

Stuttgart, 25.11.2019

## **Sanierungskonzept für das Theaterhaus und Erhöhung der Förderung in den Haushaltsjahren 2020/2021**

### **Mitteilungsvorlage zum Haushaltsplan 2020/2021**

Vorlage an	zur	Sitzungsart	Sitzungstermin
Verwaltungsausschuss	Kenntnisnahme	öffentlich	04.12.2019

### **Bericht**

#### **Allgemeine Hintergrundinformationen**

Das Theaterhaus gehört zu den bedeutendsten Stuttgarter Kulturinstitutionen mit rund 900 Veranstaltungen pro Jahr und einer weit in die Region hinausragenden Anziehungskraft sowie überregionaler Ausstrahlung. Es verfügt über zwei eigene Ensembles: seit 1990 das Schauspielensemble sowie seit 2007 die Tanzcompagnie Gauthier Dance. Daneben wird ein umfangreiches spartenübergreifendes Gastspielprogramm geboten mit Vorstellungen aus den Bereichen Darstellende Kunst, Musik, Figuren- und Maskentheater, Kabarett und Comedy bis hin zu literarisch und soziokulturell geprägten Formaten.

Das Haus zeichnet sich sowohl durch sein breites Veranstaltungsspektrum wie auch durch seine Niederschwelligkeit aus und erreichte in der Vergangenheit rund 300.000 Besucherinnen und Besucher pro Jahr. Mittlerweile sind über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festangestellt auf rd. 88 Vollkraftstellen.

Beide hauseigenen Ensembles geben neben den Aufführungen im Theaterhaus Gastspiele im Inland, die Tanzcompagnie Gauthier Dance unternimmt Gastspielreisen weltweit.

Der laufende Betrieb wird von der Stadt Stuttgart durch eine institutionelle Förderung unterstützt, die regelmäßig im Rahmen des Doppelhaushalts angepasst wurde. Für das Jahr 2019 belief sich die reguläre Zuwendung auf 2.020.375 EUR. Ergänzt durch die institutionelle Förderung des Landes Baden-Württemberg und gezielte Projektförderungen lag die Finanzierungsquote der öffentlichen Hand bisher bei durchschnittlich 30 %.

## **Aktuelle Situation, Finanzierungslücke, Sonderzuwendung**

Anfang März d. J. wurden Stadt und Land vom Theaterhaus über ein für 2018 zu erwartendes erhebliches Defizit sowie über bereits vorliegende gewichtige Sponsorenabsagen ab 2019 informiert. Auf der Grundlage des geprüften Jahresabschlusses 2018 und einer mit Unterstützung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz erstellten Hochrechnung für 2019 beschloss der Gemeinderat am 3. Juli 2019 mit GRDRs 707/2019 eine Sonderzuwendung in Höhe von 486.000 EUR, um die Liquidität zu sichern und die für die Jahre 2018 und 2019 ermittelte Finanzierungslücke von insg. 1,34 Mio. EUR im Verbund mit anderen Geldgebern anteilig zu decken.

## **Bedingungen für die Sonderzuwendung**

Die Sonderzuwendung der Stadt wurde in Abstimmung mit dem Land Baden-Württemberg und der dort geplanten Sonderzuwendung unter die Bedingung gestellt, dass der Theaterhaus Stuttgart e. V. und die Stiftung Theaterhaus mit externer Unterstützung ein tragfähiges Sanierungskonzept erarbeiten, mit dem der Fortbestand des Theaterhauses bis mindestens zum 31. Dezember 2020 gesichert wird. Dabei waren

1. die Ursachen der finanziellen Notsituation angemessen und mit den gebotenen Konsequenzen aufzuarbeiten,
2. die bestehenden Strukturen kritisch zu hinterfragen und das interne Kontrollsystem zu stärken.

Darüber hinaus sollten

3. Planungsprozesse und Berichtswesen professionalisiert und
4. für die Zukunft ein angemessenes Risikomanagement eingerichtet sowie eine eigene Risikovorsorge beim Theaterhauses etabliert werden.

Die Erarbeitung dieses Sanierungskonzepts war durch ein Lenkungsgremium zu begleiten, dem auch Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung Stuttgart und des Landes Baden-Württemberg angehörten.

Über das Sanierungskonzept sollte zwischen den Beteiligten bis 30. November 2019 Konsens erzielt werden.

