

Matthias Almstedt

Wie geht Theater?

*Theatermanagement in
der Praxis*



Ich danke meiner Ehefrau Dörte und meinen beiden Söhnen
Jonathan und Justus für ihre Unterstützung sowie
allen aktuellen und ehemaligen Kolleginnen und Kollegen
beim Deutschen Bühnenverein, beim Stadttheater Hildesheim/
Theater für Niedersachsen, beim Saarländischen Staatstheater und
in allen Arbeitsgemeinschaften und Ausschüssen
für die vielen Gespräche und Momente des täglichen Arbeitslebens,
die wesentlich zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

Matthias Almstedt

Wie geht Theater?

Theatermanagement in der Praxis

© 2021 Matthias Almstedt

Verlag und Druck:
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-347-29653-4

Hardcover: 978-3-347-29654-1

e-Book: 978-3-347-29655-8

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Vorwort

Das Management von Theatern, insbesondere öffentlichen Theaterbetrieben, ist eine sehr spezielle Management-Disziplin. Aufgrund der Vielzahl an Besonderheiten der Theater erfordert das Führen eines Theaterbetriebes spezielle Fach- wie auch Praxiskenntnisse und ein besonderes Bewusstsein für die Menschen im Theater. Dieses betrifft z.B. die Zielsetzungen, den Aufbau und die Abläufe oder die rechtlichen, insbesondere arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Das Theater ist ein spezieller, vielfältiger Mikrokosmos, eine „eigene Welt“, die sich einem Außenstehenden¹ zum Teil nur schwer erschließt. Die Theaterwelt ist geprägt von einer so hohen Diversität der handelnden Akteure wie eigentlich keine andere Branche. Mit Diversität ist hier im ursprünglichen Sinn die Vielfalt und Vielfältigkeit der Menschen im Theaterbetrieb gemeint. Diese Heterogenität, Unterschiedlichkeit, Verschiedenheit, Mannigfaltigkeit betrifft beispielsweise die ethnische Herkunft, die Sprache, die Nationalität – nicht selten arbeiten in einem größeren Theater Menschen aus über 50 Nationen zusammen –, die Sozialisation – Künstler treffen im Arbeitsalltag auf Handwerker, Techniker und Verwaltungsangestellte –, die Lebensplanungsmodelle, die politischen Einstellungen, die Work-Life-Balance-Ansätze etc.

Der Titel „Wie geht Theater? Theatermanagement in der Praxis“ weist darauf hin, dass dieses Buch den Theaterbetrieb und dessen Managementanforderungen zum einen aus einer praxisorientierten Sichtweise darstellt und zum anderen dem Leser Handlungsempfehlungen für die Umsetzung geben möchte. Hierzu bringt der Autor seine über zwanzigjährige Praxiserfahrung als kaufmännischer Theaterleiter, ergänzt um eine mehrjährige Referententätigkeit beim Deutschen Bühnenverein, dem Bundesverband der Theater und Orchester, ein.

Dieses Buch ist zum einen das Resultat einer langjährigen Lehrtätigkeit im Theater-, Kultur- und Musikmanagement an verschiedenen Hochschulen. Die Grundlage bildet zu großen Teilen ein Skriptum, das der Autor im Studiengang Wirtschaft an der Westfälischen Hochschule seit dem Jahr 2001 eingesetzt und immer wieder aktualisiert und erweitert hat. Zum anderen sind insbesondere die praxisbezogenen Teile der im Jahre 1999 erschienenen Dissertation des Autors über computerbasiertes Controlling und Controlling-Informationssysteme im öffentlichen Theater eingeflossen.

Das vorliegende Buch ist sowohl für die (Hochschul-)Lehre als auch als Lernbuch für das Selbststudium geeignet. Es richtet sich an Studierende der Disziplinen des Kulturmanagements und an Studierende von Betriebswirtschaft- oder Management-Studiengängen mit Bezug zur Kultur, insbesondere dem Theatersektor. Das Buch kann gleichermaßen in Bachelor- wie in Masterstudiengängen eingesetzt werden. Darüber hinaus bietet es Interessierten aller Ausrichtungen aus der Theaterpraxis, Künstlern, Technikern und Verwaltungs-/Kaufleuten, die sich weiterbilden möchten, die Möglichkeit, „ihren“ Theaterbetrieb und das komplexe Zusammenspiel aller Abteilungen und Bereiche in der Gesamtheit (noch) besser zu verstehen.

Im Vordergrund stehen die Wissensvermittlung und das Verstehen der komplexen Wirkzusammenhänge des Theaterbetriebs. Die Strukturen, Arbeitsweisen, Rahmenbedingungen der öffentlichen Theaterbetriebe im deutschsprachigen Raum werden beschrieben und erläutert. Eine etwaige gesellschaftskritische Auseinandersetzung mit der Historie des Theaters oder den aktuellen Theaterstrukturen, mit alternativen Theatermodellen, theaterpolitischen Visionen u.ä. haben bewusst keinen Eingang in dieses Buch gefunden. Diesbezüglich wird auf die einschlägige Literatur verwiesen. Dieses Buch ist also kein theaterpolitisches Buch, sondern im klassischen Sinne ein **Lehrbuch**, das didaktisch aufbereitete Lehrstoffe und Materialien anbietet und Wissen vermittelt.

Ebenso außen vorgelassen ist die zum Zeitpunkt der Endredaktion dieses Buches im Mai 2021 noch die Welt beherrschende Corona-Pandemie, deren daraus resultierende Arbeitsschutz-, Hygiene- und Infektionsschutzmaßnahmen und politischen Verordnungen den Theaterbetrieb auf beiden Seiten des Eisernen Vorhangs sehr stark beeinträchtigt und zeitweise sogar unmöglich gemacht haben. Sollte die Corona-Pandemie das Theaterspielen dauerhaft beeinflussen und die Theaterstrukturen nachhaltig verändern, so wird dieser in einer zweiten Auflage sicherlich ein Kapitel gewidmet werden.

Es geht in diesem Buch also vor allem um die praxisnahe Vermittlung von Managementinhalten für den Theaterbetrieb, schwerpunktmäßig den öffentlichen Theaterbetrieb. Viele Aspekte sind selbstverständlich auch für private Theateranbieter von Bedeutung und können regelmäßig ohne großen Aufwand auf den Privattheater-Sektor übertragen werden.

