

## **Beschlussempfehlung und Bericht**

### **des Ausschusses für Finanzen**

**zu der Mitteilung des Rechnungshofs vom 13. Juli 2023  
– Drucksache 17/5121**

### **Denkschrift 2023 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg hier: Beitrag Nr. 21 – Badisches Staatstheater Karlsruhe**

#### Beschlussempfehlung

Der Landtag wolle beschließen:

- I. Von der Mitteilung des Rechnungshofs vom 13. Juli 2023 zu Beitrag Nr. 21 – Drucksache 17/5121 – Kenntnis zu nehmen.
- II. Die Landesregierung zu ersuchen,  
auf das Badische Staatstheater mit dem Ziel einzuwirken,
  1. die Empfehlungen des Rechnungshofs zur Haushalts- und Wirtschaftsführung künftig zu beachten und hierbei insbesondere
    - a) Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote zu ergreifen,
    - b) die Gewährung von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten neu zu regeln,
    - c) das Beschaffungswesen zentral zu organisieren und
    - d) das bestehende Schichtsystem für die Bühnentechnik und die Requisite den betrieblichen Erfordernissen anzupassen.
  2. die bestehenden Strategien weiterzuentwickeln und in eine Gesamtstrategie zu fassen, die insbesondere folgende Punkte enthält:
    - a) ein Konzept zur Gewinnung und Bindung neuer Besuchergruppen,
    - b) eine Marketingstrategie, die zielgruppenorientiert und offensiv auf die Gewinnung und Bindung neuen Publikums zielt und dabei die Möglichkeiten moderner Kommunikation besser als bislang nutzt,
    - c) eine Positionierung innerhalb des kulturellen Umfelds, die auf einem sichtbaren Profil und einem eigenen Führungsanspruch des Staatstheaters basiert und das Theater für potenzielle Sponsoren attraktiver macht und

d) eine Strategie, wie sich das Badische Staatstheater potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

3. Dem Landtag über das Veranlasste bis 31. Oktober 2025 zu berichten.

19.10.2023

Der Berichterstatter:

Der Vorsitzende:

Emil Sänze

Martin Rivoir

## Bericht

Der Ausschuss für Finanzen beriet die Mitteilung Drucksache 17/5121 in seiner 33. Sitzung, die in gemischter Form mit Videokonferenz stattfand, am 19. Oktober 2023. Zur Beratung lag dem Ausschuss eine Anregung des Rechnungshofs für eine Beschlussempfehlung des Ausschusses für Finanzen an das Plenum vor (*Anlage*).

Der Berichterstatter für den Ausschuss für Finanzen trug vor, das Badische Staatstheater Karlsruhe sei eines von zwei Staatstheatern in Baden-Württemberg und gemessen an den Besucherzahlen das drittgrößte Theater im Land. Seit 2014 sei das Badische Staatstheater ein Landesbetrieb.

Die Ausgaben für den laufenden Betrieb des Badischen Staatstheaters hätten bis zum Beginn der Coronapandemie rund 50 Millionen € jährlich betragen. Von den laufenden Betriebsausgaben habe das Theater aus eigenen Einnahmen 7,1 Millionen € finanzieren können.

Als Mitglied des Verwaltungsrats des Badischen Staatstheaters weise er darauf hin, dass die in dem zugrunde liegenden Denkschriftbeitrag angesprochenen Themen schon seit Langem immer wieder im Verwaltungsrat diskutiert würden. Sowohl der Verwaltungsrat als auch die Theaterleitung begrüßten, dass der Rechnungshof die jeweiligen Punkte aufgegriffen habe.

Hinsichtlich des Einspielergebnisses liege das Badische Staatstheater unter dem Niveau vergleichbarer anderer Theater. Dies habe auch etwas mit der Struktur des Hauses zu tun. Der Rechnungshof halte hier eine Quote von 15 % für erreichbar.

Kritisch sehe der Rechnungshof die bestehenden Regelungen zu Dienst-, Frei- und Ehrenkarten und rege an, diese restriktiver zu fassen.

