

## **Volksoper Wien GmbH**

Executive Summary

Inhaltliche Zusammenfassung  
über die durchgeführte Effizienzanalyse

Juni 2011

Ernst & Young  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.

 **ERNST & YOUNG**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>AUFTRAG UND DURCHFÜHRUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION.....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>GESCHÄFTSBEREICHE .....</b>	<b>4</b>
4.1	ADMINISTRATIVER BEREICH.....	5
4.2	KÜNSTLERISCHER BEREICH .....	7
4.3	TECHNISCHER BEREICH .....	9
<b>5</b>	<b>DIENSTLEISTUNGEN .....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>INVESTITIONEN.....</b>	<b>9</b>

## 1 Auftrag und Durchführung

Mit Werkvertrag vom 29. März 2010 wurden wir vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur mit der Durchführung des Projektes „Wirtschaftliche Effizienzanalyse“ beauftragt. Dieser Auftrag umfasste die Effizienzanalyse der Wiener Staatsoper GmbH, der Volksoper Wien GmbH und der Burgtheater GmbH (kurz auch Bühnengesellschaften).

Für die Bühnengesellschaften sah der Auftrag eine Effizienzanalyse in folgenden Teilbereichen vor:

- ▶ Evaluierung der Einzelgesellschaften
- ▶ Querschnittsanalyse der Bühnengesellschaften
- ▶ Konzeption von Verbesserungsvorschlägen pro Gesellschaft

Für die Durchführung der gegenständlichen Analyse wurden verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden angewandt. Im Wesentlichen wurde eine umfassende Analyse erhaltener Dokumente und Auswertungen durchgeführt sowie je nach Analysebereich Leitfadenterviews mit den Verantwortlichen der jeweiligen Funktion abgehalten.

Die Ergebnisse basieren demzufolge einerseits auf der Analyse der vorgelegten Dokumente sowie auf zusätzlichen Auskünften seitens der Ansprechpartner. Es wurde im Rahmen dieser Analyse jedoch keine Prüfung oder Prozessanalyse durchgeführt. Eine weitergehende Prüfung der erhaltenen Dokumente bzw. Auskünfte wurde nicht vorgenommen. Bei zahlenmäßigen Darstellungen wurden grundsätzlich jeweils die zum Erhebungszeitpunkt drei letzten abgeschlossenen Geschäftsjahre (2006/07 bis 2008/09) herangezogen.

Auf eine geschlechtergerechte bzw. geschlechtsneutrale Formulierung wurde in diesem Bericht aus Gründen der Lesbarkeit und des Textflusses bewusst verzichtet. Wir bekennen uns jedoch ausdrücklich zu einer Gleichstellung von Mann und Frau und weisen darauf hin, dass bei allen Formulierungen beide Geschlechter gemeint sind.

## 2 Einführung

Die Analyse beinhaltet die Evaluierung der Einzelgesellschaft, eine Querschnittsanalyse der Bühnengesellschaften, sowie die einzelgesellschaftsspezifische Erarbeitung und Konzeption von Verbesserungsvorschlägen. Der vorliegende Bericht beschreibt die spezifischen Ergebnisse der Untersuchungen in der Volksoper. Der Betrachtungszeitraum umfasst die Geschäftsjahre 2006/2007 bis 2008/2009.

Es wurden qualitative Beschreibungen der Aufbau- / Ablauforganisation und des Planungsprozesses auf Basis von Interviews, unternehmensinternen Daten sowie Informationen und Geschäftsberichten durchgeführt. Der Schwerpunkt lag auf quantitativen Analysen der Erträge bzw. Kosten, insbesondere der Kartenerträge und Personalkosten, sowie der Auslastung der diversen künstlerischen Gruppen.

Grundlage der Strukturen der Bühnengesellschaften ist das Bundestheaterorganisationsgesetz (BThOG), welches die Aufgaben der Gesellschaften, inklusive Organisation und Organe, sowie den kulturpolitischen Auftrag (§ 2) festlegt.

Der folgende Bericht wurde in Aufbau- und Ablauforganisation, sowie neben den Aufgaben der Geschäftsführung in die Bereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie

Technik gegliedert. Zusätzlich wurden interne Dienstleistungen und Investitionen gesondert betrachtet.

### **3 Aufbau- und Ablauforganisation**

Die Aufbauorganisation gliedert sich auf der ersten Hierarchieebene in einen künstlerischen Direktor und einen kaufmännischen Geschäftsführer. Auf der nächsten Hierarchieebene werden die drei Teilbereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie Technik unterschieden.

