraum **Oberlausitz-Niederschlesien** ist ein Pflichtzweckverband nach dem Gesetz über die Kulturräume Sachsens. Seine Hauptaufgabe besteht in der finanziellen Unterstützung der Träger regional **bedeutsamer kultureller Einrichtungen** und Maßnahmen aus Landeszuweisungen des interregionalen Kulturlastenausgleiches nach § 6 Abs. 2 Buchst.a SächsKRG und Mitteln der Kulturumlage, welche durch die Landkreise Bautzen und Görlitz werden.

(Auszug Kulturbeirat)

(11) Der Kulturbeirat **kann**, gegebenenfalls auch im Zusammenwirken mit den Kulturbeiräten anderer Kulturräume, Arbeitsgemeinschaften für einzelne Kultursparten bilden, die den Kulturbeirat bei dessen Arbeit unterstützen und dessen Beschlüsse vorbereiten. Die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaften sind ehrenamtlich tätig.

(12) In künstlerischen Fragen **können** Mitglieder des Kulturbeirates und des Kulturkonventes nach Unterrichtung des Kulturkonventes den ‚Sächsischen Kultursenat‘ oder die Kulturstiftung des Freistaates Sachsen um Rat anrufen.

## Verwendete Literatur:

„Kultur als Wirtschaftsfaktor in Österreich“ vom 12.08.2013

„Ökonomische Effekte der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘“ Studie vom April 2011

„Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes zu den ‚Vereinigten Bühnen Wien‘“  
Rechnungshof ZI 001.509/044-Pr/6/01

„Öffentliche Zuschüsse fördern Vielfalt und Innovationskraft von Opernhäusern“ 2012/ 2 insight.

„Umwegrentabilität der kulturellen Eigenbetriebe der Stadt Leipzig“ HTWK Leipzig 2014

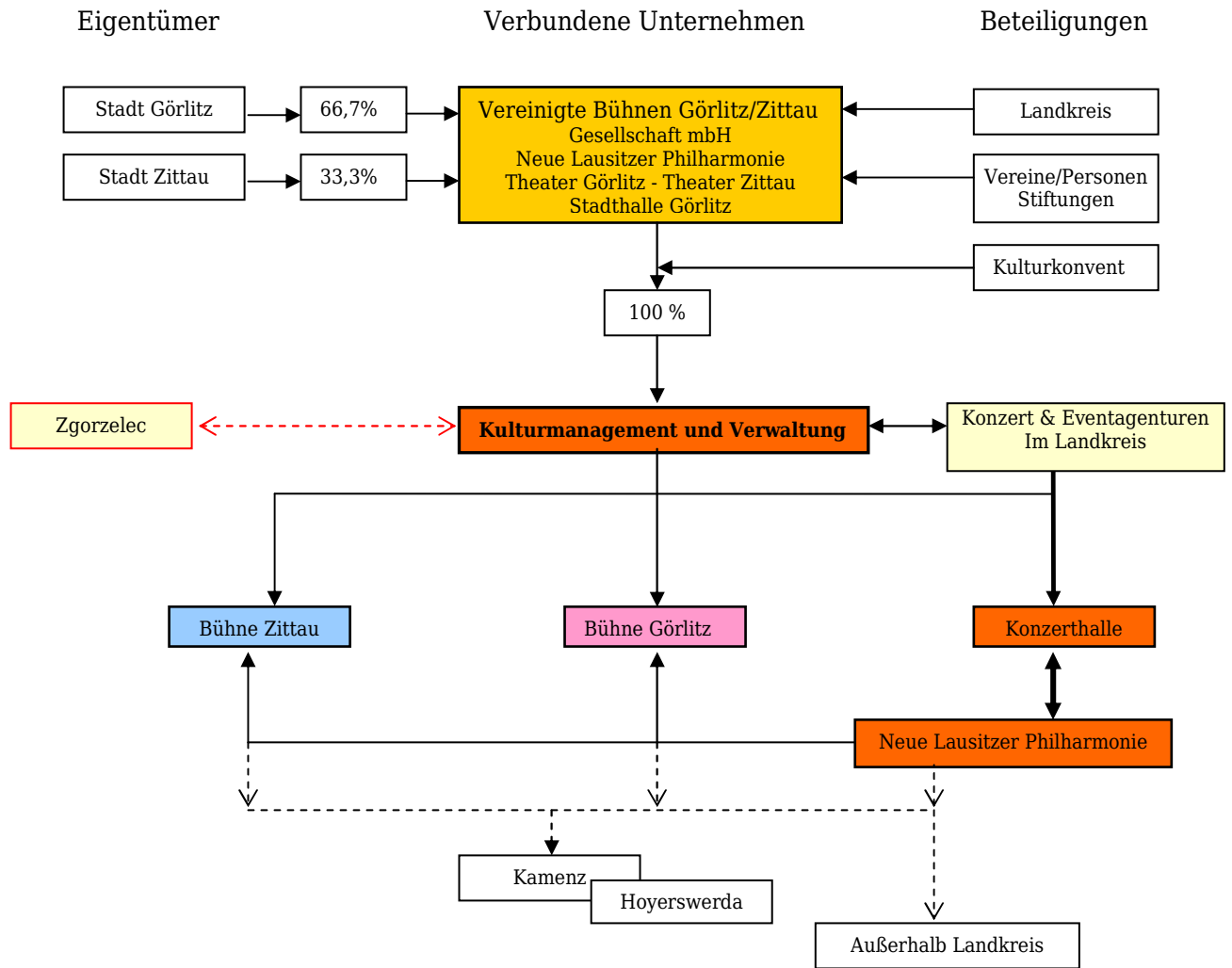
„Case Study Vereinigte Bühnen Wien“

„Weinheim Mietpreisliste der Stadthalle“

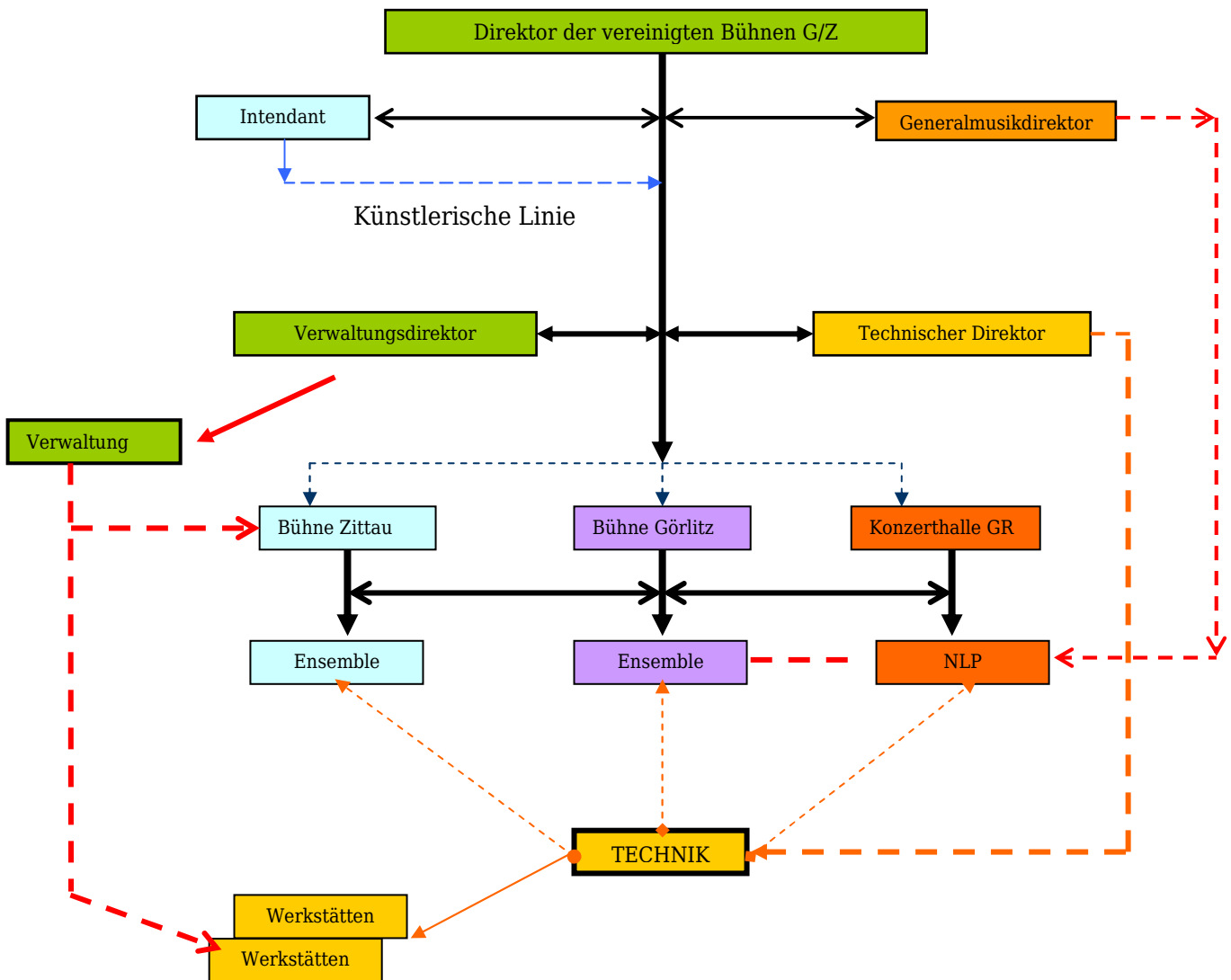
„Entwicklungspfade der Sächsischen Kulturräume“ M. T. Vogt Mai 2014