Die bisher dezentral vorgenommenen Beschaffungen sollten nach Auffassung des Rechnungshofs künftig zentral vorgenommen werden.

Der Rechnungshof fordere eine explizite Gesamtstrategie für das Haus. Dies beinhalte auch die Erarbeitung des vom Betriebsstatut verlangten Struktur- und Entwicklungsplans, welche bis heute noch nicht erfolgt sei.

Aktuell befinde sich das Badische Staatstheater in einer Umbruchphase. Das Vertragsverhältnis mit dem vorherigen Intendanten sei vorzeitig beendet worden. Bis zum 31. August 2024 gebe es einen Interimsintendanten, bevor dann ein neuer Intendant, der sich derzeit noch in einem anderen Anstellungsverhältnis befinde, das Amt übernehme. Darüber hinaus hätten die bereits begonnenen Umbauarbeiten am Badischen Staatstheater Auswirkungen auf die Besucherstruktur sowie die Arbeit der Beschäftigten.

Er empfehle, dem vorliegenden Beschlussvorschlag des Rechnungshofs (*Anlage*) zuzustimmen. Demnach solle dem Landtag bis zum 31. Oktober 2025 über das Veranlasste berichtet werden.

Ein Abgeordneter der CDU dankte dem Rechnungshof für die vorgenommene Prüfung und äußerte, angesichts einer Kostendeckungsquote von nicht einmal 15 %

müsse sich der Haushaltsgesetzgeber selbstkritisch die Frage stellen, warum das Land im Kulturbereich manches zu über 85 % subventioniere, während anderes im kulturellen Bereich, das vielleicht der jungen Generation wichtiger sei, überhaupt nicht vom Land begünstigt werde.

Zur Kenntnis genommen werden müsse, dass mit dem Nationaltheater Mannheim ein ebenso bekanntes, gutes und verdientes Mehrspartenhaus erfolgreich wirke, welches nicht zur Hälfte vom Land bezuschusst werde.

Wichtig sei, sich über die Strategie des Hauses Gedanken zu machen. Dabei müssten u. a. personalwirtschaftliche Aspekte in den Blick genommen werden. So sei die Regelung, wonach die bühnentechnischen Abteilungen des Badischen Staatstheaters im Schichtdienst an vier aufeinanderfolgenden Tagen arbeiteten und anschließend zwei freie Tage hätten, von der Summe her nicht verkehrt. Für die betrieblichen Abläufe ergebe sich daraus aber insbesondere das Problem, dass sich die Beschäftigten bei wechselnden Stücken immer wieder neu einarbeiten müssten. Hier sollte es eine höhere Flexibilität im Sinne der betrieblichen Abläufe und der Wirtschaftlichkeit geben.

Er hoffe, dass solche Aspekte im Verwaltungsrat nicht nur angesprochen würden, sondern auch konkrete Maßnahmen umgesetzt würden.

Ein Vertreter des Rechnungshofs wies darauf hin, auf konkrete Beanstandungen des Rechnungshofs im Einzelfall, etwa zu der sehr freigiebigen Vergabe von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten oder der betrieblichen Abläufe im Schichtdienst, seien die Vorredner bereits eingegangen. Daneben gebe es noch einzelne Beanstandungen, die in der Prüfungsmitteilung aufgeführt seien.

Er legte dar, einen starken Fokus habe der Rechnungshof auf das Einspielergebnis gelegt. Das Einspielergebnis gebe an, zu wie viel Prozent die Betriebsausgaben aus den Einnahmen des laufenden Jahres gedeckt werden könnten; die Gebäudekosten und Ähnliches seien hierbei nicht berücksichtigt. Wirtschaftlich starke Theater erreichten ein Einspielergebnis von 18, 19 % und in der touristisch sehr stark frequentierten Stadt Berlin sogar weit über 20 %. Es stelle sich die Frage, warum das Badische Staatstheater als eines der wenigen Theater dieser Art bundesweit einen Anteil von 15 % nicht erreiche. Ein höherer Anteil könnte entweder durch eine Erhöhung der Einnahmen oder durch Einsparungen bei den Ausgaben erreicht werden. Hierzu sollte der Druck auf das Haus etwas erhöht werden. Hierfür wolle er die Verwaltungsratsmitglieder um Unterstützung bitten.