Der künstlerische Direktor ist alleinverantwortlich für den Geschäftsbereich Kunst, der kaufmännische Geschäftsführer für den Geschäftsbereich Administration. Der Geschäftsbereich Technik hat eine geteilte Führungsverantwortung, wobei die künstlerischen Anforderungen überwiegend ausschlaggebend für die technische Ausgestaltung sind.

Die Ablauforganisation ist auf den kulturpolitischen Auftrag ausgerichtet. So muss beispielsweise ein fortlaufender Spielbetrieb, der maximale Betriebspausen von zwei Monaten vorsieht, gewährleistet sein. Weiters müssen die Häuser als Repertoiretheater geführt werden.

Kern der Ablauforganisation ist der Spielplanerstellungsprozess, daher wurde der Fokus aus Effizienzgründen auf diesen Prozess gelegt. Die Hauptelemente dieses Prozesses sind:

- ▶ Premierenplanung
- ▶ Repertoireplanung
- ▶ Spielplanerstellung

Auf Basis des kulturpolitischen Auftrags wird ein strategisches Unternehmenskonzept entwickelt. Dieses bildet den Rahmen für die Erstellung des langfristigen Spielplans, dessen zentraler Punkt die Festlegung der Premieren ist. Die Premieren werden bis zu drei Jahre im Voraus von der künstlerischen Geschäftsführung in Absprache mit der Disposition und der Dramaturgie festgelegt. Nach Bestellung einer neuen künstlerischen Leitung erstellt diese im Laufe der ersten sechs Monate seiner Direktion ein entsprechendes Konzept.

Parallel zur Disposition erfolgt eine kostenmäßige Beurteilung der Produktionen bzw. die finanzielle Machbarkeitsanalyse (Kosten- und Einnahmenplanung) durch die kaufmännische Geschäftsführung, die mit dem künstlerischen Direktor besprochen wird. Der komplette Planungsprozess ist spätestens mit Erstellung des Spielplans für die Saison abgeschlossen.

Zwei Jahre im Voraus werden rund um die Premierentermine die Repertoirestücke geplant, wobei auf strategische Ausrichtung, das Abonnementsystem, die Vielfalt und auf einen abwechslungsreichen Spielplan geachtet wird.

Auf Basis der Premieren- und Repertoireplanung wird anschließend der Jahresspielplan erstellt, der bereits die Berücksichtigung dispositioneller Aspekte erfordert.

### **4 Geschäftsbereiche**

Die Zuständigkeiten und Aktivitäten der Geschäftsbereiche wurden untersucht, wobei der künstlerische Direktor vorrangig für den künstlerischen Bereich, der kaufmännische Geschäftsführer für den administrativen Bereich zuständig ist. Der Fokus der Untersuchung

lag dabei auf den verschiedenen administrativen Bereichen, sowie auf Ertrags- und Kostensituation.

Die Verantwortungsbereiche des jeweiligen Geschäftsführers können aus der Geschäftsordnung der Volksoper sowie aus dem Organigramm entnommen werden. Für den technischen sowie für einige künstlerische und administrative Bereiche teilen sich der künstlerische Direktor und der kaufmännische Geschäftsführer die Verantwortung. Der künstlerische Direktor hat ein Dirimierungsrecht. Im Falle fehlender Einigung mit dem kaufmännischen Geschäftsführer ist die Auffassung des künstlerischen Direktors entscheidend. Derartige Entscheidungen sind gemäß §12 Abs. 5 BThOG dem Aufsichtsrat zur Kenntnis zu bringen. Die Geschäftsführer sind an die Beschlüsse des Aufsichtsrates gebunden.

Die Funktion des stellvertretenden kaufmännischen Geschäftsführers wurde ab dem Direktionswechsel in der Saison 2007/2008 nicht neu besetzt.

#### **4.1 Administrativer Bereich**

Der administrative Bereich ist entsprechend dem Organigramm in die Teilbereiche Budget/Controlling, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit und Recht/Personalwesen unterteilt. Dem Bereich Budget/Controlling sind das Rechnungswesen, das Controlling und der Planungs- und Budgetierungsprozess zugeordnet.

Die verwendeten Planungstools werden derzeit von der Controlling-Abteilung der Volksoper in Excel erstellt und die sich ergebenden Daten anschließend in die vorgefertigte SAP-Lösung der Holding integriert. Um einerseits eine verbesserte Vorgabe- und Kontrollfunktion ausüben zu können und andererseits eine konzernweit einheitliche Berechnungslogik zu gewährleisten, inklusive Reduktion von Schnittstellen und potentieller Fehlerquellen, sollte die Holding eine Kosten-/Nutzenanalyse bezüglich eines konzernweit einheitlichen Planungs- und Budgetierungstools durchführen.