„Konsolidierungskonzept Gerhart-Hauptmann Theater GZ 2011 - 2016“

# I. Rechtsverhältnisse und Strukturvorschlag



## II. Struktur



Der Personalschlüssel im Einzelnen sollte mit allen Beteiligten verantwortungsvoll erarbeitet werden.

## Case Study

### Vereinigte Bühnen Wien: Marketing und Vertriebs – Controlling

*„Früher war es schwierig und mühsam, Analysen zu erstellen, da es kein einheitliches System gegeben hat. Jetzt arbeite ich nur mehr mit dem Kulturplaner bei der Analyse von Vertriebswegen, Promotionaktionen, Besucherzahlen und Ticketverkäufen. Der Kulturplaner ist vielfältig, extrem schnell und besonders bedienungsfreundlich. Man kann Verkaufsaktivitäten durchleuchten und so fundierte Entscheidungen für die Zukunft treffen.“*

Anita Paic MBA, Leitung Sales Department

„Wir brauchten ein System mit dem steuerungsrelevante Verkaufsdaten in kürzester Zeit und tagesaktuell an den Geschäftsführer übermittelt werden können. Es sollte individuell gestaltbar, Möglichkeiten der Visualisierung bieten und zugleich so benutzerfreundlich sein, dass es in mehreren Abteilungen ohne vertieftes EDV-Know-how verwendet werden kann – dieses System haben wir erhalten!“

Mag. Lia Metchev-Herbst, Leitung Controlling und Finanzen

„Für mich war es wichtig ein Instrument zur Verfügung gestellt zu bekommen, welches große Datenmengen rasch und ohne lange Wartezeit aufbereitet aber in einer Art und Weise, die mich nicht einschränkt, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen und der Geschäftsführung jene Kennzahlen zu liefern, die sie als Entscheidungsgrundlage benötigt.“

Christian Rameis, ehemaliger Leiter Controlling und Projektleiter Kulturplaner-Implementierung

#### **Vereinigte Bühnen Wien: Marketing- und Vertriebscontrolling**

AUSGANGSSITUATION: DER KULTURPLANNER UND DIE VEREINIGTEN BÜHNEN WIEN

Als Zweisparten-Haus (Oper- und Musicalbetrieb) mit einem Umsatz von 70 Millionen Euro und rund 600.000 Besuchern pro Jahr zählen die Vereinigten Bühnen Wien zu den wichtigsten Unternehmen im Wiener Kulturleben. Seit 1987 agieren die Häuser Theater an der Wien, Raimund Theater und Ronacher gemeinsam unter dieser Marke, Haupteigentümer ist die Wien Holding GmbH.

Wie alle modernen Kulturbetriebe müssen sich die Vereinigten Bühnen Wien sowohl künstlerischen als auch wirtschaftlichen Herausforderungen stellen. Die zentralen Fragen sind: Wie gelingt es uns, die Häuser zu füllen, und den künstlerischen Qualitätsanspruch zu halten, bzw. zu steigern? Wie schaffen wir es bei sinkenden, öffentlichen Förderungen und steigenden Kosten, mit den vorhandenen Mitteln, ein Auslangen zu finden?

Die Antwort findet sich in einer gezielten Analyse vergangener und bestehender Daten, welche als Basis für den Austausch von Informationen und somit einer gelungenen Planung sowie Steuerung zu verstehen ist.

Die Vereinigten Bühnen Wien benötigten ein flexibles Softwaretool für genau diese Aufgaben, da sich die Auswertung von Datensätzen und die Erstellung von Berichten bisher komplex und zeitaufwendig gestalteten.

**Der Kulturplaner ist als Controlling-Instrument speziell an die Anforderungen im Kulturbereich angepasst und baut auf bestehenden Systemen (Buchhaltung/Kostenrechnung, Ticketsystem, Personalverrechnung usw.) auf. Basierend auf den drei Säulen „informieren“, „planen“ und „steuern“ ermöglichen es die Kulturplaner-Module Finance und Analyzer alle Informationen entsprechend der Kundenbedürfnisse auszuwerten, darzustellen und bei Bedarf zu kommunizieren.**

#### **IMPLEMENTIERUNG**

Der Fokus dieser Case Study liegt auf der Einführung des Kulturplaners in Vertrieb und Marketing bei den Vereinigten Bühnen Wien.

Darüber hinaus wird der Kulturplaner jedoch auch als Analyseinstrument für Finanzkennzahlen bei den Vereinigten Bühnen Wien eingesetzt und es sind noch weitere Projektschritte (z. B. Analyse von Personalverrechnungsdaten) geplant.

Im Bereich Vertrieb und Marketing galt es Kunden und ihr Verhalten besser zu verstehen.

Ziel war es, fundiertere Entscheidungen treffen zu können, eine Steigerung der Ticketerlöse zu erreichen und Kennzahlen zur Qualitätsmessung zu entwickeln.

Für ein funktionierendes Marketing- und Vertriebscontrolling mussten Antworten gefunden werden auf die essenziellen Fragen:

- Wer ist meine Zielgruppe?
- Woher kommen meine Besucher?
- Wie häufig kaufen einzelne Besucher Veranstaltungstickets?
- Welche Vertriebskanäle werden zum Kauf von Tickets genutzt?
- Wie verhält es sich mit dem Produktlebenszyklus von Veranstaltungen?
- Welche Resultate erzielen Marketingmaßnahmen, Aktionen oder Ermäßigungen?

Um den Zugriff auf tagesaktuelle Daten zu gewährleisten und eine Beantwortung dieser Fragen zu ermöglichen, wurde eine Schnittstelle zum ENTREE-Ticketsystem (Ticket-Web) hergestellt.

## **INFORMATION**

Kommunikation braucht Information. Viele Kulturbetriebe erleben es immer wieder: Unmengen von Daten stecken in unterschiedlichen Systemen. Die Auswertungsmöglichkeiten sind beschränkt, kompliziert oder fehleranfällig.

