

15. Wahlperiode

Mitteilung – zur Kenntnisnahme –

Oper in Berlin – Strukturkonzept

Drucksachen 15/443, 15/584, 15/1117, 15/36, 15/464, 15/609, 15/1116 und 15/581 (II. B. 86.)

Der Senat legt nachstehende Mitteilung dem Abgeordnetenhaus zur Besprechung vor:

Die vier unten genannten Berichtsaufträge des Abgeordnetenhauses bzw. des Hauptausschusses befassen sich thematisch unter verschiedenen Gesichtspunkten mit dem in der Anlage beigefügten Strukturkonzept:

1. Sanierung der drei großen Berliner Opernhäuser

Drucksachen 15/443, 15/584 und 15/1117

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung vom 27. Juni 2002 beschlossen:

„Der Senat von Berlin wird aufgefordert, ein Sanierungs- und Strukturkonzept für die Staatsoper Unter den Linden, die Komische Oper und die Deutsche Oper vorzulegen.

Gleichzeitig ist zu berichten, ob und in welcher Weise der Bund sich an der Finanzierung beteiligen wird.

Dem Abgeordnetenhaus ist bis zum 31. Dezember 2002 zu berichten.“

2. Montags- und Sommerbespielung der Opernhäuser

Drucksachen 15/36, 15/464, 15/609 und 15/1116

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 16. Mai 2002 aufgrund des Antrags der Fraktion der CDU Folgendes beschlossen:

„Der Senat von Berlin wird aufgefordert, in Abstimmung mit den Opernhäusern Berlins organisatorische Möglichkeiten zu prüfen, dass auch montags die Bespielung mindestens eines Hauses mit einem Angebot der großen Oper abgesichert ist. Längere Bespielungspausen durch Gastspielreisen einzelner Häuser sind so zu koordinieren, dass in den anderen Opernhäusern ein hinreichendes Angebot vorhanden ist. Die gemeinsamen Marketingaktivitäten sind zu verstärken. Die bereits in den letzten Jahren zu diesem Thema erarbeiteten Ergebnisse aus Prüfungsaufträgen sind dem Kulturausschuss vorzulegen.“

Dem Abgeordnetenhaus ist bis zum 30. Juni 2002 über die eingeleiteten Maßnahmen zu berichten.“

3. Marketingkonzept betr. Opern (Haupt 0918)

Der Hauptausschuss hat in seiner Sitzung am 7. Juni 2002 Folgendes beschlossen:

„Der Senat wird aufgefordert, dem Hauptausschuss bis zum 01.10.02 ein Marketingkonzept betr. Opern vorzulegen.“

Der Unterausschuss „Theater“ hat den mit Schreiben vom 18.09.02 vorgelegten Bericht lediglich als Zwischenbericht bewertet und in seiner Sitzung am 02.12.2002 Folgendes beschlossen:

„Die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur wird aufgefordert, den Bericht zu überarbeiten und dem Unterausschuss unabhängig vom angekündigten Gesamtkonzept zur Situation der Opernhäuser bis zum 31. März 2003 vorzulegen.“

4. Strukturelle Veränderungen im Bereich eigene Bühnen

Drucksache 15/581 (II. B. 86.)

(Haupt 1108)

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 28. Juni 2002 Folgendes beschlossen:

Der Senat wird aufgefordert, die Möglichkeiten struktureller Veränderungen im Bereich eigene Bühnen zur Absenkung im nichtkünstlerischen Bereich zu prüfen und einen Bericht darüber bis zum 31. Dezember 2002 vorzulegen.“

Hierzu wird berichtet:

Auf Grundlage der mit den Verantwortlichen der Opernhäuser, externen Fachexperten sowie der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien erzielten Gesprächsergebnisse hat der Senator für Wissen-

schaft, Forschung und Kultur das Strukturkonzept „Oper in Berlin“ erarbeitet. Nach einer ausführlichen Diskussion über dieses Konzept hat der Senat am 4. Februar 2003 hierzu Folgendes beschlossen:

- „1. Der Senat nimmt das vom Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur den Mitgliedern des Senats gesondert zugeleitete Strukturkonzept „Oper in Berlin“, das darauf abzielt, die drei Berliner Opernhäuser in einer Stiftung öffentlichen Rechts als künstlerisch und wirtschaftlich selbständige Betriebe zu erhalten und sie zukünftig durch einen fünfjährigen Zuschussvertrag zu finanzieren, zustimmend zur Kenntnis.“

Die Realisierung des Strukturvorschlages zum Erhalt der drei Opernhäuser wird an die Bedingungen geknüpft,

- den Opernetat ab 2004 durch strukturelle Maßnahmen um 9,6 Mio. € abzusenken sowie
 - durch eine Vereinbarung mit dem Bund ab 2004 zu einer haushaltswirksamen dauerhaften Entlastung des Berliner Kulturetats von ca. 20 Mio. € zu gelangen.
2. Sollte es nicht gelingen, bis zum Kabinettsbeschluss zur Aufstellung des Bundeshaushaltes 2004 zu einer entsprechenden Vereinbarung mit der Bundesregierung zur Entlastung des Kulturetats Berlins zu gelangen, können die drei Opernhäuser in der bisherigen Form nicht weitergeführt werden. In diesem Fall werden die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper Berlin zu einem leistungsstarken Opernbetrieb (ein Intendant, ein Orchester, ein Chor, ein Ballett, zwei Spielstätten) fusioniert.
 3. Der Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur wird beauftragt, vorsorglich das Fusionsszenario von Staatsoper und Deutscher Oper zu entwickeln. Personalentscheidungen, die eine Fusion von Staatsoper und Deutscher Oper blockieren oder verhindern könnten, sind auszuschließen.
 4. Der Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur wird beauftragt, dem Senat zum Zeitpunkt der Beschlussfassung über den Haushaltsplanentwurf 2004/2005, also zur Sitzung am 24. Juni 2003, in einer Vorlage detailliert die Umsetzung und Auswirkungen

gen auf den Haushalt und die Finanzplanung darzustellen.

5. Der Regierende Bürgermeister wird gebeten, die notwendigen politischen Abstimmungen mit der Bundesregierung zu treffen.“

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt finden noch weitere Gespräche, insbesondere mit Blick auf die Einleitung erforderlicher Umsetzungsschritte zur Neustrukturierung der Berliner Opernlandschaft, statt.

Entsprechend dem Senatsbeschluss wird bis zur Sommerpause über den erreichten Sachstand erneut unaufgefordert berichtet werden.

Wir bitten, die Berichtsaufträge damit als erledigt anzusehen.

Berlin, den 20. Februar 2003

Der Senat von Berlin

Der Regierende Bürgermeister
In Vertretung

André Schmitz
Chef der Senatskanzlei

Dr. Thomas Flierl
Senator für Wissenschaft,
Forschung und Kultur

Konzept zur Strukturreform
der drei Berliner Opernhäuser

Dr. Thomas Flierl

Berlin, Februar 2003

Oper in Berlin – Strukturkonzept.

1. Bericht

Mit seinen Opernhäusern, der Staatsoper Unter den Linden, der Deutschen Oper und der Komischen Oper, verfügt Berlin über ein einzigartiges kulturelles Potenzial: das Angebot von drei renommierten, künstlerisch hoch potenten und dennoch unterschiedlich profilierten Repertoire- und Ensemble-Opern ist weltweit einmalig. Das Musiktheater in Berlin prägt in besonderer Weise die kulturelle Ausstrahlungskraft der Bundeshauptstadt.

Der Erhalt der drei Opern – eine zentrale Herausforderung Berliner Kulturpolitik

Dennoch stellt die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der drei Opernhäusern seit Jahren ein zentrales Problem der Berliner Kulturpolitik dar. Die akute Haushaltsnotlage der Stadt verdeutlicht dabei nur umso mehr die seit der Vereinigung der Stadt 1990 ungelöst gebliebenen Probleme: die Neubestimmung des Verhältnisses von Bund und Land bei der Finanzierung der gesamtstaatlich und hauptstädtisch bedeutsamen Kultureinrichtungen in Berlin außerhalb der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, die Sicherung der Arbeitsbedingungen der Opernhäuser bei gleichbleibenden oder sinkenden Kulturhaushalten sowie die Entwicklung einer ‚kooperativen Konkurrenz‘ der drei Opernhäuser.

Berlin hatte seit der auf private Initiative hin 1912 in Charlottenburg gegründeten und später von der Stadt übernommenen Städtischen Oper bis zur Vereinigung der geteilten Stadt 1990 immer nur höchstens *ein* Opernhaus unterhalten. Die Struktur von drei Opern in Berlin ist ein Resultat der Geschichte der Hauptstadt Preußens (Staatsoper, Kroll-Oper) bzw. der Teilung der Stadt und der faktischen Hauptstadtkonkurrenz der beiden deutschen Staaten (Gründung der Komischen Oper, Neubau der Deutschen Oper). Mit der Übertragung der Staatsoper Unter den Linden und der Komischen Oper, die bis 1990 von der DDR-Regierung finanziert worden waren, auf das Land Berlin und mit dem Abbau der Berlin-Hilfe (mehr als 50% des Haushaltes West-Berlins hatte einst der Bund getragen) ist Berlin bereits seit Beginn der 90er Jahre strukturell überfordert, die ererbte Opernlandschaft angemessen und aus eigener Kraft zu finanzieren.

Die relative personelle Überausstattung der im Ostteil der Stadt gelegenen Bühnen, die annähernde Angleichung der Ost-Tarife und die regelmäßigen Tarifsteigerungen wurden in den 90er Jahren vor allem durch einen massiven Stellenabbau getragen. Sie gingen darüber hinaus zu Lasten der variablen künstlerischen Mittel und der baulichen Instandhaltung bzw. notwendiger Erneuerungsinvestitionen.

Personalabbau zwischen 1990/91 und 2002 - insgesamt wurden 840 Stellen abgebaut:

	1990/91	Ist 1994	Vorauss. Ist 2002	Differenz 90/02
Deutsche Oper Berlin	924	904	738	186
Staatsoper Unter den Linden	1.210	1.036	797	413
Komische Oper	817	711	576	241
Summe	2951	2651	2111	840

In den Jahren 1991 bis 2003 sank der Kulturetat des Landes von 466 Mio. € auf 448 Mio. €, während der Opernetat absolut von 82 Mio. € auf 115 Mio. € bzw. um 33 Mio. € stieg. Der Anteil der Opern am Berliner Kulturhaushalt stieg von 18 auf ca. 26 %. Damit verfestigten sich die Disproportionen im Kulturhaushalt weiter zu Lasten der Wahrnehmung anderer städtischer Kulturaufgaben.

Strukturprobleme der drei Opernhäuser Berlins

Aber auch der Bereich der drei Berliner Opern selbst weist erhebliche strukturelle Probleme auf, die es zu lösen gilt.

Zunächst wären solche Probleme zu nennen, die unmittelbar aus der bisherigen Form der kulturpolitischen Steuerung der Opernhäuser erwachsen. Wichtige Personalentscheidungen der Vergangenheit waren unter einander nicht kompatibel. Trotz deutlicher Verbesserungen der Berichterstattung an das Parlament und des internen Controllings der Opernhäuser, haben sich alle institutionsübergreifenden Anregungen (Spielplanabstimmung, Werkstätten- und Marketingkooperation) auf freiwilliger Basis nicht umsetzen lassen. Nach dem Jährlichkeitsprinzip angewandte haushaltswirtschaftliche Maßnahmen des Senats (Haushaltssperren, Zuschussreduzierungen) schränken die Langfristigkeit künstlerischer Planung der Opernhäuser weiterhin erheblich ein.

Den Häusern, der kulturellen Öffentlichkeit und der Stadtpolitik fehlt aber vor allem ein zutreffendes, stimmiges und kommunizierbares Verständnis der drei Berliner Opernhäuser, ihres ‚Dreiklangs‘.

So weisen die drei traditionsreichen, überregional bedeutsamen Opernhäuser kein *abgestimmtes* Konzept auf, ihr Repertoire erscheint lediglich in der Form der Konkurrenz und der Überlagerung, nicht auch der Ergänzung. Die fehlende Abgrenzung (im Sinne der künstlerischen Profilierung) der drei Berliner Opernhäuser untereinander (insbesondere zwischen der Deutschen Oper und der Staatsoper Unter den Linden) und die nicht existierende *gemeinsame* Marketing- und Vertriebsstrategie haben dazu geführt, dass das Opernangebot in Berlin und darüber hinaus zu wenig präsent ist.

Nach den Analysen der Deutschen Opernkonzferenz subventionierte Berlin im Jahre 2000 seine drei Opern mit 35,4 € je Einwohner vergleichsweise keineswegs zu hoch. In Dresden sind es 74,5 € (!), in München (allerdings mit Umland) 31 € pro Jahr und Einwohner. In Berlin sind vor allem die Auslastung und damit die Einnahmen ein Problem. Die Stagnation der Besucherzahlen bei ca. 700.000 im Jahr verweist auf den zentralen Punkt: weder im Bewusstsein der Berlinerinnen und Berliner noch überregional wird Berlin als die Opernstadt wahrgenommen, die es seiner Ausstattung nach sein müsste. Die resignative Antwort auf diese Situation wäre die Reduzierung eines vermeintlichen Überangebots (Verdrängungskonkurrenz zugunsten des Stärkeren). Die zukunftsgerichtete Antwort ist die Profilierung der Häuser und die Erweiterung des Programmangebots sowie ein gemeinsames Marketing, d.h. die Gewinnung von potenziellen bzw. auch neuen Zuschauern (Konkurrenz *und* Kooperation). Verglichen mit anderen Standorten wie Hamburg oder Dresden müsste, so die Deutsche Opernkonzferenz, die Berliner Opernszene ein Besucherpotenzial von mehr als einer Million Personen haben. Bei knapp 5 Mio. Übernachtungsgästen, mehr als dreimal soviel wie Dresden (30 bis 50% der Besucher der Semperoper sind Touristen), hat Berlin alle Chancen, diese notwendige höhere Auslastung seiner Opernhäuser zu erreichen.

Während die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper in dem Sinne als vom Prinzip her ausreichend finanziert gelten können, dass die Subventionen die Fixkosten und die abendlichen Einnahmen die veranstaltungsbedingten Kosten de-

cken, gilt dies für die strukturell unterfinanzierte Komische Oper nicht. Vor dem Hintergrund, dass es sich für sie lohnt viel zu spielen, bieten die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper zu wenige Vorstellungen an. Die Komische Oper spielt dagegen mit erheblich geringeren Fixkosten sehr viel mehr Vorstellungen, ist in diesem Sinne deutlich produktiver. Der Staatsoper Unter den Linden ist es gelungen, mit ihrem repräsentativen Haus Unter den Linden, ihrem künstlerischem Programm und ihren Kartenpreisen die Einnahmen auf hohem Niveau zu stabilisieren. Angesichts der Notwendigkeit der Reduzierung eines aufgelaufenen Bilanzdefizits hat die Deutsche Oper - trotz einzelner herausragender Produktionen in der letzten Zeit - zusätzlich mit einem erheblichen Zuschauerrückgang zu kämpfen.

Während die Komische Oper mit ihrem Konzept des Musiktheaters und der Ensembleoper, mit ihrem reformerischen kulturellen und sozialen Auftrag heute am ehesten den Charakter der städtischen Volksoper angenommen hat, konkurrieren die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper um ihre Zielgruppen mit einem sehr ähnlichen, repräsentativen Programm, das seinen Schwerpunkt in der Opernliteratur des 19. Jahrhunderts findet. Insbesondere die Deutsche Oper hat dabei als größtes (und technisch modernstes) Berliner Opernhaus wegen der Konkurrenz mit vergleichbaren Angeboten in der Mitte der Stadt erhebliche Standortnachteile. Umgekehrt setzen die räumlichen und funktionellen Bedingungen der Staatsoper Unter den Linden dem künstlerischen Angebot bestimmte Grenzen. Einer inhaltlichen Abstimmung zwischen der Staatsoper Unter den Linden und der Deutschen Oper Berlin kommt daher besondere Bedeutung zu. Diese ist gleichzeitig am schwierigsten.

Die bereits seit Jahren geführte und ohne greifbare Ergebnisse gebliebene kulturpolitische Debatte um die Opernstrukturen sowie die diversen Personalquerelen haben der Oper in Berlin großen Schaden zugefügt.

Gescheiterte Reformbemühungen

Vor dem Hintergrund dieser, bereits seit Mitte der 90er Jahre ausführlich diskutierten Zusammenhänge gab es in den Jahren 2000 und 2001 Anläufe zu einer Berliner „Bühnenstrukturreform“. Vom Unterausschuss Theater des Abgeordnetenhauses von Berlin beauftragt, legte der damalige Kultursenator Christoph Stölzl am 22. Juni 2000

einen „Bericht zur Bühnenstruktur – Einleitung von Reformmaßnahmen“ vor, dem am 12. Oktober 2000 der Bericht „Maßnahmen zur Bühnenstrukturreform“ folgte.

Kernpunkt der damaligen Überlegungen zur Opernlandschaft war die Zusammenfassung von Staatsoper Unter den Linden und Deutscher Oper unter einer Leitung (Generalintendanz) in einer Anstalt öffentlichen Rechts. Die Komische Oper wäre selbständig in eine Anstalt öffentlichen Rechts überführt worden. Den Opernhäusern sollten Leitlinien der Programmgestaltung vorgegeben werden. Die Tarifsteigerungen sollten zukünftig aus dem Landeshaushalt finanziert werden. Unterstützung von Seiten des Bundes sei nicht zu erwarten.

Die als ‚Opernbühnen Berlin‘ zusammengefasste Staatsoper Unter den Linden und Deutsche Oper hätte demnach beide Orchester (Staatskapelle und das Orchester der Deutschen Oper) erhalten, für die ein einheitlicher Haustarifvertrag abgeschlossen werden sollte, der den Einsatz aller Musikerinnen und Musiker in beiden Spielstätten sowie umfangreichere Dienstverpflichtungen regeln sollte. Allerdings sollten 77 Stellen in beiden Orchestern abgebaut werden. Beim fusionierten Chor sollten 40 Stellen gestrichen werden. Durch Zentralisierung von Verwaltung, Werkstätten, Technikpool und Leitungsbereich wären weitere 55 Stellen abzubauen. Etwa die Hälfte der durch diese Maßnahmen erlösten Mittel (10,2 von 20 Mio. DM) sollte der Verbesserung der künstlerischen Leistung dienen, zusätzlich wurden 6 Mio. DM Ertragssteigerung kalkuliert.

Die Opernreform 2000/2001 scheiterte aus mehreren Gründen:

1. Das vorgeschlagene Strukturkonzept war kein Ergebnis des Dialoges mit den Intendanten, Personalräten und der Fachöffentlichkeit. Dies offenbarte sich spätestens bei der öffentlichen Debatte der Deutschen Opernkonferenz im Oktober 2000.
2. Das Konzept negierte die künstlerische Selbständigkeit der einzelnen Häuser, die vorgegebenen Programmlinien mussten als staatliche Oktroyierung erscheinen.

3. Die Idee der Einführung einer Generalintendanz für die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper traf insbesondere auf den Widerstand der künstlerisch Verantwortlichen in der Staatsoper Unter den Linden.
4. Nach der Abschaffung der (rechtlich umstrittenen) Medienzulage für das Orchester der Deutschen Oper führte die anschließende Gewährung einer Zulage des Bundes für die Mitglieder der Staatskapelle auf das frühere Niveau der Deutschen Oper zu einer neu errichteten Tarifmauer zwischen den beiden Orchestern. Aus dem Zweiklassen-Gehaltssystem der Berliner Opernorchester wurde de facto ein (künstlerisch nicht begründbares) Dreiklassensystem.
5. Die Finanzierung der Tarifsteigerungen aus dem Landeshaushalt konnte nicht gesichert werden.

Am 6. März 2001 beschloss der Senat dann einen gegenüber dem ursprünglichen Entwurf stark reduzierten Maßnahmenkatalog. Zur Umsetzung der darin fixierten Aufgaben (rechtliche Verselbständigung der Bühnen, Werkstattkonzept, Abfindungsfonds u.a.) kam es jedoch infolge der Regierungswechsel nicht mehr. Auch hatte die mit dem Senatsbeschluss nun gewählte Rechtsform der GmbH für die drei Opernbetriebe - vor dem Hintergrund der negativen Erfahrungen mit der privaten Metropol-Theater GmbH und der landeseigenen Theater des Westens GmbH - wenig Chance auf Akzeptanz bei den Beschäftigten, die dem Betriebsübergang nach § 613a BGB widersprechen können.

Neubestimmung der kulturpolitischen Ziele

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Scheiterns der Opernreform der Jahre 2000 und 2001 und angesichts der akuten Haushaltsnotlage waren für den SPD-PDS-Senat die kulturpolitischen Ziele und die Art und Weise der Konzeptentwicklung neu zu bestimmen.

1. Kulturpolitisches Ziel bleibt der *Erhalt der drei Opernhäuser*, wobei zunächst offen blieb, ob es auch drei selbständige Ensembles oder nur drei Standorte sein können.
2. Die auf den Weg zu bringende Strukturreform muss zu einer *deutlichen Zuschussabsenkung* führen. Der Anteil der Aufwendungen für die drei Opern-

häuser im Kulturretat Berlins ist mit rd. 115 Mio. € - angesichts des allgemeinen Konsolidierungsdrucks und der in weiten Teilen unterfinanzierten anderen städtischen Kulturaufgaben - zu hoch.

3. Für den Erhalt der großen Kulturinstitutionen ist ein *Bündnis für die Bühnen* zwingend erforderlich. Seit Jahren können die Tarifsteigerungen bei den Bühnenbetrieben nicht mehr ausgeglichen werden. Betriebsbedingte Kündigungen lassen sich zukünftig nur noch bei Vermeidung weiterer Steigerungen des Personalkostenanteils ausschließen. (Um bei den drei Opern bis zum Jahre 2010 jährliche Tarifierhöhungen von 1,5% auf dem Niveau der Stellenausstattung des Jahres 2001 zahlen zu können, wären Mehraufwendungen von ca. 19 Mio. € erforderlich! Diese sind weder im Opernretat noch im Kulturretat oder im Landshaushalt Berlins aufzubringen.)
4. Der Erhalt der Opernlandschaft in der Bundeshauptstadt ist keine städtische Angelegenheit Berlins allein. Der Bund steht in der historischen und politischen Verantwortung, die Bundeshauptstadt Berlin bei der Wahrnehmung ihrer Kulturaufgaben zu unterstützen. Deshalb ist eine *Verständigung mit dem Bund* über die Möglichkeiten einer Unterstützung bei einer Berliner Opernstrukturreform herbeizuführen.
5. Die Berliner Opernreform muss *Anschlüsse zur Förderung der* jenseits der großen Häuser entstandenen *zeitgenössischen Opernszene* ermöglichen.
6. Eine Berliner Opernreform kann nur in einem *diskursiven Prozess* mit den Intendanten, geschäftsführenden Direktoren, den Personalvertretungen, den Gewerkschaften, der Deutschen Opernkonferenz sowie der Kulturpolitik in Berlin entwickelt werden.

An diesen Zielen orientierte sich das Vorgehen des Senats seit der Verabschiedung des Doppelhaushaltes im Frühsommer 2002.

Wegen der erst im September 2002 stattfindenden Bundestagswahlen war die zur Verfügung stehende Zeit der Konzeptbildung, Abstimmung und fachinternen Erörterung außerordentlich kurz.

Öffentliche Debatte

Den Auftakt bildete ein vom Kultursenator moderiertes öffentliches Pressegespräch am 10. Oktober 2002 in der Akademie der Künste, in dessen Rahmen Antje Vollmer und Ulrich Eckhardt ihr Konzept einer Stiftung „Oper in Berlin“ (s. Anlage 1) sowie Richard von Weizsäcker das Konzept eines „Kulturforums Mitte“ (s. Anlage 2) vorstellten. Im Umkreis dieser Debatte veröffentlichte Frederik Hanssen den Vorschlag der Umwandlung der Deutschen Staatsoper in ein „Festspielhaus“ (s. Anlage 3).

Wenig später unterbreitete die Zeitgenössische Oper Berlin einen radikalen Vorschlag zur Neuordnung der Berliner Opernlandschaft: Im Rahmen einer Opernstiftung, an der sich der Bund zu einem Drittel beteiligen soll und die unter Leitung eines Intendanten stehe, solle die Deutsche Oper das „Haus für das große Repertoire“ sein, während die Staatsoper Unter den Linden zunächst geschlossen und saniert und dann zum hauptstädtischen Festspiel-„Haus für Europa und die Bundesländer“ umgewandelt werden solle (die Staatskapelle bliebe erhalten). Die Komische Oper solle zum „Haus der Gegenwart“, zum Produktionsort im Stagionebetrieb mit umgebauten multifunktionalem Aufführungssaal und einer kleineren Bühne für das Kindermusiktheater werden (s. Anlage 4). Die richtigen Fragen nach der Präsenz internationaler und nationaler Musiktheater-Gastspiele und -Koproduktionen in Berlin bzw. nach der Förderung zeitgenössischer Opernproduktion werden hier mit der Liquidation ganzer Ensembles beantwortet. Der Preis einer Zerschlagung zweier traditionsreicher Häuser und der Vertreibung fast aller derzeit künstlerisch Verantwortlicher ist jedoch zu hoch. Gastspiele, Koproduktionen und die Förderung zeitgenössischer Musiktheaterproduktionen sollten allerdings integrale Aufgabe jedes der drei Opernbetriebe sein.

Die neu angestoßene Berliner Operndebatte entfaltete unmittelbare Wirkung auf der Bundesebene. Das Projekt einer „strategischen Partnerschaft des Bundes und Berlins bei der Opernstrukturreform“ wurde zum Thema der Koalitionsverhandlungen zur Bildung der zweiten rot-grünen Bundesregierung unter Bundeskanzler Gerhard Schröder.

Gespräche mit der Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien

Die vom Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur nach Bildung der neuen Bundesregierung mit der Staatsministerin für Kultur und Medien, Christina Weiss, geführten ausführlichen Gespräche dienten der Sondierung der zukünftigen Zusammenarbeit und insbesondere möglicher Varianten einer „strategischen Partnerschaft“ bei der Opernstrukturreform in Berlin.

Die Staatsministerin verdeutlichte das starke Interesse des Bundes an modernen und zukunftsfähigen Betriebsstrukturen der Berliner Kulturinstitutionen. Der Bund wolle Berlin Hilfe beim Strukturwandel geben, könne aber aus systematischen Gründen kein Opernhaus direkt übernehmen oder sich unmittelbar an einer Stiftung „Oper in Berlin“ beteiligen. Dies würde den Protest bzw. analoge Begehlichkeiten anderer Länder hervorrufen. Auch die angesprochene Übertragung der Staatsoper Unter den Linden in die Stiftung Preußischer Kulturbesitz habe wegen der Mitwirkung der anderen Länder keine Aussicht auf Erfolg. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz sei zudem an einer solchen Übernahme selbst nicht interessiert. Der Bund verfolge vielmehr das Interesse, auf ausgewählten Gebieten die Profilierung seiner Bundeskulturpolitik fortzusetzen. In diesem Zusammenhang sei an die Übernahme Berliner Kultureinrichtungen durch den Bund in nennenswertem Umfang zu denken. Die Gespräche hierüber werden fortgesetzt.

Die Staatsministerin unterstützt das Stiftungsmodell bei Wahrung der künstlerischen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der drei Opernhäuser. Für eine „strategische Partnerschaft“ zwischen dem Bund und Berlin bei der Opernstrukturreform bestehen somit folgende Optionen:

1. Unterstützung des Bundes durch die zeitlich befristete und degressive Finanzierung eines Überhangstellenpools für die Berliner Bühnen (Oper und Theater). Mit dieser Maßnahme würde Berlin am wirkungsvollsten geholfen, denn der aus Strukturmaßnahmen resultierende sozial verträgliche Personalabbau könnte für Berlin *sofort haushaltswirksam* gestaltet werden. Es entstünden von der Quote der Personalkosten her optimierte und damit eher dauerhaft finanzierbare Kultureinrichtungen.

2. Einrichtung eines vom Bund finanzierten Projektfonds bei der Stiftung „Oper in Berlin“ zur Förderung zeitgenössischer Musiktheaterproduktionen, von Koproduktionen, Kompositionsaufträgen und Festivals.
3. Entlastung des Berliner Kulturhaushaltes durch Übernahme von Einrichtung durch den Bund: hierzu wurde mittlerweile mit der Staatsministerin eine Liste abgestimmt (s. Anlage 5).

Die genannten Maßnahmen des Bundes (Übernahme von Kultureinrichtungen in Berlin, Stellenpool und Projektfonds) können aus haushaltsrechtlichen Gründen mit dem Bund erst im Rahmen der Aufstellung und parlamentarischen Beratung des Bundeshaushaltes 2004 verhandelt werden. Sie sollten im Rahmen eines vorfristig neu zu verhandelnden Hauptstadtkulturvertrages zwischen Berlin und dem Bund vereinbart werden.

Arbeitsprozess mit den Intendanten und geschäftsführenden Direktoren

Anfang November 2002 lud der Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur die Intendanten und geschäftsführenden Direktoren der drei Berliner Opernhäuser zur Mitwirkung an der Konzeptionsbildung ein. In mehreren gemeinsamen Sitzungen unter der Moderation der Kulturunternehmensberaterin Cornelia Dümcke setzten sich die Intendanten und geschäftsführenden Direktoren mit den Vorgaben des Senats gemachten Vorgaben auseinander. Übereinstimmend lehnten die Intendanten die zunächst vorgegebene Variante der Fusion von Staatsoper Unter den Linden und Deutscher Oper bei einem gesetzten strukturellen Einsparvolumen von 15 Mio. € ab und begründeten dies (Intendant Mussbach: „politisch fatal, künstlerisch unvertretbar und finanziell konsequenz- und auswirkungslos“.) Ebenso schlossen sie das Konzept des Kulturforums Mitte, d.h. den Zusammenschluss von Staatsoper Unter den Linden, Hochschule für Musik „Hanns Eisler“, Komischer Oper und Konzerthaus Berlin für die weitere *gemeinsame* Konzeptionsbildung aus. Dagegen erklärten sie sich zunächst mit dem Modell der Stiftung „Oper in Berlin“, die den Erhalt dreier künstlerisch selbständiger Opernbetriebe und die Bildung eines gemeinsamen Betriebes für Verwaltung, Werkstätten und Marketing beinhaltet, im Grundsatz einverstanden.

Keine Einigung zwischen den Intendanten konnte allerdings über den von den geschäftsführenden Direktoren erarbeiteten idealtypischen Wirtschaftsplan sowie über die künstlerische Profilabstimmung erreicht werden.

Die geschäftsführenden Direktoren skizzierten zunächst eine denkbare Personaleinsparung in Höhe von 11,5 Mio. € durch den Abbau von insgesamt 248,5 Stellen. Ein Teil der eingesparten Mittel sollte der Attraktivitätssteigerung der Opernhäuser sowie zur Gegenfinanzierung höherer Sachmittelaufwendungen dienen. Diese Einsparvorschläge wurde von den Intendanten zurecht abgelehnt, da sie die Einschnitte insbesondere bei den künstlerischen Kollektiven als substanzgefährdend eingeschätzten. Auch hinsichtlich der Kooperation im Werkstättenbereich, bei Verwaltung und Marketing blieben Einwände bei den Intendanten bestehen.

Äußerst kontrovers verlief auch die Debatte unter den Intendanten um das jeweilige künstlerische Profil. Während man sich einig war, dass ein Generalintendant nicht erforderlich sei und der Politik zwar die Bestimmung der kulturpolitischen Aufträge an die Häuser, nicht aber des Spielplans zufallen dürfe, offenbarte gerade die z.T. unversöhnliche Form der Debatte die Notwendigkeit eines Moderators bzw. einer die Debatte rational strukturierenden institutionellen Form. Zunächst übereinstimmend wurde die Auffassung vertreten, dass die Stiftung keine neue Superstruktur schaffen, sondern lediglich der Koordination dienen, nur ein „flaches Dach“ bilden solle. Die Kompetenzen des Stiftungsvorstandes bei strittigen Programmfragen sowie des Stiftungsrates gegenüber dem Stiftungsvorstand seien sehr präzise zu bestimmen.

Die Staatsoper Unter den Linden verfolgte von Anfang an eine Insellösung: die Übernahme durch den Bund (bzw. die Stiftung Preußischer Kulturbesitz), gegebenenfalls auch gemeinsam mit Konzerthaus, Musikhochschule „Hanns Eisler“ und Komischer Oper im Rahmen des Modells „Kulturforum Mitte“. So schrieben am 4. Dezember 2002 Generalmusikdirektor Daniel Barenboim und Intendant Peter Mussbach an den Kultursenator, dass sie vom sog. Drei-Säulen-Modell „nicht begeistert“ seien. Insbesondere befürchteten sie, dass die Politik keine Festlegung hinsichtlich einer differenzierten künstlerischen Ausrichtung der drei Opernhäuser treffen wolle und die Stiftung die finanziellen Mittel der einzelnen Häuser verteilen und umverteilen

könne. Wenn es zu einer Holding-Lösung kommen sollte, müsse sie anders aussehen. Diese Bedenken sind im folgenden aufgenommen worden.