Im Bereich des Kartenvertriebs wurden die Zahlungs- und Liefermodalitäten beleuchtet. Es wird empfohlen, den Vertrieb über das Internet weiter zu forcieren und entsprechende Kosten-/Nutzenanalysen durchzuführen.

Der Bereich Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet unter anderem die Funktionen des Kartenvertriebes, des Marketings und Public Relations. Die Volksoper setzt im Bereich Marketing und Public Relations verstärkt auf zeitgemäße und kostengünstige Marketinginstrumente, wie beispielsweise Publikumsbefragungen sowie die Nutzung von „Social Media“, wie z.B. Facebook, Twitter sowie ein eigenes Volksoper App. Um die Effizienz der gesetzten Marketingmaßnahmen zu überprüfen führt die Volksoper einmal pro Saison eine Publikumsbefragung mit dem Institut für Theaterwissenschaften durch. Diese Maßnahmen verzeichneten in der Vergangenheit Erfolge und sollten dementsprechend weiter genutzt und entwickelt werden.

Die Analyse der Umsätze beinhaltet die Betrachtung der verschiedenen Erlöse und die Auslastung der einzelnen Genres (Oper, Operette, Musical und Ballett) der Volksoper. Im Allgemeinen ist ersichtlich, dass die generellen Preis- und Sitzplatzkategorien als angemessen zu erachten sind. Dies basiert auf einem nationalen sowie internationalen Vergleich mit anderen Häusern, in dem die Volksoper weitaus höhere Kartenpreise aufweist. Trotz der deutlichen Verbesserungen seit der Spielzeit 2007/08 ist in den Bereichen der Besucher- auslastung und der durchschnittlichen Kartenpreise pro Besucher weiterhin Verbesserungspotenzial vorhanden.

Die Untersuchung der verschiedenen Abonnements und Zyklen, die vor allem ein wichtiges Kundenbindungsinstrument sind, zeigte einen sichtbaren Zuwachs der Abonnementzahlen seit Beginn der neuen Direktion. Außerdem gibt es häuserübergreifende Mischzyklen zwischen Volks- und Staatsoper, die weiter forciert werden sollten. Es wurde festgestellt dass sich das Volumen, aufgrund eines sinkenden Angebots, während des Betrachtungszeitraumes von der Saison 2006/2007 zur Saison 2008/2009 beträchtlich verringert hat.

Verbesserungspotenziale wurden auch im Bereich der Produktionsverwertungen festgestellt. Es wird empfohlen, insbesondere auch im Bereich neuer Medien, Produktionsverwertungen zu forcieren. Die sonstigen Erlöse zeigen höhere Einnahmen der Saison 2007/2008 durch ein Gastspiel in Japan. Dementsprechend sollte die Wirtschaftlichkeit von Gastspielen weiter überprüft und vor allem versucht werden, bei entsprechender Rentabilität, die Möglichkeiten zum Ausbau zu forcieren. Für die Saison 2011/2012 wurde bereits ein weiteres Japangastspiel vereinbart.

Im Bereich der sonstigen betrieblichen Erträge sind vor allem die Sponsorenerträge erwähnenswert, die seit dem Direktionswechsel in der Saison 2007/2008 erheblich gestiegen sind. Mittels kreativer Ideen ist es der Volksoper innerhalb einer Saison gelungen, diese Erträge seit der Saison 2006/2007 nahezu zu vervierfachen. Auch in der Saison 2008/2009 konnten diese Erträge weiter gesteigert werden. Dementsprechend sollte weiterhin versucht werden, diese Erträge weiter zu steigern.

Auf der Kostenseite wurden die Personalkosten als größte Position näher analysiert. Dazu wurden die Personalkosten der Bereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie Technik miteinander verglichen. Die Kosten pro Vollzeitäquivalent (FTE - Full Time Equivalent) wurden ermittelt. Aufgrund der Entlohnungsstrukturen sind die Kosten pro FTE im künstlerischen und administrativen Bereich höher als im Bereich Technik. Es ist an diesem Punkt positiv anzumerken, dass es der Volksoper mittels Reorganisationsmaßnahmen gelungen ist, den Personalstand seit der Ausgliederung 1999/2000 zu senken.