Gleichzeitig besteht ein hohes Informationsbedürfnis auf allen Unternehmensebenen. Im Kulturplanner werden alle Daten gesammelt und für unterschiedliche Bereiche – auch mobil – zur Verfügung gestellt.

Durch die Schnittstelle zum ENTREE-Ticketsystem wurde bei den Vereinigten Bühnen Wien aus einem starren Informationssystem ein informatives tagesaktuelles Berichtswesen entwickelt. Dashboards zeigen auf einen Blick die wichtigsten Kennzahlen und ermöglichen eine grafische Darstellung der Daten. Das abgebildete Dashboard bietet einen Vergleich täglicher und wöchentlicher Ticketverkäufe, informiert über den Stand der Vorverkäufe und zeigt auf der Basis vergangener Daten den Trend für die weitere Entwicklung der Ticketverkäufe. Der tagesaktuelle Stand wird ermittelt und ein Vergleich mit vergangenen Veranstaltungen durchgeführt, damit Entwicklungen und Potenziale abgeschätzt werden können.

## **STEUERUNG**

Steuern heißt zeitgerecht eingreifen. Mithilfe des Kulturplanners weiß der Projektverantwortliche jederzeit, wo er steht und was zu tun ist. Als Analyseinstrument unterstützt vor allem der Kulturplanner Analyzer den strategischen Entscheidungsprozess mit Berichten und Auswertungen, beispielsweise von besucherbezogenen Daten. ABC-Analysen, Portfolio-Analysen sowie Analysen der Vertriebskanäle oder einzelner Aktionen ermöglichen eine fundierte Beantwortung entscheidender Fragestellungen. Auf einen Klick können Informationen sowohl zu vergangenen Saisonen oder Geschäfts- und Kalenderjahren als auch aktuellen Entwicklungen abgerufen werden – in einer Übersicht oder bis hin zum einzelnen Besucher oder Sitzplatz.

*„Einfache Anwendung und eine klare Struktur sind mir wichtig bei einer Analysesoftware. Ich möchte mich mit den Ergebnissen beschäftigen, nicht mit dem Programm. Ich benutze den Kulturplanner besonders für das Marketingcontrolling. Ich freue mich schon auf die bevorstehenden Erweiterungen des Kulturplanners im Bereich Marketing.“*

Mag. Ulrike Spann, Leitung Development und Marketing

Auch der Beitrag, den ein bestimmter Vertriebskanal zu der Gesamtauslastung einer Veranstaltung leistet, kann dargestellt werden. Die grafische Aufbereitung ermöglicht es, Strukturen und Verläufe für Ursachenfindung und entsprechende strategische Maßnahmen, sichtbar zu machen.

Für die Steuerung im Bereich Customer-Relationship-Management gilt: Nur wer seine Kunden kennt, kennt seine Potenziale. Welche Genres und Themen werden von Besuchergruppen oder einzelnen Besuchern bevorzugt?

Wann (Wochentag, Monat, Jahreszeit, Uhrzeit) besucht ein gewisser Besucher bzw. Besuchergruppe die Vorstellung. Wann (d. h. wie viele Tage vorher) werden die Tickets gekauft und welcher Preis wird dafür durchschnittlich gezahlt.

Für die Vereinigten Bühnen Wien ist die Analyse von Vertriebsstrukturen ein besonders wichtiger Punkt. Welche Vertriebskanäle verkaufen wie viele Tickets? Wo liegen die Verkaufsspitzen?

Wo muss der Verkauf durch zusätzliche Maßnahmen gesteigert werden? Fragen wie diese können mit dem Kulturplanner einfach beantwortet werden. Die grafische Darstellung der Analyse zeigt, wie über unterschiedliche Vertriebskanäle vor und nach der Premiere Tickets verkauft werden, und bietet zusätzlichen einen Vergleich zweier Veranstaltungen.

Für gezielte Marketingaktionen ist es nicht nur wichtig zu wissen, wann Besucher welche Tickets kaufen. Man muss auch wissen, woher sie kommen.

Die grafische Darstellung zeigt, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Distanz (in km) zum Veranstaltungsort, Besucher ihre Tickets kauften.

Zukünftig wird diese Analyse um eine erweitert werden: Eine Darstellung der Besucherströme auf Landkarten erweitert und sorgt somit für eine optimale Visualisierung.

## **PLANUNG**

Umfassende Analysen liefern eine verlässliche Basis für Planung und Budgetierung. Mit dem Kulturplaner können strategische Ziele und Maßnahmen (beispielsweise in Form einer Balance Score Card) hinterlegt und Mehrjahres oder Jahresplanungen durchgeführt werden.

Neben Aufwendungen und Erlösen können dabei auch Daten wie Besucher, Anzahl der Veranstaltungen oder Produkten, Führungen sowie beliebige Stammdaten miteinbezogen werden. Jeder Mitarbeiter greift auf die ihm zugeordneten Planungsbereiche zu und bearbeitet diese. Bei allen Berichten aus dem Kulturplaner besteht die Möglichkeit, nach unterschiedlichen Kriterien (Produktionen, Häuser, Genres, etc.) zu differenzieren. Auf Knopfdruck wird auch eine tabellarische Darstellung ausgegeben. Mithilfe des Kulturplaners konnten die Vereinigten Bühnen Wien ihre Verkaufszahlen gezielt analysieren und Maßnahmen den gewonnenen Erkenntnissen entsprechend setzen.

*„Ich kann mir die Ticketingdaten von der Basisinformation bis hin zu detaillierten Analysen ansehen und das unter verschiedenen Blickwinkeln, beispielsweise: in Anspruch genommene Ermäßigungen, welche Kunden welche Vorstellungen besucht haben, aus welchen Regionen sie kamen, ob es sich um Großkunden handelte und vieles mehr. Diese Analysen erhält man mit wenigen Klicks und in einer grafisch sehr ansprechenden Weise. Vergleiche mit früheren Produktionen sind einfach durchzuführen und helfen bei der Planung und Steuerung. Der Kulturplaner hat meine Arbeitsweise grundsätzlich verändert.“*

Mag. Karin Hayden, Vertriebscontrolling

## **WEITERENTWICKLUNGEN**

Der Kulturplaner wird laufend weiterentwickelt und optimiert. Aktuell wird gemeinsam mit der Technischen Universität Wien an der Entwicklung von Forecast Algorithmen gearbeitet, wodurch konkrete Prognosen über die

Entwicklung laufender Veranstaltungen ermöglicht werden sollen. Im Bereich Marketing wird an einer neuen Art der Analyse gearbeitet, mit der die Effektivität von Marketingmaßnahmen noch besser messbar wird (z. B. Analyse und Beurteilung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen). Auch ohne die Eingabe eines Aktionscodes können Marketingmaßnahmen dann automatisch eingespeichert, und deren Erfolg beurteilt werden. Ebenso werden Trends bezüglich e-commerce und social Media in die weiteren Überlegungen mit eingebunden. Dazu werden Daten aus Google Analytics und Facebook in den Kulturplaner integriert, um zu einem besseren Verständnis der Kunden und folglich zur Steigerung der Ticketerlöse einzutragen.

## **FAZIT**

Mithilfe des Kulturplaners wurde die Zeit, die von den Vereinigten Bühnen Wien für die Aufbereitung der Daten aufgewendet werden musste, deutlich verkürzt. Darüber hinaus konnte für den Kunden Vereinigte Bühnen Wien eine neue Dimension der Datenauswertung erreicht werden, sowohl im Umfang wie in der Tiefe der Analyse. Zusätzlich sichert der Kulturplaner die Qualität und Zuverlässigkeit der Datenbestände und ermöglicht – unter Integration unterschiedlicher Datenquellen – das schnelle und unkomplizierte Verfassen von Berichten. Sogar komplexe Mehrjahres- oder Soll-/Ist-Vergleiche sind auf Knopfdruck verfügbar.