Ergänzend wurden seitens der Stadt Stuttgart folgende Auflagen mit der Zuwendungsbeihilfe verbunden:

- absolute Budgettreue bei allen Sparten des Theaterhauses,
- sofortige Umsetzung und Einhaltung eines strikten Vier-Augen-Prinzips bei Auszahlungen unter Einbeziehung der künstlerischen und der kaufmännischen Bereiche,
- Aufnahme eines Vetorechts der kaufmännischen Leitung bei Entscheidungen mit negativen finanziellen Auswirkungen auf das Budget in die interne Geschäftsordnung des Theaterhaus e. V.,
- monatliche Plan-/Ist-Abgleiche in Eigenverantwortung des Theaterhauses,
- Vorlage von Quartalsberichten an die Stadt Stuttgart,

- Sonderausgaben nur auf vorherigen Nachweis zusätzlich akquirierter finanzieller Mittel, einmalige Sonderausgaben über 100.000 EUR sowie Zusatzausgaben über 2 % der Gesamtausgaben (rd. 200.000 EUR) nur nach vorheriger Abstimmung mit dem Kulturamt,
- keine Einsparmaßnahmen bzw. Akquise von Mehreinnahmen des Theaterhaus e. V. zulasten anderer, von der Landeshauptstadt Stuttgart geförderter Einrichtungen oder Kulturschaffender.

## **Ergebnisse des bisherigen Sanierungsprozesses:**

### **I. Ursachen für die finanzielle Notsituation, kurzfristige Konsequenzen**

#### **I.1 Ursachen finanzielle Notsituation**

Als maßgebliche Einflüsse für die finanzielle Notsituation wurden nachfolgende Faktoren identifiziert:

- abgeschwächte Besucherzahlen und ein damit verbundener Rückgang an Eintrittserlösen als Folge überdurchschnittlich hoher Vorstellungsabsagen und -verschiebungen ins Jahr 2019 sowie einer Nachfrageabschwächung bei bisher sehr gut laufenden Veranstaltungsreihen, gepaart mit einem anhaltend heißen Sommer 2018,
- unzureichende Abstimmung zwischen inhaltlicher, teilweise auch zeitlicher künstlerischer Planung mit der Haushaltsplanung bei den hauseigenen Ensembles (Verteuerungen von Produktionsausstattungen sowie unzureichende Einplanung der dreiwöchigen Schließzeit im Sommer zur Wartung der Brandmeldeanlage),
- erhebliche Zusatzausgaben durch kurzfristige, nicht eingeplante Sicherheitsvorkehrungen zur Gefahrenabwehr,
- Ausfall von Sponsoren.

Erschwerend kamen fluktuations- und krankheitsbedingte Personalengpässe sowie Probleme der qualifizierten Stellenwiederbesetzung im Bereich Buchhaltung/Controlling hinzu, sodass das Gesamtmaß der finanziellen Auswirkungen weit verspätet erkannt wurde. Eine Gegensteuerung war für 2018 nicht mehr, für 2019 nur noch bedingt möglich.

Unter Gesamtbetrachtung wurde deutlich, dass sowohl die Organisationsstrukturen wie auch die Handhabung der künstlerischen und kaufmännischen Planungsprozesse nicht mehr zeitgemäß und mit der gewachsenen Größe und Vielfalt des Betriebs nicht mehr kompatibel waren. Die Einleitung eines diesbezüglichen Veränderungsprozesses war dringend geboten.

#### **I.2 Kurzfristige Konsequenzen**

Um die Wiederholung einer entsprechenden Situation zu vermeiden, wurden zwischenzeitlich folgende Maßnahmen eingeleitet bzw. ihre Einführung ab 2020 beschlossen:

- feste Abteilungsbudgets mit Budgetverantwortung für die jeweiligen Abteilungsleitungen,
- detaillierte Kostenkalkulationen für Neuproduktionen vor Produktionsbeginn,

- konkrete Kalkulationen bei Gastspielen und vertragliche Fixierung von Gastspielverträgen,
- Einführung einer spartenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung zur Erhöhung der Transparenz und um die Möglichkeiten der Gegenfinanzierung riskanter bzw. kalkuliert verlustträchtiger Produktionen im Rahmen eines insgesamt ausgewogenen Programms zu erkennen,
- Haushaltsplanung anhand konkreter Produktions- und Veranstaltungsplanungen, nicht anhand durchschnittlicher Vorjahresergebnisse,
- Ermächtigung der Verwaltungsleitung zur Verhängung eines Ausgabenstopps bei drohender Budgetüberschreitung,

zusätzlich:

- Einrichtung einer weiteren Stelle für Buchführung/Controlling zur Vermeidung von Rückständen bzw. Sicherstellung einer möglichst tagesaktuellen Buchführung.