Das Buch gibt einen Überblick über wesentliche Handlungsfelder des Managements, mit denen (insbesondere kaufmännische) Führungskräfte im Theater, schwerpunktmäßig im öffentlichen Theater, in der Praxis „konfrontiert“ werden. Aus der Themenauswahl wird deutlich, dass neben vertieften kaufmännischen Kenntnissen (Buchführung, Kostenrechnung, Controlling, Produktion, Aufbau- und Ablauforganisation, Marketing, EDV etc.) auch rechtliche, insbesondere arbeitsrechtliche Aspekte² wesentlich zum Anforderungsprofil eines Theatermanagers beitragen. Darüber hinaus sind für Führungskräfte im öffentlichen Theater Kenntnisse über die Strukturen des öffentlichen Sektors und den sich daraus ergebenden Konsequenzen sehr hilfreich (Rechtsformen, Wahl des Rechnungsstils etc.).

Außerdem ist von kaufmännischen Führungskräften im Theater auch ein tiefes künstlerisches Verständnis aufzubringen. Kenntnisse des künstlerischen Produktionsprozesses sowie die Bereitschaft, sich mit vielen verschiedenen Einzelpersonen und Personengruppen zu verständigen und auseinanderzusetzen, die eine kreative, für „klassische“ Ökonomen häufig nur schwer nachvollziehbare Denkweise pflegen und für die

wirtschaftliches Handeln nicht das erste Ziel ist, sondern eher eine notwendige, teilweise auch als lästig empfundene Nebenbedingung darstellt, sind unverzichtbar. Gleichzeitig darf man auch als Ökonom im öffentlichen Theater nicht aus dem Auge verlieren, dass dort die Kunst die oberste Priorität hat und es die ureigenste Aufgabe des „Kaufmanns“ im Theater ist, soviel Kunst wie möglich finanziell und administrativ zu ermöglichen. Es gilt quasi das Maximalprinzip des ökonomischen Prinzips: Mit einem gegebenen Input soll ein maximaler (künstlerischer) Output „erwirtschaftet“ werden.

Die hohen Anforderungen an die Führungskräfte im Theater resultieren auch daraus, dass aufgrund der maximal mittelständischen Größe von Theaterbetrieben alle sich aus dem Theatermanagement ergebenden administrativen, kaufmännischen und juristischen Aufgaben letztendlich in der Verantwortung einer Person, der des kaufmännischen Theaterleiters, zusammenfließen. Hier teilen sich nicht mehrere „Vorstandskollegen“ in Form von Zuständigkeiten für die einzelnen Ressorts – wie Absatz, Produktion, Finanzwesen, Personal u.a. – die Verantwortung. Ganz allein steht der Theatermanager jedoch auch nicht da, da er sich mit seinem sich vornehmlich in künstlerischen Denkkategorien bewegendem Intendanten abstimmen kann, im Zweifel muss und mit diesem gemeinsam die Verantwortung für die Strukturen, für die Beschäftigten, für die Qualität des Theaters und die Zufriedenheit des Publikums, ja für die Existenz und die Zukunft des Theaterbetriebes trägt.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und wichtige neue Erkenntnisse, die Sie in Ihrem Studium oder Ihrer praktischen Tätigkeit zielführend verwenden können, und freue mich über Diskussionsbeiträge und konstruktive Verbesserungsvorschläge, gern per E-Mail an matthias@almstedt.de.

Ein großer Dank geht an alle, die mir bewusst oder unbewusst in Gesprächen, Diskussionen, Korrespondenzen etc. im beruflichen, akademischen wie auch privaten Umfeld Inspiration für dieses Buch waren.

-
- ¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.
 - ² Urheber- und leistungsschutzrechtliche Themen sind einer möglichen zweiten Auflage dieses Buches vorbehalten. Sie sind nicht theaterspezifisch und gelten für diesbezügliche Fragestellungen in allen Branchen.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT

1 THEATERSTRUKTUREN IN DEUTSCHLAND

- 1.1 DIE THEATERSTATISTIK ALS DATENGRUNDLAGE
- 1.2 TRÄGERSCHAFT
- 1.3 RECHTSFORMEN
- 1.4 BESUCHER
- 1.5 VERANSTALTUNGEN
- 1.6 PERSONAL

2 ZIELSYSTEM ÖFFENTLICHER THEATER

- 2.1 GRUNDLAGEN
- 2.2 BILDUNG VON SACHZIEL UND FORMALZIELEN
- 2.3 DIE FORMALZIELE DES ÖFFENTLICHEN THEATERS
 - 2.3.1 KUNST
 - 2.3.2 ÖFFENTLICHER AUFTRAG
 - 2.3.3 PUBLIKUMSBEDÜRFNISSE
 - 2.3.4 WIRTSCHAFTLICHKEIT
- 2.4 ZIELBEZIEHUNGEN
 - 2.4.1 MITTEL-ZWECK-BEZIEHUNGEN
 - 2.4.2 ENTSCHEIDUNGSFELDABHÄNGIGE BEZIEHUNGSTYPEN
- 2.5 POTENZIELLE ZIELKONFLIKTE