Durch die standardisierte Aufbereitung der Berichte gehören manuelle Nachbereitungen der Vergangenheit an. Die breite Einbindung der Berichtsempfänger sorgt zudem für einen Direktzugriff auf Daten und Berichte je nach Berechtigung und Abteilung.

Das persönliche Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Vereinigten Bühnen Wien hat maßgeblich dazu beigetragen, den Kulturplaner genau an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Durch die aktive Mitgestaltung von Beginn an konnte die Flexibilität des Kulturplaners und seiner Module in jeder Phase vollständig ausgeschöpft werden. Gemeinsam wurde auf diese Weise ein zentrales Werkzeug geschaffen, das Abläufe vereinfacht, Zeit spart, bereichsübergreifende Analysen und Prognosen ermöglicht und damit eine gute Basis für die Unternehmensplanung und -steuerung schafft.



## **(Auszug aus dem Wahrnehmungsbericht des RH Wien ZI 001.509/044-Pr/6/01)**

### **Vereinigte Bühnen Wien Gesellschaft mbH**

Die Vereinigte Bühnen Wien Gesellschaft mbH (Vereinigte Bühnen Wien) und ihre Tochtergesellschaften entwickeln, produzieren und vermarkten musikdramatische Werke (Musicals) im In- und Ausland.

In Wien stehen das Theater an der Wien, das Raimundtheater und seit 1997 das Etablissement Ronacher als Spielstätten zur Verfügung.

Die ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ erhielten vom amtsführenden Stadtrat für Kultur, Dr Peter Marboe, den Auftrag, das Theater an der Wien auch weiterhin acht Monate mit Musicals zu bespielen und in

den Monaten Mai bis August für Opern und Operetten zur Verfügung zu stellen. Der RH sprach sich ebenfalls dafür aus, weil dabei mit verhältnismäßig geringem Mehraufwand die Angebotslücke an Opern und Operetten im Sommer geschlossen werden kann.

Das Theater an der Wien wurde auch von den Wiener Festwochen und vom Wiener Klangbogen genutzt. Die ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ stellten hierfür 24,9 Mill S (1998) bzw. 26,8 Mill S (1999) in Rechnung; bei Anwendung eines realistischen Tageskostensatzes hätten aber weitere Kosten von 12,3 Mill S (1998) bzw. 15,7 Mill S (1999) verrechnet werden müssen.

Es bestanden keine mittelfristigen Finanzpläne als Grundlage für mehrjährige Förderungszusagen. Durch die unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ erfolgte Anweisung der Förderungszuwendungen der Stadt Wien war es den ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ möglich, in wirtschaftlich günstigen Jahren hohe Rücklagen bzw. Rückstellungen zu bilden. Aus der Veranlagung der hohen liquiden Mittel wurden nur geringe Zinsenerträge erwirtschaftet. Bei der Kostenrechnung wurden nicht immer alle produktionsbezogenen Kosten den Eigenproduktionen richtig zugeordnet.

Die beiden Geschäftsführer erhielten zusätzlich zu ihrem Gehalt hohe — erfolgsabhängige — Prämien.

Von den ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ wurde eine Wertschöpfung erzielt, die höher war als die Förderungszuwendungen der öffentlichen Hand.

### **Kurzfassung**

Der RH überprüfte von Jänner bis Ende März 2000 die Gebarung der Vereinigte Bühnen Wien Gesellschaft mbH (Vereinigte Bühnen Wien).

Schwerpunkte der Überprüfung waren das Unternehmungskonzept, das Rechnungswesen, die Preis-, Vertriebs- und Produktpolitik, das Personalwesen sowie eine volkswirtschaftliche Betrachtung. Der Überprüfungszeitraum umfasste im Wesentlichen die Jahre 1996 bis 1999.

Die Prüfungsmittelungen wurden den Geschäftsführern sowie dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ und dem Wiener Stadtsenat im Juli 2000 übermittelt. Dazu gaben die Geschäftsführer im September 2000, der Vorsitzende des Aufsichtsrates im Oktober 2000 und der Wiener Stadtsenat im November 2000 Stellungnahmen ab. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen im Dezember 2000.

### **Prüfungsablauf und -gegenstand**

Kenndaten der Vereinigte Bühnen Wien Gesellschaft mbH

Eigentümer 97,34 % Wiener Holding AG

1,75 % Margarete Marik

0,91 % Kommerzialrat Hans Bunzel

Unternehmensgegenstand - Betrieb der Spielstätten Theater an der Wien, Raimundtheater und Etablissement Ronacher

### **Gebarungsentwicklung 1996 1997 1998 1999 (in Mill S)**

**Erträge** (inklusive Förderungszuwendungen) 726,5 587,2 625,8 584,2

Aufwendungen 647,0 583,1 545,9 590,0

Jahresüberschuss/Fehlbetrag 79,5 4,1 79,9 - 5,8

### **Förderungszuwendungen**

Bund 24,5, 24,5 - -

Stadt Wien 260,2 260,2 217,5 217,5

Anzahl Mitarbeiter 659 602 562 581

Besucher 566 000; 468 000; 581 000; 538 000, darunter Vorstellungen der Eigenproduktionen 562 444; 521 497.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' und ihre Tochtergesellschaften entwickeln, produzieren und vermarkten musikdramatische Werke (Musicals) im In- und Ausland.

In Wien stehen, das Theater an der Wien, das Raimundtheater und seit 1997 das Etablissement Ronacher als Spielstätten zur Verfügung.

Die Eigentumsverhältnisse der seit 1980 gemeinnützigen 'Vereinigten Bühnen Wien' sowie deren Beteiligungen und verbundenen Unternehmen stellten sich im Überprüfungszeitraum wie folgt dar: Die Geschäftstätigkeit der 'Vereinigten Bühnen Wien' war grundsätzlich auf den im Gesellschaftsvertrag angeführten Unternehmungsgegenstand und die von der Geschäftsführung formulierten Ziele des Erhalts dreier historischer Theater, der Verbesserung der ökonomischen Situation durch Anhebung des Eigendeckungsanteils, des Ausbaus der Position Wiens als Musicalmetropole sowie der Intensivierung von Eigenproduktionen samt Export ins Ausland ausgerichtet.

## **EIGENTÜMER VERBUNDENE UNTERNEHMEN**

(Konzernabschluss)

### **BETEILIGUNGEN**

Bei den 'Vereinigten Bühnen Wien' sind ein Aufsichtsrat und zwei Geschäftsführer — Intendant und kaufmännischer Geschäftsführer — bestellt, die auch Geschäftsführer der VBW - Kulturmanagement- und Veranstaltungsgesellschaft mbH (KMV) und der 'Elisabeth International Musicalproduction GmbH' sind. Der Intendant ist auch Geschäftsführer der Dance of the Vampires Limited. Ein Prokurist der 'Vereinigten Bühnen Wien' ist Geschäftsführer des Raimund-Theatervereins.

Die nach den Bestimmungen der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung vorgesehenen Richtlinien bzw. Grundsätze der allgemeinen Unternehmungs-, Geschäfts- und Bilanzierungspolitik sind bisher weder vom Aufsichtsrat der Wiener Holding AG noch von der Generalversammlung der 'Vereinigten Bühnen Wien' erlassen worden. Weiters wurde eine in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat enthaltene Bestimmung aus 1984, wonach die Geschäftsführer bei Personalmaßnahmen mit einem Jahresbezug von über 420 000 S die Zustimmung des Aufsichtsrates einzuholen haben, in den letzten Jahren nicht eingehalten.

Der RH empfahl, die vorgesehenen Richtlinien und Grundsätze zu erlassen sowie die erwähnte Wertgrenze aufgrund der zwischenzeitlich eingetretenen Geldwertänderungen anzupassen. Laut Stellungnahme des Vorsitzenden des Aufsichtsrates der 'Vereinigten Bühnen Wien' werde der Empfehlung des RH nachgekommen werden.