## **II. Vereinsstruktur, internes Kontrollsystem**

Zusätzlich zu den oben dargestellten Maßnahmen wurden im Rahmen des Prozesses die Vereinsstrukturen hinterfragt und von der Beratungsfirma Ebner Stolz zeitgemäße Modelle vorgestellt. Der derzeitige Vereinsvorstand (ehrenamtlich arbeitendes Kontrollorgan) hat sich für ein zwischenzeitlich gängiges Vereinsmodell mit folgender Struktur ausgesprochen:

- Die beiden bisherigen Geschäftsführer (künstlerische und kaufmännische Leitung) agieren künftig als hauptamtliche Vorstände, haftend für den eigenen Tätigkeitsbereich. Die Bestellung der Geschäftsführer erfolgt künftig befristet für einen noch festzulegenden Zeitraum zwischen zwei und fünf Jahren.
- Als Kontrollorgan wird ein Aufsichtsrat eingesetzt, der aus 9 bis 13 Mitgliedern bestehen soll, darunter zwei Vertretungen der Landeshauptstadt Stuttgart und eine Vertretung des Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (MWK) des Landes Baden-Württemberg. Die übrigen Mitglieder werden von der Mitgliederversammlung gewählt.
- Als weitere Organe bleiben der beratende Beirat in seiner bisherigen Funktion sowie die Mitgliederversammlung bestehen.

Diesem Vereinsmodell entsprechend wurde eine neue Satzung entworfen, die die Aufgaben und Funktionen der genannten Organe regelt. Für die bisherige Geschäftsführung und den bisherigen Vorstand sind Übergangsregelungen vorgesehen. Die neue Vereinsatzung soll 2020 in einer Sondersitzung durch die Mitgliederversammlung beschlossen werden.

Ergänzend hierzu wurden eine neue Geschäftsordnung und Zeichnungsregelungen entwickelt, die die Befugnisse der künftigen Vorstände, der Verwaltungsleitung, der Abteilungsleitungen bzw. Budgetverantwortlichen sowie die Kontrollmechanismen regeln.

## **III. Planungsprozesse, Berichtswesen**

Ergänzend zu den unter Ziffer I dargestellten Maßnahmen soll ein regelmäßiges Reporting eingeführt werden mit

- monatlichen Plan-/Ist-Abgleichen im Bereich Controlling für die kaufmännische Leitung,
- monatlichen Projekt- bzw. Abteilungsberichten an den künftigen Vorstand,
- regelmäßigen Zwischenabrechnungen mit Spartenauswertungen für den Aufsichtsrat und zur Vorlage gegenüber den Zuwendungsgebern Stadt und Land Baden-Württemberg.

Die Ausgestaltung dieses Berichtswesens erfolgt derzeit mit Unterstützung des Instituts für Kulturmanagement Ludwigsburg und unter Beteiligung städtischer Vertretungen.

#### **IV. Risikovorsorge, Risikomanagement**

Als Risikovorsorge sind bei Kalkulationen in allen Bereichen (s.o.) künftig grundsätzlich 10%ige Sicherheitspuffer einzuplanen. Sponsoring-Einnahmen und Projektzuschüsse werden nur nach schriftlichen Zusagen bzw. auf der Grundlage schriftlich fixierter Vereinbarungen in die Haushaltsplanung aufgenommen.

Soweit gemeinnützigkeits- wie auch zuwendungsrechtlich vertretbar, soll sukzessive eine angemessene Risikorücklage aufgebaut werden. Für die kommenden Jahre werden Rücklagenzuführungen von 100.000 EUR p. a. eingeplant und von der Stadt Stuttgart als zuwendungsfähig anerkannt.

#### **V. Ergänzende Maßnahmen**

##### **V.1 Besucherbefragung**

Als Folge der abgeschwächten Besucherresonanz wurde vom Theaterhaus eine Besucherbefragung beim Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg in Auftrag gegeben und unter Gegenüberstellung zu Ergebnissen vorangegangener Befragungen in den Jahren 2004, 2008 und 2014 ausgewertet. Zwischenzeitlich werden Überlegungen zur Erschließung neuer wie auch jüngerer Besucher- und Zielgruppen sowie zur Besucherbindung angestellt.

##### **V.2 Eigenfinanzierung**

Zur Verbesserung der Einnahmensituation sind moderate Modifikationen der Preisstrukturen geplant bzw. werden die teilweise seit Jahren nicht mehr erhöhten Eintrittspreise in vertretbarem Umfang sukzessive seit Herbst 2019 angehoben.