Gleichzeitig erneuerten sie ihren Vorschlag des Kulturforums Mitte in der „Gesamtverantwortung des Bundes und der 16 Bundesländer“. „Das gesamte Repertoire könnte abgedeckt werden. Das bezöge sich sowohl auf klassische Opern als auch auf zeitgenössische Opern, Barockopern, Ballett und Konzerte aller Art. (...) Natürlich ist das Forum Mitte auch in einer kleineren Variante, d.h. ohne die Komische Oper denkbar. In diesem Falle müsste die Deutsche Staatsoper selbst einen Beitrag zur Repertoirevielfalt leisten. Nach den Planungen soll es im zu rekonstruierenden Magazin der Staatsoper eine Aufführungsbühne geben. Dort könnten zeitgenössische Opern und auch Barockoper gespielt werden.“ (Letzteres wäre im Rahmen des Forums Mitte Sache der Komischen Oper.)

Die Konzeption der Staatsoper Unter den Linden steht und fällt mit der vollständigen Übernahme der Trägerschaft durch den Bund. Die Staatsoper verspricht, „das gesamte Repertoire“ in Mitte anzubieten: sie stellt damit nicht nur unmittelbar die Ensembles des Konzerthauses und der Komischen Oper, sondern indirekt auch die Deutsche Oper zur Disposition. Sanierung, Um- und Ausbau der Staatsoper (mindestens 100 Mio. €) sind jedoch finanziell bisher nicht dargestellt. Der Bund hat die Übernahme einer „Staats-Staatsoper“ abgelehnt. Der Senat hat gesamtstädtisch orientierte Lösungen zu entwickeln. Die Schließung der Deutschen Oper steht nicht zur Debatte. Eine Angliederung der Komischen Oper an die Staatsoper würde das Problem der strategischen Konkurrenz der Staatsoper Unter den Linden und der Deutschen Oper nicht beseitigen, sondern um den Preis des Verlustes eines der musiktheatralisch profiliertesten Berliner Häuser vielmehr nur fortsetzen. Sie würde die Deutsche Oper herabstufen und einer unsicheren Zukunft überantworten sowie zu übermäßiger Verdichtung in der Stadtmitte führen.

Am 11. Dezember 2002 erklärten die Intendanten dann gemeinsam dem Kultursekretar „die Beendigung unserer Mitwirkung zur Bildung einer gemeinsamen Stiftung der drei Berliner Opernhäuser“: „Zwischen den Vertretern der drei Häuser gab es keine Verständigung zur notwendigen Zahl von Ensemble- und Orchestermitgliedern.“ In Aufnahme der Argumentation der Staatsoper vom 4. Dezember 2002 sähen

die Intendanten die künstlerische und finanzielle Selbständigkeit der Häuser in Gefahr. Stiftung bedeute Großfusion: Generalintendanz und Quersubventionierung.

Konsultation der Deutschen Opernkonzferenz

Von Anfang an sind in die Überlegungen des Senats zur Konzeptionsbildung die Empfehlungen der Deutschen Opernkonzferenz vom 4. Dezember 2000 eingeflossen (s. Anlage 6). Am Rande der November-Tagung der Deutschen Opernkonzferenz in München hat Kultursenator Flierl mit dem Vorsitzenden der Deutschen Opernkonzferenz Sir Peter Jonas vereinbart, dass diese vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte und im Benehmen mit den Intendanten ein Zukunftsmodell für die Berliner Opernhäuser „in Anlehnung an das vorgeschlagene Stiftungsmodell“ vorlege. („Da das sogenannte Stiftungsmodell vom Kultursenator, von den Intendanten der Berliner Opernhäuser und von dem DOK-Vorsitzenden als eine kulturpolitisch vielversprechende Lösung akzeptiert wurde, wird sich das Projektvorgehen weitestgehend auf die Realisierung dieser Lösung konzentrieren.“ [Projektbeschreibung der DOK vom 6. Dezember 2002])

Das daraufhin vorgelegte und am 22. Dezember 2002 gemeinsam mit den Intendanten und den geschäftsführenden Direktoren erörterte Papier (s. Anlage 7) kann den von den Intendanten geltend gemachten Einfluss nicht verbergen. Es reagiert auf die Besorgnisse und Einwendungen der Intendanten, insbesondere der Staatsoper, es stellt präzisierende Bedingungen an ein Stiftungsmodell und präferiert schließlich dennoch die künstlerisch und wirtschaftlich selbständige Existenz dreier Opernhäuser in einem sog. „Modell freier Markt“ (beide Modelle werden nachfolgend dargestellt und bewertet). Die von der Deutschen Opernkonzferenz in Aussicht gestellte „organisatorische Gestaltung“ des Stiftungsmodells sowie „die Konzeption eines Geschäftsplanes bis 2005, der Einspar- und Mehreinnahmepotenziale widerspiegelt“, „insbesondere im Hinblick auf mögliche Synergiepotenziale zwischen den Häusern“ (Projektbeschreibung) kam so leider nicht zustande.

Abstimmung mit den Personalräten

Parallel zur Verständigung der Intendanten und geschäftsführenden Direktoren führte Kultursenator Flierl regelmäßig Konsultationen mit den Personalräten der drei Opernhäuser und dem Gesamtpersonalrat. Die Gremien haben bei „Erhalt aller drei Opernhäuser mit einer jeweils eigenen Struktur insbesondere im künstlerischen Bereich“ ihre grundsätzliche Zustimmung zur Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts erklärt, wobei sie die Herstellung verbindlicher Planungssicherheit durch mehrjährige Verträge für zwingend erachten. Zeitgleich mit der Entscheidung für ein solches Modell sind nach ihrer Ansicht Gespräche über Tariffragen und mögliche Sondervereinbarungen zu treffen.

Parlamentarische Debatte

Am 28. November 2002 wurde im Abgeordnetenhaus von Berlin die Antwort des Senats zur Großen Anfrage der Fraktion der CDU zur Opernpolitik gegeben und parlamentarisch debattiert. (Vgl. Plenarprotokoll) Für den Senat erläuterte Kultursenator Flierl das weitere Vorgehen und sprach sich für den Erhalt der drei Opernhäuser als künstlerisch und wirtschaftlich eigenständige Betriebe in der gemeinsamen Trägerschaft einer Stiftung Oper in Berlin aus.

2. Konzept

In Auswertung der verschiedenen vorliegenden konzeptionellen Ansätze und Debatten schälten sich abschließend drei *alternative* Varianten zur Lösung der Strukturprobleme der Berliner Opernhäuser heraus:

1. Errichtung einer öffentlich-rechtlichen Stiftung oder Anstalt öffentlichen Rechts „Oper in Berlin“
2. Umwandlung der Opernhäuser in drei selbständige landeseigene GmbHs
3. Rechtliche Verselbständigung der Opernhäuser bei Fusion von Staatsoper Unter den Linden und Deutscher Oper Berlin.

Grundsätzlich gilt, dass die im Rahmen der Opernstrukturreform dauerhaft zu erbringenden Einsparungen mit der gewählten Organisationsform nur mittelbar zusammenhängen. In Übereinstimmung mit der Deutschen Opernkonzferenz kann konstatiert werden, dass bei Zuschussabsenkungen von 10 Mio. € und mehr die Existenz dreier künstlerisch selbständiger Opernbetriebe im Ensemble- und Repertoirebetrieb nicht aufrechterhalten werden kann.

Die Intendanten und mit ihnen die Deutsche Opernkonzferenz plädieren vor diesem Hintergrund für die Konkurrenz dreier rechtlich selbständiger Opernhäuser auf dem „freien Markt“. Dieses Modell wird jedoch wegen der vorgeschlagenen Rechtsform der GmbH und wegen der absehbaren Verdrängungskonkurrenz von den Beschäftigtenvertretungen nicht mitgetragen. Es lässt darüber hinaus auch nicht erkennen, wie die Effekte von Kooperation und Synergie zwischen den konkurrierenden Häusern erschlossen werden können. Dies beträfe auch die vorgeschlagene Rechtsform des Eigenbetriebs. Die notwendige Kooperation bliebe weiterhin eine Sache der Freiwilligkeit bzw. des administrativen Zwangs von Verwaltung oder Politik.

Eine Fusion von Staatsoper Unter den Linden und Deutscher Oper Berlin stellt den radikalsten Eingriff in die bestehende Struktur dar. Sie wäre nur gegen den Widerstand der Beschäftigten und der künstlerisch Verantwortlichen beider Häuser durchsetzbar. Die erwartbaren strukturellen Zuschussabsenkungen in Höhe von 15 Mio. € stehen in keinem angemessenen Verhältnis zum künstlerischen und kulturpolitischen Ansehensverlust für die Stadt. Zudem hat der Bund zu erkennen gegeben, dass er

eine Fusion, die zumal einen noch größeren Abfindungsfonds erforderte, nicht bereit ist mitzutragen.

Der Senat präferiert daher eindeutig das Modell der rechtlichen Verselbständigung *und* gleichzeitigen behutsamen Verklammerung der drei Berliner Opernhäuser in Gestalt einer öffentlich-rechtlichen Stiftung. Nur so können künstlerische und wirtschaftliche Selbständigkeit *und* kooperative Konkurrenz der drei Berliner Opern gesichert, nur so können die institutionsübergreifenden Effektivitätspotenziale bei Spielplanabstimmung, Werkstätten, Marketing und Verwaltung umfassend erschlossen werden.

Der Senat knüpft die Realisierung dieses Strukturvorschlages an die Bedingung, dass der Opernetat ab 2004 durch strukturelle Maßnahmen um 9,6 Mio € abgesenkt wird und es zudem zu einer vom Bund getragenen, ab 2004 haushaltswirksamen und dauerhaften Entlastung des Berliner Kulturhaushaltes von ca. 20 Mio € kommt.

Sollte es nicht gelingen, bis zum Kabinettsbeschluss zur Aufstellung des Bundeshaushaltes 2004 zu einer entsprechenden Vereinbarung mit der Bundesregierung zu gelangen, können die drei Opernhäuser in der bisherigen Form nicht weitergeführt werden. In diesem Fall werden die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper Berlin zu einem leistungsstarken Opernbetrieb (ein Intendant, ein Orchester, ein Chor, ein Ballett, zwei Spielstätten) fusioniert.

I. Errichtung einer Stiftung „Oper in Berlin“ (Vorzugsvariante)

Öffentlich-rechtliche Stiftung oder Anstalt öffentlichen Rechts?

Rechtsformänderungen der LHO-Bühnen wurden bereits in den letzten Jahren ausführlich untersucht (s. Anlage 8). Der Strukturvorschlag zur Opernreform im Jahre 2000 sah die Errichtung einer Anstalt öffentlichen Rechts für die fusionierte Staats- bzw. Deutsche Oper sowie einer weiteren Anstalt öffentlichen Rechts für die Komische Oper vor. Im Senatsbeschluss aus dem Jahre 2001 sollten drei GmbHs für die Opern errichtet werden.

Die jetzt entwickelte Konzeption sieht eine Kombination der beiden Modelle vor: eine öffentliche Trägerschaft für Oper in Berlin in Form einer öffentlich-rechtlichen Stiftung *und* die Betreuung der Opern bzw. des Balletts in Form von GmbHs.

Für die Stiftung spricht die auf Dauer angelegte Verfolgung des Zweckes, der Betreuung von Oper in Berlin. Verträge können erfüllt werden, ohne Regressansprüche befürchten zu müssen. Das Stiftungsmodell eröffnet weitere Möglichkeiten der Mitfinanzierung und Unterstützung von außen - von privater Seite, aber auch für eine eventuelle spätere Mitfinanzierung des Bundes.

Im politischen Raum besteht die Befürchtung, dass nach Errichtung der Stiftung der Stifter (das Land Berlin) keinen unmittelbaren Einfluss mehr auf die Stiftung habe. Eine zu detaillierte Bestimmung des Stiftungszweckes (z.B. der Erhalt dreier künstlerisch und wirtschaftlich selbständiger Opernhäuser im Ensemble- und Repertoirebetrieb) könne spätere Reorganisationen verhindern. Da es sich aber um eine durch Gesetz zu errichtende öffentlich-rechtliche Stiftung handelt, hat der Stifter (das Land) immer auch die Möglichkeit einer Änderung durch Gesetz.

Die Rechtsform der Anstalt öffentlichen Rechts ist hier nur scheinbar flexibler. Als „juristische Person des öffentlichen Rechts ohne Eigenschaften“, außer der, rechtsfähig zu sein, dient sie ausschließlich dem Zweck der Erledigung öffentlicher Aufgaben und kann für den jeweiligen Zweck sehr genau zugeschnitten werden. Nach dem

Berliner Betriebsgesetz verfügt die Anstalt über der Stiftung analoge Organe (Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat), jedoch zusätzlich über eine Gewährträgersammlung (fünf vom Senat bestellte Senatsmitglieder). Auch ein formulierter Anstaltszweck müsste allerdings (bei maßgeblichen Strukturveränderungen) förmlich geändert werden.

Die Bundesbeauftragte für Kultur und Medien plädiert nachdrücklich für die Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts.

Die nachfolgenden Ausführungen stehen unter dem Vorbehalt der noch ausstehenden abschließenden Abwägung zwischen der Rechtsform der Stiftung bzw. der Anstalt. Sie werden daher im folgenden synonym gebraucht.

Grundsätze zur Errichtung einer Stiftung „Oper in Berlin“

1. Zum 1. Januar 2004 wird durch Gesetz eine rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts mit Sitz in Berlin mit dem Zweck errichtet, die Staatsoper Unter den Linden, die Deutsche Oper und die Komische Oper als künstlerisch selbständige Opernbetriebe nach wirtschaftlich effektiven Grundsätzen zu führen und deren künstlerische Profilierung zu unterstützen. Die Stiftung trägt den Namen „Oper in Berlin“. Die öffentlich-rechtliche Stiftung ist Dienstherr des gesamten bisherigen künstlerischen und nichtkünstlerischen Personals der drei Opernhäuser. Die Dienstherrnenfunktion der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur geht auf die Stiftung über. Die Stiftung tritt in alle Arbeits- und Dienstverträge der bisher bei den drei Opern Beschäftigten ein.
2. Der gesetzlich verankerte Stiftungszweck beschreibt die Aufgaben der einzelnen Opernhäuser und regelt, dass die Stiftung zum Zwecke des Opernbetriebes unverzüglich vier gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung gründet und zwar die Staatsoper Unter den Linden gGmbH, die Deutsche Oper gGmbH und die Komische Oper gGmbH sowie eine Ballett gGmbH. Sie werden jeweils von einem Intendanten und von einem geschäftsführenden Direktor als gleichberechtigte Geschäftsführer geleitet und vertreten.
3. Zur Realisierung gemeinsam wahrnehmbarer nichtkünstlerischer Aufgaben der drei Opernbetriebe und des Balletts, wie Personal- und Finanzbuchhal-

tung, Kostüm- und Dekorationswerkstätten, Facility-Management, institutionsübergreifendes Marketing usw. wird eine gemeinnützige Bühnenservice GmbH gebildet. Die Bühnenservice gGmbH finanziert sich zunächst vor allem aus Aufträgen der einzelnen Betriebs-GmbHs, die ihrerseits für eine befristete Zeit unter Kontrahierungszwang gegenüber der Bühnenservice gGmbH stehen.

4. Alleinige Gesellschafterin aller dieser gGmbHs ist zunächst die Stiftung. In den Gesellschaftsverträgen kann vorgesehen werden, dass bis zu 49% der Gesellschaftsanteile von weiteren Körperschaften oder durch natürliche oder juristische Personen übernommen werden können.
5. Das Land schließt mit der Stiftung für die einzelnen Opernbetriebe sowie das Ballett fünfjährige Verträge und schafft auf diese Weise die notwendige Planungssicherheit für die künstlerischen Betriebe. Im Gegenzug wird eine Zuschussabsenkung ab 1.1.2004 um 9,6 Mio. € an die Stiftung „Oper in Berlin“ vereinbart.
6. Zwischen den Tarifparteien wird für die Laufzeit des Vertrages (2004 bis 2008) ein Bündnis für die Bühnen ausgehandelt. Mit dem Ziel des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen wird darin befristet auf Tariferhöhungen verzichtet und es werden die Modalitäten eines sozial verträglichen Personalabbaus vereinbart. Die Verhandlungen zum Bündnis für die Bühnen werden parallel zur parlamentarischen Behandlung des Errichtungsgesetzes geführt. Zur Einlösung der Beschäftigungssicherung und des sozial verträglichen Personalabbaus wird in Abstimmung mit dem Bund und durch diesen finanziert ein Überhang-Stellenpool geschaffen. Zweckmäßigerweise wird der Stellenpool der Stiftung zugeordnet. Die dem Stellenpool zugeordneten Mitarbeiter/innen werden von dort nach Bedarf den einzelnen GmbHs zugewiesen.
7. Um den Arbeitseinsatz der bereits bisher künstlerisch und nichtkünstlerisch Beschäftigten, deren gemeinsamer Arbeitgeber die Stiftung werden soll, in unterschiedlichen gGmbHs, also an verschiedenen Arbeitsorten, zu ermöglichen, sind verschiedene Regelungen zu treffen:
 - Die Stiftung überlässt die Mitarbeiter/innen den GmbHs. Für das nach NV-Verträgen beschäftigte künstlerische Personal, ist durch Verhandlungen mit den zuständigen Gewerkschaften (GdBA, Chorvereinigung) und dem DBV über eine Generalklausel in den einschlägigen Tarifverträgen dieser Einsatz zu regeln.

- Da die Beschäftigten nach TVK (Orchester) den Beschäftigungsort behalten, ist keine tarifliche Änderung notwendig.
 - Der Arbeitseinsatz des nichtkünstlerischen Personals bedarf ebenfalls einer tariflich geregelten Öffnungsklausel durch Verhandlungen mit Ver.di.
8. Die derzeit angewandten Tarifverträge (u.a. TVK, NV Bühne) sollen durch Haustarifverträge ersetzt werden. Dabei sind auch Aushilfsdienste in den jeweils anderen Orchestern mitzuregeln. Weitere Zielsetzung ist es, den Einsatz von Ensemblemitgliedern an den jeweils anderen Bühnen zu ermöglichen.
 9. Das nach Errichtung der Stiftung neu aufgenommene künstlerische und nicht-künstlerische Personal wird bei den gGmbHs angestellt. Für alle neu Einstellenden werden grundsätzlich nur die mit den Tarifpartnern noch zu verhandelnden Haustarifverträge angewandt.
 10. Der Stiftungsvorstand hat die Aufgabe, auf der Grundlage der fünfjährigen Verträge zwischen Land und Stiftung die Tätigkeit der Opern bzw. des Balletts bei Wahrung von deren künstlerischer und wirtschaftlicher Selbständigkeit zu unterstützen. Insbesondere koordiniert der Stiftungsvorstand die Erstellung der Wirtschafts- und Spielpläne der drei Opernbetriebe und des Balletts, achtet auf die Nutzung aller Synergiepotenziale, auf gemeinsame institutionsübergreifende Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Der Stiftungsvorstand überwacht die Wirtschaftsführung der Opern, des Balletts und der Service GmbH. Er bereitet Tarifverträge und Dienstvereinbarungen vor.
 11. Der Stiftungsvorstand besteht aus den künstlerischen Geschäftsführern (Intendanten) der drei Opernbetriebe, dem Intendanten des Balletts, dem Geschäftsführer der Bühnenservice GmbH und dem Generaldirektor der Stiftung. Dem erweiterten Vorstand gehören zusätzlich die kaufmännischen Geschäftsführer der Tochtergesellschaften der Stiftung an. Für alle finanziellen und organisatorischen Angelegenheiten ist der erweiterte Vorstand zuständig. Die Intendanten sowie der Generaldirektor haben gegenüber mehrheitlich getroffenen Beschlüssen des Stiftungsvorstandes ein Vetorecht, das nur durch Beschluss des Stiftungsrates außer Kraft gesetzt werden kann. Die Intendanten sowie der Generaldirektor können strittige künstlerische oder wirtschaftliche Grundsatzfragen in den Stiftungsrat zur Erörterung und Beschlussfassung einbringen.

12. Der Stiftungsrat ernennt die Intendanten, geschäftsführenden Direktoren sowie den Generaldirektor, genehmigt den Abschluss von Tarifverträgen und Dienstvereinbarungen, bestätigt jährlich die Wirtschafts- und Spielpläne der drei Opernbetriebe und beschließt über die Übernahme von Minderheitsanteilen der der Stiftung gehörenden gGmbHs durch Dritte.
13. Der Stiftungsrat setzt sich wie folgt zusammen: Das für Kultur zuständige Mitglied des Senats ist Vorsitzender des Stiftungsrates. Auf Vorschlag des Senats wählt das Abgeordnetenhaus von Berlin vier weitere Mitglieder, die vom Stiftungsratsvorsitzenden berufen werden. Die Mitglieder müssen geeignet sein, die Stiftung in ihren finanziellen und kulturellen Belangen zu beraten und zu kontrollieren. Bei der Beschlussfassung über die Wirtschaftspläne kann das Land Berlin nicht überstimmt werden. Generaldirektor und Intendanten nehmen mit Rede- und Antragsrecht an den Beratungen des Stiftungsrates teil.
14. Der Stiftungsrat beruft die Mitglieder der Aufsichtsräte für die Unternehmen, an denen die Stiftung allein oder mehrheitlich beteiligt ist. Der Generaldirektor der Stiftung ist Vorsitzender der jeweiligen Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften der Stiftung. Die drei Opernbetriebs gGmbHs sowie die Ballett gGmbH erhalten jeweils Aufsichtsräte mit einer Größe von mindestens 7 und höchstens 9 Personen. Den Aufsichtsräten der künstlerischen Betriebe gehören jeweils u.a. ein Mitglied des Stiftungsrates, ein Vertreter auf Vorschlag des jeweiligen Freundeskreis sowie zwei Vertreter der Personalvertretungen an, den diese aus ihrer Mitte bestimmen. Die weiteren Mitglieder der Aufsichtsräte werden auf Vorschlag und im Einvernehmen der jeweils für Kultur zuständigen Mitglieder von Senat und Bundesregierung benannt. Der Aufsichtsrat der Bühnenservice gGmbH wird bis auf den Vertreter des Freundeskreises analog besetzt. An den Sitzungen der Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften der Stiftung nimmt jeweils ein Vertreter des für Kultur zuständigen Senatsverwaltung mit beratender Stimme teil.
15. Die Stiftung mit ihren Organen Stiftungsvorstand und Stiftungsrat erhält eine auf das absolut notwendige Minimum reduzierte Personal- und Sachausstattung. Die Stiftung wirkt im Sinne eines Board, die Funktion des Generaldirektors lässt sich am besten als Managing Director charakterisieren.

Die Errichtung einer Stiftung „Oper in Berlin“ unterstreicht die besondere Bedeutung der Gattung Oper für das kulturelle Leben und die internationale Ausstrahlung der Bundeshauptstadt.

Die skizzierte Stiftungskonstruktion kombiniert die künstlerische und wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Opernbetriebe sowie des Balletts mit der Notwendigkeit zur kontinuierlichen Abstimmung bei der Spielplangestaltung, bei der effektiven Nutzung der Werkstattkapazitäten und der Entwicklung eines gemeinsamen Marketing.

Die Bedenken der Intendanten und der Deutschen Opernkonzern sind insofern aufgenommen, als die Intendanten für ihre jeweiligen Häuser künstlerisch allein verantwortlich bleiben, ihr Vetorecht sichert sie gegen den Durchgriff des Generaldirektors oder des Stiftungsvorstandes. Der Abschluss fünfjähriger Verträge des Landes Berlin mit der Stiftung für die einzelnen Opern bzw. das Ballett schafft Planungssicherheit und schließt grundsätzlich eine befürchtete Quersubventionierung aus. Die einzelnen GmbHs wirtschaften im Rahmen der zugewiesenen Plafonds und auf eigene Kosten. Eine Umverteilung der Ressourcen kann nur im Rahmen der Neuverhandlung der jeweils fünfjährigen Verträge erfolgen. Die Einrichtung eines gemeinsam gespeisten und bewirtschafteten Liquiditätsfonds bei der Stiftung ist dagegen zulässig.

Abweichend vom Vorschlag der Deutschen Opernkonzern muss der Stiftungsvorstand aus aufsichtsrechtlichen Gründen jedoch auch dann über Grundsatzfragen, wie den jährlichen Wirtschafts- oder Spielplan beschließen, wenn sich die Intendanten untereinander einig sind. Dies gilt ebenso für den Stiftungsrat.

Die Idee der Deutschen Opernkonzern, wonach der Stiftungsvorstand (Generaldirektor) unter den Intendanten und geschäftsführenden Direktoren gewählt werden sollte, wurde hier nicht aufgenommen. Gerade die berechtigte Sorge vor einer (vielleicht auch nur informellen) Generalintendanten oder der Dominanz eines Hauses über das andere sollte dies ausschließen.

Mit der Deutschen Opernkonzferenz ist sich der Senat einig, dass die notwendige Spielplanabstimmung der drei Opern sowie des Balletts zunächst vor allem eine zeitliche sein sollte:

„Folgende Maßnahmen erscheinen sinnvoll:

- Abstimmung der Opernpräsenz, d.h. jeden Tag sollte z.B. ein Haus Oper spielen,
- Taktung der Premieren, bei jeweils 6 Neuproduktionen sollte regelmäßig alle drei Wochen eine Opernpremiere über die Bühne gehen, das schafft Kontinuität und wachsende Nachfrage,
- Festwochen oder ähnliche Ballungen von Aufführungen sollten unter den Häusern abgestimmt werden,
- keine Balletttriplethen.“ (DOK 2002)

Der Staat darf und will die Spielpläne den Opern nicht oktroyieren. Gerade eine staatsfernere Trägerschaft für Oper in Berlin, wie es die Stiftung wäre, sollte aber auch neue Wege zu gemeinsamer Verantwortung der drei Opern eröffnen.

„Derzeit ist zu beobachten, dass die Konkurrenz dreier selbständiger Opernhäuser bei durchgängiger Unterfinanzierung zu reduziertem Aufführungsangebot führt. Das ist kulturpolitisch ebenso unerwünscht und unzutraglich wie damit einhergehenden Defizite im Repertoire. Denn Mehrfachinszenierungen derselben Werke der Opernliteratur haben zur Folge, dass im gesamten Erscheinungsbild der Spielpläne nicht die zu fordernde Breite existiert – obwohl im Einzelfall durchaus divergierende Konzepte für die Interpretation derselben Werke sinnvoll, anregend und erhellend sein können. Für den Rang einer Opernstadt ist indessen auch die Vielzahl im Panorama der Werke wichtig. Wenn hingegen jedes Opernhaus partikuläre Interessen bei der Gestaltung des Spielplans weitgehend aus finanziellen Zwängen verfolgen muss, ist die Zeit für Reformen gekommen.“ (Eckhardt/Vollmer, Anlage 1)

Die im Rahmen der Stiftung mögliche *horizontale* Kooperation zwischen den Häusern sollte dazu beitragen, mehr als bisher die für die jeweilige Produktion am besten geeigneten akustischen und räumlichen Möglichkeiten der drei Spielorte zu nutzen und durch profilschärfende Kooperationen ein breiteres Spielplanangebot zu entwickeln.

Strukturelle Zuschussabsenkung

Die Zuschüsse an die Stiftung „Oper in Berlin“ sowie die vier künstlerischen Betriebe ergeben sich aus folgenden Aspekten:

1. Ausgleich der Überdeckung der Staatsoper Unter den Linden zugunsten der unterfinanzierten Komischen Oper

Nach Angaben der Deutschen Opernkonzert betragt die bisherige subventionierte Überdeckung der Fixkosten der Staatsoper Unter den Linden im Jahre 2001 4,5 Mio. €, während die Unterdeckung der Komischen Oper für 2001 mit 2,4 Mio. € angegeben wird, die Deutsche Oper Berlin ist angemessen finanziert (DOK 2002,39).

Zum Ausgleich werden strukturell dauerhaft (für den fünfjährigen Vertragszeitraum) 2 Mio. € umverteilt. Die Mittel an die Komische Oper sind insbesondere für die Sicherung und Steigerung von Einnahmen, die Kompensation des Wegfalls des eigenen Balletts und für Koproduktionen mit Dritten einzusetzen. Weitere 500 T€ dienen der Finanzierung des Overheads der Stiftung.

2. Personalreduzierungen an den drei Opernhäuser im Umfang von 9,6 Mio. € (220,5 Stellen)

	Stellenreduzierung	Personalkosteneinsparung
Verwaltung	51,5 Stellen	1.415,8 T€
Technik		
■ Technische Direktion	6,0 Stellen	216,0 T€
■ Beleuchtung/Ton	2,0 Stellen	96,0 T€
■ Haustechnik	10,0 Stellen	414,0 T€
Dekorationswerkstätten	40,0 Stellen	1.577,4 T€
Kostümwerkstätten	40,0 Stellen	1.480,3 T€
Maske	6,0 Stellen	231,0 T€
Spielbetrieb Orchester Aushilfen (pauschal)	18,0 Stellen	1.324,2 T€ 200,0 T€
Spielbetrieb Chor	7,0 Stellen	334,2 T€
Spielbetrieb Ballett	40,0 Stellen	2.313,7 T€
Gesamteinsparung Personal	220,5 Stellen	9.602,9 T€

Anmerkung zu den Einsparungen:

1. Konzentration der Dekorationswerkstätten für die drei Opern in der Dekorationswerkstatt der DOB. Das Personal der DSO und der KO wird umgesetzt.
Für das Deutsche Theater werden die Werkstatträume im ehemaligen Schillertheater genutzt. Die auf das DT entfallenden Planstellen werden umgesetzt.
2. Die Kostümwerkstätten für die drei Opern werden in der Kostümwerkstatt der DSO (Französische Straße) konzentriert. Das Personal der DOB und der KO wird umgesetzt. Für das Deutsche Theater werden die Werkstatträume im ehemaligen Schillertheater (oder andere Ersatzflächen) genutzt. Die auf das DT entfallenden Planstellen werden umgesetzt.
3. Als Berechnung der Orchesterstärken wird angesetzt:

Planstellen	bisher	neu	Reduzierung
DSO	135	128	7
DOB	131	125	6
KO	117	112	5
4. Als Berechnung der Chorgößen wird angesetzt:

Planstellen	bisher	neu	Reduzierung
DSO	90	84	6
DOB	85	84	1
KO	60	60	0
5. Die Ballettcompagnie (88 Tänzer/innen und 20 Personen Staff) bespielt DSO und DOB.

Der Personalabbau orientiert sich am Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren, berücksichtigt aber weitestgehend die Einwände der Intendanten und bleibt bei den künstlerischen Kollektiven unterhalb der Vorschläge der Deutschen Opernkonferenz aus dem Jahre 2002. Die Darstellung dient hier lediglich der Identifizierung der Sparpotenziale und deren Umlage auf die Häuser. Es bleibt den Opernbetrieben überlassen, im Rahmen des Gesamtetats über die Stellenanzahl der künstlerischen Kollektive zu entscheiden.

3. Mit dem Personalabbau im Werkstättenbereich sind ca. 2 Mio. € Mehrkosten für Fremdvergaben von Aufträgen mittelfristig erforderlich. Diese Summe ist anteilig im Rahmen der Wirtschaftspläne der Opernbetriebe zu erwirtschaften.

Zahlenmäßig noch nicht unterlegt sind Einsparpotenziale aus Synergieeffekten im Bereich der Sachkosten. Effizienzgewinne wie z.B. zentraler Einkauf, Kartenvertrieb, zentralisierter Transport usw. sowie Vermietung der Immobilie des Schillertheaters werden zur Gegenfinanzierung herangezogen.

Positive Impulse auf die Entwicklung der Erträge sind des weiteren aus der

Spielplanabstimmung und dem Aufbau einer gemeinsamen Marketing- und Vertriebsstrategie zu erwarten.

4. Ermittlung der dauerhaften Overhead-Kosten der Stiftung (im Jahr)

1 Generaldirektor/in	SV	180 T€ (Jahresdurchschnitt Intendant)
1 Assistent/in		58 T€ (z.B. analog BAT III)
1 Sekretär/in		50 T€ (z.B. analog BAT Vb/IVb)
Personalkosten insgesamt		288 T€
Sachkosten geschätzt		212 T€
gesamt		500 T€

Die einmaligen Errichtungskosten der GmbHs (3,6 Mio. €) sollten vom Bund übernommen werden. Zur Minimierung der Risiken bedürfen die zu gründenden gGmbHs einer ausreichenden Kapitalausstattung (Stammkapital). Für die drei Opern gGmbHs wäre ein Stammkapital in Höhe von jeweils mindestens 500 T€ (wünschenswert von 1 Mio. €) notwendig. Für eine Ballett GmbH wäre ein Stammkapital in Höhe von 100 T€ ausreichend. Für die Service GmbH wird eine Kapitalausstattung von 500 T€ vorgeschlagen.