Um die Personalkosten des administrativen Bereiches zu analysieren, wurden die verschiedenen Abteilungen mit Kosten pro FTE ermittelt.

Um sowohl in der kaufmännischen Verwaltung als auch in den künstlerischen und technischen (inkl. sonstigen Dienstleistungen) Bereichen die Kosten weiter zu optimieren, wird angeregt, dass unter Leitung der kaufmännischen Direktion Kostenverbesserungsprogramme (KVP) initiiert werden.

Die Analyse der Materialkosten im kaufmännischen Bereich zeigt, dass diese lediglich 1,3% der gesamten betrieblichen Kosten ausmachen und keine wesentlichen Anmerkungen getroffen werden können.

Abschreibungen werden linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer vorgenommen. Hier sind die Produktionen die größte Aufwandsposition, gefolgt von technischen Anlagen und Maschinen, wobei diese beiden Positionen auch den größten Abschreibungsgrad aufweisen (Produktionen 90,2%, bzw. technische Anlagen und Maschinen 75,6%). Bei den Produktionen lässt sich der hohe Abschreibungsgrad durch die Abschreibungsdauer von ein bis drei Jahren erklären, technische Anlagen und Maschinen werden derzeit aufgrund von Budgetknappheit nur bei absoluter Notwendigkeit ersetzt. Die Auswertung der sonstigen Aufwände ergibt als höchste Positionen die Instandhaltung von Anlagen sowie beigestelltes Personal (Publikumsdienst).

Der Erhaltungsaufwand für Gebäude erscheint nicht in der eigenen Kostenrechnung, sondern die Kosten werden über die Bundestheater-Holding GmbH abgerechnet.

Aufgrund der Deckungsbeitragsrechnung der einzelnen Genres ist ersichtlich, dass die Deckungsbeiträge I und II bei jedem Genre positive Zahlen aufweisen und lediglich der Deckungsbeitrag III negativ ist. Dies ist dadurch bedingt, dass die Subventionen bis zu dieser Stufe keinen Eingang finden.

Eine Kürzung der Sommerpause könnte zwar zu zusätzlichen Erlösen führen, steht aber in keiner Relation zu den zusätzlich anfallenden Kosten. Die Sommerpause wird gegenwärtig genutzt, um Restaurationen, Wartungs- und Reparaturarbeiten durchzuführen. Die Künstler sind in diesem Zeitraum zumeist auf Festivals engagiert. Eine Kürzung der Sommerpause führt daher zu Qualitätseinbußen, da das Ensemble, die künstlerischen Gruppen und das technische Personal nicht verfügbar sind und daher erhöhte Kosten anfallen würden. Weiters wäre mit massiven Problemen bezüglich der Wartungs-, Reparatur- und Restaurationszeiten zu rechnen.

## 4.2 Künstlerischer Bereich

Der Analyseschwerpunkt im künstlerischen Bereich liegt im Bereich des Repertoiretheaters und in der Auslastungs- und Kostensituation der verschiedenen Gruppen. Diese sind im Einzelnen das Ensemble, die Gastdarsteller, das Orchester und der Chor. Darüber hinaus wurde eine Auslastungsdarstellung des szenischen Dienstes sowie ein Exkurs über das Ballett erstellt.

Durch eine Reduktion der Anzahl des Repertoires pro Saison könnten Einsparungspotenziale realisiert werden, dies entspricht jedoch nicht dem kulturpolitischen Auftrag. Eine Veränderung des Repertoirebetriebs (beispielsweise in Form eines Blocksystems) würde die Effizienz erhöhen, entspricht jedoch einerseits nicht dem kulturpolitischen Auftrag, und wird andererseits durch die Belastung der Sänger begrenzt.

Das umfangreiche Repertoire, welches hohe Kosten verursacht, wurde im Rahmen dieser Analyse überprüft. Aufgrund des kulturpolitischen Auftrags wird jedoch davon abgeraten, dieses zu reduzieren. Es sollte jedoch die Möglichkeit von Koproduktion mit anderen international renommierten Häusern bzw. Festivals vermehrt genutzt werden.

Im Folgenden wird zunächst die Auslastungs- und Kostensituation des Ensembles und der Gastdarsteller, anschließend des Orchesters und des Chors, und des Balletts beleuchtet.

Beim Ensemble wurde die Auslastung mit der absolvierten Vorstellungszahl sowie die Covers ermittelt. Die durchschnittliche Anzahl der Auftritte des Ensembles betrug in der Saison 2008/2009 30 Vorstellungen. Im Ensemble gab es Auslastungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern.