Zur Produktion und Verwertung einer Revue beteiligten sich die 'Vereinigten Bühnen Wien' 1991 mit 2,8 Mill S an The Wonder Company Limited Partnership. Für den Rückfluss des Kapitals übernahmen eine juristische und eine natürliche Person die Haftung. Von dem investierten Kapital — das durch Einnahmen aus Tantiemen rückerstattet werden sollte — flossen bis 1994 lediglich 1 Mill S von den haftenden Personen zurück. 1999 schrieben die 'Vereinigten Bühnen Wien' die Beteiligung zur Gänze ab.

Der RH empfahl, die offene Forderung gegen die haftenden Personen zu betreiben. Laut Stellungnahmen der 'Vereinigten Bühnen Wien' und des Wiener Stadtsenates sei der Empfehlung des RH bereits nachgekommen worden.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' erhielten durch Verschmelzung mit der Raimundtheater Betriebsgesellschaft mbH Anteile des Raimund-Theatervereins, der Eigentümer des Raimundtheaters ist und dieses an die 'Vereinigten Bühnen Wien' vermietet. Der Verein erwirtschaftete von 1996 bis 1999 jährlich einen geringen Jahresüberschuss.

## **Verbundene Unternehmen und Beteiligungen**

1987 wurde die KMV gegründet. Die Geschäftstätigkeit dieser Gesellschaft ist auf Gewinn gerichtet. 1997 wurde ein Jahresfehlbetrag von 1,1 Mill S erwirtschaftet, in den anderen Jahren des Überprüfungszeitraums ein Jahresüberschuss zwischen 62 000 S und 1,5 Mill S.

Der RH stellte fest, dass die Gesellschaft auch über Gewerbeberechtigungen für Tätigkeiten, die nicht Unternehmungsgegenstand laut Gesellschaftsvertrag waren, verfügte.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' sei der Gesellschaftsvertrag entsprechend geändert worden.

Ende 1994 gründete die KMV gemeinsam mit dem Betreiber der Kantinen im Theater an der Wien und im Raimundtheater als Minderheitsgesellschafter die Theater Gastrosellschaft mbH zur

Führung der Kantinen und eines Theatercafés. Infolge ungünstiger Geschäftsentwicklung wurde die Tätigkeit dieser Gesellschaft bereits im Juni 1995 eingestellt.

Der Jahresfehlbetrag für 1995 betrug 0,2 Mill S.

Die KMV erwarb 1996 trotz erheblicher Wertminderung den Anteil des erwähnten Minderheitsgesellschafters zum Nominalwert. Der Firmenwortlaut wurde in, 'Elisabeth International' Musicalproduction GmbH, geändert. Unternehmungsgegenstand ist nunmehr der Erwerb und die Nutzung von Rechten an Musicals, insbesondere an der Produktion Elisabeth.

Die neue Gesellschaft erwirtschaftete seit 1996 Jahresüberschüsse zwischen 0,3 Mill S und 1,1 Mill S.

Der RH stellte fest, dass das Ziel, durch die Gründung der Theater Gastrogesellschaft mbH die gastronomischen Aktivitäten für das Theaterpublikum auszuweiten, nicht erreicht wurde. Die Entscheidung, die Aktivitäten dieser Gesellschaft bei Erkennen des Verlustes nach sechs Monaten einzustellen, hielt der RH kaufmännisch für richtig.

1994 wurde die Art-Shop Vienna Kunstwarenhandel GmbH gegründet, an der sich die KMV 1998 als Mehrheitsgesellschafterin beteiligte. Unternehmungsgegenstand ist unter anderem der Handel mit Waren aller Art. Im Geschäftsjahr 1998 wurde ein Jahresüberschuss von 0,2 Mill S und im Jahr 1999 ein geringer Verlust erzielt.

Die KMV erwarb 1999 einen Anteil von 0,3 Mill S an dieser Gesellschaft, die Mitgliedsanteile für die amerikanische Produktion des Stückes Over and Over bereitstellte. Die Beteiligung soll durch Einnahmen aus der Produktion zurückbezahlt werden. Bis März 2000 wurden 25 000 S rückerstattet.

### **VBW - Kulturmanagement- und Veranstaltungsgesellschaft mbH**

Elisabeth International

Musicalproduction

GmbH

Art-Shop Vienna

Kunstwarenhandel GmbH

The Over and Over

Signature LLC

### **Verbundene Unternehmen und Beteiligungen**

Vereinigte Bühnen Wien

Die KMV hält 50 % der Geschäftsanteile an der 1997 gegründeten Dance of the Vampires Limited, die auch die Verwertungsrechte des Musicals Tanz der Vampire im nichtdeutschsprachigen Raum besitzt. Da die Gesellschaft seit ihrer Gründung keine Geschäftstätigkeit entwickelt hat, planen die Geschäftsführer eine Umstrukturierung.

Der RH beurteilte dies Positiv, wenn dadurch die Auslandsverwertung des Werkes erleichtert werden kann und die KMV keine Nachteile bei der Tantiemenaufteilung erleidet.

Ein im Zuge der Diskussion zur Privatisierung der 'Vereinigten Bühnen Wien' von den Geschäftsführern ausgearbeitetes Modell einer Managementbeteiligung wurde nicht verwirklicht.

Eine Trennung der 'Vereinigten Bühnen Wien' in eine im Eigentum der Wiener Holding AG stehende, weiterhin geförderte Hausgesellschaft und in eine private operative Gesellschaft wurde ebenfalls nicht weiter verfolgt. Demnach hätte die Hausgesellschaft die spielfertigen Häuser bereitstellen und die Privatgesellschaft die Kosten der Musicalproduktionen tragen bzw. die Einnahmen daraus erhalten sollen.

Nach Auffassung des RH war es richtig, die Trennung in zwei Gesellschaften nicht weiterzuverfolgen, weil von der Privatgesellschaft im Sinn der Kostenwahrheit die Kosten für die Bereitstellung der spielfertigen Häuser und für den laufenden Spielbetrieb zu tragen gewesen wären; dafür war beispielsweise 1998 ein Förderungsbedarf von 130 Mill S erforderlich.

Abgänge in dieser Höhe hätten aber die Finanzkraft der Privatgesellschaft auf Dauer überfordert. Eine Umstrukturierung des Konzerns sollte nur bei Erzielung einer nachhaltigen Kostenersparnis vorgenommen werden.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' schlossen sich den Überlegungen des RH an.

Die beiden Geschäftsführer planten, weitere Produktionsgesellschaften zur internationalen Verwertung einzelner Musicals zu gründen.

Der RH empfahl, Gesellschaften nur dann zu gründen, wenn dies wegen internationaler Beteiligungen unabdingbar ist. Grundsätzlich sollten bei der KMV für die Verwertung einzelner Werke eigene Verrechnungskreise eingerichtet werden.

Laut Mitteilung der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ sei dieser Empfehlung des RH bereits Rechnung getragen worden.

Eine von den ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ in Auftrag gegebene Studie über das Potenzial und die Struktur der Opernbesucher in Wien und Umgebung ergab ein Besucherpotenzial für Opern und Operetten von 12 % sowie für Musicals von 22 %. Eine klare Mehrheit der Opernbesucher bezeichnete das Wiener Opernangebot als ausreichend. Aus dieser Studie ergab sich, dass eher die Angebotslücke an Opern im Sommer geschlossen werden sollte, als neue Angebotsstrukturen zu schaffen.