Die genauen jährlichen Zuschüsse für die drei Opern, das Ballett, sowie die Kosten der Stiftung werden nach Vorlage der Wirtschaftsplanentwürfe gesondert dargestellt. Im Gesamtetat der drei Berliner Opernhäuser erfolgt eine Absenkung ab 1.1.2004 in Höhe von 9,6 Mio. €.

Überschlagsrechnung zu finanziellen Auswirkungen eines Stellenpools und zu personalwirtschaftlichen Maßnahmen

1. Im Bühnenbereich wird ein Stellenpool gebildet, der sowohl Beschäftigte, die sich zur Zeit im Überhang der Bühnen befinden (79,0 Pers.) als auch solche, die infolge der Opernstrukturreform freigesetzt werden (220,5 Pers.), erfasst. Insgesamt würden dies nach gegenwärtigem Stand 299,5 Personen sein.

2. Dieser Stellenpool würde sich aus folgenden Beschäftigtengruppen zusammensetzen und das folgende Personalkostenvolumen nach sich ziehen:

Anzahl der Beschäftigten	Bereich	Personalkosten
18,0	Orchester	1.524,2 T€
40,0	Ballett	2.313,7 T€
7,0	Chor	334,2 T€
58,0	Technik	2.303,4 T€
46,0	Kostüm	1.711,3 T€
51,5	Verwaltung	1.415,8 T€
(220,5)		(9.602,6 T€)
79,0	Überhang im nichtkünstl. Bereich	3.160,0 T€
299,5	Insgesamt	12.762,6 T€

3. Dieser Stellenpool würde die Bühnen (Theater und Opern) von Personalkosten in Höhe von 12.762,6 T€ entlasten. Gleichzeitig sind jedoch für die Vergütung der im Stellenpool erfassten Beschäftigten 12.762,6 T€ erforderlich.

4. Dieser jährliche Personalaufwand des Stellenpools soll durch folgende Maßnahmen reduziert werden:

■ Abbau von 40,0 Ballett-Mitgliedern mittels Nichtverlängerungs-Mitteilungen: Werden im Juli/Oktober 2003 für diesen Personenkreis Nichtverlängerungs-Mitteilungen ausgesprochen, so wären ihre Leistungen/Vergütungen ab 1.8.2004 nicht mehr erforderlich. 2004 könnten somit 965,0 T€ und in den Folgejahren jeweils 2.320,0 T€ Personalkosten eingespart werden.

■ Abbau von 50,0 Beschäftigten im nichtkünstlerischen Bereich mittels Abfindungen: Es wird davon ausgegangen, dass ca. 20% der Beschäftigten des nichtkünstlerischen Bereiches des Stellenpools durch weitere Abfindungen ab 1.1.2004 abgebaut werden können.

Ausgehend von der Verwaltungsreform- und Beschäftigungssicherungsvereinbarung 2000 (VBSV 2000) wurden bei diesen Berechnungen durchschnittlich 75,0 T€ Abfindungen je Abfindungsberechtigten zugrunde gelegt, d.h. insgesamt 3.750,0 T€.

Würde man im Jahre 2004 50,0 Beschäftigten 3.750,0 T€ Abfindungszahlungen gewähren können, könnten ab 2005 und in den Folgejahren jeweils 2.000,0 T€ Personalkosten eingespart werden.

Weitere Abfindungszahlungen werden im nichtkünstlerischen und künstlerischen Bereich nach den vorliegenden Erfahrungen nicht möglich sein, da sie von den Beschäftigten nicht in der von der VBSV 2000 vorgesehenen Höhe akzeptiert werden.

■ Abbau von 40,0 Beschäftigten infolge einer natürlich eintretenden Fluktuation: Es wird davon ausgegangen, dass ab 2005 - nachdem 2004 die o.g. Personalreduzierungen eingetreten sind - bei einer jährlichen Fluktuationsrate in Höhe von 5,0% bis 2008 jeweils 10 Beschäftigte pro Jahr den Personalpool verlassen werden.

Insgesamt hätte sich unter diesen Bedingungen und Annahmen der Stellenpool innerhalb von 5 Jahren (von 2004 bis 2008) von 299,5 Personen um 130,0 Personen auf 169,5 Personen reduziert.

Die Personalkosten des Stellenpools würden sich für diesen Zeitraum auf 63.813,0 T€ belaufen, wenn keine personalwirtschaftlichen Veränderungen eintreten würden und das Personalvolumen 5 Jahre voll finanziert werden soll. Mit den dargestellten Abbau-Maßnahmen würde sich das ursprüngliche Personalkostenvolumen in diesem Fünfjahreszeitraum - trotz Einsatz eines Abfindungsvolumens von 3.750,0 T€ - von 63.813,0 T€ um 18.832,6 T€ auf 44.980,4 T€ verringern (s.u.).

Bei den noch im Stellenpool verbleibenden und nicht durch Kündigungen, Nichtverlängerungs-Mitteilungen und Abfindungen (entspr. VBSV 2000) abbaubaren Beschäftigten sollte geprüft werden, ob mittels einer „besonderen Abfindungs-Offensive“ bei den Beschäftigten eine Bereitschaft zur Beendigung des Beschäftigtenverhältnisses erreicht werden kann oder soll.

Überschlagsrechnung zu finanziellen Auswirkungen eines Stellenpools und zu personalwirtschaftlichen Maßnahmen:

(Angaben in T€)					
Jahr	Personal- aufwand ohne Abbau	Reduzierung um Ballettkosten	durch Abfindungen	durch Fluktuation	Personalaufwand mit kalkulierter Reduzierung (Bund)
2004	12.762,6	- 965,0	3.750,0	0,0	15.547,6
2005	12.762,6	- 2.320,0	- 2.000,0	- 456,0	7.986,6
2006	12.762,6	- 2.320,0	- 2.000,0	- 889,2	7.553,4
2007	12.762,6	- 2.320,0	- 2.000,0	- 1.300,7	7.141,9
2008	12.762,6	- 2.320,0	- 2.000,0	- 1.691,7	6,750,9
Insges.	63.813,0	-10.245,0	- 4.250,0	- 4.337,6	44,980,4

Werkstättenkonzept

Zur Zeit gibt es folgende Werkstätten:

a) Dekorationswerkstätten

Derzeitige Situation:

Deutsche Oper:	vor Ort
Komische Oper:	Zehdenicker Straße (restitutionsbehaftet)
Deutsche Staatsoper:	Chausseestraße (mit dem Deutschen Theater)
Maxim-Gorki- Theater:	im Komplex Schillertheater
carrousel Theater:	bislang gemeinsam mit Gorki im Schillertheater, nunmehr freie Akquisition bei Werkstätten anderer Bühnen, z.Zt. zumeist beim Friedrichstadtpalast

Der bauliche Zustand der Dekorationswerkstätten der Staatsoper in der Chausseestraße erfordert einen erheblichen Investitionsaufwand. In der Deutschen Oper wird der alte Malsaal z.Zt. als Probensaal genutzt, dies ist bei der Beurteilung von Kapazitätsausdehnungen zu berücksichtigen. Der Werkstattkomplex der Komischen Oper in der Zehdenicker Straße ist restitutionsbehaftet. Eine einvernehmliche Einigung mit dem Alteigentümer ist möglich, das Grundstück wird jetzt zu einem Preis unter Verkehrswert i.H. von ca. 3 Mio. € angeboten.

Bei Auflösung einer Dekorationswerkstatt und der Konzentration auf zwei Standorte könnte die Chausseestraße aufgegeben werden und an einen bereits interessierten Investor veräußert werden. Aus den Erlösen sollte es möglich sein, die Zehdenicker Straße zu erwerben (sowie zusätzlich die Bilanzdefizite der Deutschen Oper in Höhe von 5 bis 6 Mio. € aufzulösen, s.u.). Für den Erwerb des Grundstücks Zehdenicker Straße gibt es eine mündlich erklärte Bereitschaft der Deutschen Bank zur zinslosen

Vorfinanzierung. Bezogen auf die Deutsche Oper müsste der Malsaal reaktiviert werden bzw. auf dem vorhandenen Parkdeck ein neuer Malsaal errichtet werden. Die hierfür erforderlichen investiven Kosten sind noch nicht ermittelt. Bei Aufgabe des Standortes Chausseestraße muss ein Ersatzstandort für das Deutsche Theater gefunden werden. Die Dekorationswerkstätten des Deutschen Theater und des Maxim-Gorki-Theaters wären in diesem Fall in den Werkstätten des Schillertheaters unterzubringen.

Alternativ ist zu überlegen, ob der Standort Schillertheater zum zentralen Standort für die Bühnenservice gGmbH gewählt wird. Dementsprechend würden an diesem Standort die Dekorationswerkstätten für alle drei Opern GmbHs konzentriert werden. Gleichzeitig würden die vorhandenen Räume für die Service-Leistungen (z.B. Buchhaltungen, Facility-Management usw.) genutzt und zudem würde dieser Standort auch Sitz der Stiftung.

Bis 31. 12. 2004 ist die Bühne des Schillertheaters noch vermietet; ab 1.1.2005 könnte der Gesamtkomplex (Verwaltungsteil, Werkstattgebäude und Bühne) insgesamt der Bühnenservice gGmbH zugeordnet werden und dementsprechend die Bühne und die Probenbühne für Probenzwecke der künstlerischen gGmbHs genutzt werden. Der Vorteil dieser Lösung besteht darin, dass hier ein Ersatzstandort zur Verfügung steht, wenn auf einzelne Opernstandorte Baumaßnahmen zukommen. Wird diese Variante gewählt, würde der Komplex Zehdenicker Straße als Dekorationswerkstatt des Deutschen Theaters/Kammerspiele und des Maxim-Gorki-Theaters genutzt werden.

b) Kostüm-Werkstätten

Derzeitige Situation:	
Deutsche Oper:	vor Ort
Staatsoper und DT:	Französische Str.
Komische Oper:	vor Ort

Da in den von Staatsoper und Deutsche Theater genutzten Kostümwerkstätten in der Französischen Straße in der Vergangenheit auch die Kostüme für das Berliner Ensemble gefertigt wurden, kann man davon ausgehen, dass die zur Verfügung stehende Fläche für die Produktion von drei Opernbühnen ausreichen könnte. Dies bedarf jedoch noch einer eingehenden Kapazitätsbetrachtung.

Die Produktion der Kostüme an einem Standort ist auch insoweit von Vorteil, weil sich damit auch eine Flächenreduzierung für die Baumaßnahme Komische Oper ergibt, die sich im Rahmen der Verhandlung mit dem Investor als Vorteil für die Gewinnung von Finanzvolumen für die bauliche und technische Herrichtung der Komischen Oper verwenden ließe.

Die vorhandenen Flächen der ehemaligen Kostümwerkstätten des Schillertheaters könnten für Maxim Gorki und Deutsches Theater genutzt werden, zumal durch Freiwerden der Kostümwerkstätten in der Deutschen Oper hier noch weitere Flächen für die dortige Dekorationswerkstatt gewonnen werden und dementsprechend der Flächenbedarf für die Service GmbH zu begrenzen wäre.

Für die Neuordnung der Dekorations- und Kostümwerkstätten für die drei Opernhäuser und die Sprechtheater Deutsches Theater/Kammerspiele und Maxim Gorki Theater ist es zwingend erforderlich, externen Sachverstand hinzuziehen.

Sanierung von Staatsoper Unter den Linden und Komischer Oper

Eine *Sanierung der Staatsoper Unter den Linden* ist aufgrund des technischen und baulichen Zustandes des Hauses unabweisbar. Für eine Zielplanung wurden vier Varianten entwickelt. Die auf die unumgänglichen Instandsetzungsmaßnahmen zur Sicherung des Spielbetriebes reduzierte Variante beansprucht ein Kostenvolumen von ca. 100 Mio. €, die aufwändigste Variante knapp 200 Mio. €.

Eine Finanzierung der Maßnahme ist bisher nicht gesichert. Die Staatsoper hat in Kooperation mit Finanzdienstleistern das Modell entwickelt, 100 Mio. € über eine sog. US-Cross-Border-Lease-Transaktion zu Erlösen, wie sie bereits bei den Messehallen angewandt wurde. Danach wäre ein kalkulatorischer Ertragswert von 2,3 bis 2,5 Mrd. € notwendig, welches sich aus einem Immobilienpool öffentlicher Gebäude speist. Die Immobilien verblieben für die Dauer des Geschäfts (ca. 30 Jahre) im Eigentum des Landes Berlin und dürften in dieser Zeit nicht veräußert werden. Das Konzept beruht auf US-amerikanischen Eigentums- und Steuerrecht, wonach langfristige Vermietungen als Eigentum bewertet werden und steuerrechtlich gegebenenfalls als Verluste abgeschrieben werden können. Das Land Berlin erhielte eine

Einnahme in Höhe von (derzeit) 4,0 – 4,5 % des Barwertvorteils, also 100 Mio. €. Damit wäre die Investitionsmaßnahme der Sanierung der Staatsoper Unter den Linden nicht aus dem Landeshaushalt zu finanzieren.

Das Modell ist der Senatsverwaltung für Finanzen bekannt. Ein Problem besteht vor allem darin, dass der Immobilienfonds bei seinem notwendigen Wertumfang nicht allein aus den Grundstücken der Staatsoper bestehen kann, sondern weitere landeseigene Liegenschaften umfassen müsste. Erhebliche Risiken bestehen auch hinsichtlich möglicher Änderungen des amerikanischen Steuerrechts.

Aus grundsätzlichen Erwägungen kann sich die Sanierung der Staatsoper nur auf die notwendige Instandsetzung und die technische Optimierung des bisherigen Spielbetriebs konzentrieren. Eine Erweiterung der Platzkapazitäten im Hauptgebäude und die Errichtung einer zweiten Spielstätte im Intendantengebäude sind sowohl aus finanziellen Gründen als auch wegen der relativen Überkapazitäten in Berlin nicht zu rechtfertigen.

Das seit Jahren verfolgte Projekt der *Sanierung der Komischen Oper* im Rahmen einer private-public-partnership ist durch den im Jahre 2002 vollzogenen Grundstückstausch mit dem Bund entscheidend vorangekommen. Das Land Berlin kann nunmehr direkt auch über das Hauptgrundstück verfügen und mit dem Investor verhandeln.

Die Randflächen in der Glinka- und Behrenstraße wurden im September 2000 an den Investor Wertkonzept veräußert. Der Kaufvertrag enthält des Weiteren die Option zum Kauf des Grundstücks Unter den Linden 41, das zur Zeit von der Komischen Oper als Verwaltungs- und Werkstattgebäude genutzt wird. Die Realisierung der Randbebauung durch den Investor erfordert die Verlagerung von bisher von der Komischen Oper genutzten Räumlichkeiten. Davon betroffen ist auch das in der Glinkastraße befindliche Seitenlager der Komischen Oper. Der Ersatzflächenbedarf aus der Verdrängung beträgt insgesamt 3.120 qm.

Die Veräußerung der Grundstücke erfolgt unter der Prämisse, dass die zu erzielenden Verkaufserlöse sowie die Abgeltung des finanziellen Aufwandes aus der räumli-

chen Verdrängung zugunsten der baulichen und technischen Herrichtung des stark sanierungsbedürftigen Opernhauses verwendet werden. Orientierungspunkt der Sanierung der Komischen Oper ist deren Erhalt als Musiktheater im Ensemble- und Repertoirebetrieb.

Bisher haben die Gespräche zwischen Investor und dem Land Berlin aufgrund sehr unterschiedlicher Interessenlagen stagniert. Der Investor hat nunmehr einen Vorschlag unterbreitet, der von allen Beteiligten als Basis für weitere Gespräche gesehen wird.

Der Investor beabsichtigt die Umbauung der Oper mit einem Hotelkomplex. Die Umbauung bezieht nun auch den Ostflügel der Komische Oper mit ein, der um vier Geschosse aufgestockt werden soll (ggf. Abriss und Neubau). Das Konzept berücksichtigt die notwendige räumlich-funktionelle und kulturelle Distanz zwischen Hotel und Komischer Oper.

Das Projekt, insbesondere die Abstimmung des Bedarfsprogramm der Komischen Oper mit dem Bauprojekt des Investors, wird derzeit in einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern der Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung und Kultur sowie der Komischen Oper zusammensetzt, bis zur Planreife präzisiert. Von einer einvernehmlichen Klärung ist in Kürze auszugehen.

Bei den anstehenden Sanierungen der Staatsoper Unter den Linden und der Komischen Oper ist zu berücksichtigen, dass diese *nacheinander* erfolgen. Grundsätzlich ist anzustreben, dass die Opern ihren Spielbetrieb während der baubedingten Schließphase nicht in einem der anderen Operngebäude realisieren, sondern im Schillertheater, in das damit für mindestens zwei Spielzeiten wieder ein Repertoirebetrieb einzieht.

Beseitigung des Bilanzdefizits bei den Opernbetrieben und Strukturverbesserung bei anderen Berliner Kultureinrichtungen, Nettoentlastung Berlins ab 2004

Mit Errichtung der Stiftung Oper in Berlin zum 1.1.2004 werden die Bilanzdefizite der LHO-Betriebe ausgeglichen. Nach derzeitiger Prognose wird allein die Deutsche Oper Berlin ein Defizit Höhe von ca. 5 bis 6 Mio. € aufweisen. Dieses Defizit soll aus den Erlösen des Verkauf des Grundstücks der Werkstätten an der Chausseestraße

(abzüglich der Kosten des Erwerbs des Grundstücks Zehdenicker Straße) dargestellt werden.

Die im Zusammenhang mit der „strategischen Partnerschaft“ von Bund und Land bei der Opernstrukturreform geplante Entlastung des Berliner Kulturhaushaltes durch Übernahme von Berliner Einrichtungen bzw. von Finanzierungsanteilen gemeinsamer Einrichtungen schafft die Voraussetzung, einen substantiellen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten. Zu einem geringen Anteil sollen dringend erforderliche Strukturverbesserungen finanziert werden. Nach den Planungen ergibt sich eine Entlastung durch den Bund in Höhe von 21.507 Mio. € (s. Anlage 5). Davon sollten zur Abdeckung unabweisbarer Mehrbedarfe ab 2004 eingesetzt werden:

1. Übernahme des Schlosses Schönhausen in die SPSPG	
Betriebskosten	1.000 T€
2. Grips-Theater	150 T€
3. Hebbel-Theater	250 T€
4. Volksbühne	500 T€
5. Schaubühne	900 T€
Gesamt	2.800 T€

Dies ergibt eine Nettoentlastung des Berliner Kulturhaushaltes ab 2004 in Höhe von 18,7 Mio. € zuzüglich 12,8 Mio. € Personalkostenentlastung durch den Stellenpool. Die Gesamtentlastung des Berliner Kulturhaushaltes beträgt damit ab 1. Januar 2004 31,5 Mio. €. Zusätzlich stellt der Bund einmalig 3,6 Mio. € als Gründungskosten für die Tochtergesellschaften der Stiftung zur Verfügung.

Das Modell einer Fusion von Staatsoper und Deutscher Oper müsste ohne Unterstützung des Bundes (Stellenpool) auskommen, brächte nur die Hälfte der Einsparungen im Kulturhaushalt und wäre nicht sofort haushaltswirksam.

II. Drei selbständige Opernhäuser im Modell „freier Markt“

Die Vorzugsvariante der Deutschen Opernkonzern (Modell „freier Markt“) orientiert sich am Bedürfnis der Intendanten und ihrer Häuser nach künstlerischer und wirtschaftlicher Selbständigkeit. Gegenüber dem jetzigen Zustand kämen lediglich die mehrjährigen Verträge sowie der angestrebte Rechtsformwechsel zur GmbH oder zum Eigenbetrieb hinzu (s. Anlage 8). Die Einsparvorschläge der DOK (unabhängig vom Betreibungsmodell) bleiben mit max. 8 Mio. € hinter den im Rahmen der Erläuterung des Stiftungsmodells oben dargestellten Summen zurück.

Die Deutsche Opernkonzertreihe wendet gegen das Stiftungsmodell ein, es erinnere „an eine ‚Regulierungseinheit‘, die das freie künstlerische Entfalten der Häuser eher verhindert als fördert.“ (s. Anlage 8) Die Instanz ihrer Kritik ist der „freie Markt“. Doch bewegen sich die drei, überwiegend aus öffentlichen Mitteln getragenen Kulturinstitutionen mit ihrem Angebot tatsächlich auf einem „freien Markt“? Und könnte es überhaupt im öffentlichen Interesse sein, wenn sich die hochsubventionierten Häuser „unreguliert“, d.h. im Sinne der Verdrängung, Konkurrenz machten? Das Negativszenario nach der ersten Vertragslaufzeit ist deutlich gerichtet: „Falls sich nach den 5 Jahren herausstellt, dass sich das Besucherpotenzial für die DOB und KO nicht ausbauen lässt, ist zu prüfen, ob nicht das künstlerische Angebot im Sinne einer *Verknappungsstrategie zu reduzieren ist.*“ (s. Anlage 8, 87) Das Freie-Markt-Modell unterstellt nur Chancengleichheit, abstrahiert aber von den unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, Profilen und künstlerischen Missionen der drei Häuser. Das Freie-Markt-Modell würde die Krisensituation der Berliner Opernszene verschärfen. Die Forderung, die beiden anderen Opernhäuser müssten sich um den Preis des Untergangs an der Staatsoper orientieren, würde zu einem *aussichtslosen Standortwettbewerb* und damit zur Verarmung des Berliner Opernangebots führen. Künstlerischer Erfolg muss sich für die Häuser auch wirtschaftlich lohnen - eine *staatlich subventionierte Verdrängungskonkurrenz* um dasselbe Angebot kann aber *nicht im Interesse Berlins* sein. Deshalb ist eine profilschärfende Abstimmung zwischen den Häusern, die Erweiterung des Programmangebots sowie die Erschließung aller Kooperationsmöglichkeiten (z.B. bei der Werkstättennutzung oder der Entwicklung einer gemeinsamer Marketing-Strategie für die Opernstadt Berlin) Bedingung für die weitere öffentliche Subventionierung dreier künstlerisch und wirtschaftlich selbständig geführter Opernbetriebe.

Eine Koordination zwischen den als selbständige GmbHs oder Eigenbetriebe geführten Opernhäusern stößt auf faktische, weil rechtlich begründete Hindernisse. Diese GmbHs müssten wegen der Vorschriften des Handelsgesetzbuches jeweils für sich betrachtet werden. Sicherlich ist es denkbar, dass die GmbHs durch Kooperationsverträge untereinander verbunden werden. Doch wie sollte die kontinuierliche Einhaltung der Verträge kontrolliert werden? Konsequenterweise ist es nur, die GmbHs in

einer Holding zu verbinden, wie es auch im Wiener Modell der Bundestheaterholding praktiziert wird oder wie hier mit dem Stiftungsmodell Oper in Berlin vorgeschlagen.

Es ist hier besonders herauszustreichen, dass das Modell der „reinen“ GmbH-Lösung auch von den Beschäftigten (Personalvertretungen, Gewerkschaften) nicht mitgetragen werden wird. Es bleibt somit das Modell der Stiftung und ihrer Tochtergesellschaften.

III. Fusion von Staatsoper und Deutscher Oper

Die Fusion von Staatsoper Unter den Linden und Deutscher Oper Berlin unter einer Generalintendanz war das favorisierte Modell der gescheiterten Reformbemühungen der Jahre 2000/01 (s.o.).

In der Tat stehen die Staatsoper Unter den Linden und die Deutsche Oper Berlin in einer Position strategischer Konkurrenz zu einander: historisch, stadtopographisch und künstlerisch. Es sind die beiden größeren Häuser, sie haben vergleichbare Kernrepertoires und konkurrieren um ein ähnliches Publikum. Die behutsame und kompetente Koordination ihrer Spielplanangebote ist daher für die Stadt von besonderer Wichtigkeit. Der Preis einer Fusion beider Häuser (ein Opernbetrieb mit zwei Spielstätten und hinreichend großen Ensembles, die unterschiedliche Profile ‚aus einer Hand‘ realisieren) ist hierfür aber kulturpolitisch unangemessen hoch. Auch bundesweit wäre die Fusion beider Opernhäuser ein Tabubruch ersten Ranges. Eine gleichberechtigte Fusion von Orchester und Chor ist weder künstlerisch noch organisatorisch vorstellbar. Es wäre dies nur als Auflösung jeweils eines der beiden Ensembles und Übernahme einzelner Mitglieder in das verbleibende denkbar. Der Verlust herausragender künstlerischer Persönlichkeiten wäre die notwendige Folge. Die lange schwelende Berliner Opernkrise würde mit einem Eklat enden.

Bei Abstraktion von diesen Voraussetzungen wäre die differenzierte Betreuung beider Standorte denkbar: die Deutsche Oper als das größere, das metropolitane Berliner Opernhaus; die Staatsoper als das kleinere, aber traditionsreichere, im historischen Zentrum gelegene Opernhaus, u.a. geeigneter für Festspiele und repräsentative Veranstaltungen in der Bundeshauptstadt. Eine solche Vision abstrahiert jedoch

insbesondere von den Befindlichkeiten der beiden Häuser, der Bipolarität der Berliner Stadtkultur und deren politischer Brisanz („keine Zwangsvereinigung“).

Gegenüber der Tiefe des strukturellen Eingriffs ist die Zuschussabsenkung einer Fusion dagegen relativ gering: Bei den von der Deutschen Opernkonzert angeordneten Ensemblegrößen von 180 Orchester- und 120 Chormitgliedern einer fusionierten Staatsoper/Deutsche Oper ergeben sich bei analoger Umsetzung der im Stiftungsmodell dargestellten Personalkostenreduzierung (9,6 Mio. €) zusätzliche Einsparungen von lediglich ca. 7,8 Mio. € p.a.

Deshalb plädiert der Senat für die weitere Ausarbeitung und Realisierung des Vorzugsmodells einer Stiftung Oper in Berlin mit drei künstlerisch und wirtschaftlich selbständigen Opernhäusern: der Staatsoper Unter den Linden, der Deutschen Oper Berlin und der Komischen Oper. Unter diesem Dach blieben die drei Opern ein Standort- und Zukunftspotenzial Berlins.

Sollte es jedoch nicht zu der avisierten Entlastung des Berliner Kulturhaushaltes durch den Bund kommen, sieht sich der Senat zu der im Vergleich sowohl künstlerisch wie fiskalisch unattraktiven Fusion von Staatsoper und Deutscher Oper gezwungen.

Anlagen

1. Oper in Berlin (Antje Vollmer/ Ulrich Eckhardt) S.38
2. Kulturforum Mitte (Richard v. Weizsäcker) S.43
3. Der Kuss der Musenfrau (Frederik Hansen) S.49
4. Ein Bund der Opern (Andreas Rocholl) S. 51
5. Übernahme von Einrichtungen durch den Bund, S.57
6. Vorschläge der Deutschen Opernkonzert vom 4. Dezember 2000, S.58
7. Vorschläge der Deutschen Opernkonzert vom 22. Dezember 2002, S.83
8. Rechtsformänderungen bei LHO-Bühnen, Gutachterliche Stellungnahme, S.187

Oper in Berlin

Antje Vollmer, Ulrich Eckhardt

Prägendes Element des Berliner Kulturlebens ist der Dreiklang unterschiedlich profilierter Opernhäuser mit je eigenen Traditionen, Adressaten und künstlerischen Potentialen. Das Angebot von drei Repertoire-Spielplänen ist weltweit einzigartig, derzeit jedoch aus verschiedenen Gründen nicht mehr immer von wünschenswert herausragendem Rang. Die Funktion Berlins als Bundeshauptstadt führt indessen zu vermehrter Nachfrage auch von offizieller Seite, weil die Kunstgattungen Oper und Tanz repräsentativ und international sind.

Die nachfolgend skizzierten Reformvorschläge sind nicht in erster Linie Ratschläge zwecks Erzielung von Einsparungen, sondern Empfehlungen zur Steigerung von Qualität, künstlerischer Profilierung und internationaler Ausstrahlung. Die finanzielle Planung soll inhaltlichen Konzepten folgen – nicht umgekehrt.

Es ist darzustellen, was nötig ist, um unter realen Bedingungen künstlerisch konkurrenzfähig zu bleiben im Vergleich zu anderen Kulturstädten und um den gestiegenen Anforderungen einer Bundeshauptstadt gerecht zu werden. Wie ist unter den gegenwärtigen schwierigen Umständen die einmalige Opern-Trias zu bewahren? Das Berliner Publikum ist zwar einkommensschwach, aber hoch motiviert und interessiert an einer blühenden Opernlandschaft, die Kommune (das Land Berlin) ist hochverschuldet. Dass Berlin Sitz des Bundestages, des Bundesrats und der Bundesregierung ist, steigert die Ansprüche und die internationale Aufmerksamkeit.

Unsere Überlegungen sind perspektivisch zu begreifen. Sie richten sich teilweise auf die Zeit nach dem Auslaufen derzeit geltender vertraglicher Bindungen. Deshalb sind auch Zwischenschritte für eine Zeit des Übergangs zu bedenken. Aber Kulturpolitik und künstlerische Planungen brauchen langen Atem, Geduld, Kontinuität und frühe, kluge Weichenstellungen. Künstlerische Entwicklungen bedürfen des Schutzraums, um auch existentiell wirksam werden zu können. Die behutsame Fürsorge der Kulturpolitik stellt dafür die jeweils am besten geeigneten Instrumentarien bereit. Die aktuelle bedrohliche Situation macht Reformschritte sinn voll, ja unausweichlich.

Es erscheint bedenklich, die Erhaltung von drei selbständigen Opernhäusern zu proklamieren, gleichzeitig aber von degressiven Zuschüssen und pauschalen Minder Ausgaben zu sprechen sowie alle unausweichlich anfallenden Mehrkosten (wie Tarifsteigerungen) nicht auszugleichen. Das führt in der logischen Konsequenz dazu, dass keines der drei Opernhäuser den für die Bundeshauptstadt erwarteten künstlerischen Rang aufrecht erhalten kann. Berlin verliert die Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu anderen europäischen Kultur- und Hauptstädten.

Wenn anderweitig finanzielle Hilfe und Verbesserung nicht realisierbar ist, muss ohne Scheu über strukturelle Veränderungen nachgedacht werden. Um im internationalen Vergleich mithalten zu können, benötigt die Oper ihrem Wesen nach Planungssicherheit auf lange Frist und angemessene finanzielle wie personelle Ausstattung. Wie Beispiele zeigen, können profilschärfende Kooperationsmodelle die Arbeits-

grundlagen sichern und weiterentwickeln. Möglichkeiten, Grenzen und Nutzen eines Verbundes sind zu prüfen.

Derzeit ist zu beobachten, dass die Konkurrenz dreier selbständiger Opernhäuser bei durchgängiger Unterfinanzierung zu reduziertem Aufführungsangebot führt. Das ist kulturpolitisch ebenso unerwünscht und unzutraglich wie die damit einhergehenden Defizite im Repertoire. Denn Mehrfachinszenierungen derselben Werke der Opernliteratur haben zur Folge, dass im gesamten Erscheinungsbild der Spielpläne nicht die zu fordernde Breite existiert – obwohl im Einzelfall durchaus divergierende Konzepte für die Interpretation derselben Werke sinnvoll, anregend und erhellend sein können. Für den Ran einer Opernstadt ist indessen auch die Vielfalt im Panorama der Werke wichtig. Wenn hingegen jedes Opernhaus partikulare Interessen bei der Gestaltung des Spielplanes weitgehend aus finanziellen Zwängen verfolgen muss, ist die Zeit für Reformen gekommen.