3 RECHTSFORMEN

- 3.1 GRUNDLAGEN
- 3.2 REGIEBETRIEB
- 3.3 EIGENBETRIEB

3.4 GESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (GMBH)

3.5 WEITERE RECHTSFORMEN

4 LEITUNGSMODELLE

4.1 GRUNDLAGEN

4.2 INTENDANTENMODELL UND UNECHTE DOPPELSPITZE

4.3 ECHTE DOPPELSPITZE

4.4 LEITUNGSGREMIUM ODER SPARTENINTENDANTENMODELL

5 ORGANISATORISCHE ASPEKTE

5.1 AUFBAUORGANISATION

5.2 ABLAUFORGANISATION

5.2.1 DUALITÄT VON PRODUKTION UND DIENSTLEISTUNG: INSZENIERUNG
UND AUFFÜHRUNG

5.2.2 PRODUKTIONSPROZESS: INSZENIERUNG

5.2.3 DIENSTLEISTUNGSPROZESS: VORSTELLUNG

5.2.4 PHASEN EINER INSZENIERUNG AM BEISPIEL EINER SCHAUSPIEL-
PRODUKTION

5.2.4.1 *LEBENSZYKLUS EINER INSZENIERUNG*

5.2.4.2 *KONZEPTIONSPHASE*

5.2.4.3 *PLANUNGSPHASE*

5.2.4.4 *PRODUKTIONSPHASE*

5.2.4.5 *PRÄSENTATIONSPHASE*

5.2.4.6 *EXKURS: INSZENIERUNGEN IM MUSIKTHEATER*

5.2.5 PROZESSSTEUERUNG ÜBER DISPOSITION UND PLÄNE

6 MARKETING

6.1 HISTORIE UND BEGRIFFSDEFINITION

6.2 MARKETINGMANAGEMENT-PROZESS

6.3 ANALYSE DER MARKETINGSITUATION: DIE SWOT-ANALYSE

6.4 FESTLEGUNG DER MARKETINGZIELE

6.5 ERMITTLUNG DER MARKTSEGMENTE

- 6.6 FORMULIERUNG DER MARKETINGSTRATEGIE(N)
- 6.7 KALKULATION DES MARKETINGBUDGETS
 - 6.7.1 GRUNDLAGEN
 - 6.7.2 PLANUNGSKENNZIFFERN
 - 6.7.3 ZIEL- UND AUFGABEN-METHODE
- 6.8 FESTLEGUNG DER MARKETINGMASSNAHMEN
 - 6.8.1 DER MARKETING-MIX
 - 6.8.2 PRODUKT- UND PROGRAMMPOLITIK
 - 6.8.3 PREISPOLITIK
 - 6.8.4 DISTRIBUTIONSPOLITIK
 - 6.8.5 KOMMUNIKATIONSPOLITIK
- 6.9 OPERATIVE UMSETZUNG: DURCHFÜHRUNG
- 6.10 MARKETING-KONTROLLE

7 DRITTMITTEL BESCHAFFUNG: FUNDRAISING UND SPONSORING

- 7.1 DIE DREI SÄULEN DER FINANZIERUNG ÖFFENTLICHER THEATER
- 7.2 FUNDRAISING
 - 7.2.1 GRUNDLAGEN UND STEUERRECHTLICHE EINORDNUNG
 - 7.2.2 DIE SPENDER-/FUNDRAISING-PYRAMIDE
 - 7.2.3 CROWDFUNDING
- 7.3 SPONSORING
 - 7.3.1 GRUNDLAGEN
 - 7.3.2 STEUERLICHE ASPEKTE

8 BESCHÄFTIGUNGSGRUPPEN UND ARBEITSRECHT

- 8.1 GRUNDLAGEN
- 8.2 GESETZLICHE BESTIMMUNGEN
- 8.3 TARIFVERTRÄGE
- 8.4 HAUS- UND FIRMENTARIFVERTRÄGE, BETRIEBSVEREINBARUNGEN, BÜHNENBRÄUCHE
 - 8.4.1 HAUS- UND FIRMENTARIFVERTRÄGE

- 8.4.2 BETRIEBSVEREINBARUNGEN
- 8.4.3 BÜHNENBRÄUCHE: BETRIEBLICHE ÜBUNGEN IM THEATER
- 8.5 INDIVIDUALVERTRAGLICHES ARBEITSRECHT
- 8.6 MITBESTIMMUNG DER ARBEITNEHMER
 - 8.6.1 BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ UND PERSONALVERTRETUNGSGESETZE
 - 8.6.2 TENDENZSCHUTZ

9 BUCHFÜHRUNG: KAMERALISTIK VS. DOPPIK

- 9.1 VORBEMERKUNGEN
- 9.2 DIE KAMERALISTIK
- 9.3 DIE DOPPIK
- 9.4 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN RECHTSFORM UND RECHNUNGSLEGUNGSSYSTEM

10 KOSTENRECHNUNG

- 10.1 ZUSAMMENHANG ZWISCHEN BUCHFÜHRUNG UND KOSTENRECHNUNG
- 10.2 BEGRIFFE
- 10.3 AUFBAU DER KOSTENRECHNUNG
 - 10.3.1 TEILRECHNUNGEN
 - 10.3.2 KOSTENARTENRECHNUNG
 - 10.3.3 KOSTENSTELLENRECHNUNG
 - 10.3.4 KOSTENTRÄGERRECHNUNG
- 10.4 WAHL EINES KOSTENRECHNUNGSSYSTEMS
 - 10.4.1 AUSGESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN
 - 10.4.2 ISTKOSTENRECHNUNG VS. PLANKOSTENRECHNUNG
 - 10.4.3 VOLLKOSTENRECHNUNG VS. TEILKOSTENRECHNUNG

11 CONTROLLING

- 11.1 ABGRENZUNG VON KOSTENRECHNUNG UND CONTROLLING
- 11.2 ORGANISATORISCHE EINORDNUNG DES CONTROLLINGS
- 11.3 PLANUNG (BUDGETIERUNG)
 - 11.3.1 GRUNDLAGEN

11.3.2 DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

11.3.3 BREAK-EVEN-ANALYSE

11.4 STEUERUNG UND KONTROLLE

11.5 PRAXISBEISPIEL: OPERATIVES CONTROLLING IM THEATER

11.5.1 WESENTLICHE AUFGABENFELDER

11.5.2 CONTROLLING DER PRODUKTIONSGÄSTE

11.5.3 CONTROLLING DER PRODUKTIONSAUSSTATTUNGEN

11.5.4 CONTROLLING IM BEREICH DER MATERIALWIRTSCHAFT

11.5.5 CONTROLLING DER AUSHILFEN

11.5.6 CONTROLLING DER BESUCHERZAHLEN UND ERLÖSE

11.5.7 CONTROLLING AUF UNTERNEHMENSEBENE

12 EDV-EINSATZ

13 LITERATURHINWEISE

14 STICHWORTVERZEICHNIS

1 Theaterstrukturen in Deutschland

1.1 Die Theaterstatistik als Datengrundlage

Dieses erste Kapitel soll einen einführenden, zahlenorientierten Überblick über die Strukturen der deutschen Theaterlandschaft geben. Die Ausführungen basieren auf der vom Deutschen Bühnenverein, dem Bundesverband der Theater und Orchester, jährlich herausgegebenen Theaterstatistik, die folgende Institutionen erfasst:³

