

## **Mitteilung**

### **des Rechnungshofs**

#### **Denkschrift 2023 zur Haushaltsrechnung 2021 (vgl. Drucksache 17/5100)**

#### **hier: Beitrag Nr. 21 – Badisches Staatstheater Karlsruhe (Kapitel 1479)**

Anlage zum Schreiben des Rechnungshofs vom 13. Juli 2023, RHP3-0451.1-21/4/2:

**Beim Badischen Staatstheater Karlsruhe besteht Optimierungspotenzial in der Haushalts- und Wirtschaftsführung. Auch steht das Theater in den kommenden Jahren vor neuen Herausforderungen, die nach einer umfassenden und expliziten Gesamtstrategie verlangen. Ein Einspielergebnis von mindestens 15 Prozent ist anzustreben.**

#### 21.1 Ausgangslage

Das Badische Staatstheater Karlsruhe hat eine mehr als 300-jährige Geschichte und ist heute gemessen an den Besucherzahlen das drittgrößte Theater in Baden-Württemberg. Als Mehrspartenhaus bietet es dem Publikum Oper, Ballett, Konzert, Schauspiel, Volkstheater sowie Kinder- und Jugendtheater. Eigentümer und Träger des Theaters ist das Land Baden-Württemberg. Die Ausgaben werden, soweit sie nicht durch eigene Einnahmen gedeckt sind, zu je 50 Prozent vom Land und der Stadt Karlsruhe getragen. Seit 1. September 2014 ist das Staatstheater ein Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung.

Die Ausgaben des Staatstheaters für den laufenden Betrieb betragen bis zum Beginn der Corona-Pandemie rund 50 Mio. Euro jährlich, in der Spielzeit 2018/2019 insgesamt 51,3 Mio. Euro. Hinzu kommen die vom Landesbetrieb Vermögen und Bau bewirtschafteten Aufwendungen für die Gebäude. Von den laufenden Betriebsausgaben konnte das Theater aus eigenen Einnahmen 7,1 Mio. Euro finanzieren. Durch die Restriktionen, die mit der Pandemie verbunden waren, ging das Finanzvolumen, aber auch die Eigenfinanzierungsquote deutlich zurück.

Als Spielstätten stehen dem Badischen Staatstheater im Hauptgebäude das Große Haus (1.000 Sitzplätze), das Kleine Haus (345 Sitzplätze) und das Stu-

dio (144 Sitzplätze) zur Verfügung. 2011 kam mit der „Insel“ in der Karlstraße eine weitere Spielstätte hinzu (126 Sitzplätze). Das Hauptgebäude wurde 1975 eröffnet und ist seitdem ohne wesentliche bauliche Maßnahmen in Betrieb. Vor allem wegen technischer und baulicher Mängel steht in den nächsten Jahren eine Generalsanierung des Gebäudes an. Zusätzlich soll das Gebäude erweitert werden. Die Baumaßnahmen haben 2022 begonnen und werden voraussichtlich in drei Bauabschnitten durchgeführt. 2034 soll der gesamte Umbau abgeschlossen sein. Der Theaterbetrieb soll während der Baumaßnahmen so weit wie möglich fortgeführt werden.

Im langjährigen Durchschnitt wurden im Badischen Staatstheater bis zum Beginn der Corona-Pandemie mehr als 900 Veranstaltungen jährlich für über 280.000 Besucher angeboten.

Beim Badischen Staatstheater sind rund 700 Beschäftigte fest angestellt. An der Spitze des Theaters stand bis 2021 ein Generalintendant, seither wird das Theater von einem dreiköpfigen Vorstand geleitet, der sich aus dem Intendanten, dem geschäftsführenden Direktor und der künstlerischen Betriebsdirektorin zusammensetzt. Mit Beginn der Spielzeit 2021/2022 übernahm der jetzige Intendant für eine Interimsphase von drei Jahren diese Aufgabe.