Auf der Grundlage eines bereits 2018 beauftragten Gutachtens zu Potenzialen und Risiken von Sponsoring beim Theaterhaus sollen die Sponsoring-Aktivitäten künftig auf eine breitere Branchenstreuung (geringere Abhängigkeit von der Automobilbranche) und eher projektorientiert ausgerichtet werden.

##### **V.3 Zusatzausgaben**

Sicherheitsvorkehrungen werden auf gesetzlich vorgegebene Maßnahmen zurückgeführt.

Die weitere Umsetzung, Fortführung und Wirkung aller vorgenannten Maßnahmen bleibt zu beobachten. Hier wird künftig vor allem der Aufsichtsrat als Kontrollorgan gefordert sein.

## **VI. Finanzielle Ausstattung des Theaterhausbetriebs, Perspektiven**

Die Überlegungen zur künftigen finanziellen Ausstattung des Theaterhausbetriebs waren geprägt von der Prämisse, dass eine stabile Grundlage zur Fortführung des Betriebs in den Jahren 2020 und 2021 gewährleistet sein soll. Gleichzeitig sollten nachhaltige Konsolidierungsmaßnahmen durch den Theaterhausbetrieb eingebracht werden.

Weitergehende, vom Theaterhaus gewünschte Optionen zur künftigen Entwicklung, wie personelle Aufstockungen der beiden hauseigenen Ensembles, höhere Budgets für zusätzliche Neuproduktionen, weitere personelle Aufstockungen im Verwaltungsbereich für Marketing, Controlling, Digitalisierung, Hallen- und Bühnendisposition, die perspektivisch auf die Fertigstellung des Erweiterungsbaus gerichtet sind, werden derzeit von der Verwaltung nicht empfohlen.

Aus Verwaltungssicht werden mit der Einweihung des Erweiterungsbaus umfangreiche strukturelle wie inhaltlich-konzeptionelle Veränderungen erforderlich, denen zwingend ein zu erarbeitendes Strategiekonzept vorausgehen sollte. Dieses sollte, auch in Anbetracht des anstehenden Generationenwechsels in der bisherigen Geschäftsführung und mit Blick auf andere öffentlich geförderte, kulturelle Institutionen, unter Einbindung der Zuwendungsgeber entwickelt werden.

## **VII. Künftige Förderung durch die Landeshauptstadt Stuttgart**

### **VII.1 Institutionelle Zuwendung**

Das von der Verwaltung befürwortete Sanierungskonzept basiert auf folgenden Grundlagen:

- Beibehaltung des derzeitigen Programmangebots mit jährlich stattfindenden Jazztagen, Erhalt der beiden hauseigenen Ensembles unter Begrenzung der Tanz-Compagnie Gauthier Dance auf vorerst 16 Tänzer, Beibehaltung der Budgets der letzten Jahre für Neuproduktionen, Aufrechterhaltung des derzeitigen Angebots im Bereich Kulturvermittlung/Theaterpädagogik.
- Einbringung eines vertretbaren Eigenbeitrags des Theaterhauses zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung mit rd. 115.000 EUR jährlich durch moderate Eintrittspreiserhöhungen mit durchschnittlich 1,5 %, Einsparungen bei Nebenkosten für Premierenfeiern, Hotelkosten, Freikartenvergaben, Werbematerial, vorläufiger Verzicht auf Sicherheitsmaßnahmen, die über gesetzliche Vorgaben hinausgehen, konsequenter Abbau von Überstunden- und Urlaubsguthaben, die die Bilanz zum Jahresabschluss 2018 mit rd. 390.000 EUR belasteten.
- Einrichtung einer zusätzlichen Stelle für Buchführung/Controlling.
- Inflationär bedingte Kostensteigerungen von bis zu 2,7 % jährlich.
- Entgeltanpassungen für alle Mitarbeiter/-innen mit 2 % jährlich (Anm.: die Vergütungsstrukturen im Theaterhaus sind flach, die Einstiegsgehälter der KünstlerInnen liegen leicht über den Mindestgagen nach dem NV [Normalvertrag] Bühne),

- Aufbau einer Rücklage zur Risikovorsorge mit jährlicher Zuführung von 100.000 EUR, sodass zum Jahresende 2021 eine Mindestrücklage von zunächst 200.000 EUR erreicht ist.