- ❑ alle öffentlichen Theater, also diejenigen Häuser, die sich in der Trägerschaft der öffentlichen Hand befinden; Voraussetzung: eigenes Ensemble, kein reiner Gastspielbetrieb;
- ❑ diejenigen Privattheater, also sich in privater Hand befindenden Häuser, die ihr Geschäft „professionell“ betreiben, d.h. in einem Umfang Aufführungen auf die Bühne bringen, der mehr als gelegentliches Spielen umfasst und damit zum Ziel auch den eigenen „Broterwerb“ hat, so z.B. große Privattheater mit zum Teil durchaus öffentlichem Charakter, Boulevardtheater, Jugendtheater, Musicalunternehmen etc.; Voraussetzung auch hier: ein eigenes Ensemble;
- ❑ weiterhin die selbstständigen Kulturorchester (die anderen, nicht selbstständigen Kulturorchester, die durchaus auch Konzerte anbieten, sind mit bei den öffentlichen Theatern erfasst);
- ❑ schließlich die Festspielunternehmen, die nicht kontinuierlich spielen, sondern nur zu ausgewählten (Jahres-)Zeiten Aufführungen anbieten, z.B. die Richard-Wagner-Festspiele Bayreuth, die Bad Gandesheimer Domfestspiele oder die Burgfestspiele Mayen.

Von der Theaterstatistik nicht erfasst werden:

- ❑ Theater ohne eigenes Ensemble, sogenannte Beispieltheater,
- ❑ private Tourneetheater,
- ❑ freie Theatergruppen,
- ❑ Laien- und Liebhabertheater.

Der Fokus der nachfolgenden Ausführungen liegt dabei auf den öffentlichen Theatern.

1.2 Trägerschaft

Insgesamt gibt es in Deutschland gut 140 öffentliche Theater. Hiermit sind sowohl reine Schauspielhäuser, reine Opernbetriebe wie auch Mehrspartenhäuser, die mehrere (je nach individueller Zählweise bis zu fünf) Sparten unter einem rechtlichen Dach vereinen. Damit hat die Bundesrepublik Deutschland eine Theaterdichte wie kein anderes Land der Erde.

2014 wurde die Deutsche Theater- und Orchesterlandschaft auf Initiative des Deutschen Bühnenvereins und des Deutschen Musikrats sogar in das bundesweite Verzeichnis des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen. Ein Eintrag in dieses Verzeichnis ist die Vorbedingung für eine UNESCO-Nominierung. 2018 wurde dann die Aufnahme für die offizielle Anerkennung der deutschen Theater- und Orchesterlandschaft als immaterielles Kulturerbe bei der UN-Kulturorganisation UNESCO beantragt. Eine abschließende Entscheidung hierüber ist noch nicht gefallen. Das Verfahren dauert an.

Aus der Bezeichnung des jeweiligen Theaters kann man in der Regel dessen Trägerschaft ablesen.

Eine sich in der Hand eines Bundeslandes befindende Bühne trägt häufig den Namen **Staatstheater**. So ist beispielsweise der Träger des

Saarländischen Staatstheaters das Bundesland Saarland, der Träger des Staatstheaters Braunschweig das Land Niedersachsen. Ca. ein Fünftel der deutschen Theater befinden sich in der Trägerschaft eines Bundeslandes.

Ein kommunales, also städtisches Theater wird als **Stadttheater** bezeichnet. Aus Marketing-/Markengründen ist die Bezeichnung Stadttheater bei vielen kommunalen Theatern in den vergangenen Jahren in den Hintergrund getreten und sie tragen diesen Namen gegebenenfalls noch in der Unterzeile. Stattdessen nennen sie sich häufig nur noch Theater oder Bühnen. Hier einige Beispiele für Namensgebungen kommunaler Theaterbetriebe: Theater Bielefeld; Bühnen Köln; aber: Stadttheater Ingolstadt. Die kommunale Trägerschaft ist am ausgeprägtesten. Knapp 50 % der bundesdeutschen Theater gehören einer Kommune.

Sind mehrere Gebietskörperschaften gemeinsam Eigentümer an einem öffentlichen Theater, so spricht man von einer **Mehrträgerschaft**. Neben einigen Stadttheatern wie beispielsweise dem Theater Krefeld-Mönchengladbach, aber auch dem Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin sind häufig **Landesbühnen**, teilweise auch als Landestheater bezeichnet, in dieser Struktur verankert. Deren primäre Aufgabe ist die Bespielung einer bestimmten Region, sie „reisen über Land“. An den Landesbühnen sind regelmäßig deren Sitzstädte, aber auch Gebietskörperschaften, deren Spielstätten von der Landesbühne bespielt werden, beteiligt. So sind z.B. Träger der Burghofbühne Dinslaken, des Landestheaters im Kreis Wesel, neben der Sitzstadt Dinslaken u.a. die Stadt und der Landkreis Wesel sowie die Gemeinde Hünxe. Bei der Badischen Landesbühne in Bruchsal bilden vier Landkreise und 16 Mitgliedsgemeinden aus dem Beispielgebiet sowie das Land Baden-Württemberg den Trägerverband. Gut ein Drittel der bundesdeutschen Theater befinden sich in der Konstruktion einer Mehrträgerschaft.

Aber nicht immer kann man vom Namen des Theaters automatisch auf die Art der Trägerschaft schließen. So ist z.B. die Staatsoperette Dresden keine

Beteiligung des Freistaats Sachsen, sondern befindet sich im Eigentum der Landeshauptstadt Dresden.

Auch der Namensbestandteil „National“ führt regelmäßig in die Irre, so z.B. beim Nationaltheater Mannheim oder beim Deutschen Nationaltheater Weimar. Das erste ist das Stadttheater der Stadt Mannheim und das zweite befindet sich in der gemeinsamen Trägerschaft des Freistaates Thüringen und der Stadt Weimar. Hierzu ist festzuhalten, dass sich kein öffentliches Theater im Eigentum des Bundes, also der Bundesrepublik Deutschland befindet. Zurückzuführen ist dieses auf die im Grundgesetz verankerte Kulturhoheit der Bundesländer.