Für grundsätzliche Entscheidungen ist der Verwaltungsrat des Staatstheaters zuständig, dessen Mitglieder zur Hälfte vom Land und zur Hälfte von der Stadt Karlsruhe entsandt werden. Vorsitzende des Verwaltungsrats ist die Wissenschaftsministerin.

Der Rechnungshof hat 2022 die Haushalts- und Wirtschaftsführung und die Perspektiven des Badischen Staatstheaters geprüft. Prüfungszeitraum waren die Jahre 2016 bis 2021.

## 21.2 Wesentliche Ergebnisse der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung

Die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung ergab eine Reihe von Verbesserungspotenzialen, von denen hier einige exemplarisch dargestellt werden.

### 21.2.1 Einnahmen und Ausgaben

Nach der Umwandlung des Badischen Staatstheaters in einen Landesbetrieb formulierte der Verwaltungsrat 2014 die Erwartung, dass das Staatstheater während der Bauphase 12,5 Prozent und nach deren Abschluss 15 Prozent seines Ausgabenvolumens für Verwaltung und laufenden Betrieb aus eigenen Einnahmen finanzieren sollte („Einspielergebnis“). Dieses angestrebte Ergebnis orientiert sich an der bundesweit bei vielen Theatern üblichen Quote, mancherorts werden auch 20 Prozent oder mehr erzielt.

Tatsächlich erreichte das Badische Staatstheater seither in keinem Jahr mehr als 14 Prozent. Im Geschäftsjahr 2018/2019 lag das Einspielergebnis bei 13,6 Prozent.

Der Rechnungshof hält die angestrebte Quote von 15 Prozent für nicht zu hoch und in normalen Jahren auch für erreichbar. In den kommenden Jahren bis 2034 werden die geplanten Umbaumaßnahmen die Erreichung des Ziels erschweren. Gleichwohl sollte das Badische Staatstheater sowohl auf der Einnahmenseite als auch bei den Ausgaben auf ein besseres Ergebnis hinarbeiten.

Verbesserungspotenziale sieht der Rechnungshof auf der Einnahmenseite vor allem bei der Höhe der Eintrittspreise und der Auslastung der Veranstaltungen. Das Badische Staatstheater hat zwar in der Vergangenheit seine Eintrittspreise regelmäßig erhöht, zeigt im landesweiten Vergleich jedoch weiteren Anpassungsspielraum. Angesichts der besonderen Qualität des Angebots des Badischen Staatstheaters wären höhere Eintrittspreise gerechtfertigt.

Auch das Marketing war nach Auffassung des Rechnungshofs in der Vergangenheit nicht immer optimal. Die Kommunikation richtete sich überwiegend an die Bestandskunden, moderne Kommunikationskanäle wurden noch zu wenig genutzt, neue Zielgruppen nicht offensiv angesprochen.

Auf der Ausgabenseite sollte das Staatstheater stärker als bisher darauf achten, dass alle Veranstaltungen einen positiven Deckungsbeitrag erbringen. Der Rechnungshof hat dem Staatstheater empfohlen, seine Kosten- und Leistungsrechnung so zu verfeinern, dass eine betriebswirtschaftlich fundierte Steuerung des Veranstaltungsbetriebs möglich wird. Notwendig ist insbesondere eine detailliertere Kostenträgerrechnung.

#### 21.2.2 Dienst-, Frei- und Ehrenkarten

Das Badische Staatstheater hat in den Spielzeiten 2016 bis 2019 jeweils zwischen 19.000 und 21.000 Dienst-, Frei- und Ehrenkarten jährlich ausgegeben. Dies entspricht rechnerisch einem jährlichen Einnahmeverzicht von rund 340.000 Euro.

Überdurchschnittlich hoch war der Anteil von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten bei den ersten Vorstellungen einer Produktion in der Spielzeit. Bei solchen Vorstellungen mit einer hohen Auslastung bedeutet dies, dass Besucher mit Dienst-, Frei- und Ehrenkarten zahlende Besucher „verdrängen“ und damit beachtliche Einnahmeausfälle entstehen können.