Ausgangslage

- Der Bund kann und wird ein Opernhaus nicht in eigene Regie oder Trägerschaft übernehmen.
- Zwei große Häuser sind überwiegend definiert und profiliert über starke Dirigentenpersönlichkeiten mit weitgehend gleichartigen Vorstellungen über Repertoire und Interpretation.
- Beide großen Häuser konkurrieren untereinander, sprechen zunehmend dieselbe Klientel an, wetteifern um vergleichbare Protagonisten internationalen Rangs, planen austauschbare Spielpläne.
- Die Komische Oper hat ein stabiles Ensemble und stärkere Publikumsbindung.
- Die Berufung auf historische Traditionslinien ist kaum noch relevant für eine strukturelle Reform, ebenso wenig die allmählich schwindende Ost-West-Differenz. Der Verweis auf geschichtliche Erbschaften (Bürger- versus Hofoper) ist für die Gegenwart nicht mehr von Bedeutung.
- Stadtsoziologische und stadtpolitische Argumente sprechen gegen Zentralisierung und weitere Verdichtung in Berlin-Mitte.
- Der Landeshaushalt stellt nicht mehr genügend Mittel bereit, um die notwendige Qualität aufrechtzuerhalten, insgesamt ein breit gefächertes Repertoire in den drei Häusern vorzuhalten, deren eigenes Einsparpotential ausgeschöpft ist. Tarifsteigerungen können nicht mehr erwirtschaftet werden. Jede weitere Absenkung der Zuschüsse hat das Absinken in bedeutungsloses Mittelmaß zur Folge.
- Weitere Eintrittspreiserhöhungen haben keinen ökonomischen Effekt mehr und sind überdies kulturpolitisch nicht vertretbar.
- Selbständige, voneinander unabhängige Planungen der drei Häuser führen zum Anstieg von Gagen. Kostenneutraler Austausch zwischen Solisten der Ensembles, Orchestern und Chören ist bei derzeitiger Autonomie nicht mög-

lich.

- Die Orchester aller drei Opernhäuser veranstalten eigene Konzertreihen, sogar in zunehmendem Umfang und in Konzertsälen.
- Die Spielstätten sind unterschiedlich hinsichtlich Bühnenmaßen, Größe des Orchestergrabens, Sitzplatzangebot, ästhetischer Anmutung, Sichtbedingungen in Parkett und Rängen sowie Akustik.

Mögliche Folgerungen

- Alle drei Häuser kommen unter ein gemeinsames, organisatorisch selbständiges Dach oder in eine autonome Trägerschaft, bevorzugt Stiftung des öffentlichen Rechts, alternativ GmbH. Losgelöst von Fragen der Profilbildung und organisatorischer Verbundstrukturen bietet eine neue Form der Trägerschaft Wege zu gemeinsamer Verantwortung. Die Errichtung einer Stiftung „Oper in Berlin“ unterstreicht die besondere Bedeutung der Gattung Oper für das kulturelle Leben und die internationale Ausstrahlung der Bundeshauptstadt. Das Stiftungsmodell eröffnet weitere Möglichkeiten der Mitfinanzierung und Unterstützung von außen. Der mit der Errichtung der Stiftung „Berliner Philharmoniker“ begonnene Weg findet auf diese Weise eine logische Fortsetzung, um durch Strukturreformen wesentliche Teile des Berliner Kulturlebens zu verselbständigen und von politischen Wechselfällen unabhängiger zu machen.
- Der Bund tritt aus wohlverstandenen gesamtstaatlichen Interessen der Stiftung oder der GmbH als Mitgesellschafter bei. Er erhält so Möglichkeiten der Mitgestaltung entsprechend seiner Interessenlage und verfassungsmäßigen Zuständigkeiten.
- Alle drei Spielstätten werden beibehalten, bekommen jedoch spezifische künstlerische Profile durch Personalentscheidungen und Programmkonzeptionen.
- Alle drei Spielorte sind hinsichtlich Spielplangestaltung, Ensemble, Orchester und Chor sowie insbesondere Technik eigenverantwortlich geführt von einem künstlerischen Leiter.
- Der Stiftungsvorstand oder GmbH-Geschäftsführer (Generaldirektor) verwaltet die Mittel, koordiniert und steuert das Gesamtangebot unter Wahrung der künstlerischen Identität der drei Opernhäuser.
- Ein Haustarifvertrag für die drei Häuser ermöglicht kostensparenden Austausch der Kräfte, Ressourcen und des Personals. Sondervergütungen entfallen.
- Vertraglich geregelte Kooperationen mit anderen Kulturinstituten, Hochschulen, der ROC und Rundfunkanstalten sind künstlerisch und ökonomisch effektiv.

- Die große Dreier-Verbund-Lösung ist einer kleineren Zweier-Verbund-Lösung in jedem Falle vorzuziehen. Ein Zusammenschluss von Staatsoper und Komischer Oper würde die Deutsche Oper herabstufen und einer unsicheren Zukunft überantworten sowie zu übermäßiger Verdichtung in Berlin-Mitte führen. Ein Zusammengehen von Staatsoper und Deutscher Oper lässt die Frage offen, welcher Weg dann der Komischen Oper bliebe.
- Sollte die große Strukturreform trotz ihrer unbestreitbaren Vorteile nicht durchsetzbar sein, ist auch die Zusammenführung der beiden dem Repertoire nach ähnlichen großen Opernhäuser denkbar. Eine Generalintendanz könnte dann auch eine sinnvolle Gesamtdramaturgie und ein vielseitiges großes Ensemble von hoher Qualität sichern. Abweichend vom Pariser Modell (Palais Garnier plus Bastille) bleiben die zwei Opernorchester bestehen, weil sie einen internationalen Ruf als Konzertorchester vorzuweisen haben. Als Spielstätten mit architektonisch und räumlich spezifischen Profilen und Qualitäten bleiben die Häuser Unter den Linden und Bismarckstraße voll in Betrieb. Das größer dimensionierte, akustisch und architektonisch modernere Haus hat für viele Werke die besseren Sicht- und Hörbedingungen, bindet andere Publikumskreise und ist attraktiv für Werke des 19. und 20. Jahrhunderts sowie für bestimmte Produktionen des zeitgenössischen Tanztheaters. Die Staatsoper Unter den Linden als Teil des historischen Forum Fridericianum gehört zu den touristischen Glanzpunkten für internationale Gäste und ist hochattraktiv für protokollarische und repräsentative Bedürfnisse, bestens geeignet für Werke des 18. Jahrhunderts, aber auch für Produktionen des aktuellen Musiktheaters. Die Schaffung einer Generalintendanz ermöglicht es, am jeweils für die Produktion akustisch und raumbildnerisch besser geeigneten Ort ein breitgefächertes Spielplanangebot zu entwickeln. Die Protagonisten beider Häuser können sich untereinander austauschen.
- Eines der drei Opernhäuser zum Festspielhaus zu erklären, damit seiner künstlerischen Identität zu berauben und Ensemble, Chor, Orchester aufzulösen, geht an den Realitäten vorbei, führt zu häufigem Leerstand und reduziert empfindlich des für Berlins Opernlandschaft charakteristischen Dreiklang künstlerischer Konzepte. Berlin ist nicht mit Paris vergleichbar, weder soziologisch, noch ökonomisch, noch topographisch, noch verfassungsrechtlich. Die Nachfrage für Opernfestspiele oder Stückproduktionen en suite à la Chatelet ist als wesentlich geringer einzuschätzen. Berlin hat nicht das Hinterland, ist nicht zentralistische Kulturhauptstadt, hat eine wesentlich ärmere Bevölkerung. Gastspiele sind viel vernünftiger in die Spielpläne der drei Häuser einzufügen – schon wegen der unterschiedlichen Formate und Bühnenmaße.
- Zur Ausstrahlung Berlins als Opernstadt tragen potentiell (wenn auch derzeit stark reduziert) alle drei Opernhäuser gleichermaßen auf verschiedene Weise bei. Alle drei Institute zusammen sind hauptstadtrelevant, d. h. das komplementäre Gesamtangebot ist von essentiellen Interesse für den Bund in seiner Hauptstadt.
- Die programmatische Abstimmung und Steuerung öffnet inhaltlich noch größere Möglichkeiten. Das bedeutet z. B. keineswegs die prinzipielle Verhinderung von gleichzeitiger Produktion desselben Werks in gegensätzlicher Interpretation. Verdopplung macht nur Sinn, wenn sie inhaltlich geplant und

begründet ist.

- Die unterschiedlichen Formate, die verschiedenen Raumerlebnisse, die gegensätzlichen Publikumsbindungen und Traditionen aus der Nachkriegsgeschichte machen einen in der Welt einzigartigen Kosmos der Kunstgattung Oper möglich. Drei gemeinsam agierende Repertoirebühnen könnten jederzeit eine Gesamtschau der Operngeschichte anbieten, die an keinem anderen Ort möglich ist.
- Das gilt besonders auch für die Werke des 20. Jahrhunderts. Der empfohlene Verbund kann sich außerdem besser als ein einzelnes Institut der Weiterentwicklung durch Aufträge, Werkstatt- und Experimentalaufführungen neuester, auch grenzüberschreitender Arbeiten des aktuellen Musiktheaters zuwenden.

10. Oktober 2002

Kulturforum Mitte

Richard von Weizsäcker

Idee

Schaffung eines kulturellen Zentrums für Berlin in der neuen und alten historischen Stadtmitte, so wie es von Friedrich II. im 18. Jahrhundert als Forum der Künste und Wissenschaften geplant war „Forum Fridericianum“).

Praxis

Zusammenschluss der Institutionen **Staatsoper Unter den Linden, Hochschule für Musik „Hanns Eisler“**, **Komische Oper, Konzerthaus am Gendarmenmarkt** und (möglicherweise) **Staatsbank** (Französische Straße) unter gleichzeitiger Bildung einer **Akademie** für den künstlerischen Nachwuchs.

Inhaltliches Konzept und künstlerisches Profil

Staatsoper Unter den Linden

- Opernproduktionen auf höchstem künstlerischen Niveau von internationalem Rang
- Breites Repertoire von Barock bis zur Moderne
Internationale Koproduktionen
- Kontinuierliche Arbeit mit den besten Künstlern
- Inhaltlich fundierter Spielplan mit unverwechselbarem Profil
Erhöhte Präsenz und verstärktes Interesse in der Öffentlichkeit
Gewinnung neuer Publikumsschichten

Komische Oper

- Auseinandersetzung mit der Form der Oper in unserer Gegenwart (Beispiel Kroll-Oper)
- Wesentliche Pflege der Literatur des 20. und 21. Jahrhunderts
- Spezieller Schwerpunkt Operette
- Kreativer Umgang mit Werken des Kern- und Randrepertoires
- Spezialprojekte
Erfindung neuer theatraler Situationen
Neue Zielgruppen
- Interdisziplinarität
Intensive Beschäftigung mit neuen Medien
U- und E-übergreifende Projekte
Kooperationen mit anderen Institutionen (Beispiel: Hyp'OP, Projekt mit hyperaktiven Kindern in Zusammenarbeit mit der Charité, der Universität der Künste und freien therapeutischen Einrichtungen)
- Internationalität
Auseinandersetzung mit fremden Kulturen und Traditionen im Bereich Musiktheater

Präsentation zeitgenössischer Tendenzen des internationalen Musiktheaters

Konzerthaus

- Konzertbespielung durch das neu zu bildende Orchester
- Inhaltliche Abstimmung des Konzertprogramms auf das Gesamtprogramm des Kulturforums
 - Erweiterung des klassisch tradierten Konzertrepertoires
 - Entwicklung neuer Präsentationsformen
- Austausch von Dirigenten und Solisten mit den anderen beiden Häusern
 - Größere Attraktivität für internationale Spitzenkünstler
 - Längerfristige Bindung der Künstler an die Häuser
 - Kostenreduzierung (Spesen, ect.)

Vorteile

- Synergien inhaltlich:
 - Abstimmung zwischen Konzert- und Opernprogramm
 - größere programmatische Dichte und deutlicheres Profil
 - größere Wahrnehmung durch und Attraktivität für das Publikum
- Synergien organisatorisch/logistisch:
 - Zusammenlegung von Kollektiven (Verwaltung, Werkstätten, Technik, Orchester, Chor, Ensembles)
- Geographische Nähe der Institutionen
- Schärfung der Profile der einzelnen Häuser
 - Bessere Abstimmung der Spielpläne
 - Inhaltliche Konzepte statt Pseudoprogramme
- größere internationale Strahlkraft durch vereinte Institutionen (Beispiel: Lincoln Center, New York)
- Größere Flexibilität in der Gestaltung der Spielpläne durch flexibleren Umgang mit den vorhandenen größeren Ressourcen
- Gemeinsames Marketing-Auftreten
- Hohe Effektivität der Produktivkräfte: Koordination der Arbeitsleistung in den verschiedenen Bereichen.

Procedere

Eine künstlerische Gesamtleitung (Intendanz, GMD, Operndirektion, Chefdramaturgie) die vollkommen neu den Erfordernissen gemäß zusammengesetzt werden sollte.

Zusammenlegung von Dekorationswerkstätten in der Chausseestraße

- Optimierte Koordination der Bühnenbildproduktion zur Vermeidung von Über- und Unterbelastung
- Einführung eines Controlling zur Optimierung von Prozessen und Kostensenkung
- Kostensenkung
- Gemeinsame Nutzung von technischem Material (Werkzeug, Baumaterial etc.)
- Technische Anschaffungen kommen mehreren Häusern zu Gute

- Bewahrung von Theaterkünsten: Kleinere Gruppierungen wie Kaschierwerkstatt oder Malsaal werden durch Fusion gestärkt
- Generelle Seigerung der künstlerischen Qualität

Zusammenlegung der Kostümwerkstätten im Magazingebäude der Staatsoper in Analogie zu den Dekorationswerkstätten

- Große Flexibilität (unmittelbare Nähe zu allen Spielstätten, größerer Fundus)
- Kostensenkung durch optimalere Nutzung von Materialressourcen

Zusammenlegung der Bühnentechnik

- Gemeinsame Nutzung von Equipment (Beleuchtungskörper, Videobeamer, Ton, Bühnenmaterial etc.)
- Anschaffungen zum Nutzen aller Häuser (Austausch von Lichtpulten, Moving lights, Beamern, etc.)
- Bessere Produktionsbetreuung
Kernmannschaft für jede Produktion bestehend aus einem Bühnenmeister, zwei Seitenmeistern und drei Technikern
Einrichtung von drei Schichten

Zusammenlegung der Verwaltungen

- Verschlankung und Konzentration auf künstlerische Prozesse
- Stelleneinsparungen

Zusammenlegung der Orchester

- Bildung eines 180- bis 200-köpfigen Ensembles
- Erhalt der musikalischen Qualität der Staatskapelle
- Probespiele der aufzunehmenden Musiker aus den anderen Orchestern
- Breiteste musikalische Kompetenz
Bildung eines Barockensembles aus dem Orchesterpool (Beispiel Akademie für Alte Musik)
Bildung eines **zeitgenössischen Ensembles** aus dem Orchesterpool (Beispiel Ensemble Modern, Klangforum Wien)
- Größere Flexibilität bei der Durchführung von internationalen Gastspielen bei gleichzeitigem Erhalt des Spielbetriebes in den Berliner Häusern

Zusammenlegung der Solistenensembles

- Größere Attraktivität des Ensembles für Neuzugänge (auch international) durch breites Repertoire
- Bessere Durchmischung des Ensembles
- Bessere Disponierbarkeit
Größere Breite des Ensembles dadurch größere Besetzungsmöglichkeiten
Qualitätsvollere Besetzungen
Größere Kontinuität der Besetzungen
Umbesetzungen und Einspringen aus eigenen Ressourcen, covers aus dem Ensemble (Kostensenkung)

Zusammenlegung der Ballette ebenfalls durch Qualitätsprüfung

- Grundlage jedes Tanz- und Ballettensembles ist der klassische Tanz: großes international besetztes, klassisches Tanzensemble
- Bildung eines Ensembles für zeitgenössischen Tanz aus dem Pool des Balletts heraus
- Bessere Disponierbarkeit
- Bessere Durchmischung des Ensemble
- Größere Attraktivität des Ensembles für Neuzugänge durch breiteres Repertoire
- Größere Flexibilität bei der Durchführung von Gastspielen

Zusammenlegung der Chöre ebenfalls durch Qualitätsprüfung

- Bildung von Spezialistenensembles aus dem Pool der Choristen (Konzertchor, Neue Musik Ensembles, Ensembles für vorklassische Musik)

Nachwuchsförderung

- Engste Verzahnung von Ausbildung und Praxis
- Verkürzung der Ausbildungszeiten durch zielgerichtete Ausbildung

Orchesterakademie

- Schnittstelle zwischen Hochschulen und professionellen Kollektiven
- Enge Verzahnung von Theorie und Praxis
Unterricht durch engagierte Profis
Akademisten als Aushilfen-Pool für das Orchester
- Garantie für internationales Niveau
Größere Attraktivität für den nationalen und internationalen hochbegabten Nachwuchs
- Quantitativer Ausbau der schon bestehenden Orchesterakademie der Staatskapelle Berlin

Chorakademie

- Neugründung: Chorsingen als eine eigene Disziplin und Kunstform
- Schnittstelle zwischen Hochschulen und professionellen Kollektiven
- Zusätzliche Verkürzung der Sängerausbildung, die grundsätzlich auf Solisten-ausbildung angelegt ist
- Enge Verzahnung von Theorie und Praxis
Unterricht durch engagierte Profis
Akademisten als Aushilfen-Pool für Chöre

Opernstudio (Ort: Staatsbank und/oder Magazingebäude der Staatsoper)

- Schnittstelle zwischen Hochschule und professionellen Betrieben
- Bindung des begabten künstlerischen Nachwuchses
- Attraktivität des Kunststandortes Berlin für den Nachwuchs
- Geschütztes Experimentierfeld für angehende Künstler
Vorbereitung auf den künstlerischen Alltag
Vorbeugung des „Verheizens von Talenten“
Ausprobieren neuer Spielsituationen und Spielkonzepte
Schnellschüsse sind möglich
Realistische, professionelle Produktionsbedingungen

- Flexiblere Strukturen
- Zusammenarbeit mit der Hochschule für Musik „Hanns Eisler“
 - Regieklasse (die keine echte Studiobühne haben)
 - Kulturmanagement
 - Kompositionsklasse
- Zusammenarbeit mit der Universität der Künste
 - Bühnenbildklasse
 - Experimentalstudio Neue Medien in den darstellenden Künsten
 - Öffnung zu den bildenden Künsten
 - Kostümbildklasse
 - Tonstudio
 - Kompositionsklasse
 - Lichtklasse
 - Marketing
 - Praxiserfahrung durch Zusammenarbeit mit den Werkstätten (Frühster Kontakt mit realistischen Produktionsbedingungen)
 - Vertiefung von Kenntnissen in Materialkunde, Herstellungsverfahren)
- Zusammenarbeit mit der Technischen Universität
 - Aufbaustudiengang Bühnenbild für Architekten
- Zusammenarbeit mit der Kunsthochschule Weißensee (Bühnenbildklasse)
 - Bildung einer Ost-West-Achse für den Nachwuchs
 - Künstlerische und kulturelle Durchdringung (offene Mentalität)

Hochschule für Musik

- Größere Attraktivität auch international (Beispiel: Juilliard School)
 - Austausch des Lehrpersonals mit künstlerischem Personal der großen Häuser
 - Einbindung in Opernstudioproduktionen
 - Praxisnahes Lernen
 - Verkürzung Studienzeiten durch frühe Konzentration auf künstlerische Ziele
 - Künstlerische praxisbezogene Nähe zur Akademie, zum Opernstudio und zu den großen Häusern
- Genauere Aufnahmeverfahren durch spezifiziertes Studienangebot
- Möglichkeit von Hospitanzen im professionellen Betrieb (Dramaturgie, Regie, Technik etc.)

Resumee

Wirtschaftliche Konzerne müssen bei Fusionen immer wieder feststellen müssen, dass die Arbeitnehmer durch vergrößerte Produktionseinheiten von der Arbeit entfremdet werden, und kehren deshalb in jüngster Vergangenheit immer wieder zu kleineren Einheiten zurück (prominentes Beispiel: VW). Im „Kulturforum Mitte“ findet dagegen jede einzelne Produktion und jedes einzelne Konzert unter künstlerisch und inhaltlich genau definierten Voraussetzungen statt und die produktive Einheiten sowie die Anzahl der Mitwirkenden (Regisseur, Ensemble, Dirigent, Orchester, technische Mannschaft etc.) stehen jeweils fest, so dass eine identifikatorische Bindung mit der Produktion und dem Ergebnis stets gewährleistet ist.

Das „Kulturforum Mitte“ leistet zweierlei:

Die Synergieeffekte führen zu einer Verschlankung des Apparates bei gleich-

zeitiger Erhöhung der künstlerischen Qualität, Ausdifferenzierung der Profile und Vervielfältigung des Angebotes der einzelnen Häuser.

In unmittelbarer Nachbarschaft zum im Aufbau befindlichen Museumszentrum Berlins, der Museumsinsel, entsteht ein musikalisch-kulturelles Zentrum, das die alte und neue Stadtmitte der Hauptstadt neu definiert und aufwertet. Die Bannmeile zwischen dem Brandenburger Tor und dem Alexanderplatz gewinnt durch diese Aufwertung eine völlig neue Attraktivität für die Stadt und ganz Deutschland.

Anlage 3

Der Kuss der Musenfrau

Frederik Hanssen

Mit dem vorzeitigen Abgang von Udo Zimmermann steht Berlins Opernszene vor der finalen Reform. Vorschlag zur Krisenlösung: Die Lindenoper wird Deutschlands Festspielhaus – ohne eigenes Ensemble

Wer rechnet hier mit welchen Unbekannten? Das Defizit der Deutschen Oper Berlin für 2002 belaufe sich auf 1,6 Millionen Euro, erklärte Kultursenator Thomas Flierl am Dienstag im Roten Rathaus. Szenekenner dagegen wissen von Konsolidierungsplänen des Opernhauses, wonach der Fehlbetrag auf 120000 Euro gedrückt werden könnte. Welche Zahl letztlich stimmt – im Fall der vorzeitigen Vertragsauflösung des Intendanten Udo Zimmermann scheint es einmal mehr so, als habe der Regierende Bürgermeister seinem Kultursenator längst das Heft aus der Hand genommen: Wowereit ließ sich gestern von Senatskanzleichef André Schmitz vertreten, dem ehemaligen Geschäftsführenden Direktor der Deutschen Oper. Selbstverständlich bestreitet Schmitz sein Interesse, als Statthalter-Intendant für den Generalmusikdirektor Christian Thielemann in die Bismarckstraße zurückzukehren. Doch wer hier die handelnden Personen sind, ist klar. Während Thomas Flierl noch von Runden Tischen träumt, an denen alle Probleme basisdemokratisch gelöst werden, schaffen Wowereit und Schmitz vollendete Tatsachen. Das wirkt dynamisch, birgt aber auch Gefahren: Ähnlich wie bei der Schließung des Schiller-Theaters könnten hier über Nacht irreversible Zukunftsentscheidungen getroffen werden, ohne Rücksicht auf inhaltliche Überlegungen.

Zuerst wurde der Vertrag von Albert Kost als Intendant der Komischen Oper nicht verlängert und stattdessen der neue Chefregisseur Andreas Homoki zum Leiter des Hauses erkoren – noch bevor der seine erste Inszenierung vorgelegt hatte (Homoki bedankte sich mit der Sensibilität eines Elefanten im Meißner-Porzellanladen und führte in der „Verkauften Braut“ am letzten Berliner Theater mit treuer Ost-Kundschaft die DDR-Bürger als Trottel vor). Nun beseitigt man Udo Zimmermann. Dabei gilt im Theatergeschäft die Regel, dass man neuen Intendanten mindestens drei Spielzeiten Zeit geben muss. Umstrukturierungen nach der ersten Saison abzurechnen, ist unklug, weil die Folgekosten zumeist höher sind als der Nutzen – siehe Christoph Marthaler und das Züricher Schauspielhaus. Offensichtlich aber wird in Berlin mit zweierlei Maß gemessen: Dass es sich Staatsopern-Maestro Barenboim zeitgleich erlaubt, nach zwei Abenden zum Saisonbeginn sechs Monate keine Oper zu dirigieren (sondern lediglich je ein Programm als Dirigent und Pianist anbietet), stört dagegen nicht einmal den Finanzsenator.

Kurzichtiges Herumdoktern an der Opernlandschaft aber bringt Berlin nur weiter in Verruf. Und führt vor allem nicht zu strukturellen Einsparungen. Wenn der deutschen Hauptstadt der Anschluss an die internationale Opernszene gelingen soll, helfen nur zwei Dinge: Ein Bekenntnis des Bundes zur Berliner Kultur und eine wirkliche Definition der Aufgaben der Häuser.

Blickt man auf die Hauptstädte Europas, zeigt sich: Der Unterhalt repräsentativer Musiktheater ist in Kulturnationen fast immer Staatssache. In Wien werden beide Opern von der Regierung getragen, in London nennt sich das Pendant der Komischen Oper, das alle Stücke in Landessprache spielt, sogar English National Opera.

Am hellsten aber leuchtet Paris – als Vorbild: Opéra Bastille und Palais Garnier bilden zusammen die „Opéra National“, das Théâtre du Chatelet wird von der Stadt getragen. Mit umgekehrten Vorzeichen könnte dies ein Modell für Berlin werden: Die Stadt leistet sich zwei Bürgeroper, die sich (wie in Paris) das Repertoire teilen – und zwar nach künstlerischen Gesichtspunkten, nicht aufgrund der Eitelkeiten einzelner Protagonisten. Und der Bund nimmt ein Haus in seine Obhut.

Das kann, mit dem Blick auf die Geschichte nur die Staatsoper sein. Allerdings eine Staatsoper, die sich als global player begreift. So eine Institution ist nur als Festspielhaus im Netzwerk des internationalen Musikbetriebs denkbar. Als Koproduktionen mit den Festivals von Salzburg über Edinburgh bis Aix en Provence wären Unter den Linden dann regelmäßig hochkarätige Produktionen zu erleben. Wenn es gelingt, das Haus in die von Bund und Ländern getragene Stiftung Preußischer Kulturbesitz zu integrieren, könnte sich hier ein „Musiktheater-Treffen“ etablieren, bei dem ähnlich wie beim Berliner Theatertreffen, aus dem deutschen Raum die besten Stadttheater-Produktion eingeladen werden. Kann man die Bedeutung einer weltweit einmaligen Bühnenlandschaft eindrücklicher unterstreichen?

Die Umwandlung der Staatsoper in ein Festspielhaus brächte erhebliche finanzielle Entlastungen: Weder eigene Solisten noch Werkstätten wären nötig, der Chor würde projektweise engagiert. Trumpf wäre die Staatskapelle, die dank Barenboim zum Spitzenorchester geworden ist, das bei Koproduktionen auch in Salzburg oder Aix en Provence gern gesehen wäre. So sehr der Gedanke an den Verlust der vielen Arbeitsplätze jedem Kulturinteressierten ins Herz schneidet – dies ist die einzige Möglichkeit, drei voll funktionierende, spannend bespielte Häuser zu erhalten und gleichzeitig die finanzpolitischen „Hausaufgaben“ zu bewältigen, die der Bund als Voraussetzung für ein erweitertes Engagement anmahnt. Nur so rückt auch die mindestens 100 Millionen Mark teure, nicht mehr lange aufschiebbare Renovierung der Staatsoper (siehe Lokalteil, Seite 9) in den Bereich des Realistischen.

Natürlich gibt es schon ein Festspielhaus in der Hauptstadt, das der Bund finanziert. Doch eignet sich die ehemalige Freie Volksbühne in der Schaperstraße nicht für große Opern-Produktionen. Außerdem sind die Bundes-Festspiele noch auf der Suche nach einem Profil, das für ihre internationalen Gastspiele mehr Zuschauer anlockt als das kleine Hebbel-Theater (das solche Gastspiele ohnehin das ganze Jahr über zeigt). Eine gelungene Opernreform im Zusammenspiel zwischen Bund und Berlin könnte ein Exempel sein: für die deutsche Kultur-Hauptstadt.

Ein Bund der Oper
Konzeption zur Neugestaltung der Berliner Opernlandschaft
 Andreas Rochholl

Warum noch eine neue Konzeption?

Die bisher vorliegenden Konzeptionen und Strukturmodelle sind zumeist nicht aus künstlerischem Reformwillen entstanden sondern auf Grund des wachsenden Berliner Haushaltsnotstands. Ihre jeweiligen Inhalte sind hauptsächlich geprägt durch verwaltungstechnische Veränderungen, der Suche nach Einsparpotentialen und durch ein variiertes Beharren auf den Status Quo. Eine solche Umstrukturierung hat wenig Chance, die notwendigen emotionalen und künstlerischen Energien für einen öffentlich wahrnehmbaren Neuanfang zu motivieren. Der bisher vorherrschende Eindruck ist, dass die Zukunft des hauptstädtischen Musiktheaters vor allem mit Degression in Zusammenhang steht. Für das gewünschte und notwendige Engagement des Bundes sollten zusätzliche Argumente gefunden werden, die weniger die Berliner Bedürftigkeit betonen, als viel mehr einen möglichen neuen Handlungsspielraum für alle im Bund vertretenen Länder aufzeigen.

Gemeinsam mit der Akademie der Künste und dem Rat für die Künste veranstaltete die Zeitgenössische Oper Berlin am 25. November 2002 mit vier Komponisten ein Podiumsgespräch zu Fragen der Berliner Opernsituation. Auf diesem Podium stellte Peter Ruzicka richtungsweisende Gedanken zu einem Idealmodell für eine großstädtische Opernlandschaft vor, die im Folgenden weiter ausgeführt und konkret angewandt werden.

Das hier vorliegende Konzept ist ein auf künstlerischer Notwendigkeit fußendes Reformpapier, das von dem politisch geplanten abgesenkten Finanzbudget ausgeht (Berliner Anteil von 90 Millionen Euro), Berlin trotzdem zu einer innovativen Opernstadt verwandeln kann und darüber hinaus Impulse für das gesamte Musiktheaterleben in der Bundesrepublik ermöglicht.

Die Betriebsform

Die drei bisherigen landeseigenen Opernbühnen werden in einer Stiftung zusammengefasst und unter eine Intendanz und Geschäftsführung gestellt. Der Intendant soll als Moderator für eine Vielfalt des Programms und der sie ermöglichenden künstlerischen Persönlichkeiten sorgen. In dieser Stiftung ist der Bund mit 1/3, das Land Berlin mit 2/3 Stimm- und Finanzierungsanteilen vertreten. Gemeinsame Aufgaben der Geschäftsführung sind: Werkstätten, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, pädagogische Programme und Marketing. Jedes Haus bekommt ein eigenes künstlerisches Profil, das im Folgenden beschrieben wird. Die Orchester- und Ballettfragen werden weiter unten gesondert behandelt.

I. Das Haus für das große Repertoire

1. Das Gebäude

Bühne und Zuschauerraum der Deutsche Oper Berlin eignen sich in hervorragender Weise für das große Opernrepertoire.

2. Grundsätzliche Gedanken bezogen auf die kulturelle Tradition

Das als Bürgeroper gegründete und 1961 für West-Berlin neu erbaute Opernhaus soll in gesamtstädtischer Verantwortung auf höchstem Niveau eines A-Theaters arbeiten und die Bürger und Berlin-Besucher mit dem reichen kulturellen Erbe der Opernwelt vertraut machen. Ein Ziel soll der Aufbau eines leistungsstarken Sängersen-semble sein. Damit in Zusammenhang soll auch die Pflege der Kapellmeistertradition stehen, d.h. ein kontinuierliches Zusammenarbeiten von Dirigenten, Sängern und Musikern während der gesamten Spielzeit hindurch.

3. Programmatik

Die Werke von Mozart bis zu den großformatigen zeitgenössischen Werken werden im Repertoiresystem mit festem Sängersen-semble und den notwendigen Gastsolisten produziert.

Pro Spielzeit werden 6 Premieren und 30 Werke im Repertoire angeboten.

4. Personal

Neben den Solisten sind der Chor und das technische Personal wie bisher fest en-gagiert.

II. Das Haus für Europa und die Bundesländer

1. Das Gebäude

Die Staatsoper unter den Linden wird in einem ersten Schritt vollständig denkmalge-recht saniert. Nach der notwendigen Schließzeit eröffnet das Haus mit neuer Pro-grammatik.

2. Grundsätzliche Gedanken bezogen auf die kulturelle Tradition

- a. Das Forum Fridericianum wurzelt in den Gedanken eines frühen europäischen Geistes, den es aus heutiger Erfahrung kulturpolitisch weiterzuentwickeln und konkret anzuwenden gilt. Das Interesse am kulturellen Dialog mit den europäi-schen Staaten kann gerade in der komplexen Kunstform Oper vielgestaltig belebt werden. Durch regelmäßige Einladungen von Ensembles aus europäischen Städ-ten würde ein fachlicher und kultureller Austausch mit einer neuen Selbstver-ständlichkeit initiiert. Der Hauptanlass für eine Operneinladung aus dem Ausland sollte nicht der einer politischen Repräsentation sein, sondern Ausdruck des kul-turellen Selbstverständnisses einer europäischen Metropole.
- b. Die historisch bedingte Tradition eines staatlichen Repräsentationsortes soll dem Selbstverständnis der jetzigen Berliner Republik entsprechend neu formuliert werden. Die Bundesländer werden eingeladen, ihre eigenen besonderen Leis-tungen hier zu präsentieren. Damit wird der Solidarcharakter des Bundes deutlich und der fachliche innerdeutsche Wettbewerb gefördert. Eine Einladung nach Ber-lin ist im Sinne der Nachhaltigkeit im Umgang mit Produktionsmitteln sinnvoll und ein Instrument zur geistigen Belebung des gesamten deutschen Musiktheaterbe-triebes.