Eine weitere Besonderheit ist die, dass als einziges Bundesland Nordrhein-Westfalen kein Staatstheater besitzt außer einer gemeinsamen Trägerschaft mit der Landeshauptstadt Düsseldorf am Düsseldorfer Schauspielhaus. Die Deutsche Oper am Rhein mit Sitz ebenfalls in Düsseldorf wird dagegen von den beiden Städten Düsseldorf und Duisburg (zusammen mit dem Freundeskreis der Oper) als Theatergemeinschaft betrieben.

1.1 Rechtsformen

An dieser Stelle wird nur kurz aus quantitativer Sicht in das Thema der Rechtsformen eingeführt. In ausführlicher Form beschäftigt sich das Kapitel 3 mit den einzelnen Rechtsformen.

Für öffentliche Betriebe und damit auch für öffentliche Theater steht eine Vielzahl von Rechtsformen zur Auswahl. Grundsätzlich wird zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Rechtsformen unterschieden. Während erstere sowohl für privatwirtschaftliche Betriebe als auch für Betriebe der öffentlichen Hand wählbar sind, sind die öffentlich-rechtlichen Rechtsformen ausschließlich für die öffentliche Hand bestimmt.

Die drei Rechtsformen, in denen mit weitem Abstand am meisten öffentliche Theater geführt werden sind die privatrechtliche Rechtsform GmbH und die beiden öffentlich-rechtlichen Rechtsformen Eigenbetrieb und Regiebetrieb. Die Rechtsform der GmbH haben ca. 40 % der Theaterbetriebe, die beiden öffentlichen Rechtsformen sind ungefähr gleichauf mit 20 bis 25 %.

Hätte man diesen Vergleich zu Beginn dieses Jahrtausends gezogen, so wäre die Reihenfolge eine andere gewesen: Regiebetrieb vor GmbH und Eigenbetrieb. Man kann daran erkennen, dass der Trend bei den öffentlichen Theatern in den letzten Jahrzehnten weg vom Regiebetrieb mit seinem kameralen Rechnungssystem hin zu einer kaufmännischen (doppelten) Buchführung entweder in der Rechtsform eines nicht selbstständigen Eigenbetriebs oder sogar zur GmbH als eigenständige Rechtsform gegangen ist (siehe hierzu auch Kapitel 3).

Des Weiteren sind öffentliche Theater in kleiner Zahl in den Rechtsformen Stiftung, Anstalt des öffentlichen Rechts, eingetragener Verein, Zweckverband und Gesellschaft bürgerlichen Rechts zu finden.

1.4 Besucher

Nimmt man die **Gesamtzahl der Besucher**, die in der Theaterstatistik für die Bundesrepublik Deutschland erfasst ist, so kommt man auf die stolze Summe von ca. 32. Mio. Besuchern pro Spielzeit. Ca. 18,5 Mio. Besucher davon gehen in die Veranstaltungen der öffentlichen Theater (inkl. der Besucher der Konzerte der in die Theater integrierten Orchester). Konzertveranstaltungen der selbstständigen Kulturorchester und der Rundfunkorchester besuchen jährlich rd. 3 Mio. Besucher. In die Vorstellungen der Privattheater gehen rd. 7,5 Mio. Zuschauer pro Saison. Hier ist festzuhalten, dass ein Großteil dieser Besucherzahl durch die privaten Musicalunternehmen mit ihren Long-Run-Produktionen wie „Der

König der Löwen“ in Hamburg oder „Starlight Express“ in Bochum generiert wird. Die Festspiele ziehen jährlich rd. 3 Mio. Besucher an.

Interessant ist an dieser Stelle der Vergleich mit der Fußball-Bundesliga, auch wenn dieser aufgrund der unterschiedlichen Veranstaltungsstrukturen – Theater: vergleichsweise viele, aber kleine Spielstätten mit vielen Vorstellungen; Bundesliga: vergleichsweise wenige, aber große Stadien mit wenigen Veranstaltungen – ein wenig hinkt: Die Zuschauerzahl der 1. Bundesliga liegt seit der Saison 2008/2009 relativ konstant bei ca. 13 Mio. Zuschauern. Rechnet man die 2. Bundesliga mit durchschnittlich 5 bis 6 Mio. Zuschauern hinzu, so kommt man auf eine Zuschauerzahl, die ungefähr der der öffentlichen Theater pro Spielzeit entspricht.

Die **zeitliche Entwicklung der Besucherzahlen** der öffentlichen Theater ist in der Abbildung 1-1 visualisiert.