Die derzeitige Dienst- und Freikartenordnung stammt in ihren Grundzügen aus dem Jahr 1975. Die Theaterleitung des Badischen Staatstheaters hat in den vergangenen Jahren diese Ordnung in der Verwaltungspraxis erheblich ausgeweitet, ohne dass der Verwaltungsrat eine Änderung beschlossen hatte. Eine Neufassung durch den Verwaltungsrat ist daher geboten und sollte effektiv umgesetzt werden.

#### 21.2.3 Beschaffungen

Beim Badischen Staatstheater werden Auftragsvergaben und Beschaffungen häufig dezentral von den einzelnen Geschäftsbereichen vorgenommen. Die vielen kleinteiligen Beschaffungen führen zu einem vergleichsweise hohen Verwaltungsaufwand und zu vermeidbaren Regelverstößen. Notwendig ist eine zentrale Beschaffungsstelle, die möglichst alle Bereiche betreut.

In der Vergangenheit ergaben sich immer wieder Inventurdifferenzen. Das Staatstheater muss seine Lagerentnahmen zuverlässiger dokumentieren und unberechtigte Zugriffe unterbinden.

#### 21.2.4 Personaleinsatz im Schichtbetrieb

In einer 1990 geschlossenen Dienstvereinbarung wird für die bühnentechnischen Abteilungen des Staatstheaters der Schichtdienst mit vier Tagen Anwesenheit, denen zwei freie Tage folgen, geregelt. Dieses Schichtsystem gilt für das Große Haus und das Kleine Haus. Die Beschäftigten der Bühnentechnik und der Requisite erhalten durch diese Regelung eine hohe persönliche Planungssicherheit. Gleichzeitig erhalten sie im Schichtdienst Zulagen und Zusatzurlaub.

Für die betrieblichen Abläufe ergeben sich daraus allerdings besondere Probleme. Durch die Dienstpläne wechseln die Beschäftigten der Bühnentechnik und der Requisite und müssen sich in die Stücke zu häufig erst noch einarbeiten. Die Personaleinteilung ist durch das starre System stark an den Kalender gebunden, nicht jedoch an den Bedarf des Spielplans. Dies führt einerseits zu ungenutzten Personalkapazitäten, andererseits ist es gelegentlich sogar notwendig, zusätzliche Arbeitskräfte zu akquirieren, obwohl beim fest angestellten Personal geeignete Kräfte vorhanden sind.

Dieses System ist unwirtschaftlich. Eine neue Dienstvereinbarung ist erforderlich.

### 21.3 Perspektiven und Strategie

Das Badische Staatstheater steht in den kommenden Jahren – wie viele andere Theater – vor neuen strategischen Herausforderungen.

- Die Rezeptionsgewohnheiten und das Kultur- und Freizeitverhalten des potenziellen Publikums haben sich in den letzten Jahren und besonders in Zeiten der Pandemie grundlegend geändert. Das Freizeitangebot ist vielfältiger geworden und wird vom Publikum sehr viel spontaner nachgefragt. Die durch Medien vermittelten Kulturangebote haben an Bedeutung gewonnen. Beim Theaterkonsum stehen neben der handwerklichen Leistung der Künstler immer mehr auch die Rahmenbedingungen (gute Atmosphäre, Begegnungen, ergänzende Erlebnisangebote usw.) stärker im Vordergrund. Die Bereitschaft, sich an einen Kulturveranstalter zu binden, geht deutlich zurück – die Zahl der Abonnenten sinkt. Das klassische Abonnement wird schon in wenigen Jahren nicht mehr der wichtigste Schwerpunkt der Arbeit mit dem Publikum sein können.

Vor diesem Hintergrund sollte das Programmangebot überdacht und in Richtung eines attraktiven Gesamterlebnisses weiterentwickelt werden. Von der klassischen Abonnentenbetreuung sollte der Weg zu einem zielgruppenspezifischen agilen Marketing führen.