Die durchschnittlichen Personalkosten pro FTE im Ensemble liegen nur geringfügig über den durchschnittlichen Personalkosten je FTE im gesamten Kunstbereich (Ensemble, Chor, Orchester).

Die derzeitige Ensemblestruktur sollte weiterhin hinsichtlich der Auslastungen und Kapazitäten ihrer Mitglieder überprüft werden.

Bei den Gastdarstellern zeigte die Analyse der durchschnittlichen Anzahl der Vorstellungen im Jahresverlauf für Dirigenten und Solisten und die nähere Betrachtung der Kosten (Honorare und Reisekosten), dass ein Solist, der Gastdarsteller ist, pro Vorstellung im Vergleich weniger als ein Ensemblemitglied kostet. Dies liegt vor allem daran, dass Gastdarsteller angestellt werden, um Partien zu singen, die nicht vom eigenen Ensemble abgedeckt werden können. Dementsprechend wird hier vorrangig nach rollendeckenden Eigenschaften gesucht.

Es gibt die Regelung, dass das Staatsopernensemble im Rahmen des vertraglichen Limits in der Volksoper auftreten kann und vice versa. Vor allem zur Abdeckung bestimmter Partien, die derzeit durch Gastdarsteller besetzt werden, sollte dieser Austausch forciert werden.

Im Bereich des Orchesters der Volksoper wurde die Auslastung der Mitglieder am kollektivvertraglichen Limit gemessen. Die Auslastung des Gesamtorchesters lag im Überprüfungszeitraum jeweils über 100%.

Weiters wurde die Finanzierung der Substituten der Volksoper näher untersucht. Grundsätzlich muss hier zwischen von der Volksoper (Direktionssubstituten) und privat finanzierten Substituten unterschieden werden. Um ein möglichst schlankes und effizientes Orchester zu haben und gleichzeitig alle Werke spielen zu können, sind Substituten unumgänglich. Die Orchestermitglieder haben die Möglichkeit, für drei Vorstellungen pro Monat Substituten zu finanzieren. Diese Möglichkeit wird bei weitem nicht ausgenutzt, sodass die Mitglieder des Orchesters vorwiegend selbst spielen.

Der Chor wurde in Damen- und Herrenchor unterteilt. Es wurde, wie auch beim Ensemble, die durchschnittliche Vorstellungsanzahl pro FTE analysiert, ein unteres Auslastungsdrittel über alle drei Jahre ermittelt. Weiters wurden die Personalkosten pro FTE des Orchesters und des Chors für alle drei Jahre ermittelt. Im Chor gab es kaum Auslastungsschwankungen zwischen den Mitgliedern.

Das Wiener Staatsballett ist eine der Volksoper und Staatsoper unterstellte ARGE. Die Ballettleitung erhält von den Bühnengesellschaften ein jährliches Ballett-Budget, über dessen Verwendung die Ballettleitung autonom entscheidet. Das Ballettensemble verfügt über 103 FTE (Solisten, Halbsolisten, Corps de Ballet-Mitglieder), wovon ein Teil in abendfüllenden Ballettproduktionen und ein Teil vorwiegend Tanzeinlagen in Opern, Operetten und Musicals tanzt. Das Ensemble des Wiener Staatsballetts wird sowohl bei den Solisten als auch beim Corps de Ballett häufig mit extern ausgebildeten Tänzern besetzt. Der Einsatz von Absolventen der Ballettschule erfolgt nur in einem sehr geringen Ausmaß. Das künstlerische Planungsmanagement sollte auch durch ein verstärktes finanzielles Planungsmanagement unterstützt werden.

In der Volksoper wird seit der Zusammenlegung erstmals großes Handlungsballett auf höchstem künstlerischem Niveau geboten, wodurch sich die Anzahl der Abendvorstellungen für reine Ballettabende deutlich erhöht.

Die Preise in der Volksoper wurden von C- auf A-Preise erhöht und die Auslastung auf über 90% gesteigert, wodurch sich die Einnahmen in der Volksoper für das erste Jahr der Zusammenlegung in der Saison 2005/06 je Ballettabend fast verdoppelten.



### 4.3 Technischer Bereich

Im Detailbereich Technik wurden die vertraglichen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter dargestellt und die Personalkosten bzw. die Krankenstandstage analysiert. Die Mitarbeiter im Bereich Technik sind nach Kollektivvertrag 1972 (für Dienstverhältnisse, die vor der Ausgliederung abgeschlossen wurden, mit großzügigeren Mehrleistungsregelungen und erhöhtem Kündigungsschutz), Kollektivvertrag 1999 (für Dienstverhältnisse, die nach der Ausgliederung abgeschlossen wurden) und Individualverträgen angestellt. Es wurden die absoluten Personalkosten und die Kosten pro FTE ermittelt.