3. Programmatik

- a. Das ganze Jahr über werden beispielhafte Opernproduktionen aus den Bundesländern und dem europäischen Ausland gezeigt. Es werden Aufführungen ausgewählt, die sich entweder durch die Stückwahl oder durch die Umsetzung besonders hervorragen haben. Diese Produktionen werden blockweise jeweils zwei- oder dreimal gespielt.
- b. Die bestehenden Osterfestspiele werden mit wechselnder Programmatik weitergeführt.
- c. Im Sommer wird ein Festival der Barockoper angeboten, mit Eigenproduktion, Koproduktionen und Gastspielen.
- d. Zweimal im Jahr werden Werke im Stagionebetrieb neu produziert, die durch die Art der Realisierung oder die Stückwahl im Repertoirealltag nicht konsequent auf höchstem Qualitätsniveau umgesetzt werden könnten.
- e. Die unter b – d aufgeführten Aktivitäten sollten schwerpunktmäßig von der Staatskapelle realisiert werden. Darüber hinaus wäre ein spezifisches Konzertprogramm der Staatskapelle in der Staatsoper wünschenswert, das den besonderen Qualitäten dieses Klangkörpers einen geeigneten Rahmen gibt.

4. Personalstruktur

Das technische Personal ist fest engagiert. Die Künstler werden für die Eigenproduktionen einzeln engagiert.

III. Das Haus der Gegenwart

1. Das Gebäude

Der Innenraum der Komischen Oper wird umgebaut zu einem multifunktionalen Aufführungssaal, in dem mittlere und kleinere Stückformate erarbeitet werden können. Die Bestuhlung kann variiert werden bis zu max. 600 Sitzplätzen. Die zwei vorhandenen Ränge werden nach dem Prinzip der variablen Medienschalung verändert, wie es beispielhaft in dem Entwurf des „Zentrums für zeitgenössische Oper und Musik“ (2001) von den Architekten Gewers Kühn + Kühn entwickelt wurde.

2. Grundsätzliche Gedanken bezogen auf die kulturelle Tradition

Die Berliner Theatertradition wurde vor allem geschrieben von wechselnden, nach den Zeitläufen sich orientierenden Theaterinstitutionen und den sie leitenden Künstlern. Ensembles erneuerten je nach künstlerischer und finanzieller Entwicklung Orte und Programmatik, Theater wurden umgebaut, das Metropoltheater an der Friedrichstraße beispielsweise von 1911 – 1930 alleine dreimal. Die Krolloper wurde für die vom preußischen Kulturministerium geplante Neueröffnung 1927 mit den zeitgemäßen technischen Equipment innen komplett neu ausgestattet und umgestaltet. Auch die Komische Oper ist 1947 und 1965 umgebaut und erweitert worden, um einer damals zeitgemäßen Theaterform Ausdrucksmöglichkeiten zu geben. Diesem Geist der Flexibilität und Neugier gilt es neue Möglichkeiten zu geben durch eine innovative Theaterinnenraumgestaltung und einer damit verbundene Dramaturgie.

3. Programmatik

Produktionen des zeitgenössischen Musiktheaters werden im Stagionebetrieb erarbeitet mit fünf Schwerpunkten:

- a. Beispielhafte Neuproduktionen von Werken des zeitgenössischen internationalen Musiktheaters.

- b. Labor für neue Werke, mit besonderem Schwerpunkt auf prozessorientiertes Arbeiten.
- c. Analog zum Haus für „Europa und die Bundesländer“ sollen hier wesentliche Produktionen dieses Repertoires aus den anderen Bundesländern und dem internationalen Ausland eingeladen werden.
- d. Eine Vernetzung mit wissenschaftlich arbeitenden Instituten (Kognitionsforschung, Audiologie, Musikwissenschaft, etc.) soll das interdisziplinäre Arbeiten fördern.
- e. Ensembles für zeitgenössische Musik sollen hier Gelegenheit haben, regelmäßig mit flexiblen räumlichen Bedingungen und entsprechendem technischen Know-how ihr Repertoire zu pflegen und zu erweitern.

4. Personalstruktur

Die für die einzelnen Eigen-Produktionen benötigten Sänger, Darsteller und Musiker werden stückweise engagiert. Das technische Team besteht zur Hälfte aus festen Mitarbeitern, die andere Hälfte wird produktionsbedingt mit Stückverträgen engagiert.

Das neue Kindermusiktheater

Ein Teil des oberen Foyers der Komischen Oper wird umgebaut zu einer Bühne für Kindermusiktheater, die regelmäßig bespielt werden kann und unabhängig vom Betrieb auf der Hauptbühne zu organisieren ist.

Das Musiktheater für Kinder erstellt ein eigenes Programm-Profil. Als Vorbild kann z.B. das Programm der sogenannten „Yakult“-Halle in der Kölner Oper oder der „Jungen Oper“ in Stuttgart dienen. Der wesentliche Punkt bei dieser Planung ist, dass die Produktionen dieses Ortes nicht als Annex des großen Betriebes durchgeführt werden, mit zum Schluss noch freien Ressourcen, sondern als wichtiger und eigenständiger Grundbestandteil des Gesamten in die Planung mit aufgenommen werden.

Das neue Opernstudio und die Akademie

Es soll ein Konzept erarbeitet werden, durch das die Zusammenarbeit mit den verschiedenen regionalen und überregionalen Ausbildungsinstituten verbessert wird. Als geeignetes Instrument ist ein Opernstudio geplant, dessen Arbeit sich auf alle drei Häuser erstreckt. Auf diese Weise kann eine dem Ausbildungsstand angemessene Aufgabenvielfalt den jungen Künstlern angeboten werden. Das wäre ein wichtiges Beispiel für verantwortungsvolle Nachwuchspflege.

Des Weiteren ist eine mit dem Opernstudio verbundene «Akademie Musiktheater» wünschenswert, in welcher Studierende unterschiedlicher Theater-Berufe (Theateringenieur(-in), Dramaturg(-in), Regisseur(-in), etc.) Gelegenheit haben, Erfahrungen zu sammeln und Projektideen zu erarbeiten. Die Ausschreibung für die Plätze in dieser Akademie würde bundesweit organisiert.

Die Orchester- und Ballettfrage

In diesen beiden Fragestellungen sind verschiedene Lösungen denkbar. Es muss überprüft werden, inwieweit die historisch gewachsene Koppelung der Orchester- und Ballettstrukturen an die Bühnen in zeitgemäße Formen zu überführen sind. Um eine klangliche Vielfalt zu erhalten, ist es notwendig, zwei eigenständige Orchester zu haben, die sich die unterschiedlichen Aufgaben des großen Repertoires an den Häusern aufteilen, damit eine gemeinsame Gesamtidentität erzeugt werden kann. In Haus der Gegenwart wird es zumeist sinnvoll sein, die in den verschiedenen Werken sehr unterschiedlich besetzten Musikerensembles jeweils einzeln zusammenzustellen, oder mit Fachensembles zu kooperieren.

Die Umsetzung dieses Konzeptes würde auch neue Freiräume schaffen für die Frage der Ballettsituation. Die zahlreichen Argumente, die im Verlauf der Diskussion um das „Berlin-Ballett“ vorgelegt wurden, könnten neu betrachtet werden und zu angemessenen Lösungen führen.

Vorteile eines „Bundes der Oper“

1. Alle drei bisherigen Musiktheater-Standorte werden erhalten.
2. Die Umsetzung dieses Konzeptes ermöglicht ein größeres Spektrum an Werken und Interpretationen, mehr Vielfalt der Theatersprachen, ein breiter gefächertes Publikum und mehr Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit.
3. Ein wesentliches Defizit der bisherigen Berliner Opernsituation wird aufgehoben: Es gibt keine angemessene Bühne für die Werke mittleren oder kleinere Formats. Mit dem «Haus der Gegenwart» wird der Entwicklung Rechnung getragen, dass heutige und zukünftige Entwicklungen des Musiktheaters vor allem in diesem Bereich stattfinden.
4. Ein weiteres Defizit ist der fehlende Generationendialog. Mit der Etablierung eines eigene Kindermusiktheaters und eines Opernstudios wird damit ein Neubeginn ermöglicht.
5. Berlin tritt in einen aktiveren Kulturdialog mit den anderen Bundesländern und nimmt als Hauptstadt die Verantwortung wahr, Impulse zu setzen, Innovation zu fördern und das historische Erbe, womit nicht nur die Werke, sondern auch das deutsche Theatersystem gemeint ist, in besonderer Weise zu bewahren und beleben.
6. Die Sommerbespielung durch ein neues, attraktives Festival entspricht dem schon lang gehegten Wunsch, eine große Lücke im Berliner Kulturkalender zu schließen.
7. Die vom Bund in Berlin finanzierten Institutionen, die Berliner Festspiele und das Haus der Kulturen der Welt können in ihrer Programmatik unterstützt und Synergien genutzt werden.
8. In historischer Nachfolge der preußischen Staatsoper und der legendären Kroll-Oper wird vom Bund die (kultur-)politische Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation mit Bewusstheit wahrgenommen.
9. Die Berliner Opernsituation würde einen deutlichen und nachvollziehbaren künstlerischen Neuanfang erleben und damit ein ermutigendes Signal geben, dass auch in „Spar-Zeiten“ Gestaltungsfreiräume zu schaffen sind.

2. Dezember 2002

Anlage 5

**Entlastung des Berliner Kulturhaushaltes durch Übernahme von Einrichtungen bzw. von Finanzierungslasten gemeinsamer Einrichtungen durch den Bund
(mit BKM abgestimmte Vorschläge Berlins)**

SPK: Ablösung der Sonderfinanzierung des Betriebshaushaltes des Hamburger Bahnhofs durch den Bund	812 T€
SPSG: Bund übernimmt Investitionskosten und 75 % Betriebskosten nach dem Modell der SPK	4.876 T€
Stiftung Deutsche Kinemathek	4.027 T€
Deutsche Mediathek	767 T€
Freunde der deutschen Kinemathek	828 T€
Akademie der Künste Kernhaushalt, inclusive Standortkosten Pariser Platz, Zins und Tilgung	6.987 T€
Stiftung Archive der AdK	2.821 T€
Literaturforum im Brecht-Haus (zu Stiftung Archive der AdK)	389 T€
 Summe	 21.507 T€

Anlage 6

**Analysen und Empfehlungen der
Deutschen Opernkonferenz
zur Lösung der Finanzkrise der Berliner Musiktheater**

- Ergebnisbericht -

München, den 4. Dezember 2000

Inhalt	Seite
A. Zusammenfassung der Ergebnisse	3
B. Zielsetzung, Rahmenbedingungen und Vorgehen	4
C. Darstellung des Status Quo	5
1. Strukturelle Probleme der drei Häuser	5
2. Hintergrund zur Finanzierung von Opernhäusern	5
3. Status Quo Deutsche Oper Berlin	7
4. Status Quo Komische Oper Berlin	8
5. Status Quo Deutsche Staatsoper Berlin	8
D. Vorschläge und Empfehlungen der DOK	10
1. Überblick	10
2. Grundsätzlicher Handlungsbedarf an den drei Opernhäusern	10
3. Maßnahmen zur Kostensenkung	11
4. Maßnahmen zur Steigerung der Zuschauereinnahmen	12
5. Maßnahmen zur Steigerung von Werbe- und Sponsoringeinnahmen	14
6. Strukturelle Maßnahmen	14
7. Kooperationsoptionen	15
E. Exkurs: Ballett	16
F. Fazit	18
G. Anhang	20

A. Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen einer dreitägigen Klausurtagung sowie einer vorausgegangenen detaillierten Analyse wurde von den Mitgliedern der Deutschen Opernkonferenz (DOK) unter Leitung des designierten Vorsitzenden Sir Peter Jonas ein Alternativkonzept zu dem von Herrn Senator Stölzl vorgeschlagenen Konzept zur Lösung der finanziellen Krise der Berliner Musiktheater erarbeitet.

Ziel des im Folgenden dargelegten Konzeptes ist der Erhalt der drei Berliner Opernhäuser Deutsche Staatsoper Berlin (DSO), Deutsche Oper Berlin (DOB) und Komische Oper (KO) als selbständige Einrichtungen auf einer stabilen wirtschaftlichen Basis. Die Beibehaltung der künstlerischen Qualität und die Schaffung einer ausgeprägteren Akzeptanz beim Publikum sind als zentrale Rahmenbedingungen in dem vorliegenden Konzept berücksichtigt.

Die Mitglieder der DOK schlagen zur Erreichung der vorgestellten Ziele strukturelle Veränderungen sowie Maßnahmen zur Einsparung von Kosten und Steigerung von Einnahmen vor.

Nach eingehender Analyse kamen die Mitglieder der DOK zu der Überzeugung, dass, im Gegensatz zu den Thesen in dem von Herrn Senator Stölzl niedergelegten Konzept, Mehreinnahmen in Höhe von 4,8 Mio. DM generiert werden können, ohne wie laut Herrn Senator Stölzls Vorschlag dafür 10,2 Mio. DM in den Gästetat investieren zu müssen. Erhöhung der Vorstellungszahl, moderate Preissteigerungen und Verbesserung der Werbe- und Sponsoringträge reichen aus, die zusätzlichen Nettoeinnahmen zu erwirtschaften.

Vor diesem Hintergrund ist es möglich, die Sparmaßnahmen, insbesondere im künstlerischen Bereich, auf 7,4 Mio. DM zu begrenzen, um somit den Erhalt von drei unabhängigen Opernhäusern mit eigenständigen Orchestern zu garantieren. In Summe ergeben die vorgeschlagenen Maßnahmen und strukturellen Anpassungen eine dauerhafte Nettoentlastung der drei Häuser von 12,2 Mio. DM p.a., die bereits in zwei bis drei Jahren zu einem großen Teil zum tragen kommt. Dies übertrifft in diesem Zeitraum die aus Herrn Senator Stölzls Konzept ableitbare Nettoentlastung bei weitem. Das Konzept von Herrn Stölzl enthält keine Angaben, wie und bis wann der überdimensionale Stellenabbau von 192 Positionen ohne enorme Abfindungskosten zu bewältigen ist. Eines ist jedoch sicher: die von Herrn Senator Stölzl vorgeschlagenen Investitionen von 10,2 Mio. DM lassen sich in den nächsten Jahren nicht durch ertragswirksamen Personalabbau kompensieren.

Es muss nachdrücklich darauf hingewiesen werden, dass der jährliche Tarifanstieg nicht dauerhaft durch die vorgeschlagenen Maßnahmen aufgefangen werden kann. Eine kulturpolitische Lösung für den Tarifausgleich ist deshalb unumgänglich. Auch das Konzept von Herrn Senator Stölzl sieht einen staatlich getragenen Tarifausgleich vor.

Ferner muss betont werden, dass Sparmaßnahmen, welche über die vorgeschlagenen Anpassungen hinausgehen, im Hinblick auf künstlerische Qualität und Quantität nicht mehr zu vertreten sind – das Rationalisierungspotenzial wird im Zuge der vorgeschlagenen Maßnahmen mehr als ausgeschöpft.

B. Zielsetzung, Rahmenbedingungen und Vorgehen

Zielsetzung der dreitägigen Sondertagung der DOK war die Erarbeitung eines Konzeptes, welches vor dem Hintergrund der schwierigen finanziellen Situation den Erhalt der drei Berliner Opernhäuser als selbständige Einrichtungen sichert. Dies bedeutet insbesondere, dass die DOB, die KO und die DSO weiterhin durch eigenständige und unabhängige Intendanten geführt werden und über drei autonome Orchester verfügen.

Bei der Entwicklung von Lösungsoptionen wurden von der DOK folgende Rahmenbedingungen vorausgesetzt:

- Beibehaltung der Subventionen auf derzeitigem (im Jahr 2000) Niveau
- Kein Ausgleich der Tarifsteigerungen durch die Opernhäuser
- Zukünftige Sicherung von künstlerischer Qualität

Die knappen zeitlichen Ressourcen erforderten eine fokussierte und rasche Vorgehensweise bei der Problemanalyse und Lösungsentwicklung.

Nach einer detaillierten Untersuchung des Zahlenmaterials und der Durchführung von Interviews mit Mitarbeitern der betroffenen Opernhäuser im Vorfeld wurde im Rahmen der abschließenden dreitägigen Diskussion wie folgt vorgegangen:

1. Erfassung und Analyse des Status Quo der drei Häuser
 - Finanzielle Situation in den Jahren 1999 – 2002
 - Zuschauerentwicklung
 - Einnahmeentwicklung und Platzauslastung
 - Personalaufwand
 - Sachaufwand
 - Produktionskosten
 - Fixkosten vs. variable Kosten
 - Spielplanentwicklung und Produktivität
 - Marketing, Sponsoring und Medien
2. Erarbeitung von Maßnahmen zur Kostensenkung
 - künstlerisches Personal
 - nicht-künstlerisches Personal
 - Spielplantreue
3. Erarbeitung von Maßnahmen zur Steigerung der Einnahmen
 - Verbesserung der Auslastung
 - Erhöhung der Vorstellungsanzahl
 - Anpassung der Preispolitik
 - Gezieltes Marketing
4. Erarbeitung von strukturellen Maßnahmen
 - Führungsstruktur
 - Spielplankoordination
 - Kooperationsoptionen

Im Folgenden sollen die angesprochen Themen im Einzelnen erörtert und die Ergebnisse vorgestellt werden.

C. Darstellung des Status Quo

1. Strukturelle Probleme der drei Häuser

Grundsätzlich muss zu den drei Berliner Opernhäusern gesagt werden, dass eine Abwendung vom Ensemble- und Repertoiretheater, sei es durch die Reduktion von Vorstellungen oder durch die überproportionalen Gästetats im Vergleich zu den Ensembleetats, die KO und die DSO in strukturelle Probleme geführt hat und die DOB bei derzeitiger Planung für die Spielzeit 2000/2001 führen wird.

Ein zu großer Gästetat und damit ein einhergehender Mangel an finanziellen Mitteln für festangestellte Sänger zog eine Reduktion der Anzahl der Vorstellungen und Neuproduktionen nach sich, was insbesondere im Hinblick auf die schwierige Auslastungs- und Eintrittspreissituation Berlins zu negativen Resultaten führte.

2. Hintergrund zur Finanzierung von Opernhäusern

Um die finanzielle Situation eines Opernhauses besser zu verstehen und zu beurteilen, ist es sinnvoll, fixe und variable Kosten bzw. Einnahmen getrennt zu betrachten.

Variable Kosten umfassen Ausgaben für:

- Gäste und Ensemble (Sänger, Dirigenten)
- Regieteams (Regisseure, Bühnenbildner, Kostümbildner, Light Designer, Assistenten)
- Produktionsbezogenes Material (Dekorationen und Kostüme)
- Produktionsbezogenes Marketing
- Gastspiele

Variable Einnahmen sind in erster Linie Erlöse aus:

- Kartenverkauf
- Sponsoringbeiträgen
- Gastspielen, Kooperationen

Fixe Kosten umfassen Ausgaben für:

- Chor
- Orchester
- Ballett
- Werkstätten
- Technik (Bühnen- und Haustechnik)
- Verwaltung

Fixe Einnahmen sind :

- Subventionen

Entscheidend ist, dass die Fixkosten eines Opernhauses von den Subventionen gedeckt sind, so dass ein „spielfertiges“ Haus zur Verfügung steht. Auf dieser Basis kann die Opernleitung entscheiden, welche Art von Spielbetrieb sie verfolgt. Idealerweise werden dann die vorstellungsbezogenen, d.h. variablen Kosten durch die variablen Einnahmen gedeckt, um insgesamt einen ausgeglichenen Haushalt zu erzielen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die drei Berliner Häuser ausreichend subventioniert, d.h. die Fixkosten durch die Subventionen mehr als gedeckt sind (siehe Anhang). Das Problem liegt bei den Kartenerlösen, welche die Aufwendungen für die Künstlergagen bei weitem nicht decken. Somit subventioniert der Berliner Senat mit Hilfe der Überdeckung der Fixkosten den laufenden Spielbetrieb, was aufgrund der soziopolitischen Sonderstellung Berlins derzeit noch vertretbar ist, aber langfristig von den Berliner Häusern zumindest teilweise selbst auszugleichen wäre.

Zusammenfassend lässt sich deshalb feststellen, dass bisher durch die subventionierte Überdeckung der Fixkosten bei DOB und DSO die fehlenden variablen Einnahmen trotz selbst getragenem Tarifieranstieg bis 2000 ausgeglichen werden konnten, so dass die derzeitigen Subventionen ausreichend sind und eine gesunde Finanzierung der beiden Häuser bislang gewährleistet ist.

Bei der KO hingegen reicht die Überdeckung der Fixkosten nicht aus, die fehlenden variablen Erträge zu kompensieren, insbesondere durch den Tarifierffekt, so dass über eine Steigerung der Zuschüsse in Höhe von etwa 1,5 Mio. DM p.a. diskutiert werden sollte.

3. Status Quo Deutsche Oper Berlin

3.1 Finanzielle Situation

Die DOB weist in den Jahren 1999 (Überschuss 248 TDM) und trotz einer Zuschuss-senkung um 3,77 Mio. DM im Jahr 2000 (lt. Hochrechnung 31.10.00 per 31.12.00) einen ausgeglichenen Haushalt auf. Damit ist die DOB derzeit ausreichend finanziert.

Bedingt durch erwartete Einnahmerückgänge und den bisher selbst zu finanzierenden Tarifieranstieg, der sich allein in den Jahren 1999 und 2000 zu 5,9 Mio. DM summiert hat, wird laut Planung im Jahr 2001 ein Defizit von 2,8 Mio. DM zustande kommen.

3.2 Zuschauerentwicklung und Platzauslastung

Die Anzahl der Opernvorstellungen stieg von 1998 bis 2000 um durchschnittlich 11,3 Prozent p.a. an (1998: 146, 1999: 160, 2000:181). Die Anzahl der Opernbesucher konnte im gleichen Zeitraum einen Zuwachs von durchschnittlich 14,2 Prozent p.a. verzeichnen; das entspricht einer Verbesserung der Auslastungsrate von 65 auf 68 Prozent.

Mit großer Sorge sehen die Vertreter der DOK, dass ein Rückgang der Vorstellungszahl von 181 auf 168 (7,2 Prozent), verursacht durch den aktuellen Intendantenwechsel (ab 2002 wieder Steigerung auf 181 geplant) für das Jahr 2001 prognostiziert wird. Dieser bewirkt laut Planung einen Zuschauerrückgang von 3,7 Prozent auf 221600 Zuschauer.

Die Verringerung der Aufführungsfrequenz bei Balletten von 49 in 1998 auf 40 in 2000 schlug sich in einem Zuschauerrückgang von durchschnittlich 4,5 Prozent p.a. nieder. Die Auslastung des Balletts lag in 2000 bei 61 Prozent.

Die nicht zufriedenstellende Platzauslastung bei Konzertveranstaltungen (7 Konzerte p.a.) blieb konstant bei 51 Prozent.

3.3 Personal- und Sachaufwand

Seit 1998 wurden die Personalkosten von 90 Mio. DM auf 84 Mio. DM reduziert. Im Jahr 2000 werden 71 Mio. DM für Festangestellte und 13 Mio. für Gäste bezahlt. Der Sachaufwand beläuft sich nach Hochrechnung im laufenden Jahr auf 11 Mio. DM.

4. Status Quo Komische Oper

4.1 Finanzielle Entwicklung

Die Komische Oper musste bei gleichbleibenden Subventionen im Zuge des fehlenden Tarifausgleichs in den Jahren 1999 und 2000 ein Defizit von 2,0 Mio. DM respektive 2,5 Mio. DM verbuchen.

Der Tarifanstieg aus den Jahren 1999 (3,1 Prozent) und 2000 (2,5 Prozent) führte bei der KO in 2000 zu einer Mehrbelastung von 2,6 Mio. DM, d.h. ohne selbstfinanzierten Tarifausgleich könnte die KO in 2000 einen ausgeglichenen Haushalt vorweisen.

Damit ist die KO im Vergleich zu den anderen Opernhäusern derzeit unterfinanziert; eine Steigerung der Subventionen ist deshalb zu diskutieren.

Für das Jahr 2001 wird angesichts eines Tarifaufwuchses von 3,1 Mio. DM ein Defizit von 2,4 Mio. DM. erwartet. Durch Auflösen der Rücklagen in Höhe von 6,4 Mio. DM, die vor 1998 erwirtschaftet wurden, konnten die jährlichen Unterfinanzierungen bisher aufgefangen werden; dies ist in 2001 nicht mehr möglich.

4.2 Zuschauerentwicklung und Platzauslastung

Als problematisch stellt sich die Zuschauerentwicklung dar: in den Jahren 1998 bis 2000 schrumpfte die durchschnittliche Platzauslastung von 62,3 auf 58,2 Prozent. Besonders dramatisch ist die Platzauslastung des Balletts, die 1998 bei 38 Prozent lag und auf 41,5 Prozent im laufenden Jahr gesteigert werden konnte. Gründe für die insgesamt negative Auslastungsentwicklung sind u.a. die langjährige Ära einer Regiekontinuität, die jetzt zu Ende geht, sowie die Abwanderung von 14 der 28 Tänzer und Tänzerinnen im Zuge der im Raum stehenden Ungewissheiten bzgl. des Projektes "BerlinBallett".

4.3 Personal- und Sachaufwand

Die Personalkosten belaufen sich im Jahr 2000 auf 63,2 Mio. DM. Davon wurde eine im Vergleich zum Ensembleetat zu hohe Summe von 8,4 Mio. DM dem Gästeeetat zugeführt. Die Sachkosten betragen 9,6 Mio. DM im Jahr 2000.

5. Status Quo Deutsche Staatsoper Berlin

5.1 Finanzielle Entwicklung

Die DSO kann nach einem nahezu ausgeglichenen Haushalt im Jahre 1999 im laufenden Jahr voraussichtlich ein positives Betriebsergebnis von 700 TDM vorweisen. Dieses wird trotz Rückgangs der Zuschüsse um 1,4 Mio. DM durch eine Steigerung der variablen Erträge (von 22,5 Mio. DM im Jahr 1999 auf 24,7 Mio. DM im laufenden Jahr) und durch Senkung der Personalkosten erzielt.

Damit ist laut Status Quo die DSO ausreichend finanziert.

Für das Jahr 2001 wird aufgrund des Tarifeffekts ein Defizit von 2,4 Mio. DM prognostiziert.

5.2 Zuschauerentwicklung und Platzauslastung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gemittelt über den Zeitraum 1998 – 2000 Opern, Ballette und Konzerte in Summe hinsichtlich Veranstaltungsanzahl und Zuschaueranzahl weitestgehend stagnierten.

In Bezug auf Opernveranstaltungen lässt sich für den Zeitraum 1998-2000 feststellen, dass in Anbetracht der alarmierend geringen Aufführungsfrequenz die sukzessive Erhöhung der Vorstellungsanzahl von durchschnittlich 8,3 Prozent p.a. (1998:116, 2000: 136) bei weitem nicht ausreicht.

Die Zuschaueranzahl stieg mit durchschnittlich 4,3 Prozent p.a. an und folgte somit der Erhöhung der Vorstellungsanzahl.

Für das Jahr 2001 wird erwartet, dass die Zuschauerzahl mit 12,3 Prozent auf 170.605 Zuschauer wächst und über dem prozentualen Anstieg der Vorstellungsanzahl von 9,6 Prozent auf 149 Vorstellungen liegen wird.

Ein verstärktes Opernangebot wird folglich zunehmend positiv vom Publikum aufgenommen, was auch die relativ konstante Platzauslastung von ca. 82 Prozent bestätigt.

Die Ballettveranstaltungen zeigen ein ähnliches Bild, nur in entgegengesetzter Richtung. Die Anzahl der Ballettveranstaltungen sank im Zeitraum 1998 – 2000 um durchschnittlich 14,4 Prozent p.a. (1998: 71, 2000: 52), während die Zuschauerzahlen durchschnittlich um 12,7 Prozent p.a. schrumpften.

Das Konzertgeschehen an der DSO war ebenfalls durch einen sukzessiven Rückgang der Veranstaltungen um durchschnittlich 5,5 Prozent p.a. (1998: 28, 2000: 25) gekennzeichnet. Das Ausbleiben der Zuhörer lag in der gleichen Größenordnung. Die Platzauslastung liegt im Jahr 2000 bei 80 Prozent.

5.3 Personal- und Sachaufwand

Trotz des Anstieges der Vorstellungsanzahl stiegen die Personalkosten im Zeitraum 1998-2000 nur um durchschnittlich 1,2 Prozent p.a. und liegen im Jahr 2000 bei 93,3 Mio. DM. Daraus lässt sich schließen, dass Kapazitäten für eine weitere Erhöhung der Vorstellungsanzahl vorhanden sind.

Die Höhe der Sachkosten befindet sich in 2000 bei 19,4 Mio. DM.

D. Vorschläge und Empfehlungen der DOK

1. Überblick

Die DOK hat im Rahmen ihrer Analysen und Beratungen eine Reihe von Maßnahmen erarbeitet, die in ihrer Summe eine Nettoentlastung von 12,2 Mio. DM für die drei Opernhäuser bedeuten. Bei der Erarbeitung dieser Maßnahmen legte die DOK besonderen Wert auf pragmatische Lösungen, die weitgehend ohne kostspielige Abfindungen eine rasche Umsetzbarkeit garantieren, so dass die Spar- und Einnahmeneffekte kurzfristig, d.h. bis Ende 2002 zu einem großen Teil zum tragen kommen.

2. Grundsätzlicher Handlungsbedarf an den drei Opernhäusern

2.1 Deutsche Oper Berlin

- Sukzessive Erhöhung der Vorstellungsanzahl und damit bessere Deckung der Fixkosten
- Vermeidung von Doubletten bei unprofitablen Stücken
- Erhöhung der Premierenzahl, also mehr Neuproduktionen
- Schaffung einer klaren Ballettstruktur zur Vermeidung von Schließtagen und Mindereinnahmen
- Steigerung der Kartenerlöse durch Preisanpassungen
- Steigerung der Sponsoring- und Werbeeinnahmen
- Sicherung des Tarifausgleichs

2.2 Komische Oper

- Anpassung der Subventionen
- Verminderung des Gästetats zu Gunsten des Ensembleetats, d.h. Abkehr von den Stagionetendenzen und Ausrichtung auf Ensembletheater
- Erhöhung der Premierenzahl, also mehr Neuproduktionen
- Konsequente Vermeidung von Vorstellungsänderungen- und ausfällen
- Wiedereinführung eines Abonnements
- Wiederaufbau des Balletts zur Vermeidung von Mindereinnahmen und Schließtagen
- Steigerung der Sponsoring- und Werbeeinnahmen
- Sicherung des Tarifausgleichs

2.3 Deutsche Staatsoper Berlin

- Verstärkung des Ensembleetats zu Lasten des Gästetats
- Sukzessive deutliche Erhöhung der Vorstellungsanzahl und damit bessere Deckung der Fixkosten
- Vermeidung von Doubletten bei unprofitablen Stücken
- Erhöhung der Premierenzahl, also mehr Neuproduktionen
- Wiedereinführung eines Abonnements
- Steigerung der Kartenerlöse in angemessenem Umfang
- Steigerung der Sponsoring- und Werbeeinnahmen
- Sicherung des Tarifausgleichs

3. Maßnahmen zur Kostensenkung

Nach gründlicher Analyse der Sachlage sind die Mitglieder der DOK zu der Überzeugung gekommen, dass im nicht-künstlerischen und künstlerischen Personalbereich der drei Häuser ein Stellenabbau von 78 Positionen möglich und ein damit verbundener Einspareffekt von 7,0 Mio. DM kürzerfristig realisierbar ist. Dies soll im Folgenden ausführlich erläutert werden.

Bei einem deutschlandweiten Vergleich und eingehender Prüfung wird deutlich, dass, um den Erhalt von drei handlungsfähigen Orchestern zu sichern, nur ein moderater Stellenabbau im Orchesterbereich möglich ist. Dieser beziffert sich nach Meinung der Mitglieder der DOK auf 20 Orchesterstellen verteilt über die Klangkörper der DOB, der KO und der DSO. Der Einspareffekt dieser Maßnahme beläuft sich auf 2,6 Mio. DM und kann innerhalb der nächsten zwei Jahre durch Nutzung der natürlichen Personalfluktuation erzielt werden. Somit werden abfindungsbedingte Kosten vermieden.