Das Badische Staatstheater hat nach unseren Feststellungen noch keine Strategie formuliert, wie diesen Herausforderungen erfolgreich begegnet werden kann. Noch immer liegt der Schwerpunkt auf den Abonnements eines zunehmend älter werdenden Publikums. Das Marketing ist bisher eher als operativer Dienstleister denn als strategische Einheit aufgestellt. Das Programmangebot orientiert sich noch zu wenig an der Nachfrage nach Gesamterlebnissen und sozialen Events.

- Offen ist, mit welchem kulturellen Profil das Badische Staatstheater in die nächsten Jahre gehen wird. Insbesondere ist unklar, wie sich das Staatstheater innerhalb des Kulturlebens der Stadt Karlsruhe und der Region positioniert – dies betrifft sowohl das Verhältnis zu den anderen kulturtreibenden Institutionen als auch die Positionierung gegenüber dem Publikum. Im Unterschied zu anderen Städten und Regionen ist in Karlsruhe das Staatstheater nicht die Kultureinrichtung, an der sich viele andere orientieren, sondern führt innerhalb des Kulturlebens der Stadt und der Region bisweilen ein Inseldasein.

Notwendig ist eine Strategie zur Herausbildung eines eigenen öffentlich wahrnehmbaren Profils, an dem sich das potenzielle Publikum, das kulturelle Netzwerk und die publizistische Wahrnehmung des Theaters orientieren können. Ohne ein solches Profil wird sich das Theater auch im Bereich des Sponsorings nicht weiterentwickeln können.

- Der dritte Bereich, in dem eine strategische Neuorientierung geboten ist, ist die Gewinnung von Fachkräften für die Theaterarbeit. Der bestehende Angebotsüberhang auf dem Arbeitsmarkt der Schauspieler und Musiker darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei den technischen Theaterberufen längst ein Mangel an Fachkräften besteht.

Wir haben bei unserer Prüfung anstelle einer explizit formulierten Gesamtstrategie eine Vielzahl bereichsspezifischer Überlegungen und individueller Strategieansätze vorgefunden. Auch der vom Betriebsstatut verlangte Struktur- und Entwicklungsplan ist bis heute nicht zustande gekommen.

Ziel des von der Theaterleitung bereits angestoßenen Zukunftsprozesses muss deshalb nicht nur eine intensivere theaterinterne Kommunikation und eine Befriedung der hausinternen Konflikte, sondern auch eine bereichsübergreifende, explizit formulierte und mit dem Verwaltungsrat abgestimmte Strategie sein, in der das Badische Staatstheater die aufgeworfenen Fragen erfolgversprechend beantwortet.

## 21.4 Empfehlungen

### 21.4.1 Haushalts- und Wirtschaftsführung optimieren

Der Rechnungshof empfiehlt, die bei der Prüfung zutage getretenen Mängel der Haushalts- und Wirtschaftsführung zu beheben, insbesondere

- Maßnahmen zur Verbesserung der Eigenfinanzierungsquote zu ergreifen. Dazu gehören die weitere Erhöhung der Eintrittspreise und die betriebswirtschaftlich fundierte Steuerung der Veranstaltungen auf der Grundlage einer detaillierten Kostenträgerrechnung.
- die Gewährung von Dienst-, Frei- und Ehrenkarten neu und restriktiver zu regeln.
- das Beschaffungswesen zentral zu organisieren sowie die Verwaltung der Lagerbestände zu optimieren.
- das bestehende Schichtsystem für die Bühnentechnik und die Requisite den betrieblichen Erfordernissen anzupassen.

### 21.4.2 Strategie entwickeln und umsetzen

Der Rechnungshof empfiehlt, eine explizite Gesamtstrategie für das Badische Staatstheater zu entwickeln, die insbesondere folgende Punkte umfasst:

- ein Konzept zur Gewinnung und Bindung neuer Besucher(gruppen) vor dem Hintergrund eines veränderten Konsum- und Nachfrageverhaltens des potenziellen Publikums,
- eine Marketingstrategie, die zielgruppenorientiert und offensiv auf die Gewinnung und Bindung neuen Publikums zielt und dabei die Möglichkeiten moderner Kommunikation besser als bislang nutzt und die Erkenntnisse aus der allgemeinen und der eigenen Besucher- und Nichtbesucherforschung verwertet,
- eine Positionierung innerhalb des kulturellen Umfelds, die auf einem sichtbaren Profil und einem eigenen Führungsanspruch des Staatstheaters basiert, eine Vernetzung innerhalb der Stadt und der Region anstrebt und das Theater für potenzielle Sponsoren attraktiver macht, und
- eine Strategie, wie sich das Badische Staatstheater potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

Der Struktur- und Entwicklungsplan sollte zeitnah ausgearbeitet und vom Verwaltungsrat beschlossen werden.

## 21.5 Stellungnahme des Ministeriums

Das Wissenschaftsministerium sieht es grundsätzlich als richtig an, den Staatstheatern eine Mindestquote für die Eigenfinanzierung vorzugeben und die Höhe des Eigenfinanzierungsanteils regelmäßig zu überprüfen. Auf der Ausgabenseite sei der Handlungsspielraum begrenzt, da die Ausgaben der Staatstheater zu rund 80 Prozent aus Personalkosten bestehen und Tarifverträge eingehalten werden müssen.

Wesentliche Grundlage für eine Erhöhung der Eigenfinanzierungsquote seien die Einnahmen aus Ticketverkäufen. Allerdings gehe der besondere Kulturauftrag einer staatlichen Einrichtung, auch einen niederschweligen, möglichst breiten Zugang für Kinder, Jugendliche, Familien und sozial benachteiligte Gruppen zu ermöglichen, auch mit einer entsprechenden Preisgestaltung einher, die auf Grenzen stoße. Der Verwaltungsrat überprüfe und diskutiere in der Regel alle zwei Jahre die Eigenfinanzierungsquote wie auch die Struktur und Höhe der Eintrittspreise, auch wenn dies nicht immer zu Preiserhöhungen führen müsse. Die Dienst- und Freikartenordnung sei im Jahr 2019 evaluiert worden. Die Theaterleitung sei be-

auftragt, eine Neufassung zu erarbeiten. Zwischenzeitlich sei in der Höhe der jährlich ausgegebenen Dienst- und Freikarten eine rückläufige Tendenz festzustellen.

Die formulierten Mindestinhalte und Aspekte eines Struktur- und Entwicklungsplans lägen in den Grundzügen bereits vor bzw. seien in vielen Strukturen und Abläufen des Badischen Staatstheaters schon integriert und würden laufend hinterfragt und weiterentwickelt. Die mit Umstellung zum Landesbetrieb eingeführten jährlichen Geschäfts- und Lageberichte würden ausführlich Auskunft über erfolgte Aktivitäten im Theaterbetrieb geben und wiesen auf dringliche Handlungsbedarfe und hierzu bereits geplante Maßnahmen hin.

Darüber hinaus sei kürzlich ein Leitbild für das Badische Staatstheater beschlossen worden, das im Rahmen eines zweijährigen Beteiligungsprozesses gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt worden und mit dem ab der Spielzeit 2024/2025 neu antretenden Intendanten abgestimmt sei. Das Leitbild sei ein wichtiges strategisches Führungsinstrument und richte sich sowohl an die Öffentlichkeit und die Besucher als auch an die Mitarbeitenden. Es trage insofern auch zur Stärkung des Zusammenhalts in der Mitarbeiterschaft bei. Aus dem Leitbild ließen sich das Profil des Badischen Staatstheaters, der Markenkern sowie wichtige Impulse für das Marketing ableiten.

Mit dem Führungswechsel zur Spielzeit 2024/2025 werde beim Badischen Staatstheater ein neuer Abschnitt beginnen, der auch dazu genutzt werden solle, die Ziele des Hauses und die Strategien in einem Struktur- und Entwicklungsplan zu formulieren. Dabei seien die zahlreichen, oft auch kurzfristigen Herausforderungen zu berücksichtigen, die in den nächsten Jahren im Zusammenhang mit den Bau- und Sanierungsmaßnahmen auf das Theater zukommen.