Zusätzlich wurden die unterschiedlichen Abteilungen miteinander verglichen. Hier sind aufgrund der Kollektivverträge die Bereiche Maske und Akustik mit den höchsten Kosten pro FTE im Vergleich zu den anderen Abteilungen belegt.

Die Analyse der Krankenstandstage wurde zunächst nach Verträgen und Abteilungen durchgeführt. Es ist anzumerken, dass zur besseren Erklärung hoher Krankenstandtage in einzelnen Abteilungen Mitarbeiter mit Langzeiterkrankungen gesondert angegeben wurden.

Der Probetrieb führt zu Schließtagen, die Einnahmeverluste verursachen. Es wurde geprüft, ob eine Verlegung von technischen Proben in die Nachtstunden zur Reduktion von Schließtagen vorteilhaft wäre. Eine Realisierung wäre mit erheblichen vertraglichen Änderungen und zusätzlichen Ressourcen belegt, und wird daher nicht empfohlen.

## 5 Dienstleistungen

Die internen Dienstleistungen werden in die Bereiche Publikumsdienst, Reinigung sowie Feuerwehr, E- und Klimazentrale unterteilt. Der Publikumsdienst ist ausgelagert. Hier sollte wieder eine stärkere konzernale Abstimmung erfolgen. Bei den sonstigen Dienstleistungen, welche von der Theater Service GmbH erbracht werden, sollte eine Inhouse / Outsourcing Vergleichsanalyse durchgeführt werden.

Die Reinigungsdienstleistung der Volksoper wird seit dem Geschäftsjahr 2003/2004 wieder ausschließlich intern erbracht. Mittels einer durchgeführten Inhouse/Outsource Vergleichsanalyse wurde eine mögliche Kostenersparnis ermittelt.

Die Feuerwehr, E- und Klimazentrale besteht ebenfalls aus angestellten Mitarbeitern. Die Mitarbeiter der Feuerwehr wurden im Jahr 2003 von der ThSG übernommen, so konnte die Anzahl an FTE reduziert werden.

## 6 Investitionen

Im Bereich Investitionen wird zwischen Theaterbetrieb, Neben- und Probep Bühnen, Produktionen und Sonderinvestitionsbedarf unterschieden. Im Theaterbetrieb wurden die Investitionen in die Bühnentechnik untersucht, die die Bühnen-, Beleuchtungs- und Akustikanlagen inkludiert. Abschließend wurde ein exemplarischer Vergleich zwischen Produktionen und Koproduktionen durchgeführt.

Der Bereich Investitionen gliedert sich in die Teile Bühnentechnik, Haustechnik und den Teilbereich Produktionen. Die Investitionen im Bühnen- und Haustechnikbereich betreffen im Wesentlichen Instandhaltungen und Erneuerungen.

Grundsätzlich sollten bei hohen Investitionen in die Bühnen- oder Haustechnik einerseits eine längerfristige Planung vorgesehen und andererseits, sofern möglich und erforderlich, eine Investitionsrechnung durchgeführt werden.

Da die Kosten für Produktionen im Allgemeinen durch die Kosten der ThSG bestimmt werden, sollten Kostenvergleiche auch mit externen Anbietern angestellt werden.

Bei den Investitionen in Neuproduktionen werden primär die zu aktivierenden Produktionskosten berücksichtigt. Die Folgekosten für den Vorstellungsbetrieb und laufende Kosten im künstlerischen und technischen Bereich werden, soweit absehbar, berücksichtigt. Die Abschreibungsdauer der Produktionen wird mit einem Durchschnittsfaktor angesetzt. Die tatsächliche Nutzungsdauer vieler Produktionen liegt zum Teil erheblich über der für Abschreibungszwecke verwendeten Nutzungsdauer. Die Abschreibungsdauer sollte in vernünftiger Relation zur Nutzungsdauer stehen.

Es wird empfohlen, weiterhin nach Kooperationspartnern zu suchen und damit die Anzahl häuserübergreifender Zusammenarbeiten zu erhöhen und damit die durchschnittlichen Produktionskosten zu senken. Die Probebühnen sollten auf zusätzliche Verwertungsmöglichkeiten geprüft werden.