### **Umstrukturierung der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘**

Produktionsgesellschaften

Künftige Nutzung des Theaters an der Wien

Strategische Planungen

Über Auftrag des amtsführenden Stadtrates für Kultur, Dr Peter Marboe, erarbeiteten die ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ 1996/97 ein längerfristiges Konzept, in dem eine weitergehende Nutzung des Theaters an der Wien als Opernhaus beurteilt werden sollte. Dabei wurden folgende Varianten erarbeitet:

Variante A sah eine acht- bis zehnmonatige Bespielung mit Opern und Operetten sowie für zwei bis vier Monate Produktionen der Wiener Festwochen, des Wiener Klangbogens und der Wiener Staatsoper vor. Abgesehen von der erst zu schaffenden Infrastruktur für einen Opern - und Operetten - Repertoirebetrieb würde diese Variante eine zusätzliche jährliche Förderung von 600 Mill S erfordern.

Variante B sah einen Gastspielbetrieb mit Opern und Operetten vor; neben der Schaffung der Infrastruktur würde der zusätzliche jährliche Förderungsbedarf dafür 270 Mill S betragen.

Variante C sah schließlich die Beibehaltung der derzeitigen achtmonatigen Bespielung mit Musicals sowie eine Erweiterung des Angebots an Opern und Operetten in den Monaten Mai bis August vor. Ziel dieser Variante sollte sein, die Anzahl der Vorstellungen in den Sommermonaten von 40 auf 60 zu erhöhen und die Anzahl der 80 Schließtage zu verringern.

Für diese Variante wären keine Investitionen, für Produktionsmaßnahmen und Werbung, jedoch zusätzlich jährlich 20 Mill S erforderlich.

Aufgrund der hohen Kosten für die Schaffung der erforderlichen Infrastruktur und des hohen zusätzlichen Bedarfs an Förderungsmitteln für die Umsetzung der Varianten A bzw. B erhielten die ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ vom Amtsführenden Stadtrat für Kultur im Jahr 1998 mündlich den Auftrag, Variante C umzusetzen.

Der RH sprach sich ebenfalls für die Variante C aus, welche den Vorteil hat, dass mit verhältnismäßig geringem Mehraufwand die Angebotslücke an Opern und Operetten im Sommer geschlossen werden kann.

Laut Mitteilung der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ sei die Beibehaltung der Variante C am kostengünstigsten; dem Bedarf der Besucher nach Musicals und Klassik könne nachgekommen und den Interessen der Stadt Wien entsprochen werden.

1992 verpachteten die ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ das Etablissement Ronacher. Nach einem Rechtsstreit mit der Pächterin erklärten sie sich im Vergleichsweg zu einer vorzeitigen Rückübernahme des Etablissements Ronacher mit Jahresende 1997 bereit. Die Pächterin sollte eine Ablösepauschale von 15 Mill S sowie eine Bespielungsgutschrift von 10 Mill S erhalten. Für diese Vereinbarungen lagen schriftliche Zustimmungen der Stadt Wien, der Wiener Holding AG und des Aufsichtsrates der ‚Vereinigten Bühnen Wien‘ vor.

### **Rückübernahme des Etablissements Ronacher**

Strategische Planungen

Vereinigte Bühnen Wien

Im August 1997 wurde die Rückübernahme auf September 1997 vorverlegt und anstelle der Bespielungsgutschrift eine Abschlagszahlung von 1,3 Mill S vereinbart. Hierüber wurden die Entscheidungsträger zwar mündlich informiert, eine formelle Zustimmung lag aber nicht vor. Ein Teilbetrag des Ablösepauschales von 7,5 Mill S sowie 1,1 Mill S der Abschlagszahlung wurden direkt an die Pächterin überwiesen, lediglich für den zweiten Teilbetrag wurde eine Treuhandvereinbarung getroffen.

Nach Auffassung des RH hätten die Entscheidungsträger der vereinbarten Abschlagszahlung ausdrücklich zustimmen müssen. Überdies hätte die Zahlung des gesamten Betrages über einen Treuhänder erfolgen sollen, zumal noch Forderungen zwischen den Parteien strittig waren und

sich die Pächterin zu dieser Zeit in Zahlungsschwierigkeiten befand. Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' habe die damalige wirtschaftlich prekäre Situation der Pächterin diese Vorgangsweise erforderlich gemacht. Das Etablissement Ronacher wird nun von der KMV betrieben, weil sich die Geschäftsführung der 'Vereinigten Bühnen Wien' verpflichtete, das Etablissement Ronacher als Gastspielhaus ohne zusätzliche Förderungsmittel zu führen, und somit Gewinnerzielungsabsicht vorliegt. Die 'Vereinigten Bühnen Wien' als Eigentümerin des Etablissements Ronacher erhalten einen jährlichen Pachtzins und eine Beteiligung an den Mieterlösen. Der RH beurteilte die Pachtzinsregelung grundsätzlich positiv, weil die 'Vereinigten Bühnen Wien' dadurch höhere Pachteinnahmen als vor 1997 erhalten. Die KMV erwirtschaftete durch den Betrieb des Etablissements Ronacher 1997 einen Abgang von 1,9 Mill S, erreichte aber Überschüsse von 3,4 Mill S (1998) bzw. 2,6 Mill S (1999). Diesen Überschüssen standen jedoch die von den 'Vereinigten Bühnen Wien' gezahlten Ablösen von insgesamt 16,1 Mill S und Aufwendungen von 5,7 Mill S für die Instandsetzung des Etablissements Ronacher gegenüber, die nicht an die KMV weiterverrechnet wurden. Da das Etablissement Ronacher 1998 und 1999 überwiegend an die 'Vereinigten Bühnen Wien' vermietet wurde, welche somit als Eigentümer dafür Miete zahlten, empfahl der RH den 'Vereinigten Bühnen Wien', das Etablissement Ronacher künftig selbst zu betreiben. Laut Mitteilung der 'Vereinigten Bühnen Wien' soll das Etablissement Ronacher in Zukunft in erster Linie an Dritte vermietet werden.

### **Strategische Planungen**

Von 1996 bis 1999 fanden in den drei Spielstätten der 'Vereinigten Bühnen Wien' 2 024 Vorstellungen statt. Die 'Vereinigten Bühnen Wien' erreichten bei einer durchschnittlichen Auslastung von 89 % ein durchschnittliches Einspielergebnis von 74 %, gemessen am möglichen Erlös aus dem Kartenverkauf.

Der durchschnittliche Anteil von Freikarten lag bei 2,6 %; beim Etablissement Ronacher betrug er hingegen durchschnittlich 5 %. Bei Premieren wurden zwischen 38 % und 86 % der Karten als Freikarten an Personen aus den Bereichen Politik, Kultur und Wirtschaft vergeben.

Der RH verkannte keineswegs den von den 'Vereinigten Bühnen Wien' angeführten Werbeeffect der Teilnahme prominenter Personen an Premieren, hielt aber dabei im Hinblick auf den damit verbundenen Einnahmefall den Anteil an Freikarten für zu hoch. Er empfahl, diesem Personenkreis künftig ein Vorbezugsrecht an Kaufkarten einzuräumen.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' und des Wiener Stadtsenates sei bereits damit begonnen worden, den Anteil an Freikarten bei Premieren zu verringern.

Jährlich wurden rd 20 % der Karten ermäßigt abgegeben, wobei neben Fixpreisen und Pauschalermäßigungen für einzelne Institutionen auch umsatzabhängige Rabatte und zeitlich limitierte Ermäßigungen für bestimmte Zielgruppen gewährt wurden.

Der RH erachtete zielgruppengerichtete Verkaufsaktionen als zweckmäßig.

Er empfahl aber, zur Verringerung des durch Ermäßigungen entstandenen Einnahmefalls pauschale Ermäßigungssätze zu überdenken.

Laut Mitteilung der 'Vereinigten Bühnen Wien' würden Ermäßigungssätze künftig nach kulturpolitischen Grundsätzen jährlich überprüft werden.

Die Karten für Veranstaltungen der 'Vereinigten Bühnen Wien' wurden im Wesentlichen zu 28 % an den Tages- und Abendkassen, zu 26 % über das 1997 eingerichtete Call-Center und zu 30 % über Großkunden und Kontingentinhaber vertrieben.