Nachvollziehbar sei, dass das Badische Staatstheater in der Coronazeit kein Einspielergebnis von 15 % erreicht habe. Allerdings sei dies auch in den Jahren zuvor schon nicht der Fall gewesen. Zwar habe das Finanzministerium die Zielvorgabe von 15 % gemacht, aber keine Maßnahmen ergriffen, um die Nichterreichung zu sanktionieren. Ihm wäre es wichtig, dass vonseiten der Politik Druck gemacht werde, damit die Zielvorgabe erreicht werde.

Strategisch sei eine Fortentwicklung des Theaters erforderlich. Hierzu gehöre ein Konzept zur Gewinnung und Bindung neuer Besuchergruppen. Hier gelte es auch geänderte Buchungs- und Absorptionsgewohnheiten junger Generationen stärker zu berücksichtigen. Das Staatstheater habe hierüber einen sehr intensiven Dialog mit dem Rechnungshof geführt und auch zahlreiche Anregungen des Rechnungshofs zur Kenntnis genommen. Der Interimsintendant sei verschiedenen Ideen gegenüber aufgeschlossen.

In seinem Beschlussvorschlag habe der Rechnungshof eine ungewöhnlich lange Frist für den Bericht der Landesregierung über das Veranlasste bis zum 31. Oktober 2025 vorgesehen, um dem neuen Intendanten, der erst zur Saison 2024/2025 sein Amt antrete, ausreichend Zeit zu geben, die gestellten Aufgaben anzugehen.

Einstimmig stimmte der Ausschuss dem Beschlussvorschlag des Rechnungshofs (*Anlage*) zu.

9.11.2023

Sänze

**Anlage****Rechnungshof  
Baden-Württemberg****Denkschrift 2023  
Beitrag Nr. 21/Seite 198****Anregung****für eine Beschlussempfehlung  
des Ausschusses für Finanzen****zu der Mitteilung des Rechnungshofs vom 13. Juli 2023  
– Drucksache 17/5121****Denkschrift 2023 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Baden-  
Württemberg;  
hier: Beitrag Nr. 21, Badisches Staatstheater Karlsruhe**

Der Landtag wolle beschließen:

- I. Von der Mitteilung des Rechnungshofs vom 13. Juli 2023 zu Beitrag Nr. 21 – Drucksache 17/5121 – Kenntnis zu nehmen.
- II. Die Landesregierung zu ersuchen, auf das Badische Staatstheater mit dem Ziel einzuwirken,
  1. die Empfehlungen des Rechnungshofs zur Haushalts- und Wirtschaftsführung künftig zu beachten und hierbei insbesondere
    - a. Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote zu ergreifen,
    - b. die Gewährung von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten neu zu regeln,
    - c. das Beschaffungswesen zentral zu organisieren und
    - d. das bestehende Schichtsystem für die Bühnentechnik und die Requisite den betrieblichen Erfordernissen anzupassen.
  2. die bestehenden Strategien weiterzuentwickeln und in eine Gesamtstrategie zu fassen, die insbesondere folgende Punkte enthält:
    - a. ein Konzept zur Gewinnung und Bindung neuer Besuchergruppen,
    - b. eine Marketingstrategie, die zielgruppenorientiert und offensiv auf die Gewinnung und Bindung neuen Publikums zielt und dabei die Möglichkeiten moderner Kommunikation besser als bislang nutzt,
    - c. eine Positionierung innerhalb des kulturellen Umfelds, die auf einem sichtbaren Profil und einem eigenen Führungsanspruch des Staatstheaters basiert und das Theater für potenzielle Sponsoren attraktiver macht und
    - d. eine Strategie, wie sich das Badische Staatstheater potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.
  3. dem Landtag über das Veranlasste bis 31. Oktober 2025 zu berichten.

Karlsruhe, 17. September 2023

gez. Dr. Cornelia Ruppert

gez. Andreas Knapp