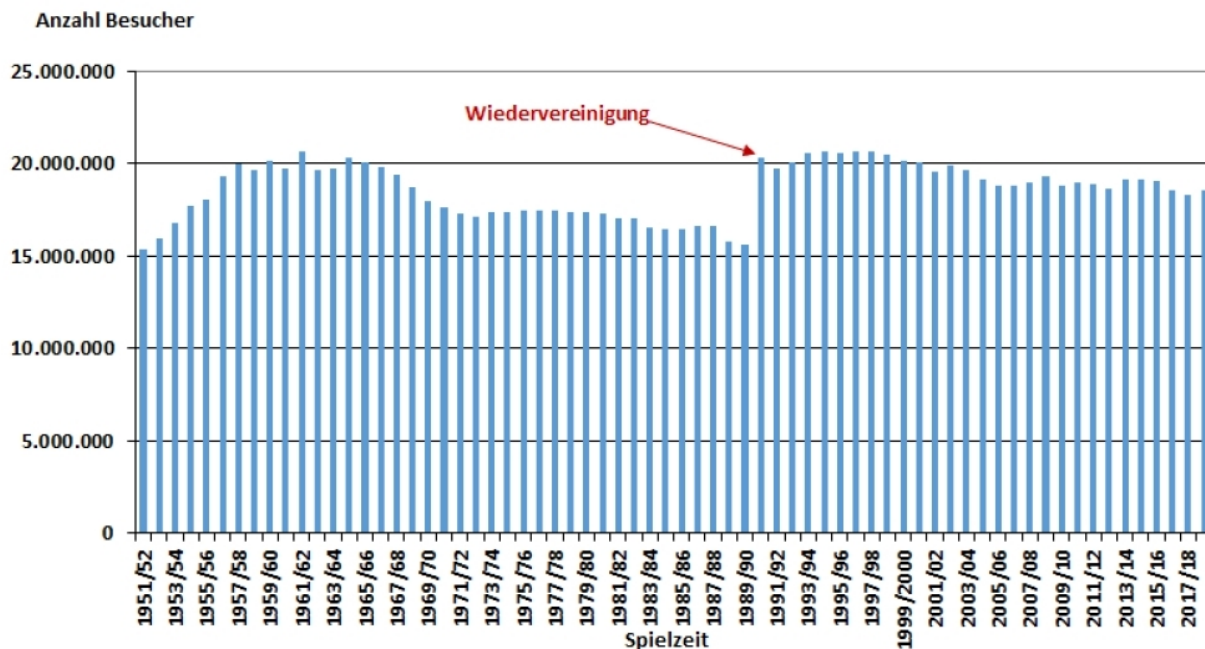


Abbildung 1-1: Die Entwicklung der Besucherzahlen der öffentlichen Theater seit 1951/52

Man kann anhand dieser Abbildung sehr gut erkennen, wie sich der Zuschauerzuspruch der öffentlichen Theater seit den 1950er Jahren des vergangenen Jahrhunderts verändert hat.

In den 1950er Jahren, der Nachkriegszeit, wuchs der Wunsch nach Kultur von Jahr zu Jahr an. Die Zuschauerzahlen der öffentlichen Theater nahmen stetig zu. Es gehörte zum gesellschaftlichen Status dazu, ein Theater-Abo zu besitzen und ins Theater zu gehen. In der ersten Hälfte der 1960er Jahren stabilisierten sich diese Zahlen auf hohem Niveau. In der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts bekam das Theater Konkurrenz durch andere Freizeitangebote, so beispielsweise das Kino, seit 1967 die Verbreitung des Farbfernsehens und eine ständige Zunahme des Tourismus. Hinzu kamen veränderte gesellschaftspolitische Ansichten, insbesondere bei der Jugend und jungen Erwachsenen (Stichwort: Studentenbewegung in der Bundesrepublik Deutschland). Theater war nun für viele etwas

„Verstaubtes“, zum Establishment und Bildungsbürgertum Gehörendes. Die Besucherzahlen nahmen kontinuierlich ab: von über 20 Mio. Anfang der 1960er Jahre bis auf etwas über 15 Mio. pro Spielzeit Ende der 1980er Jahre. Aufgrund der Wiedervereinigung Deutschlands im Jahre 1990 nahm dann durch die Vergrößerung der erfassten Theater die Zahl der Besucher wieder zu, da ab der Spielzeit 1990/1991 die Zahlen der Theater aus den fünf neuen Bundesländern in die Theaterstatistik integriert wurden. Auf eine rückwirkende Hinzurechnung der Zahlen aus der ehemaligen DDR für die Zeit vor der Wiedervereinigung wurde verzichtet. So lag die Zahl der Theaterbesucher Anfang der 1990er Jahre „wieder“ bei gut 20 Mio. und verblieb bis zum Ende des Jahrtausends auf diesem Niveau. Seit den 2000er Jahren ist wieder ein leichter Abwärtstrend zu erkennen. Das Niveau pendelt sich seit einigen Spielzeiten zwischen 18 Mio. und 19 Mio. Besuchern pro Saison ein.

Die Theaterbesucher haben verschiedene Möglichkeiten, einen Theaterbesuch zu organisieren. Hierbei geht es insbesondere um die **Art des Kartenerwerbs**.

Schaut man sich die Theaterstatistik an, so sieht man, dass der größte Teil der Theaterbesucher, zwischen 40 und 50 %, Karten zum Vollpreis an der Tages- oder Abendkasse im freien Verkauf erwirbt.

Die Abonnenten machen im Durchschnitt 15 bis 20 % der Theaterbesucher aus. Der Preisrabatt für Abonnenten schwankt von Theater zu Theater und von Abonnement-Reihe zu Abonnement-Reihe. Meistens liegt die Reduzierung zwischen 20 und 40 % des regulären Kartenpreises.

Der Kartenvertrieb über Besucherorganisationen liegt bundesweit bei rd. 5 %. Besucherorganisationen sind quasi Vermittler zwischen Theater und Besuchern. Sie sind häufig gemeinnützige Vereine, die ihren theaterinteressierten Mitgliedern Theaterkarten mit deutlichen Preisermäßigungen, eine organisierte Hin- und Rückfahrt zum Theater

sowie häufig auch Einführungen und /oder Nachbereitungen von Theaterstücken oder auch weitere Serviceleistungen bieten. Bekannte Besucherorganisationen in Deutschland sind die Theatergemeinden und die Volksbühnen. So wurden ab dem Ende des 19. Jahrhunderts Volksbühnen als kulturpolitische Massenorganisationen der deutschen Arbeiterbewegung mit dem Ziel gegründet, gesellschaftlich und sozial schwächer gestellten Bevölkerungsgruppen einen Zugang zu Bildung und zum kulturellen Leben zu ermöglichen. Die erste ihrer Art war die Freie Volksbühne Berlin; sie wurde 1890 gegründet. Die Volksbühnen sind in Deutschland im Bund Deutscher Volksbühnen zusammengeschlossen, der auf eine Tradition bis 1920 zurückblickt. Neben der Volksbühnenorganisation gibt es in der Bundesrepublik aktuell 23 Theatergemeinden. Ihre Aufgabe liegt in ähnlicher Form darin, ihren Mitgliedern ein vielfältiges Kulturprogramm zu vermitteln und durch ermäßigte Eintrittspreise eine aktive Teilnahme am kulturellen Leben in ihrer jeweiligen Stadt zu ermöglichen. Die Idee von Kulturgemeinden in Vereinsform ist um einiges älter als der 1951 wiedergegründete Dachverband, der Bund der Theatergemeinden. Ursprünglich kommt der Gedanke der Theatergemeinden aus der Bildungsbewegung des 19. Jahrhunderts. Er entstammt derselben kulturhistorischen Wurzel, aus der beispielsweise Volkshochschulen und öffentliche Bibliotheken erwachsen sowie überhaupt die öffentliche Kultur selbst. Die Preisrabattierung schwankt je nach „Marktmacht“ der Besucherorganisation und der Geschäftsbeziehung mit dem jeweiligen Theater in der Regel zwischen 20 bis zu 50 % auf den Vollpreis.