Der RH empfahl, unter Beachtung der Auswirkungen auf die anderen Vertriebsformen sowie unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Bestimmungen künftig vor allem den konsumentenfreundlichen Vertrieb über Internet bzw. Call-Center auszubauen.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' sagten dies zu.

### **Absatzwirtschaft Besucher und Auslastung Vertrieb**

Vereinigte Bühnen Wien

Laut Bespielungskonzept wurde das Raimundtheater ganzjährig mit Musicalproduktionen und das Etablissement Ronacher mit kleineren Eigen- sowie Gastspielproduktionen bespielt. Das Theater an der Wien wurde rd acht Monate im Jahr für Zwecke der 'Vereinigten Bühnen Wien' genutzt und stand rd vier Monate für Aufführungen der Wiener Festwochen, der Wiener Staatsoper und des Wiener Klangbogens zur Verfügung.

Für die Benutzung des Theaters an der Wien wurden den Drittnutzern vor 1996 lediglich die variablen Personalkosten und seitdem zusätzlich ein Tageskostensatz von 180 000 S verrechnet. Dem Wiener Klangbogen wurde das Orchester der 'Vereinigten Bühnen Wien' 1998 für ein Galakonzert kostenlos zur Verfügung gestellt; 1999 wurden ihm für die Operettenaufführungen sowie ein Konzert eine Pauschale von 1 Mill S verrechnet. Insgesamt stellten die 'Vereinigten Bühnen Wien' den Wiener Festwochen und dem Wiener Klangbogen 24,9 Mill S (1998) und 26,8 Mill S (1999) in Rechnung.

Der RH stellte fest, dass der verrechnete Tageskostensatz zu niedrig war.

Bei Anwendung eines realistischen Tageskostensatzes von 274 000 S — mit dem alle Kosten der von Dritten genutzten Einrichtungen abgegolten wären — hätte den Wiener Festwochen 1998 bzw. 1999 um 6 Mill S bzw. 6,5 Mill S und dem Wiener Klangbogen einschließlich der Kosten des Orchesters um 6,3 Mill S bzw. 9,2 Mill S mehr verrechnet werden müssen.

Der RH empfahl, künftig schriftlich Tageskostensätze zu vereinbaren, welche die Kosten aller bei den 'Vereinigten Bühnen Wien' benutzten Einrichtungen abdecken; darüber hinaus wären die Kosten für die geleisteten Dienste des Orchesters jedenfalls zu verrechnen.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' bedürfe eine Veränderung der Tageskostensätze der Zustimmung der Stadt Wien und der Wiener Holding AG.

Im Zuge der Überlegungen zur Gründung einer Orchesterbetriebsgesellschaft werde auch eine Mitträgerschaft der Wiener Festwochen und des Wiener Klangbogens erwogen.

Der Wiener Stadtsenat teilte mit, dass künftig bei der Nutzung von Spielstätten durch Dritte kostendeckende Tagessätze verrechnet werden sollten.

Die Voranschläge bzw. Wirtschaftspläne der 'Vereinigten Bühnen Wien' werden von der Stadt Wien, der Wiener Holding AG und vom Aufsichtsrat der 'Vereinigten Bühnen Wien' geprüft und genehmigt.

Der RH stellte fest, dass somit drei Gremien mit denselben Aufgaben betraut waren. Er empfahl, zur Vereinfachung der Gesellschaftsstruktur eine Rückführung der Geschäftsanteile an den 'Vereinigten Bühnen Wien' von der Wiener Holding AG an die Stadt Wien zu überlegen, welche damit unmittelbar die Gesellschafterrechte wahrnehmen könnte.

Der Wiener Stadtsenat gab hierzu keine Stellungnahme ab.

## **Nutzung der Spielstätten**

### **Rechnungswesen**

Voranschläge

### **Absatzwirtschaft**

Für einzelne Positionen der Voranschläge lagen keine bzw. nur unzureichende rechnerische Grundlagen vor. Weiters kam es bei verschiedenen Aufwands- bzw. Ertragsgruppen zu erheblichen Abweichungen zwischen den Voranschlägen und den Jahresabschlüssen. So betrug bei den sogenannten Eigenerträgen (Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge) die Abweichungen in den Jahren 1996 bis 1998 zwischen 22 % und 124 %. Die Umsatzerlöse wurden mit rd zwei Dritteln der möglichen Erlöse aus dem Kartenverkauf (Masettenwert) veranschlagt; wegen der guten Auslastung und der höheren Anzahl von Vorstellungen konnten jedoch Umsatzerlöse von rd 74 % des Masettenwerts erzielt werden.

Der RH empfahl, zur Verbesserung der Information des Förderungsgebers künftig Voranschläge vollständig und genau zu erstellen, die Eigenerträge realistischer anzusetzen und zur Erlangung von mehrjährigen Förderungszusagen eine entsprechende mittelfristige Finanzplanung einzuführen.

Laut Mitteilung der 'Vereinigten Bühnen Wien' lägen zum Zeitpunkt der Erstellung der Voranschläge meist noch keine Detailplanungen vor, sodass auf Erfahrungen aus Vorproduktionen zurückgegriffen werden müsse. Eine Anhebung der Eigenerträge über den ohnehin schon hohen Prozentsatz hinaus würde bei einem Rückgang der Einspielergebnisse nachträgliche Förderungszuwendungen erforderlich machen.

Künftig würden dem Aufsichtsrat und dem Förderungsgeber dreijährige Voranschläge übermittelt werden, womit unternehmensseitig die Voraussetzungen für eine mehrjährige Förderungszusage geschaffen wären.

Laut Mitteilung des Wiener Stadtsenates sei beabsichtigt, den 'Vereinigten Bühnen Wien' aufgrund einer mehrjährigen Finanzvorschau eine mehrjährige Förderungszuwendungsvereinbarung anzubieten.

Die Förderungszuwendungen der Stadt Wien erfolgten gemäß den Voranschlägen unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg der 'Vereinigten Bühnen Wien'. Diese konnten daher in wirtschaftlich günstigen Jahren hohe Rücklagen bzw. Rückstellungen bilden.

Der RH empfahl, Förderungszuwendungen nur in jenem Ausmaß anzufordern, das die Erreichung der Unternehmungsziele gewährleistet.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' würden sie seit 1998 nur mehr Förderungszuwendungen erhalten, die um 37 Mill S unter dem jeweiligen Voranschlag lägen. Diese Differenz — die derzeit aus Rücklagen bedeckt werde — könnte in den Folgejahren zu einer Unterdeckung führen, welche durch nachträgliche Förderungszuwendungen oder ein verbessertes wirtschaftliches Ergebnis auszugleichen wäre.

## **Förderungszuwendungen**

Rechnungswesen

Vereinigte Bühnen Wien

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' verfügten im Überprüfungszeitraum über Wertpapiere sowie Kassen- und Bankbestände zwischen 275 Mill und 412 Mill S. Aus ihrer Veranlagung wurden jährlich zwischen 11,5 Mill S und 17,3 Mill S an Zinsenerträgen erwirtschaftet; dies entsprach einem jährlichen durchschnittlichen Zinssatz von 3,5 % bis 4,7 %.

In Anbetracht der hohen liquiden Mittel und des eher geringen erzielten Zinssatzes empfahl der RH eine Optimierung des Finanzmanagements.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' könnten nach Zustimmung der Eigentümer Veranlagungen künftig auch im europäischen Raum erfolgen.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' wiesen in den Jahresabschlüssen Rücklagen zwischen 100 Mill S und 257 Mill S sowie Rückstellungen zwischen 120 Mill S und 194 Mill S aus. Rücklagen wurden unter anderem für die Abdeckung künftiger Risiken, für Investitionen und Projekte gebildet.