Desweiteren schlagen die Mitglieder der DOK nach gründlicher Untersuchung einen Personalabbau im Chorbereich von insgesamt zehn Positionen an DOB und DSO vor (die KO sollte von diesem Sparvorschlag nicht betroffen sein). Der daraus gewonnene Spareffekt beläuft sich auf 0,9 Mio. DM.

Vor allem der nicht-künstlerische Personalsektor wurde hinsichtlich möglicher Einsparpotenziale untersucht. Insgesamt konnten an den drei Häusern 48 abbaubare Stellen über die bereits benannten KW-Stellen hinaus mit einem Einsparvolumen von 3,5 Mio. DM identifiziert werden.

Bei der DOB, die bereits einen signifikanten Stellenabbau in diesem Bereich zu verzeichnen hatte, ist maximal eine weitere Personalreduktion um 13 Positionen vertretbar. Diese Maßnahme ergibt ein mögliches Einsparvolumen von 0,9 Mio. DM.

An der KO besteht derzeit noch das größte Personalreduktionspotenzial im nicht-künstlerischen Bereich, so dass nach Meinung der DOK Mitglieder ein Abbau von 19 Stellen realisierbar ist. Dies führt zu einem Einsparvolumen von 1,5 Mio. DM.

An der DSO können in Summe 16 Stellen abgebaut werden können. Daraus ergibt sich ein Einsparpotenzial von 1,1 Mio. DM.

4. Maßnahmen zur Steigerung der Zuschauereinnahmen

Wie die Status-Quo-Analyse zeigt, ist eine Ausweitung des Angebots in Form von mehr Vorstellungen, insbesondere von Opernaufführungen, vom Publikum gewünscht.

Die Mitglieder der DOK sind deshalb überzeugt, dass nicht übermäßiger Stellenabbau, sondern gezielte Steigerung der Einnahmen der Schlüssel zum Erfolg ist.

Im Gegensatz zu dem von Herrn Senator Stölzl vorgeschlagenen Konzept, in dem Gageninvestitionen von 10,2 Mio. DM die korrespondierenden Mehreinnahmen bei weitem übersteigen und das strukturelle Problem von zu hohen variablen Ausgaben

im Vergleich zu den Kartenerlösen noch verstärken, ist eine signifikante Steigerung der Zuschauereinnahmen möglich, auch ohne den Gästetat überproportional auszustatten. Die von den Vertretern der DOK errechneten erzielbaren Nettomehreinnahmen belaufen sich auf 4,8 Mio. DM p.a.

Erfolgsfaktor für die anvisierten Einnahmesteigerungen ist erstens die gezielte Nutzung der "Renner-Penner-Liste", ein sensibles Redaktionsinstrument, welches Transparenz bzgl. der Profitabilität von Aufführungen schafft, so dass vorstellungsfreie Tage durch ertragsstarke Aufführungen ersetzt werden können, und zweitens die Durchführung differenzierter, nachfrageorientierter Preissteigerungen segmentiert nach Vorstellungen, Preiskategorien und Vorstellungsdaten.

Nach differenzierter Betrachtung der Parameter Vorstellungsanzahl, Platzauslastung und Kartenpreise sind die Vertreter der DOK zu dem Ergebnis gekommen, dass moderate Preiserhöhungen und Anhebung der Vorstellungsanzahl an DOB und DSO die geeigneten Instrumente für eine effiziente Einnahmesteigerung darstellen.

Aufgrund der strukturellen Probleme der KO ist dort eine Erhöhung von Spielfrequenz und Preisniveau derzeit nicht realisierbar, jedoch können durch Erhöhung der Spielplantreue, d.h. konsequente Vermeidung von Vorstellungsänderungen und – ausfällen, Mehreinnahmen in Höhe von 0,5 Mio. DM aktiviert werden.

Die Vertreter der DOK empfehlen dringend die Wiederaufnahme eines Abonnements an der KO und DSO zur Sicherung des Spielbetriebs und der Vorstellungseinnahmen. An fast allen deutschen Opernhäusern werden etwa 30 bis 40 Prozent des Kartenerlöses mit Abonnements erzielt. Dies ist auch an der KO und der DSO anzustreben.

Der Vergleich mit anderen Opernhäusern im deutschsprachigen Raum zeigt, dass eine Erhöhung der Vorstellungsanzahl (ohne Konzerte) der DOB von derzeit 222 auf 232 Vorstellungen umsetzbar ist. Beispielsweise werden an der Bayerischen Staatsoper in München oder an der Züricher Oper weit über 250 Vorstellungen im Jahr geboten. Damit die Erhöhung der Spielfrequenz zu einer maximalen Einnahmesteigerung führt, schlagen die Vertreter der DOK nach einer aufführungsbezogenen Produktivitätsanalyse der DOB vor, zehn zusätzliche "Renner" pro Jahr auf die Bühne zu bringen. *Traviata*, *Nabucco*, *Rigoletto*, *Don Giovanni* und die *Zauberflöte* sind Beispiele für solche Renner an der DOB, mit Hilfe derer nach Abzug der Gagenausgaben abendliche Nettoeinnahmen jenseits der 25 TDM erzielt werden. Aus den zusätzlichen Vorstellungen ergibt sich ein Mehreinnahmepotenzial von 250 TDM für die Spielzeit 2001/2002 an der DOB.

Besonders die DSO zeigt mit nur 191 jährlichen Aufführungen (ohne Konzerte) im Jahr 2000 ein deutliches Verbesserungspotenzial hinsichtlich der Spielfrequenz. Die Aufführung von 12 bis 14 weiteren "Rennern", wie z.B. *Hänsel und Gretel*, *Le nozze di Figaro* und *Là Bohème* ist bis 2002 realisierbar. Dies entspricht erzielbaren Nettomehreinnahmen von 350 TDM p.a..

In den beiden Häusern DOB und DSO sind ferner zusätzliche Einnahmen durch moderate Preissteigerungen möglich. Dies lässt sich u.a. dadurch rechtfertigen, dass an der DSO bei "Rennern" die teuersten Karten zuerst ausverkauft sind – ein deutliches Indiz, dass die Preiselastizität noch nicht ausgeschöpft ist. Ein Anheben des Preisni-

veaus an der DSO, insbesondere bei teuren Karten, um durchschnittlich 10 DM pro Karte ist deshalb machbar und führt zu Mehreinnahmen von 1,0 Mio. DM in 2001 und 2,0 Mio. DM in 2002.

Ferner sollte verstärkt die Option genutzt werden, Kartenpreise für Unternehmen und Tourismusveranstalter, welche Opernbesuche für Marketingzwecke nutzen, entsprechend anzuheben. Es kann nicht angehen, dass der Staat firmenbezogene Marketingaktionen mitsubventioniert.

An der DOB können mit einer Preissteigerung von durchschnittlich 10 Prozent pro Karte in 2001 400 TDM und in 2002 1,0 Mio. DM Nettomehreinnahmen erzielt werden.

Um ein optimales Ergebnis im Zuge der erwähnten Preissteigerungen zu erzielen, sollte vor Etablierung eines Preismodells eine Feinanalyse der vergangenen Kartenverkäufe bzgl. Vorstellungen, Preiskategorien und Vorstellungsdaten von den betroffenen Opernhäusern durchgeführt werden.

Daß, wie im Konzept von Herrn Senator Stölzl behauptet, eine Einnahmensteigerung an der DSO "eher unwahrscheinlich" ist, kann durch das oben beschriebene Kaufverhalten des Publikums und die Status-Quo-Analyse klar widerlegt werden.

5. Maßnahmen zur Steigerung von Werbe- und Sponsoringeinnahmen

Zusätzliche Einnahmen durch Werbung und Sponsorenbeiträge stellen im Opernbetrieb entscheidende Einnahmequellen dar und gewinnen in Anbetracht rückläufiger Zuschüsse zunehmend an Bedeutung. Trotz der derzeit schwierigen wirtschaftlichen Lage Berlins ist nach Auffassung der Vertreter der DOK eine Steigerung solcher Einnahmen um 750 TDM in Summe über die drei Häuser bis 2002 erzielbar. Gemessen an den Werbe- und Sponsoringeinnahmen von anderen Deutschen Opernhäusern ist diese Zielsetzung relativ bescheiden und trägt der Situation Berlins in ausreichendem Maße Rechnung.

Im Übrigen gewinnt der Wirtschaftsstandort Berlin zunehmend an Attraktivität, so dass längerfristig - also in einem Zeitraum, der mindestens auch benötigt würde, um die von Herrn Senator Stölzl vorgeschlagenen 192 Stellen abzubauen - entscheidende Beiträge zur Finanzierung der Berliner Opernhäuser aus diesem Sektor zu erwarten sind.

Im Einzelnen setzen sich die geplanten zusätzlichen Einnahmen aus Werbung und Sponsoring wie folgt zusammen: Durch Einstellung eines gemeinsamen Inserate-Akquisiteurs (evtl. für alle drei Häuser) können bis 2002 zusätzliche Nettowerbeeinnahmen in Höhe von mindestens 250 TDM p.a. generiert werden. Eine bescheidene Steigerung der Sponsoringeinnahmen von 500 TDM p.a. durch verstärkte Sponsorenansprache wurde im Konsens mit den Intendanten sowie den Geschäftsführenden Direktoren der Berliner Häuser vereinbart.

Die Vertreter der Berliner Häuser haben in diesem Zusammenhang zugestimmt, potenzielle Werbe- und Sponsoringaktivitäten mit ausgewählten Mitgliedern der DOK zu erörtern und zu präzisieren.

Es muss betont werden, dass ein Tarifausgleich durch den Staat auch für die Sponsoringeinnahmen von enormer Relevanz ist, da Sponsoren die künstlerische Arbeit unterstützen und nicht den Tarifanstieg bezahlen wollen. Größere Sponsoringzuwendungen werden deshalb häufig von einer Zusage des Subventionsgebers bzgl. eines staatlich getragenen Tarifausgleichs abhängig gemacht.

6. Strukturelle Maßnahmen

Leitung der Berliner Opernhäuser und Spielplankoordination:

Die Mitglieder der DOK lehnen den Vorschlag der Führung von DOB und DSO durch eine Generalintendanz entschieden ab. Dies betrifft auch die vorgeschlagene Option der Fusionierung der betroffenen Orchester. Eine künstlerisch und wirtschaftlich erfolgreiche Weiterführung der drei Opernhäuser kann nur durch die individuelle Leitung eines jeden Hauses durch einen v.a. künstlerisch alleinverantwortlichen Intendanten geleistet werden kann.

Dennoch muss eingeräumt werden, dass in den letzten Jahren Versäumnisse hinsichtlich der Spielplankoordination stattgefunden haben. Doubletten und Tripletten mit geringer Auslastung und Profitabilität sind nicht zu tolerieren. Allerdings ist nichts dagegen einzuwenden, ertragsstarke Aufführungen, wie z.B. die *Zauberflöte* in mehreren Häusern zu spielen. Deshalb schlagen die Vertreter der DOK ein institutionalisiertes Koordinationsgremium vor, bestehend aus den drei Intendanten und den Betriebs-/Verwaltungsdirektoren der Berliner Häuser sowie einem neutralen ehrenamtlichen Vorsitz (ehrenamtlich deshalb, weil somit der Vermittlungsanspruch eines Unparteiischen und nicht ein Führungsanspruch im Vordergrund steht und folglich Akzeptanzprobleme vermieden werden). Der Vorsitzende, vorzugsweise eine anerkannte kulturpolitisch renommierte Persönlichkeit, trägt die Verantwortung hinsichtlich einer monatlichen Konsensfindung bei der Spielplanabstimmung. Die Erreichung dieses Konsens ist Bedingung für den Erhalt der über die Deckung der Fixkosten hinausgehenden finanziellen Zuschüsse durch den Senat.

Des Weiteren kommen die Mitglieder der DOK zu der Auffassung, dass für die zukünftige Spielplanabstimmung ein "Mission Statement" für jedes der drei Häuser dringend erforderlich ist. Die Formulierung eines solchen Leitungsauftrages, wie er auch bei anderen Opernhäusern, z.B. der Bayerischen Staatsoper, der Wiener Staatsoper, dem Opernhaus Zürich und den Londoner Opernhäusern üblich ist, sollte von den jeweiligen Intendanten gemeinsam mit dem Senat erarbeitet werden.

Voraussetzung für die beschriebene Spielplankoordination ist die letzte Entscheidungskompetenz der Intendanten für ihre Häuser, insbesondere gegenüber den Generalmusikdirektoren und, im Fall der KO, gegenüber dem Chefregisseur.

7. Kooperationsoptionen

7.1 Kooperation der Orchester:

Um eine tarifliche Gleichstellung der Berliner Opernorchester zu gewährleisten, ist die Schaffung eines gemeinsamen Berliner Orchestertarifvertrages zumindest für die Klangkörper der DOB, der KO und der DSO zu befürworten.

Um dem Problem, dass Orchestermusiker sich für Aushilfsdienste zusätzlich voll vergüten lassen, Herr zu werden, schlagen die Mitglieder der DOK als kurzfristige Maßnahme den Abschluss einer Betriebsvereinbarung oder eine entsprechende Direktive durch den Senat vor. Dies stellt sicher, dass nur eine 50-prozentige Diensterstattung bei einem Aushilfsdienst zu gewähren ist. Daraus ergibt sich bei derzeitigen Aufwendungen von ca. 0,8 Mio. DM p.a. für Aushilfevergütungen ein Einsparpotenzial von rund 0,4 Mio. p.a..

Ferner sollte eine ähnliche Regelung in den Arbeitsverträgen der Ensemble- und evtl. der Chormitglieder festgeschrieben werden.

7.2 Kooperation bei Kartenverkauf, Marketing und EDV:

Der Kartenverkauf wurde bisher an den jeweiligen Kassen der drei Opernhäuser sowie über ein externes privates Call Center betrieben. Dabei ist der Erwerb von Karten an den Opernkassen auf hausinterne Vorstellungen beschränkt.

Die Option, Karten an den jeweiligen Kassen auch für nicht hausinterne Vorstellungen, d.h. für alle drei Opernhäuser, zu beziehen, wurde als sinnvoll befunden. Die EDV-technische Infrastruktur besteht bereits, so dass ein solche Form des Cross-sellings zügig umgesetzt werden sollte. Das Call Center, welches maßgeblichen Einfluss auf die Kaufentscheidung des Publikums hat, ist als zentralisierte Servicefunktion von den drei Häusern in Zukunft selbst zu führen.

Um dem Kartenverkauf zeitnah einen Impuls zu geben und das Image der Berliner Opernwelt zu verbessern, ist eine gemeinsame Marketing-Kampagne der drei Häuser zu starten. Ferner sind zur weiteren Förderung der Identifikation der Berliner Einwohner mit ihren Opernhäusern, sechs Rundfunkübertragungen p.a. (zwei je Haus) durch Kontaktaufnahme mit dem SFB anzustreben.

Der Bedarf an EDV-Kräften wird in den nächsten Jahren deutlich steigen. Deshalb ist es wichtig, schon heute die Ressourcen in Form einer zentralen schlagkräftigen EDV-Einheit zu bündeln. Die Zusammenlegung der EDV-Dienste inkl. der Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Bilanzbuchhaltung wird daher als Präventivparmaßnahme empfohlen.

E. Exkurs zur Ballettreform

Im Folgenden soll eine grundsätzliche Strategie für die Berliner Ballett Compagnien aus Sicht der Vertreter der DOK vorgestellt werden.

Die Mitglieder der DOK stehen auf dem Standpunkt, dass drei autonome Ballette in den folgenden Stärken zu unterhalten sind:

- DOB: 36 Tänzer und Tänzerinnen
- KO: 20 Tänzer und Tänzerinnen
- DSO : 66 Tänzer und Tänzerinnen

Die rapide gesunkenen Zuschauerzahlen bei Balletten zeigen, dass im Zuge des radikalen Ballettabbaus auch die vom Publikum wahrgenommene künstlerische Qualität abgenommen hat. Im Zuge einer inhaltlichen Neuorientierung, werden sich die

Personalkosten, verursacht durch das vorgeschlagene Aufstocken der einzelnen Ballett Compagnien, nach Meinung der Mitglieder DOK stark positiv auf die Zuschauerzahlen auswirken, so dass eine zügige Amortisation der zusätzlichen Personalkosten prognostiziert werden kann.

Die drei Ballette sollten sich, idealisiert formuliert, an den folgenden künstlerischen Leitlinien ausrichten:

- DOB: Spezialballett eines Choreographen à la Forsythe
- KO: Modern Dance Theatre
- DSO: Große klassische Handlungsballette

Es existieren zwei mögliche Modelle hinsichtlich der Organisation und Führung der drei Ballett Compagnien in Berlin.

Erstens:

Jedes der drei Ballette wird autonom durch einen kompetenten Chefchoreographen als Ballettdirektor geführt.

Zweitens:

Der Senat bestellt einen Generalballettintendanten – einen Fachmann wie z.B. Herrn Dr. Gerhard Brunner – , der in allen drei Häusern die Funktion des Ballettdirektors in Personalunion übernimmt.

Die Vertreter der DOK favorisieren die erste Variante, da der Erfolg der drei Ballett Compagnien nicht von der Organisationsstruktur, sondern in erster Linie von der Person des jeweiligen Chefchoreographen abhängt.

Bei Anwesenheit eines Generalballettintendanten ist jedoch zu befürchten, dass sich renommierte Chefchoreographen diesem ungern unterordnen, und ein erfolgreiches Engagement der gewünschten Persönlichkeiten somit fraglich scheint.

Sollte der Senat dennoch auf einen Generalballettintendanten bestehen, muss dieser die Entscheidungskompetenzen der Opernintendanten als letzte Instanz anerkennen, um eine klare Leitung der drei Opernhäuser zu garantieren.

F. Fazit

Die Mitglieder der DOK sind überzeugt, dass der Erhalt der drei Berliner Opernhäuser Deutsche Oper Berlin, Komische Oper und Deutsche Staatsoper Berlin als selbständige Einrichtungen mit drei unabhängigen Intendanten und Orchestern bei gleichbleibenden Subventionen finanzierbar ist.

Dazu wurden pragmatische, d.h. realistische und schnell umsetzbare, Maßnahmen definiert, die zu einer kurzfristigen Nettoentlastung der drei Häuser in Höhe von 12,2 Mio. DM führen.

Es sei noch einmal angemerkt, dass die von Herrn Senator Stölzl vorgeschlagenen Reformen kurzfristig, d.h. innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre, eine deutlich geringere Nettoentlastung von weit unter 10 Mio. DM ergeben. Dies liegt zum einen an dem überdimensionalen Stellenabbau von 192 Positionen, der abgesehen von der Zerstörung der intakten Strukturen von zwei der bedeutendsten Opernhäusern, kurzfristig nicht ohne erhebliche Abfindungskosten zu realisieren ist, und zum anderen an der hohen Gageninvestitionssumme von 10,2 Mio. DM, die bereits im Jahr 2002 eingesetzt werden soll.

Die von den Mitgliedern der DOK vorgeschlagenen Maßnahmen stellen einerseits eine sensibel abgestimmte Reaktion auf das analysierte Zuschauerverhalten in Form von mehr Vorstellungen, moderaten Preissteigerungen und einer effizienteren Spielplankoordination dar und greifen andererseits zum Instrument des, durch Personalfuktuation schnell realisierbaren, Stellenabbaus.

Ferner wurden im Rahmen von strukturellen Maßnahmen Kooperationsoptionen in Form von gemeinsamer Marktbearbeitung und Zusammenlegung von EDV-Diensten sowie Etablierung einer optimalen Spielplankoordination durch Berufung eines Koordinationsgremiums aufgezeigt.

Voraussetzung für das vorgeschlagene Konzept (wie auch für das von Herrn Senator Stölzl) ist ferner eine politische Lösung für den Tarifausgleich, so dass dieser nicht auf Dauer von den drei Häusern getragen werden muss.

Da die drei Häuser keinen Einfluss auf ihre Tarifsteigerungen ausüben können, muss im Rahmen eines Vertrages die staatliche Übernahme des Tarifausgleichs dauerhaft geregelt werden.

Die Mitglieder der DOK sind einstimmig der Meinung, dass in dem hier vorgestellten Konzept die richtigen Entscheidungen und Maßnahmen zur Lösung der Finanzkrise der Berliner Musiktheater identifiziert wurden, und appellieren an den Senat, die Empfehlungen und Vorschläge der Mitglieder der DOK als Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Entscheidend für den Erfolg der vorgeschlagenen Maßnahmen ist die kontinuierliche Umsetzungskontrolle durch den Senat, was allerdings ein intensiveres Engagement seitens des Senats erfordert.

Die Mitglieder der DOK sind mehr als bereit, nach Abstimmung über den Sachverhalt im Senat Herrn Senator Stölzl und/oder anderen Mitgliedern des Senats noch einen weiteren Tag in der zweiten Dezemberhälfte zur Diskussion von weiteren Details zu

widmen, sowie auch in Zukunft in einem zumutbaren zeitlichen Ausmaß die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu unterstützen.

Für die Deutsche Opernkonzert:

gez.:
Sir Peter Jonas
designierter Vorsitzender

gez.:
Klaus Zehelein
designierter stellvertretender Vorsitzender

gez.:
Alexander Pereira
designierter stellvertretender Vorsitzender

G. Anhang

1. Aufstellung der vorgeschlagenen Mehreinnahmen und Einsparungen

Einsparpotenziale in 2002:

a) Künstlerische Stellen:

• Orchester (DOB, KO und DSO)	20 Positionen:	2,6 Mio. DM
• Chöre (DSO, DOB)	10 Positionen:	0,9 Mio. DM
• Aushilfsregelung der Orchester:		0,4 Mio. DM

b) Nicht-künstlerische Stellen:

• DOB	13 Positionen:	0,86 Mio. DM
• KO	19 Positionen:	1,5 Mio. DM
• DSO	16 Positionen:	1,1 Mio. DM

Summe: 7,36Mio. DM

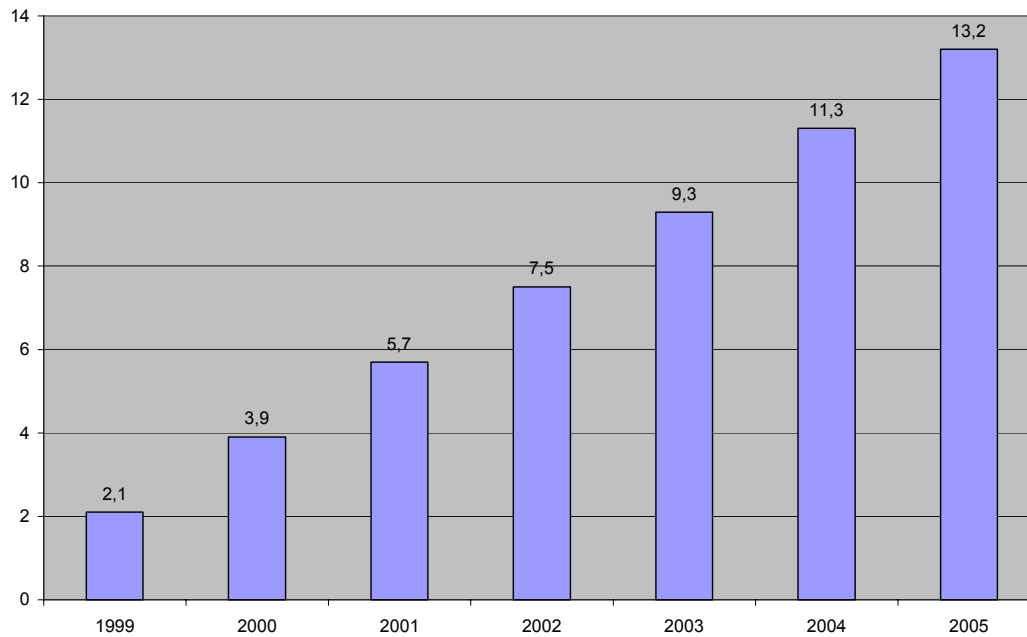
Potenziale für Mehreinnahmen in 2002:

• DOB	10 zusätzliche Vorstellungen:	0,25 Mio. DM
• DSO	12 zusätzliche Vorstellungen:	0,35 Mio. DM
• DOB	Preiserhöhung um durchs. 10%:	1,0 Mio. DM
• DSO	Preiserhöhung um durchs. 10 DM je Karte:	2,0 Mio. DM
• KO	Erhöhung Spielplantaue:	0,5 Mio. DM
• Zusätzliche Werbe-/Sponsoringeinnahmen: (alle drei Häuser)		0,75 Mio. DM

Summe: 4,85 Mio. DM

Summe Nettoentlastung 2002: 12,21 Mio. DM

2. Darstellung des kumulierten Tarifeffektes bei Basispersonalkosten von 70 Mio. DM und einem durchschnittlichen Tarifanstieg von 2,4 Prozent



Die Darstellung des kumulierten Tarifeffektes zeigt, dass bei einem selbst getragenen Tarifausgleich die Mehrkosten im Personalbereich je Opernhaus schon in 2005 deutlich über 10 Mio. DM liegen, also in Summe über die drei Häuser jenseits der 30 Mio. DM.

3. Fixe/variable Kosten und Finanzierungsbedarf (2001: laut Planung)

Variable und fixe Kosten der Berliner Opernhäuser (Angaben in Mio. DM)
--

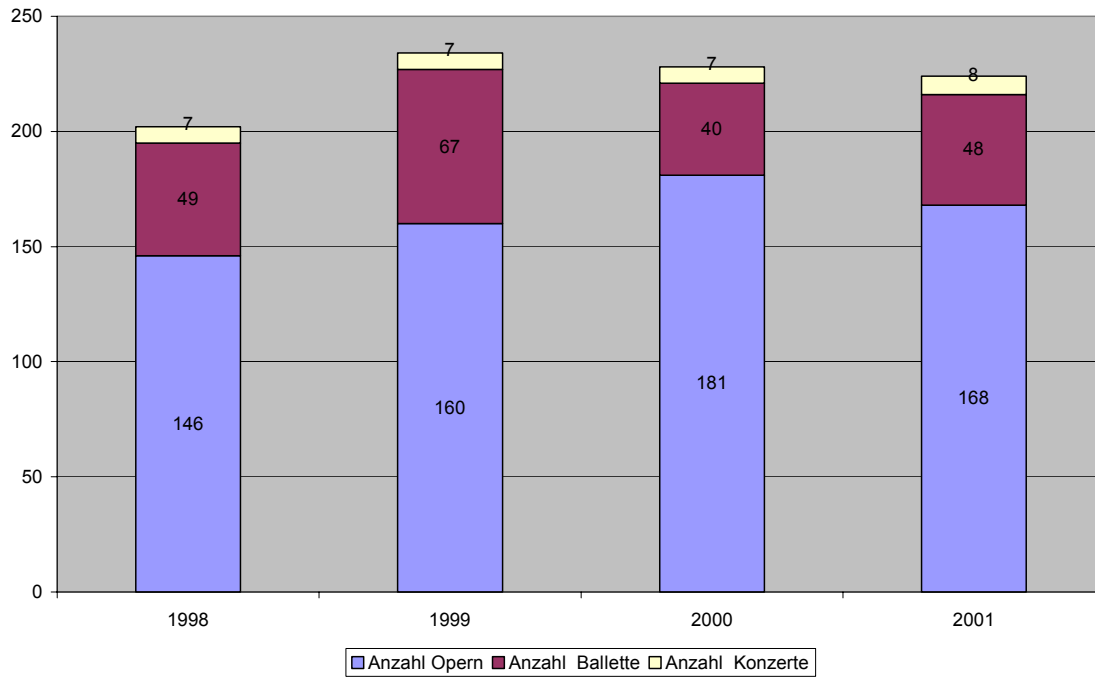
	1999	2000	2001
Komische Oper			
variable Erträge	9,4	9,3	9,2
variable Kosten	-18,2	-17,6	-16,9
Ergebnis	-8,8	-8,3	-7,7
Fixe Erträge	61,1	61	61,3
Fixe Kosten	-54,3	-55,2	-56
Ergebnis	6,8	5,8	5,3
Finanzierungsbedarf	-2	-2,5	-2,4

	1999	2000	2001
Deutsche Oper Berlin			
variable Erträge	13,8	14,7	13
variable Kosten	-19	-21,2	-21
Ergebnis	-5,2	-6,5	-8
Fixe Erträge	82,7	80,4	80,9
Fixe Kosten	-77,5	-73,9	-75,7
Ergebnis	5,2	6,5	5,2
Finanzierungsbedarf	0	0	-2,8

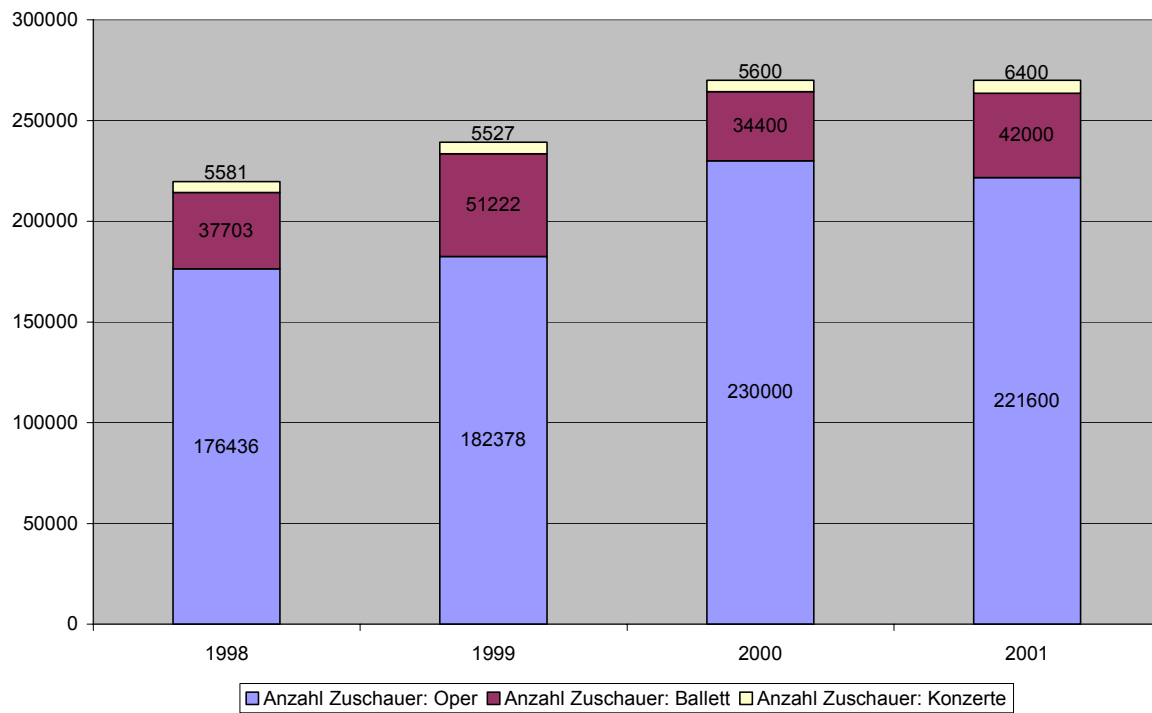
	1999	2000	2001
Deutsche Staatsoper Berlin			
variable Erträge	22,5	24,7	20,2
variable Kosten	-27,3	-27	-26,2
Ergebnis	-4,8	-2,3	-6
Fixe Erträge	90,2	88,8	89,7
Fixe Kosten	-85,5	-85,8	-86,1
Ergebnis	4,7	3	3,6
Finanzierungsbedarf	-0,1	0,7	-2,4

3. Auswertungen Deutsche Oper Berlin

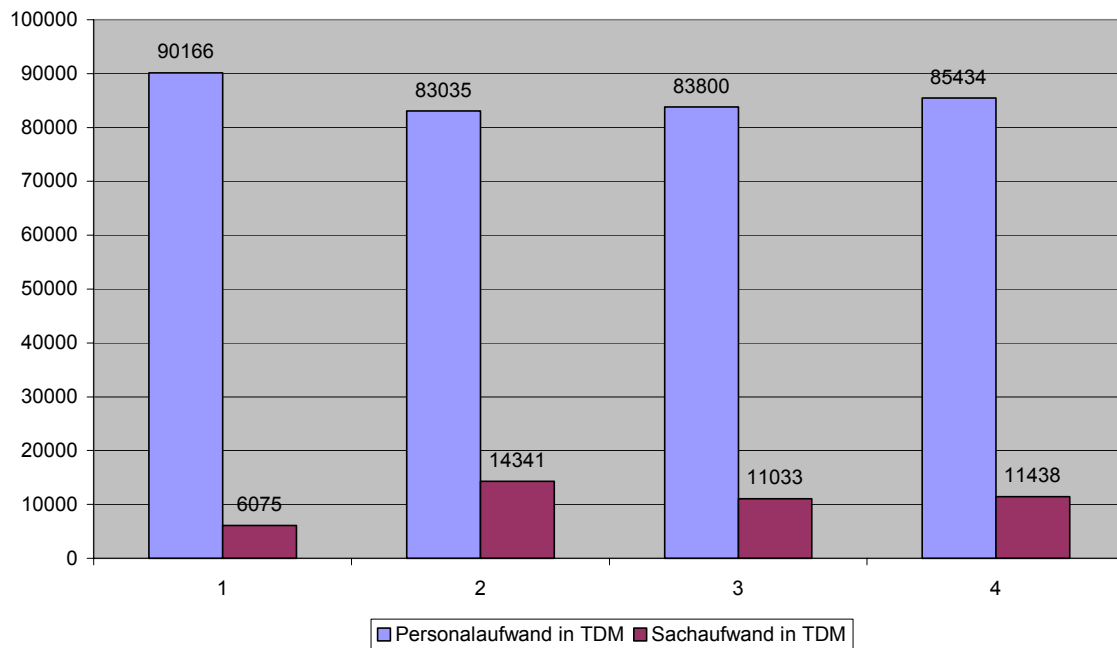
3.1 Anzahl der Vorstellungen an der DOB (2001: laut Planung)