Schüler-, Studenten-, Kinder- und Jugendkarten sind in der Theaterstatistik mit einem Anteil von rd. 20 % ausgewiesen. Neben allen, sich in der neueren Zeit auch verstärkenden Bemühungen der Theater um ein jüngeres Publikum ist festzuhalten, dass ein großer Teil der an diese Klientel verkauften Eintrittskarten auf das zur Advents- und Weihnachtszeit von den allermeisten Theatern gespielte Schüler- und Familienstück (im Volksmund häufig auch als „Weihnachtsmärchen“ bezeichnet)

zurückzuführen ist. Dieses Weihnachtsstück ist für einen Großteil des Publikums in der Regel der erste, wichtige Kontakt mit der Theaterwelt überhaupt.

Sonstige rabattierte Karten machen einen Anteil von ca. 10 % der Karten aus. Hierunter fallen ermäßigte Karten, die regelmäßig für Schüler, Studierende, Auszubildende, Arbeitslose, Empfänger von laufenden Leistungen nach SGB II und XII oder Schwerbehinderte ausgegeben werden. Der Rabatt liegt hier bei (bis zu) 50 %. Aber auch ermäßigte Karten für größere private oder auch professionell, z.B. touristisch, organisierte Besuchergruppen fallen in diese Kategorie. Je nach Theater beginnen hier die Rabattstaffeln bei zehn oder zwanzig Personen.

Unter Gebührenkarten, häufig auch Steuerkarten genannt, versteht man Karten, die in der Regel an Beschäftigte des eigenen Theaters oder auch an Beschäftigte anderer Theater ausgegeben werden. Im Bundesdurchschnitt machen diese ca. 2 % aller Theaterbesuche aus. So wie viele Unternehmen ihren Mitarbeitern auf die eigenen Produkte Personalrabatte geben, wird diese Vorgehensweise durch die Ausgabe von Gebühren-/Steuerkarten in Analogie auch im Theaterbereich angewendet.

Bei einem Anteil von rd. 5 % liegen Ehren-, Frei- und Dienstkarten. Dienstkarten werden für Beschäftigte des Theaters ausgegeben, die sich Vorstellungen aus dienstlichen Gründen anschauen (müssen): so z.B. die Theaterleitung, die bei Premieren das Theater repräsentiert, der Regieassistent, der sich zwecks Qualitätssicherung eine Vorstellung anschaut, der Operndirektor, der einen Sänger während einer Vorstellung „begutachtet“, oder die Souffleuse, die beispielsweise bei bestimmten Schauspiel-Produktionen von der ersten Zuschauerreihe aus ihre Arbeit verrichtet. Ehren- bzw. Freikarten werden einerseits an Honoratioren, VIPs und Multiplikatoren ausgegeben, andererseits werden Freikartenkontingente regelmäßig von Theatern auch im Rahmen von Sponsoring-Geschäften als Gegenleistung vereinbart (zum Sponsoring siehe Kapitel 7.3). Während in früheren Zeiten die Ausgabe dieser Karten

relativ freizügig erfolgte, ist diese in den letzten Jahren doch aufgrund der virulenter gewordenen Compliance-Thematik⁴ merklich zurückgegangen. Die Regelungen zur Vergabe von Dienst-, Gebühren-, Frei- und Ehrenkarten sind vom jeweiligen Theater regelmäßig in einer für dieses Haus geltenden Eintrittskartenordnung dokumentiert.

Zieht man bezüglich der Art des Kartenerwerbs schließlich auch einen Vergleich zum Beginn dieses Jahrtausends, so lagen damals die Abonnements noch bei einem Anteil von 20 bis 25 % und die Besucherorganisationen noch bei 10 bis 15 %. Der freie Verkauf zum Vollpreis machte nur rd. 35 % aus. Man kann hier somit eine durchaus signifikante Verschiebung weg von der Nutzung des Abo-Systems und dem der Besucherorganisationen hin zum freien Verkauf erkennen. Während die Abonnementzahlen im Bundesdurchschnitt um rd. 5 Prozentpunkte zurückgegangen sind, liegt diese Zahl bei den Besucherorganisationen bei dramatischen 10 Prozentpunkten. Der Kartenvertrieb über die Besucherorganisationen ist in diesem Zeitraum also um ca. zwei Drittel massiv zurückgegangen, um nicht zu sagen eingebrochen. Der Freiverkauf ist im selben Zeitraum von rd. 35 % um 10 Prozentpunkte auf ca. 45 % gestiegen. Diese Veränderung entspricht dem Trend auch in anderen Bereichen wie z.B. dem Zeitungs- und Zeitschriften-Markt, der auch einen starken Abonnement-Rückgang zu verzeichnen hat. Ähnliches gilt auch für Vereinsmitgliedschaften. Der Trend, sich nicht längerfristig binden zu wollen, sondern frei zu sein und spontan Entscheidungen treffen zu können, hält weiter an.

Interessant ist auch die **Verteilung der Besucher** auf die Angebote der öffentlichen Theater. Diese lässt erkennen, welche **Theatersparten** bzw. welche Arten von Veranstaltungen welchen Zuschauerzuspruch haben.

Die meisten Zuschauer verzeichnet das Sprechtheater mit ca. einem Viertel aller Theaterbesucher, gefolgt von der Oper mit rd. einem Fünftel. Musical-Vorstellungen besuchen knapp 10 % der Theatergänger, die Operette liegt

bei unter 5 %. Das Konzertpublikum macht knapp 10 % der Gesamtbesucher aus. Ballett- und Tanztheatervorstellungen werden von 5 bis 10 % der Zuschauer frequentiert. Kinder- und Jugendtheater-Vorstellungen haben einen Anteil von rd. 15 %. Auch hier ist wieder festzuhalten, dass ein großer Teil der Besuche auf das „Weihnachtsmärchen“ zurückzuführen ist. Der Besuch von Vorstellungen des Figurentheaters, einer Tradition, die vor allem in den ostdeutschen Bundesländern weitergeführt wird, liegt bei 1 % – gering auch aufgrund des nur begrenzten Angebots und der genreerforderlich eher geringen Zuschauerzahl pro Vorstellung. Die sogenannten Sonstigen Veranstaltungen liegen bei 5 bis 10 %. Hierunter fallen Liederabende, Kabarettprogramme u.ä. Das Theaternahe Rahmenprogramm wird von rd. 5 bis 10 % der Theaterbesucher angenommen. Hierbei handelt es sich um alle, in der Regel unentgeltlich angebotenen Veranstaltungen rund um das Theater. Die Breite und Vielfalt ist groß: Von theaterpädagogischen Veranstaltungen und Workshops über Matineen, Stückeinführungen und Probenbesuchen bis hin zu Theaterführungen, Theaterfesten und Tagen der Offenen Tür wird von den Theatern ein umfangreiches Zusatzprogramm für ihr Publikum angeboten.