Die Grundlagen für die Bildung der Rücklagen waren teilweise nur schwer nachvollziehbar. Die Rückstellungen für Pensionen wurden 1996 durch eine weitgehende Auslagerung an eine Pensionskasse wesentlich verringert. Sonstige Rückstellungen wurden hauptsächlich für die Instandsetzung von Spielstätten gebildet.

Der RH stellte fest, dass die Geschäftsführung bei der Gestion mit Rücklagen und Rückstellungen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns vorgegangen ist; teure Instandhaltungsarbeiten in den Spielstätten konnten somit ohne zusätzliche Förderungszuwendungen durchgeführt werden.

Er wies jedoch darauf hin, dass Rücklagen in durch öffentliche Mittel geförderten Unternehmungen nur in jener Höhe gebildet werden sollten, die einen ordnungsgemäßen Fortgang der Unternehmung gewährleisten.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' sei die ursprüngliche Absicht, Rücklagen zur Abdeckung von allgemeinen Betriebsrisiken zu bilden, bereits aufgegeben und damit den Empfehlungen des RH entsprochen worden.

Die Aufwendungen für Repräsentationen und Bewirtungen stiegen von 1996 bis 1999 von 0,7 Mill S auf 1,5 Mill S. Die Aufwendungen für Bewirtungen wurden in den Jahresabschlüssen nicht offen ausgewiesen.

Der RH empfahl, diese Aufwendungen künftig zu beschränken und alle Aufwendungen offen auszuweisen.

Laut Stellungnahme der 'Vereinigten Bühnen Wien' habe es sich um Aufwendungen für Premierenfeiern, Pressekonferenzen, Mitarbeitertreffen und Promotionveranstaltungen gehandelt, die als Marketingmaßnahmen anzusehen wären. Im Übrigen würde jedoch der Empfehlung des RH entsprochen werden.

## **Finanzmanagement**

### **Rücklagen und Rückstellungen**

### **Repräsentationen und Bewirtungen**

Rechnungswesen

In den Geschäftsberichten der 'Vereinigten Bühnen Wien' für 1996 bis 1998 wurden als Ergebnisse der Kostenrechnung bei einzelnen großen Eigenproduktionen die Erlöse deutlich höher angegeben als die Kosten. Bei der Kostenstelle "Produktion allgemein" wurden jeweils erhebliche Verluste und bei der Kostenstelle "Haus" durchgehend positive Ergebnisse ausgewiesen, was auf die Zuordnung der Förderungszuwendungen zu letzterer Kostenstelle zurückzuführen war.

Nach der Empfehlung des RH, künftig bei den Eigenproduktionen alle produktionsbezogenen Kosten auszuweisen, nahmen die 'Vereinigten Bühnen Wien' eine neuerliche Kostenberechnung vor. Dabei stellte sich heraus, dass von 1996 bis 1999 die sechs großen Eigenproduktionen einen Förderungsbedarf zwischen 21,8 Mill S und 186,7 Mill S hatten.

Laut Mitteilung der 'Vereinigten Bühnen Wien' sollen die Empfehlung des RH ab dem Geschäftsbericht für 1999 umgesetzt und die Aufstellungen für die früheren Jahre adaptiert werden.

Innerhalb des Konzerns obliegt den 'Vereinigten Bühnen Wien' die Programmentscheidung und Projektanbahnung, der KVM die Projektabwicklung und der 'Elisabeth International Musicalproduction GmbH' die Verwertung der Produktion Elisabeth. Bei der internen Verrechnung war die ordnungsgemäße Zuordnung von Leistungen zu den einzelnen Gesellschaften infolge fehlender Transparenz schwierig und führte zu Fehlbuchungen.

Weiters wurden für IT-Leistungen sowie Leistungen der Geschäftsführer und einzelner Dienstnehmer für andere Gesellschaften zu niedrige Pauschalsätze bzw. Prozentsätze verrechnet, was zu einer unzutreffenden Belastung der 'Vereinigten Bühnen Wien' führte.

Der RH regte an, künftig den einzelnen Gesellschaften die Kosten sorgfältiger zuzuordnen.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' sagten dies zu.

Die 'Vereinigten Bühnen Wien' wendeten für Personal jährlich zwischen 350 Mill S und 410 Mill S auf; dies entsprach einem Anteil zwischen 62,6 % und 64,2 % an den Gesamtaufwendungen.

Der RH vermerkte, dass der Anteil der Personalaufwendungen an den Gesamtaufwendungen vor allem durch Einsparungen beim technischen Personal – trotz kollektivvertraglicher Lohnsteigerungen – annähernd gleich gehalten werden konnte.

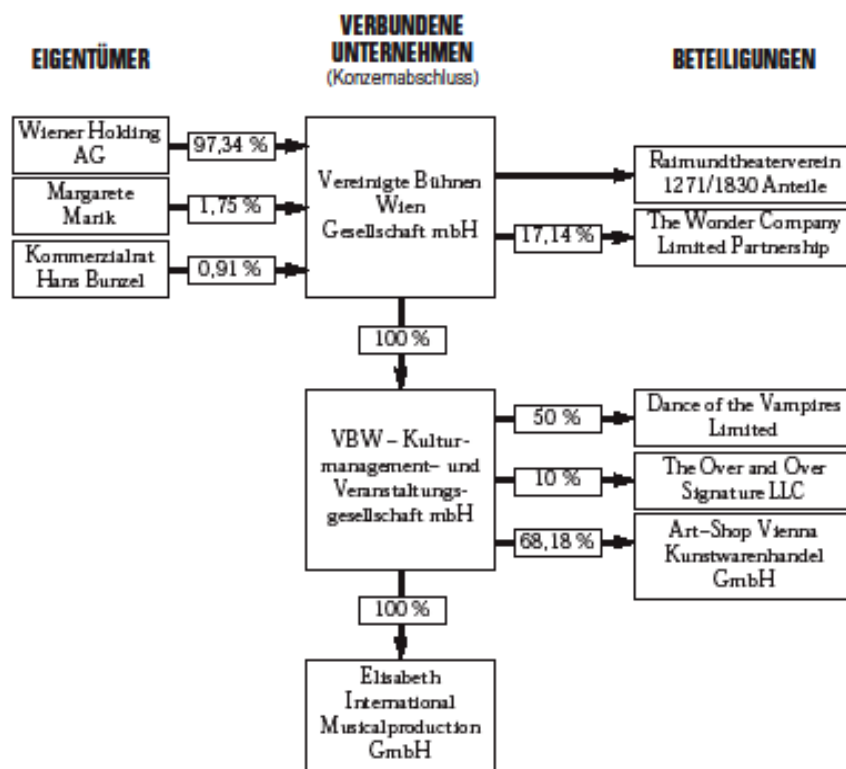




Rechtsverhältnisse und Konzernstruktur

2 Die Vereinigten Bühnen Wien und ihre Tochtergesellschaften entwickeln, produzieren und vermarkten musk dramatische Werke (Musicals) im In- und Ausland. In Wien stehen das Theater an der Wien, das Raimundtheater und seit 1997 das Établissement Ronacher als Spielstätten zur Verfügung.

Die Eigentumsverhältnisse der seit 1980 gemeinnützigen Vereinigten Bühnen Wien sowie deren Beteiligungen und verbundenen Unternehmen stellten sich im Überprüfungszeitraum wie folgt dar:



Die Geschäftstätigkeit der Vereinigten Bühnen Wien war grundsätzlich auf den im Gesellschaftsvertrag angeführten Untermehmungsgegenstand und die von der Geschäftsführung formulierten Ziele des Erhalts dreier historischer Theater, der Verbesserung der ökonomischen Situation durch Anhebung des Eigendeckungsanteils, des Ausbaus der Position Wiens als Musicalmetropole sowie der Intensivierung von Eigenproduktionen samt Export ins Ausland ausgerichtet.