3.2 Zuschauerentwicklung an der DOB (2001: laut Planung)

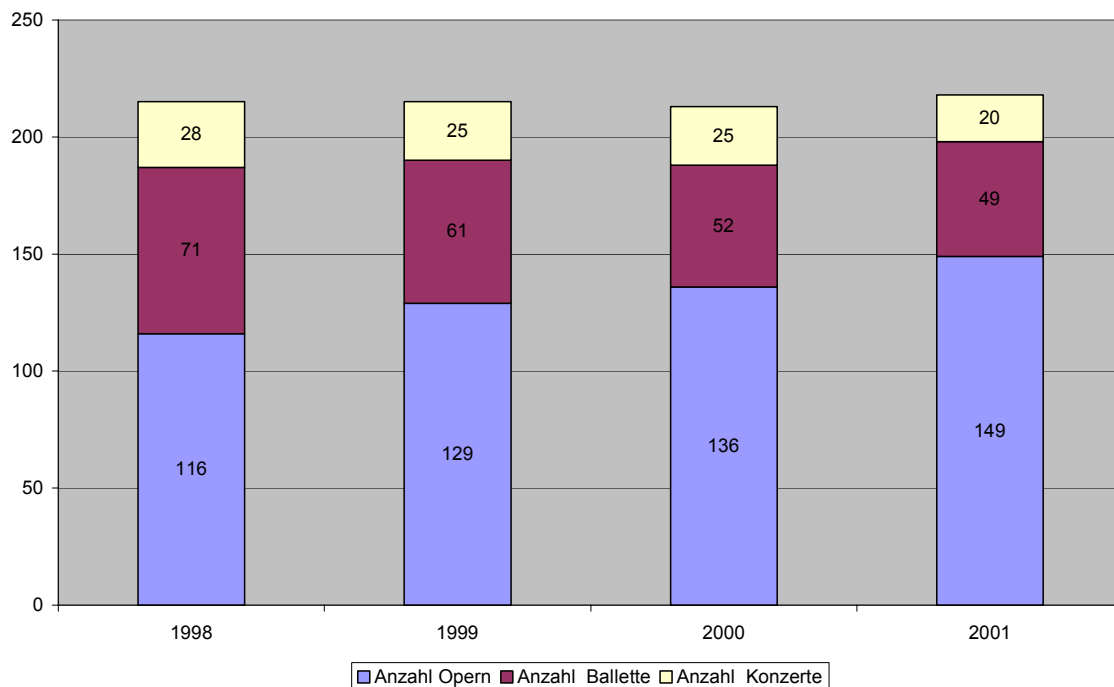


3.3 Kostenentwicklung an der DOB (in TDM, 2001: laut Planung)

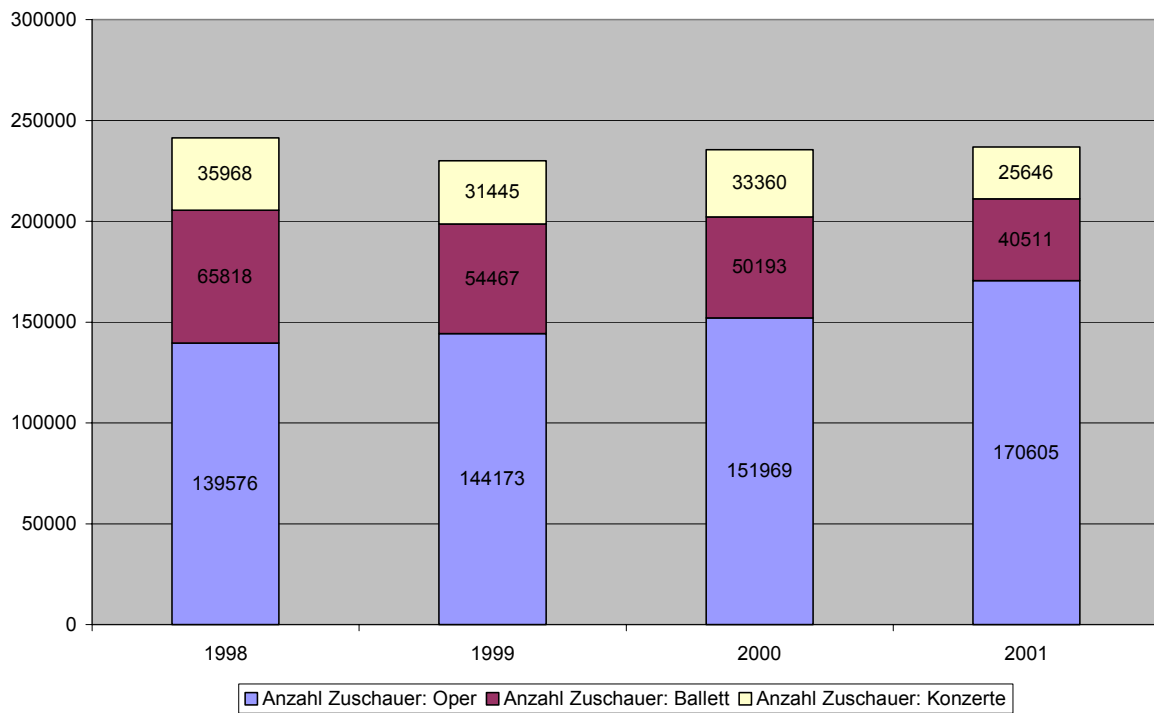


4. Auswertungen Deutsche Staatsoper Berlin

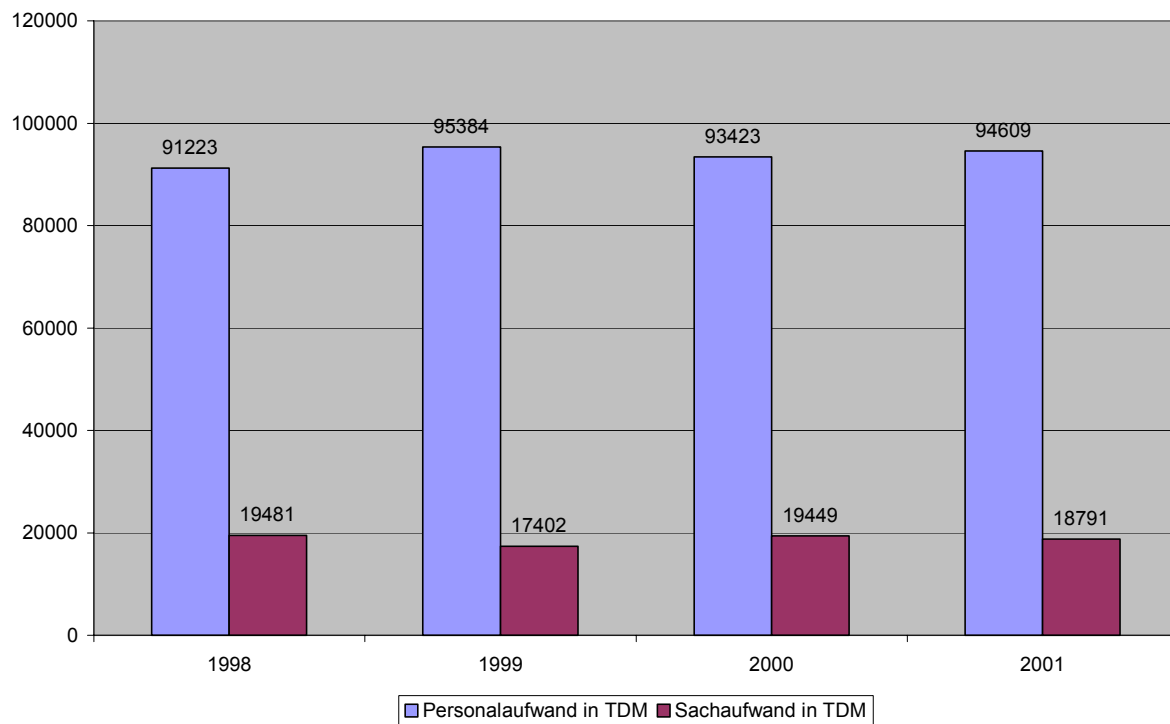
4.1 Anzahl der Vorstellungen an der DSO (2001: laut Planung)



4.2 Zuschauerentwicklung an der DSO (2001: laut Planung)

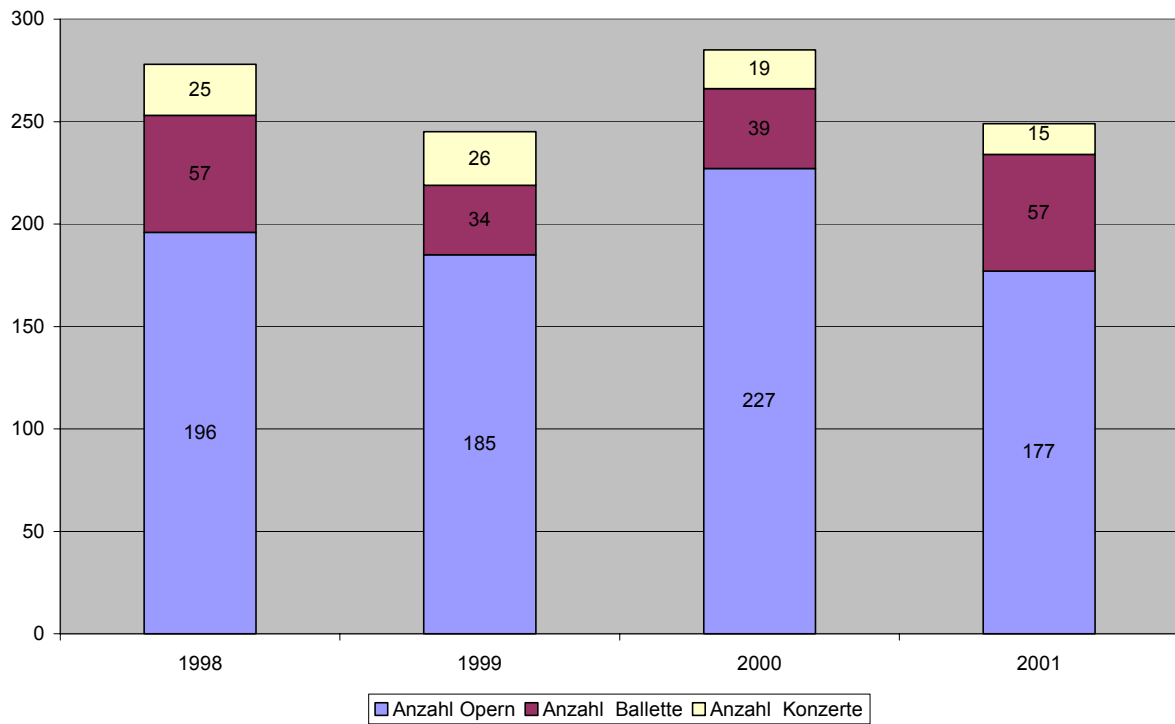


4.3 Kostenentwicklung an der DSO (in TDM, 2001: laut Planung)

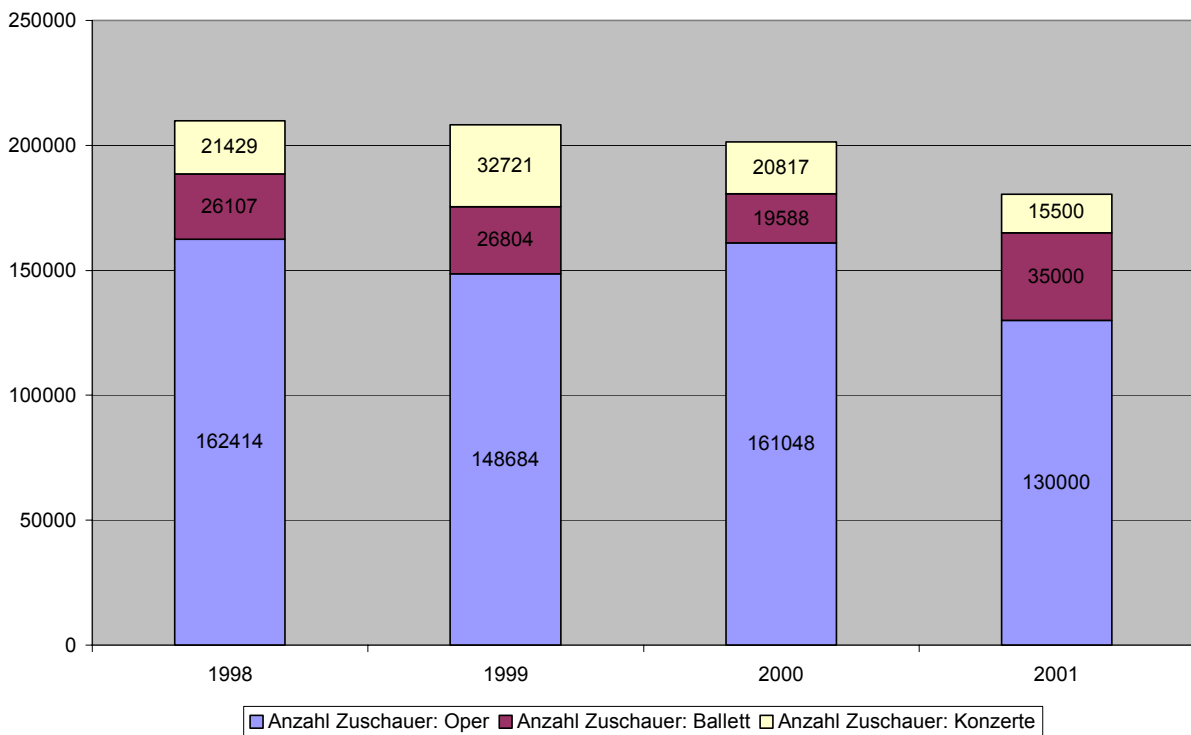


5. Auswertungen Komische Oper

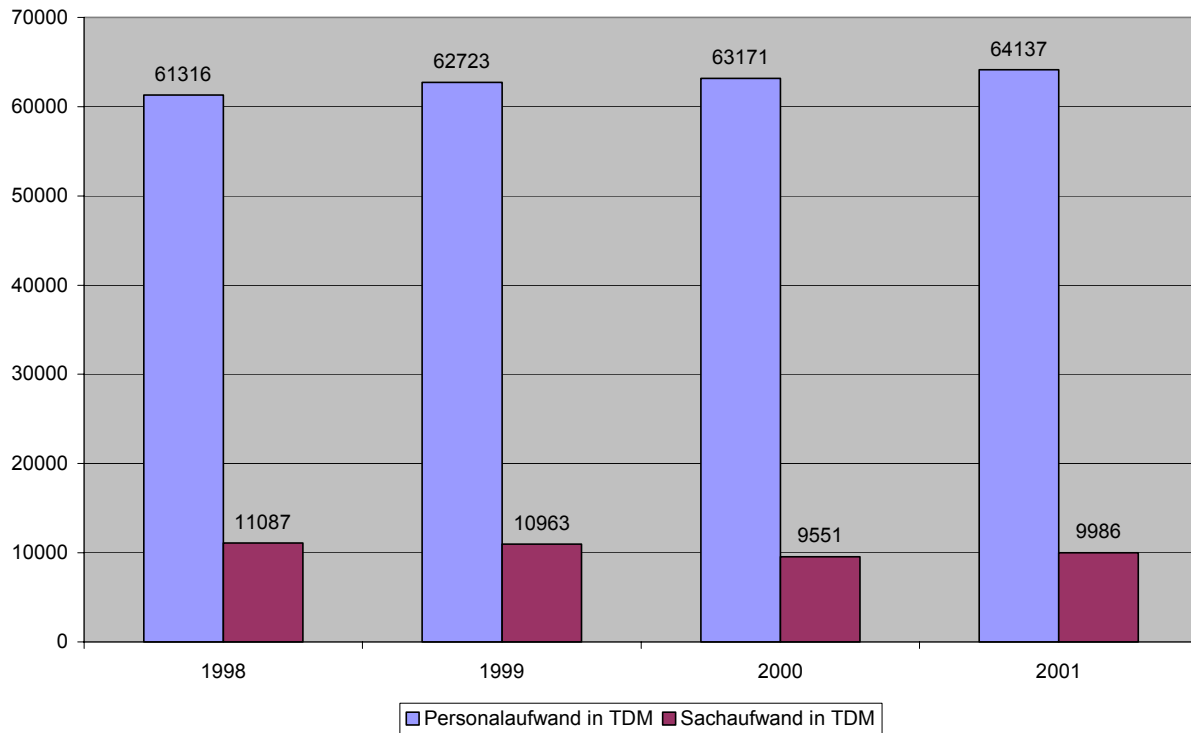
5.1 Anzahl der Vorstellungen an der KO (2001: laut Planung)



5.2 Zuschauerentwicklung an der KO (2001: laut Planung)



5.4 Kostenentwicklung an der KO (in TDM, 2001: laut Planung)



Untersuchungen und Empfehlungen zur geforderten Strukturreform der drei Berliner Opernhäuser

erarbeitet von Maurice Lausberg in Kooperation und Abstimmung mit dem Vorsitzenden der Deutschen Opernkonzert, Sir Peter Jonas, und dem stellvertretenden Vorsitzenden, Klaus Zehelein

Berlin, 22. Dezember 2002

Inhalt

Seite

A. Zusammenfassung der Ergebnisse	4
B. Status Quo Analyse - Publikum und Zuschüsse - Künstlerisches Angebot - Einnahmen & Ausgaben - Produktivität	16
C. Synergiepotenziale – Service Center	55
D. Diskussion von Zukunftsmodellen	71
E. Handlungsfelder	95
F. Anhang	101

Projektziel und Vorgehen

Vorgehen

- Analyse des vorhandenen Datenmaterials, insbesondere der Wirtschaftsprüferberichte und Wirtschaftspläne der drei Berliner Opernhäuser:
 - Deutsche Oper Berlin (DOB)
 - Deutsche Staatsoper Berlin (DSO)
 - Komische Oper Berlin (KO)
- Vergleichsstudie mit:
 - Hamburgische Staatsoper (HSO)
 - Sächsische Staatsoper (SSO)
 - Bayerische Staatsoper (BSO)
 - Frankfurter (Oper)

Ziel

- Analyse und Bewertung der aktuellen Situation der DOB, DSO und KO
- Aufzeigen von Synergiepotenzialen und Einsparmöglichkeiten
- Erarbeitung und Bewertung von potenziellen Zukunftsszenarien für die drei Berliner Opernhäuser

A. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Berliner Opernhäuser erhalten gemessen an der Einwohnerzahl im Vergleich zu anderen Standorten keine überdurchschnittlich hohen Zuschüsse

Grobe Einschätzung Gesamtsituation I

- Es lässt sich feststellen, dass die Opernhäuser in Bezug auf den Standort und die Einwohnerzahl mit **34,5 € pro Einwohner angemessen subventioniert sind** (Vgl. Durchschnitt: 33,4 €).
- Jedoch **erreichen die Berliner Opernhäuser einen vergleichsweise geringen Anteil der Berliner Bevölkerung**, was zu einem **Zuschuss von 188,7 € pro szenischen Besucher** (nur Oper und Ballett) (München: 113, 1€, Hamburg: 109,3 €) führt: Die drei Berliner Opernhäuser haben zusammen weniger Besucher, als in Summe zwei vergleichbare andere deutsche Opernhäuser (z.B. Semperoper und Hamburgische Staatsoper).
- Gemittelt über die Jahre 1998 – 2002 **stagnieren in Summe über die drei Häuser die Besucher bei ca. 700.000.**
- Das **künstlerische Angebot**, insbesondere an szenischen Aufführungen, ist im quantitativen Vergleich zu ähnlich subventionierten Opernbetrieben **unterdurchschnittlich**. Besonders die **DSO zeigt mit ca. 200 szenischen Aufführungen ein klares Defizit an Vorstellungsfrequenz.**
- Zwischen 1998 und 2002 gab es keine nennenswerten Veränderungen in der Anzahl der Vorstellungen.
- **Während die Auslastungszahlen an der KO (ca. 55%, Tendenz fallend) und der DOB (ca. 70%, Tendenz fallend) Besorgnis erregend sind, konnte die DSO ihre Auslastung – trotz deutlicher Preiserhöhungen – auf 85 % steigern.**

Es werden jedoch nicht genug Besucher erreicht, und die „Fixkostenkollektive“ nicht wirklich ausgenutzt

Grobe Einschätzung Gesamtsituation II

- Die Untersuchung der **Kostenstrukturen hat ergeben, dass DSO und DOB bisher weitgehend gesund finanziert sind**, d.h. die Zuschüsse tragen die Fixkosten und die selbst generierten Einnahmen tragen die vorstellungsbedingten Kosten – spielen lohnt sich, insbesondere an der DSO.
- Die **KO** ist im Zuge des in der Vergangenheit „aufgeblähten“ Gästetats (im Gegensatz zum Ensembledanken) und der verheerenden finanziellen Auslastung (durchschnittliche Einnahmen pro Platz: rund 20 € bei 55% Auslastung) in eine **dramatische finanzielle Schieflage geraten** – spielen bedeutet Verlust.
- Der am **künstlerischen Angebot skalierte Personalkostenvergleich** macht deutlich dass die fixen Personalkollektive:
 - Orchester
 - Chor
 - Ballett
 - Technikan der DSO und DOB **nicht ausreichend genutzt werden**.
- Dies führt an der DOB in Verbindung mit der finanziellen niedrigen Auslastung zu einer Kostendeckungsrate von nur 18 % (an der KO nur: 15%) (Vgl. Bayerische Staatsoper: 34,1%, oder Semperoper: 37,7%). Die DSO kann im Zuge ihrer hohen finanziellen Auslastung noch einen Kostendeckungsgrad von 26,3%¹⁾ erreichen.

1) Ca. 3 Mio. € Einnahmen aus Werkstattvergütungen des DT, wurden bei den Einnahmen und Kosten abgezogen um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Die DSO ist das ökonomisch erfolgreichste Berliner Opernhaus – im Zuge der hohen Nachfrage sollte die Produktivität erhöht werden

Fazit

DSO

- Die DSO ist derzeit das **finanziell erfolgreichste Haus**. Sie kann als einzige der drei Häuser mehr Einnahmen und höhere Auslastungszahlen verzeichnen.
- Gemessen an der Nachfrage **muss und kann die Produktivität in Form von mehr szenischen Aufführungen deutlich erhöht werden** – auch um den vergleichsweise hohen Fixkostenblock zu rechtfertigen.
- Die technischen Hindernisse, wie z.B. die schlechten Lagerverhältnisse im Bühnenbereich (daher die hohen Transportkosten) bedürfen einer technischen und logistischen Lösung mit entsprechenden Investitionen.
- Ferner besteht weiterhin die Problematik mit dem „maroden“ Haus, welche ebenfalls schnellst möglich überwunden werden sollte, um den Erfolgskurs beibehalten und ausbauen zu können.

Die DOB leidet unter mangelnder Nachfrage

Fazit

DOB

- Die DOB steckt in ernsthaften Schwierigkeiten: Schlecht ausgelastete Vorstellungen bei im Vergleich relativ geringer Aufführungsfrequenz.
- Es ist durchaus möglich, dass der Intendantenwechsel in 2000, die damit geplante (und gewollte) Programmatik, sowie die ständigen Negativschlagzeilen die Attraktivität des Hauses für den Besucher nur vorübergehend geschwächt haben und in Zukunft mehr Besucher zu gewinnen sind.
- Andererseits zeigen die vergangenen Jahre, dass das Besucherpotenzial in Summe stagniert und die DOB Besucher an die DSO verloren hat.
- Vor diesem Hintergrund bleibt zu klären, ob sich mit einem „Neustart“, gekoppelt an ein nachfragebezogenes Programm mit einer entsprechenden Vermarktung in Zukunft vermehrte Besucherströme gewinnen lassen.
- Ferner bleibt zu untersuchen, ob die Auslastung mit Anheben der Spielfrequenz steigt. (Bei der DSO war es so, hingegen bei der KO ist trotz hoher Spielfrequenz die Auslastung gering.)

Die KO ist derzeit das größte Sorgenkind unter den drei Häusern

Fazit

KO

- Die KO ist derzeit das „größte Sorgenkind“ unter den drei Häusern:
 - Auslastung bei 55 % trotz hoher Spielfrequenz (oder wegen ?)
 - Unterdeckung der Vorstellungskosten durch Abendeinnahmen
 - sehr niedrige durchschnittliche Kartenerlöse (ca. 20 € pro Karte)
- Die finanzielle Schieflage muss schnellst möglich korrigiert werden: Senkung der vorstellungsbedingten Kosten zu Gunsten des Ensembletheaters (wurde bereits in Angriff genommen) – damit sich spielen wieder lohnt.
- Verkaufsfördernde Maßnahmen (Abo, etc.) müssen dringend eingeleitet werden.
- Im schlimmsten Fall muss der pure Repertoirebetrieb in Frage gestellt werden.

In Summe lassen sich derzeit höchstens 8 Mio. € ohne signifikanten Qualitätsverlust einsparen

Einsparmöglichkeiten

- Ein Vergleich zu Mitarbeiterzahlen an anderen Opernhäusern zeigt, dass die Berliner Häuser bei Erhalt der Repertoirebetriebe auf dem jetzigen künstlerischen Niveau (und unter der Prämisse der Erhöhung der Spielfrequenz) **keine deutlichen Sparpotenziale, insbesondere in den künstlerischen Bereichen**, aufweisen.
- Das Zusammenlegen von Funktionen in einem **Service Center (oder einer Service GmbH)** mit:
 - gemeinsamer Nutzung von Deko- und Kostümwerkstattkapazitäten
 - einem flexiblen Bühnenarbeiter Aushilfspool
 - einem gemeinsamen Fuhrpark
 - gemeinsamen Personal-, Rechnungswesen und Ticketing
 - einem zentralen Einkaufführt nach einer groben Schätzung zu einem **Einsparvolumen von ca. 4,8 Mio. €**.
- Mit Hilfe eines moderaten weiteren Stellenabbaus im nichtkünstlerischen Bereich (ca. 1,8 Mio. €) und bei den künstlerischen Kollektiven (ca. 1,2 Mio. €) lassen sich zusätzlich 3,5 Mio. € sparen, so dass **in Summe ca. 8 Mio. € Sparpotenzial** unter den aktuellen Gegebenheiten erzielbar sind.
- **Ein weiterer** – insbesondere im künstlerischen Bereich angesiedelter – **Stellenabbau würde** (das zeigt der Vergleich mit anderen Opernhäusern) **einen künstlerischen Abstieg bedeuten**.
- Wie der Stellenabbau mittels natürlicher Fluktuation, betriebsbedingter Kündigungen oder Sozialplänen zu erzielen ist, bleibt zu klären.

Bei einer Zuschussabsenkung jenseits der 10 Mio. € sind drei Repertoirebetriebe auf dem derzeitigen künstlerischen Niveau nicht zu erhalten

Zukunftsmodelle - Voraussetzungen

- Welches organisatorisches Modell in Zukunft die Berliner Opernhäuser (in erster Linie DOB und KO) aus der Krise führen soll hängt in erster Linie von der geplanten Zuschussabsenkung ab.

Zuschussabsenkung kleiner als 10 Mio. €

- In diesem Fall lassen sich drei eigenständige Repertoirebetriebe aufrecht erhalten entweder im Rahmen von drei selbständigen Opernbetrieben und einer Service Einheit (Das „**Freie-Markt-Modell**“)
- oder im Rahmen der vom Kultursenat vorgeschlagenen **Stiftungslösung** („**Drei-Säulen-Modell**“).

Zuschussabsenkung größer als 10 Mio. €

- Weder die Stiftungslösung noch das „Freie-Markt-Modell“ führen zu Einsparungen jenseits der 10 Mio. € Grenze ohne dass die künstlerischen Kollektive so „amputiert“ werden, dass kein Repertoirebetrieb auf dem von drei Häusern erwarteten künstlerischen Niveau mehr möglich ist.
- Vor diesem Hintergrund ergeben sich (u.a.) drei künstlerisch sehr kritisch zu sehende Szenarien:
 1. **Ersetzen des Repertoiretheaters** an der KO und/oder DOB durch ein **Stagionesystem** mit deutlich weniger Vorstellungen und einem einschichtigen Orchester- und Bühnenbetrieb (allerdings hätten zwei Stagionehäuser bei Anwesenheit eines florierenden Repertoirehauses kaum eine Überlebenschance)
 2. **Fusion** von DOB und DSO (künstlerisch strikt abzulehnen)
 3. **Schließung** von DOB oder KO (käme einer künstlerischen Katastrophe gleich und würde künstlerische und finanzielle Investitionen der Vergangenheit auf dramatische Weise vernichten)

Die Stiftungslösung ist komplex, nicht unbedingt effizient, und nur unter bestimmten Prämissen zu akzeptieren.

Zukunftsmodelle – Die Stiftungslösung

- Die vorgeschlagene Stiftungslösung führt zu einer organisatorischen Komplexität und erinnert an eine „**Regulierungseinheit**“, die das freie künstlerische Entfalten der drei Häuser eher verhindert als fördert.
- Wir sind der Meinung, dass sich künstlerische Profile aus den Leitungen und dem Wettbewerb ergeben müssen. Die inhaltlichen Schwächen und die niedrigen Besucherzahlen an DOB und KO ergeben sich aus Fehlern der Vergangenheit – von Menschen gemacht. **Diese Fehler werden nicht durch einen organisatorischen Überbau behoben, sondern durch die zukünftigen (oder jetzigen) künstlerischen Leiter.**
- Ferner besteht die Gefahr, dass in Folge von **Quersubventionierung** die erfolgreiche DSO geschwächt würde zu Gunsten der krisengeschüttelten KO und DOB.
- Die Stiftungslösung erzielt ihre **Einsparmöglichkeiten durch die Service GmbH – diese ließen sich auch ohne Stiftungsmodell realisieren.**
- **Vorteile der Stiftungslösung sind:**
 - wenn der Erhalt von drei künstlerisch unabhängig agierenden Häusern in der Stiftungssatzung festgeschrieben steht, bedeutet dies einen gewissen **politischen Schutz** vor Schließung (Ewigkeitsanspruch der Stiftungssatzung)
 - Vermeidung von Arbeitskämpfen durch schrittweise Überführung des Personals via Stiftungsvehikel in eine private Rechtsform
 - Der GF der Service GmbH kann auf die organisatorische Spielplangestaltung im Stiftungsvorstand Einfluss nehmen, dies könnte eine ökonomischere Spielplangestaltung nach sich ziehen.

Eine Quersubventionierung müsste im Fall einer Stiftungslösung ausgeschlossen werden

Zukunftsmodelle – Die Stiftungslösung

Vor diesen Argumenten ist **die Stiftungslösung nur zu befürworten**, wenn:

- die Politik diesen (nicht erforderlichen) Strukturwandel zum Anlass nehmen würde, den Zuschuss nur geringfügig abzusenken und somit eine **Schließung, oder Fusion verhindert werden kann**.
- der **Bund** sich nachweislich finanziell an der Stiftungslösung beteiligen würde.
- ein **Quersubventionierung zwischen den Häusern in der Stiftungssatzung ausgeschlossen** würde
- der **Erhalt von drei eigenständigen Opernhäusern mit eigenständigen künstlerischen und wirtschaftlichen Leitungen in der Stiftungssatzung festgeschrieben** wird

Das „Freie-Markt-Modell“ ist die einfachste und effizienteste Lösung: jedes Haus muss sich sein Nische suchen und wird anhand eines ambitionierten 5-Jahresplanes gemessen

Zukunftsmodelle – Empfehlung: „Freie-Markt-Modell“

- Wir sind der Meinung, dass die drei Häuser (ggf. als GmbHs) sowie eine zu gründende Service Einheit separat in einem „**Freien-Markt-Modell**“ weiterzuführen sind.
- Jedes Haus sollte mit dem **Senat gemeinsam Ziele im Rahmen eines ambitionierten 5-Jahresplans vereinbaren**, dem zu folge die Zuschüsse mit einer Planungssicherheit festgesetzt werden.
- Anhand von **Performance-Kennzahlen**, wie z.B.:
 - Anzahl Besucher
 - Auslastung
 - Kostendeckungsgrad durch selbst generierte Einnahmesteuert der Senat die drei Häuser separat.
- Jede Opernleitung ist somit gefragt, ein **eigenständiges Profil zu entwickeln** und sich auf dem „Markt seine Nische zu suchen“.
- Falls sich nach den 5 Jahren herausstellt, dass sich das Besucherpotenzial für die DOB und KO nicht ausbauen lässt, ist zu prüfen, ob nicht das künstlerische Angebot im Sinne einer **Verknappungsstrategie zu reduzieren ist**.