1.5 Veranstaltungen

Die Aufteilung der Veranstaltungszahlen erfolgt in der Theaterstatistik nach einem fast identischen Schema wie die der Besucher auf die einzelnen Sparten/Arten von Veranstaltungen. Die meisten Veranstaltungen verzeichnet ebenso wie schon bei den Besuchern das Schauspiel mit 25 bis 30 % aller Vorstellungen. Dann folgt das Kinder- und Jugendtheater mit knapp 20 % Anteil. Erst dann ist hier die Oper mit knapp 10 % zu finden. Der Anteil der Ballett-/Tanztheatervorstellungen liegt ebenso wie der der Musical-Vorstellungen bei unter 5 %, die Operette kommt gar nur auf 1 %. Das Figurentheater liegt ebenfalls bei 1 %. Die Sonstigen Veranstaltungen – hierzu gehören beispielsweise Lesungen oder Liederabende – kommen auf

5 bis 10 %. Das Theaternahe Rahmenprogramm liegt bei rd. 20 % aller Veranstaltungen, seit Jahren steigend, da die Theater neben dem reinen Vorstellungsbetrieb verstärkt den Fokus auch auf die Vermittlungsarbeit richten. Auch wenn die Theater regelmäßig fast ausschließlich ihre eigenen Produktionen spielen, so laden sie auch fremde Ensembles zu Gastspielen ein, z.B. im Rahmen von Festivals oder um ihrem Spielplan noch eine zusätzliche Note zu geben. Die Gastspiele machen im Durchschnitt 5 bis 10 % aller Veranstaltungen aus. Diese Zahl kann aber von Theater zu Theater stark schwanken, je nachdem, wie diese Möglichkeit im Einzelfall genutzt wird. Kommunale Schauspielhäuser ohne eigene Musiktheater oder auch Tanztheatersparte wie z.B. das Theater Heilbronn bieten ihrem Publikum so ein Dreipartienprogramm an, auch wenn sie selbst am Haus fest nur ein Schauspielensemble engagiert haben.

1.6 Personal

Mit der Personalstruktur und den einzelnen Beschäftigungsgruppen befassen sich in ausführlicher Weise die Kapitel 5.1 und Kapitel 6, erstes aus aufbauorganisatorischer Sicht und zweites aus arbeitsrechtlicher Perspektive. Dennoch erfolgen an dieser Stelle einige Ausführungen zu quantitativen Aspekten des Personals.

Die in den öffentlichen Theatern festbeschäftigten Personen lassen sich grundsätzlich in drei Bereiche aufteilen:

Das **künstlerische Personal**, das sich aus den Ensembles – je nach Struktur des Theaters Schauspiel, Musiktheater, Ballett, Kinder- und Jugendtheater –, im Musiktheater darüber hinaus aus den Kollektiven (Orchester und Opernchor) sowie schließlich dem nicht darstellenden künstlerischen Personal, den Inspizienten, den Regieassistenten, den Dramaturgen etc., zusammensetzt, macht im Bundesdurchschnitt rd. 50 bis 55 % der Theaterbeschäftigten aus.

Das **technische Personal** ist grundsätzlich unterteilt in die bühnentechnischen Abteilungen, die den Proben- und Vorstellungsbetrieb betreuen und die handwerklich produzierenden Abteilungen. Der technische Bereich umfasst durchschnittlich 35 bis 40 % der Belegschaft eines Theaters.

Die dritte Säule bildet die **Verwaltung**. Wie jedes Unternehmen benötigt auch ein Theater kaufmännische Abteilungen wie das Rechnungswesen, die Personalabteilung, eine IT-Abteilung und eine Poststelle/Registratur. Und natürlich darf auch die Theaterkasse nicht fehlen. Zur „Zwitterstellung“ der Marketing-Abteilung wird auf das Kapitel 5.1 verwiesen. Die Mitarbeiter der Verwaltungsbereiche machen rd. 10 % der Theaterbeschäftigten aus.

Ergänzend ist festzuhalten, dass in Theatern mit einer Musiktheatersparte der Anteil der künstlerisch Beschäftigten tendenziell aufgrund der in der Regel großen Kollektive Orchester und Chor höher als in einem reinen Schauspielhaus ist.

Neben den Festbeschäftigten gibt es darüber hinaus im öffentlichen Theaterbetrieb noch eine große Gruppe an Akteuren, die nur zeitweise an einem Theater engagiert wird, nämlich die der **Gäste des künstlerischen Betriebs**, so die Regieteams und die Darstellergäste (siehe hierzu die vertiefenden Ausführungen des Kapitels 5.1).

Theater gehören zu den sogenannten Live Performing Arts. Somit ist es selbstredend, dass die **Personalkosten**⁵ im Theater bei weitem den größten Kostenblock darstellen. Im Bundesdurchschnitt machen sie derzeit knapp 75 % der Gesamtkosten aus. Die einzelnen Beschäftigungsgruppen wurden ja bereits im vorangegangenen Kapitel vorgestellt. Die **Sachkosten** liegen dementsprechend bei gut 25 %. Zu letzteren zählen die Kosten des Spielbetriebs wie z.B. Urheberabgaben, Material für Bühnen- und Kostümbild, Reisekosten für die Gäste, Ticketinggebühren, aber auch die Kosten für die Nutzung und Unterhaltung der Gebäude wie Energie oder Reparaturen und Wartung.