Zur Deckung des danach ermittelten Mehrbedarfs werden seitens der Stadt Stuttgart – unter Berücksichtigung der von der Landesverwaltung avisierten Erhöhung – folgende Zuwendungserhöhungen erforderlich:

- für das Haushaltsjahr 2020: + 400.000 EUR auf insgesamt 2.420.375 EUR,
- ab dem Haushaltsjahr 2021: + 585.325 EUR auf insgesamt 2.605.700 EUR.

Entsprechende Erhöhungen bieten aus Verwaltungssicht eine gute und gesicherte Basis für den Weiterbetrieb des Theaterhauses unter Beibehaltung des derzeitigen Programmangebots.

Die Finanzierungsquote der Landeshauptstadt Stuttgart für den laufenden Betrieb beläuft sich danach für das Jahr 2020 auf 23,2 %, für das Jahr 2021 auf 24,3 %.

Die Gesamtfinanzierungsquote durch die öffentliche Hand (incl. avisierter institutioneller Förderung durch das Land Baden-Württemberg in Höhe von 1.210.600 EUR) beträgt für den laufenden Betrieb entsprechend vorgenannter Planungen für das Jahr 2020 rd. 34,8 % und für das Jahr 2021 rd. 35,6 %.

## **VII.2 Projektförderung für das biennial stattfindende Tanzfestival COLOURS**

Für das Tanzfestival COLOURS schlägt die Verwaltung mit GRDRs 465/2019 eine Versteigerung der zuletzt gewährten Förderung von 175.000 EUR p. a. vor (insg. 350.000 EUR pro Festival). Das Land Baden-Württemberg kann die für das Festival 2019 bewilligte Zuwendung von insg. 180.000 EUR nicht gewährleisten, da der Landeshaushalt hierfür keinen eigenen Haushaltstitel vorsieht. Die Beantragung zusätzlicher Fördermittel über die beim Land Baden-Württemberg eingerichteten Projektförderfonds ist jedoch möglich.

Das Gesamtbudget des Festivals belief sich für 2019 auf 1,84 Mio. EUR.

Um dem Festival COLOURS eine gute, gesicherte Grundlage zu geben, schlägt die Verwaltung eine zusätzliche Erhöhung zur bisherigen Förderung um + 50.000 EUR p. a. auf jährlich 225.000 EUR ab 2020 vor (insg. 450.000 EUR pro Festival).

In der grünen Liste sind für COLOURS ab 2020 p. a. 175.000 EUR vorgesehen.

Das im Jahr 2018 vom Theaterhaus beim Institut für Kulturmanagement Ludwigsburg in Auftrag gegebenen Sponsoring-Gutachten sieht perspektivisch für Festivals wie COLOURS deutlich bessere Chancen als für ein laufendes Betriebssponsoring.

## Finanzielle Auswirkungen

Ergebnishaushalt (zusätzliche Aufwendungen und Erträge):

<b>Maßnahme/Kontengr.</b>	<b>2020 TEUR</b>	<b>2021 TEUR</b>	<b>2022 TEUR</b>	<b>2023 TEUR</b>	<b>2024 TEUR</b>	<b>2025 ff. TEUR</b>
Theaterhaus - Transferaufwendungen / 430	400,0	585,3	585,3	585,3	585,3	585,3
COLOURS – Transferaufwendungen / 430	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
<b>Finanzbedarf</b>	<b>450,0</b>	<b>635,3</b>	<b>635,3</b>	<b>635,3</b>	<b>635,3</b>	<b>635,3</b>

(ohne Folgekosten aus Einzelmaßnahmen, Investitionen oder zusätzlichen Stellen – diese bitte gesondert darstellen)

Für diesen Zweck im Haushalt/Finanzplan bisher bereitgestellte Mittel:

<b>Maßnahme/Kontengr.</b>	<b>2020 TEUR</b>	<b>2021 TEUR</b>	<b>2022 TEUR</b>	<b>2023 TEUR</b>	<b>2024 TEUR</b>	<b>2025 ff. TEUR</b>
COLOURS – Transferaufwendungen / 430	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0	175,0

### **Mitzeichnung der beteiligten Stellen:**

Das Referat WFB hat Kenntnis genommen. Haushalts- und stellenrelevante Beschlüsse können erst im Rahmen der Haushaltsplanberatungen erfolgen.

### **Vorliegende Anfragen/Anträge:**

keine

### **Erledigte Anfragen/Anträge:**

keine

Dr. Fabian Mayer  
Erster Bürgermeister

Anlagen

keine

<Anlagen>