Der Erfolg hängt von Personen und Inhalten ab und nicht von Organisationsformen

Zukunftsmodelle – Empfehlung „Freie-Markt-Modell“

- Es ist entscheidend, dass die richtigen künstlerischen Leiter bestellt (sind) / werden, die in der Lage sind, die individuellen Stärken der Häuser wieder ans Tageslicht zu bringen und in die Öffentlichkeit zu transportieren.
- Deshalb sollte schnellst möglich ein vielversprechender Intendant, der diesen Herausforderungen gewachsen ist, für die DOB gefunden werden.
- Der Erfolg hängt von Personen und nicht von Organisationsformen ab. **Deshalb ist das „Freie-Markt-Modell“ mit Planungssicherheit und klaren Zielvorgaben das einfachste und beste Modell, um die Berliner Häuser aus der Krise zu führen (insbesondere die KO und DOB).**

B. Status Quo Analyse

Schwierige Situation: geringe Auslastung und unterdurchschnittliche Produktivität der Fixkostenkollektive im Zuge zu weniger Vorstellungen

Stärken- und Schwächenanalyse - DOB

Stärken

- Funktionstüchtiges Haus mit genug Sitzplätzen (1.865)
- Gutes Orchester / profilierter junger GMD
- Weitgehende Deckung der variablen Kosten durch die Einnahmen (noch lohnt sich das Spielen)
- Starke Charlottenburger Lobby

Schwächen

- Stagnierende Besucherzahlen bei geringer Auslastung (60%) und niedrigem Kartenerlösniveau (22€ pro Karte)
- Der skalierte Personalkostenbenchmark zeigt, dass derzeit insbesondere die künstlerischen Kollektive nicht ausgenutzt werden, d.h. die Produktivität der Fixkostenkollektive ist unterdurchschnittlich.
- Gekoppelt mit den geringen Einnahmen führt dies zu einem Kostendeckungsgrad durch selbst generierte Einnahmen von nur 18%
- Gebäude mit geringer Anziehungskraft
- Interne personelle Querelen und Managementfehler haben im Haus, in der Bevölkerung und in der Branche zu erheblichen Imageschäden geführt.

DSO: ein aufstrebendes Haus mit hoher Nachfrage

Stärken- und Schwächenanalyse - DSO

Stärken

- **Gute Auslastung (ca. 85%)** bei steigender Tendenz, also vermehrte Publikumsnachfrage erkennbar
- **Opernhaus in perfekter geographischer Lage mit Gravitas**, neuem Intendanten, internationaler Ausstrahlung und einem Orchester/GMD von Weltruf
- **Trotz Tarifprobleme gesunde Finanzierung**: sogar Überdeckung der variablen Kosten durch selbstgenerierte Einnahmen (das **Spielen lohnt sich**)

Schwächen

- **Marodes Haus** und veraltete Technik (gestaltet mehr spielen als schwierig)
- **Geringe Platzanzahl** (1.396) erschwert Mehreinnahmen bei bereits guter Auslastung hohem Kartenerlösniveau (Ø 35-40 € pro verkauftem Platz)
- Zu **wenig Vorstellungen** und Neuproduktionen führt zu unproduktiven Fixkostenkollektiven und zu einer mangelnden Ausschöpfung des vorhandenen Zuschauerpotenzials
- Technische und hausintrinsische Hindernisse erschweren eine Erhöhung der Spielfrequenz
- Einnahmen hängen stark von nicht direkt operativem Geschäft ab, wie Gastspielen und Werkstattsondervergütungen durch das DT

Die KO ist derzeit das „größte Sorgenkind“ der Berliner Opernszene

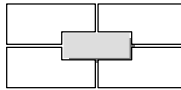
Stärken- und Schwächenanalyse - KO

Stärken

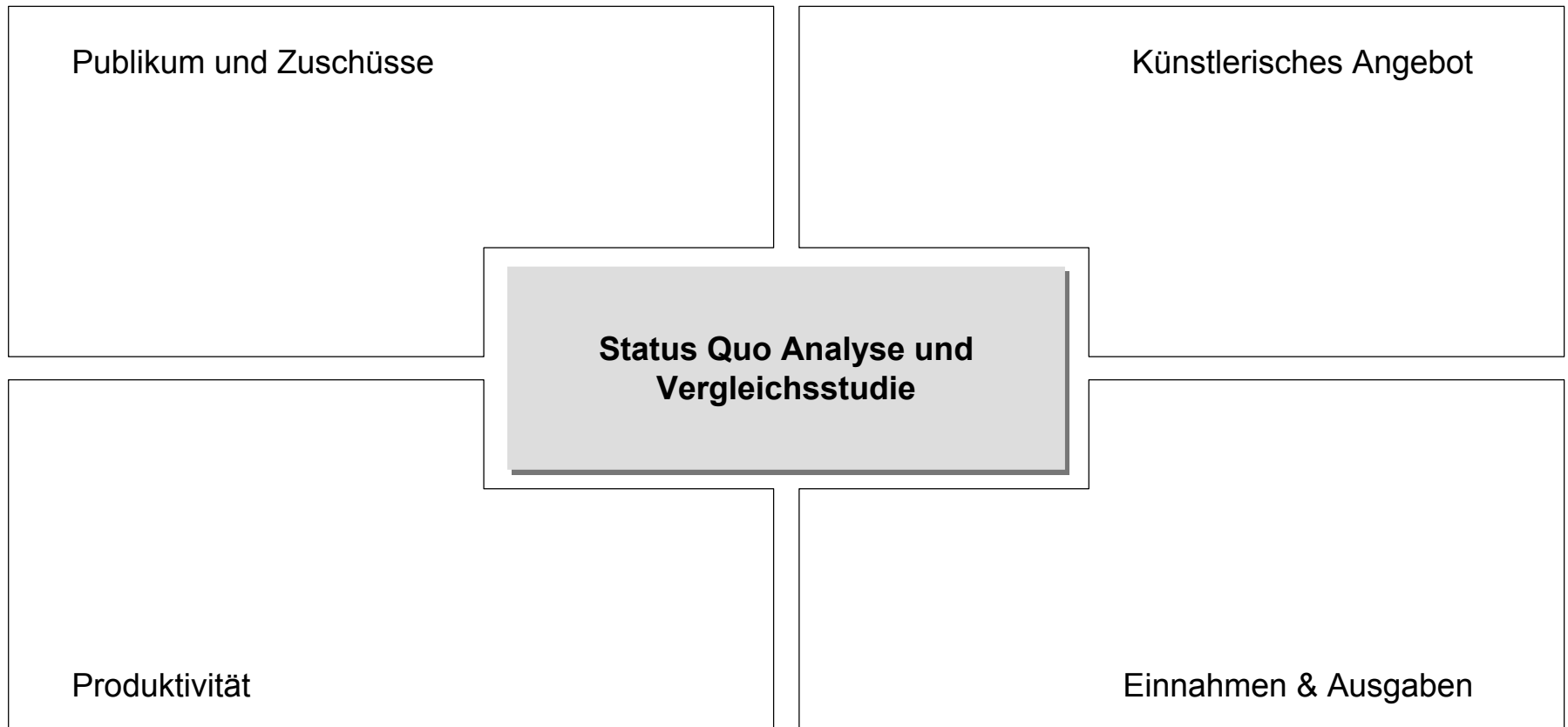
- Aus der Tradition heraus abgegrenztes eigenständiges Profil
- Klarer kulturpolitischer Auftrag: Das „Forschungs- & Entwicklungszentrum des Musiktheaters“
- Neues vielversprechendes künstlerisches Leitungsteam: Intendant / GMD

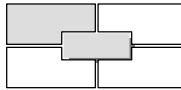
Schwächen

- Dramatisch geringe Auslastung (50%)
- Stagnierende bis fallende Besucher bei geringem Kartenerlösniveau (Ø 20 € pro verkauftem Platz)
- Unterdeckung bei den variablen Kosten im Zuge in Vergangenheit zu hoher Gästekosten, trotz Vorhandensein eines gut ausgestatteten Ensembles
- Früher Abkehr vom Ensembletheater, wurde bereits korrigiert
- Zu geringe Kostendeckung durch Eigeneinnahmen (15%)

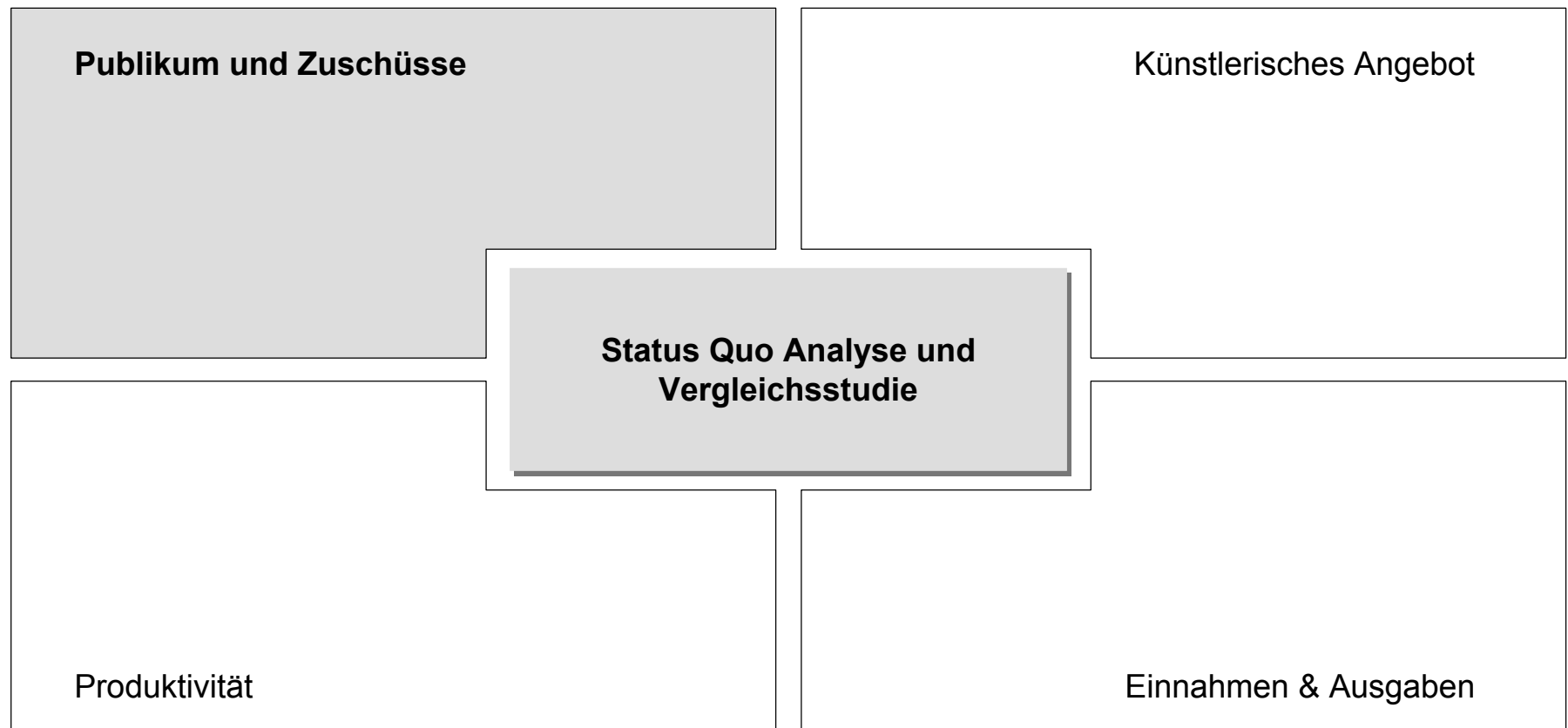


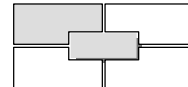
Vier Themenfelder werden untersucht





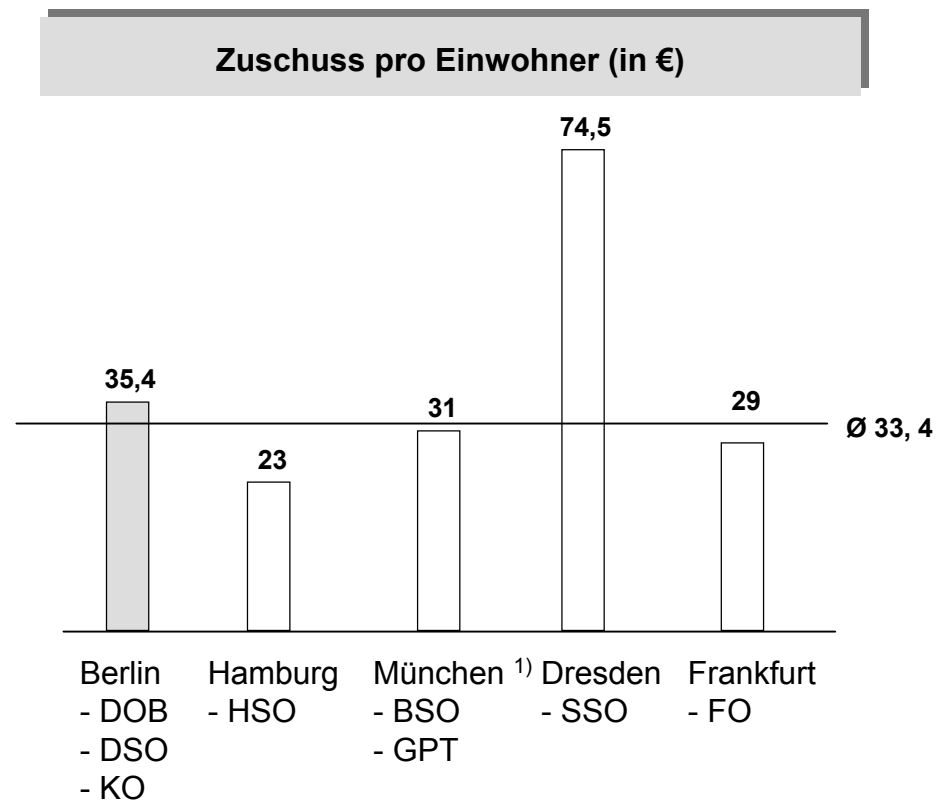
Bevölkerung, Publikum und Zuschüsse stehen im Zentrum des ersten Untersuchungsfeldes





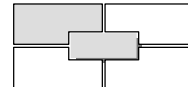
Das Berliner Operngeschehen ist mit 35,4 € pro Einwohner angemessen subventioniert

Zuschüsse für Opernbetriebe in Relation zu den Einwohnern (in €)



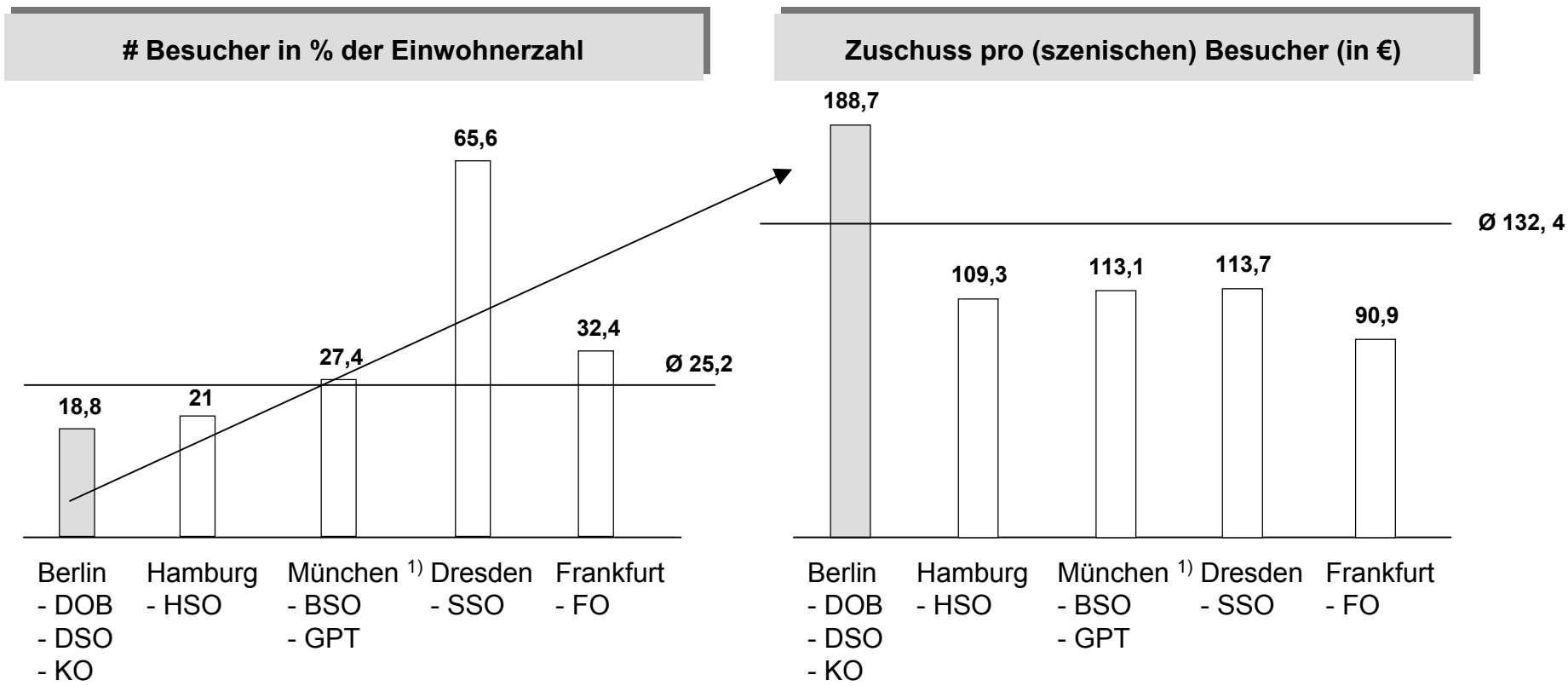
1) München inkl. Umland: 2,445 Mio. Einwohner

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2000, Statistische Landesämter, Stadtverwaltungen, Statistik des Dt. Bühnenvereins



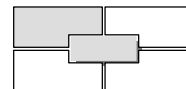
Nur werden in Berlin unterdurchschnittlich viele Einwohner als Besucher gewonnen, was zu einem Zuschuss pro Besucher (nur Oper&Ballett) in Höhe von 188,7 € führt.

Zuschüsse für Opernbetriebe in Relation zu den Einwohnern (in €)

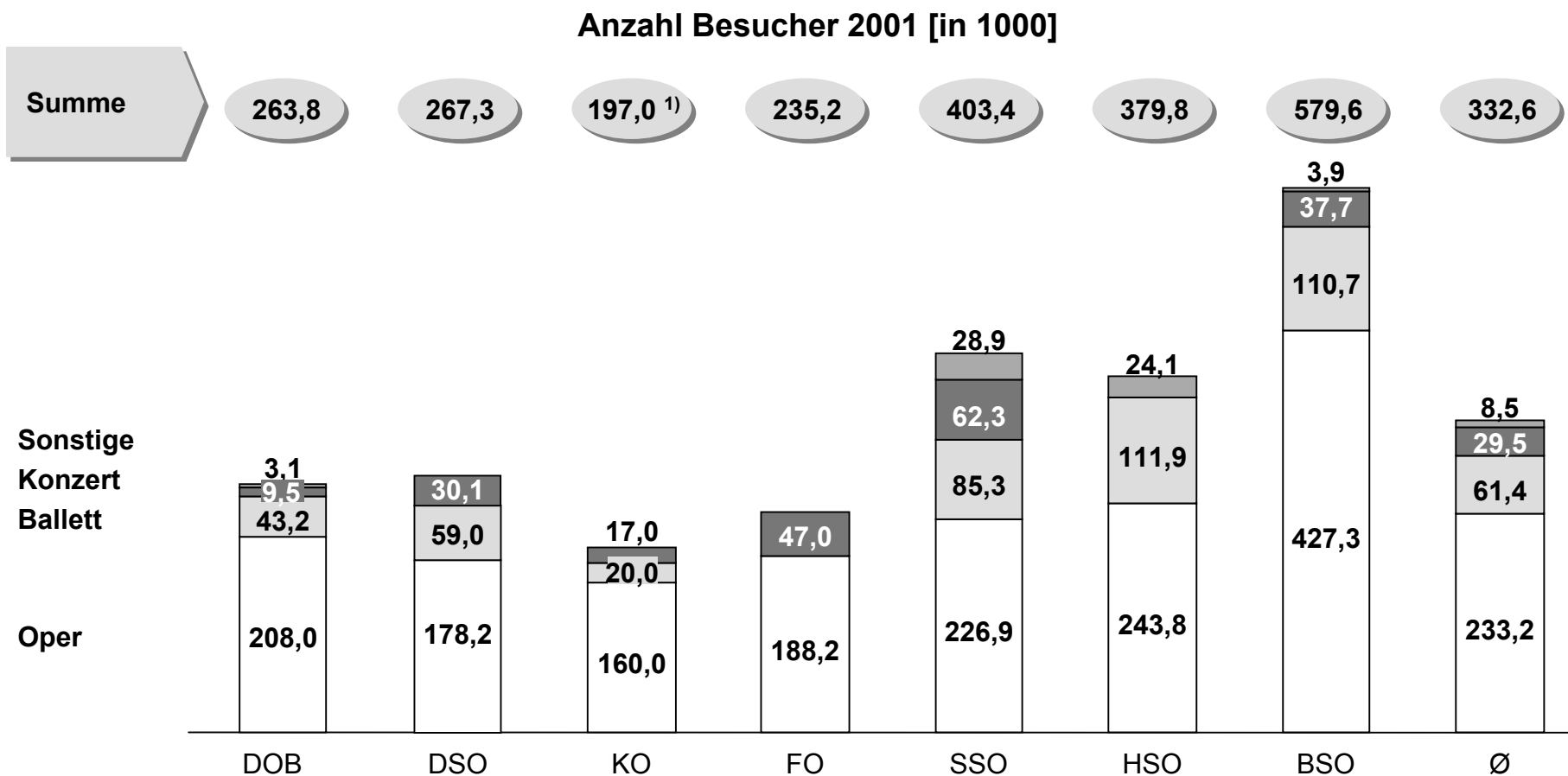


1) München inkl. Umland: 2,445 Mio. Einwohner

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2000, Statistische Landesämter, Stadtverwaltungen, Statistik des Dt. Bühnenvereins



Die drei Berliner Opernhäuser erreichen zusammen deutlich weniger Besucher als die Hamburgische und Sächsische Staatsoper zusammen

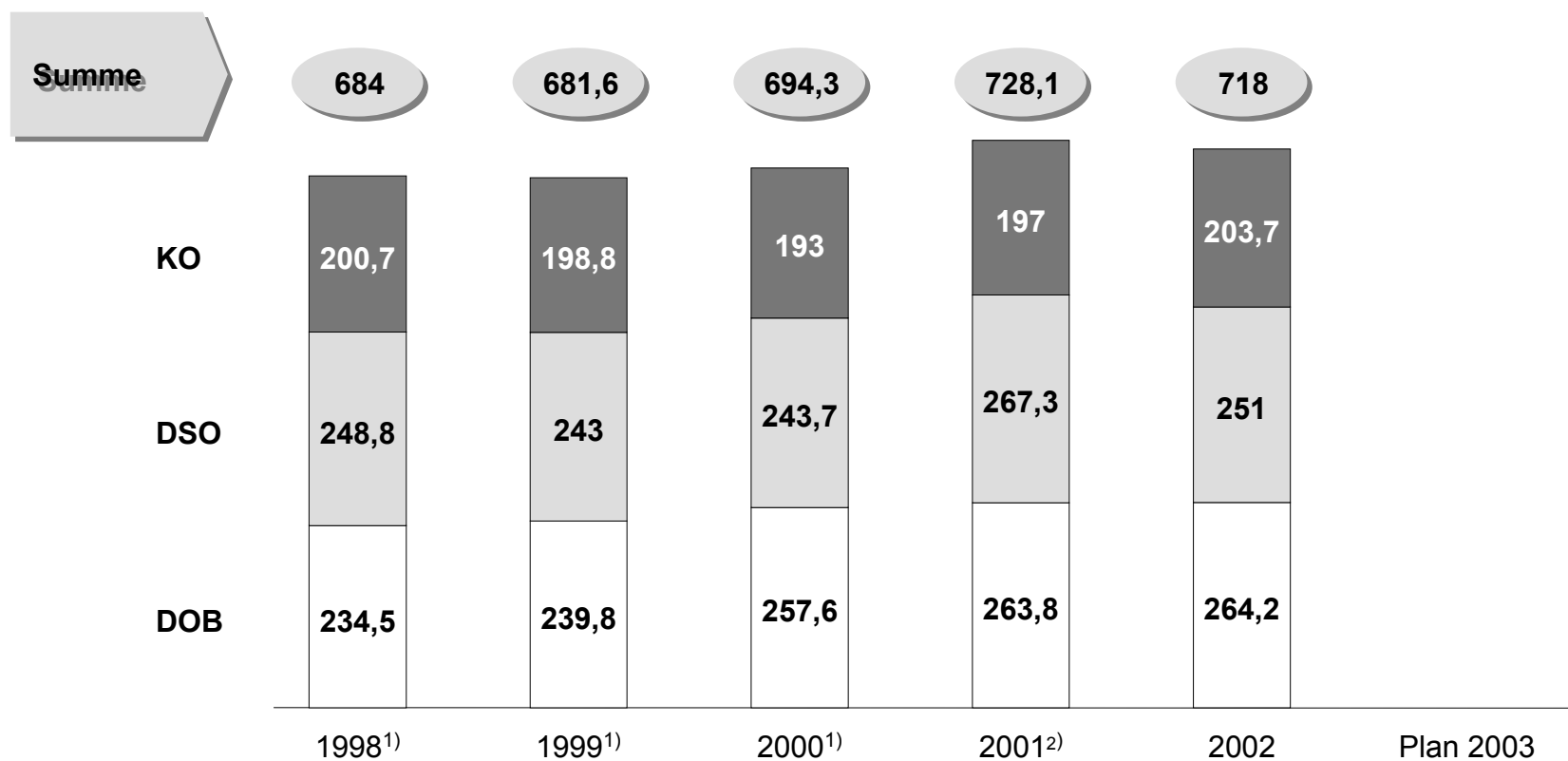


¹⁾ Diskrepanz zum Zahlenmaterial des Kultursenats: ca. 184.000

Quellen: DOK 2001, DSO, DOB, KO, BSO, Statistik des Dt. BV 99/00

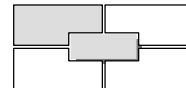
Seit 1998 stagnieren die Besucher bei ca. 700.000 in Summe über alle 3 Häuser

Besucher der Berliner Opernhäuser 1998-2002 [in 1000]



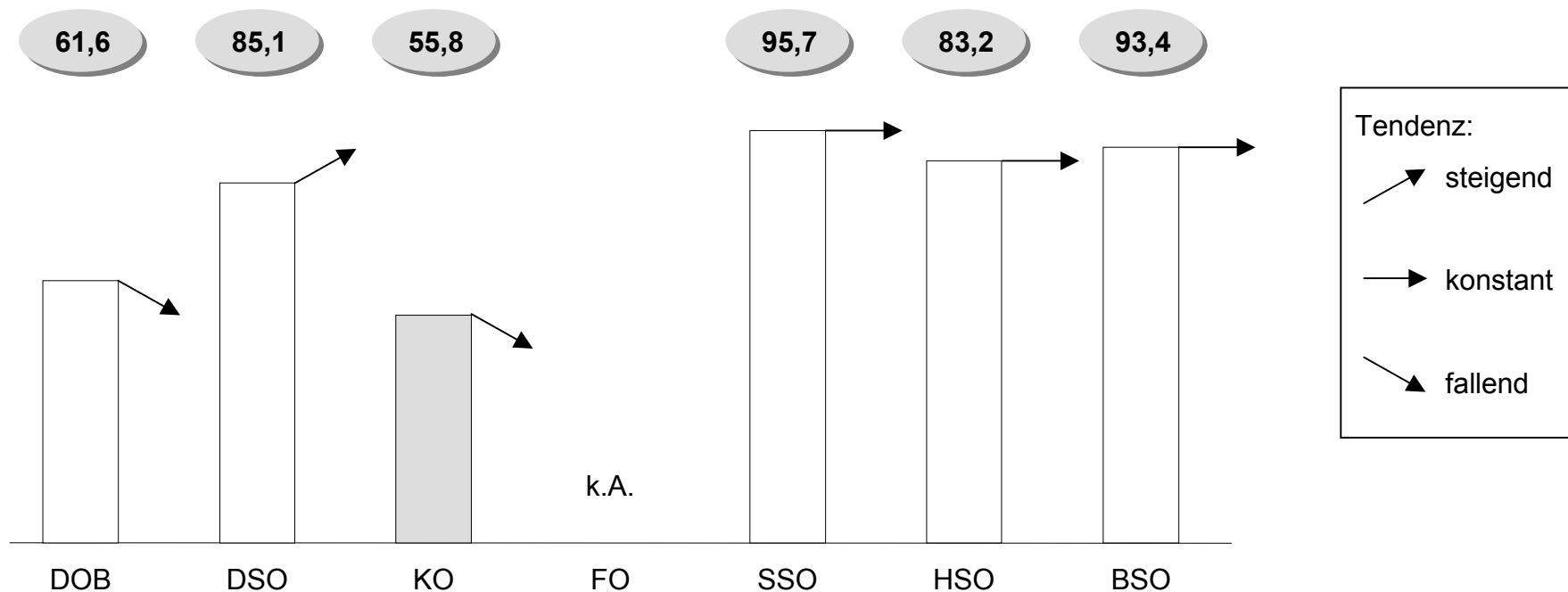
¹⁾ Quellen: Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur

²⁾ Quellen: DSO, DBO, KO



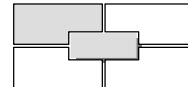
Die derzeitigen Auslastung an der DOB (61,7%) und besonders an der KO (55,8%) sind Besorgnis erregend.

Auslastung¹⁾ in 2001 [in %] (nur Oper, Ballett und Konzerte)



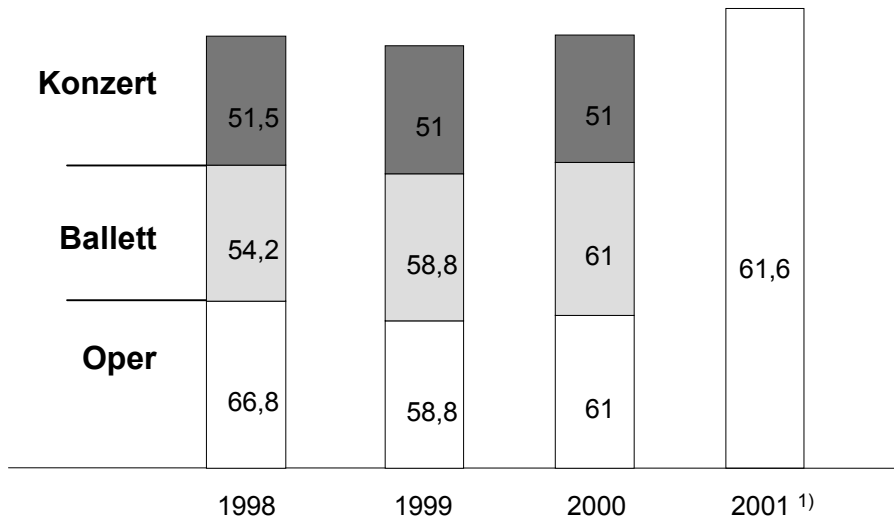
Quellen: DSO, DOB, KO, Statistik des Dt. Bühnenvereins 1999/00, BSO, DOK 01

1) = Anzahl Besucher / (Sitzplatzkapazität x Anzahl Vorstellungen)

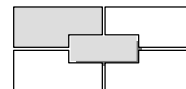


Die Auslastung der DOB verharrt seit 1998 auf niedrigem Niveau (ca. 60%)

DOB: Auslastungsentwicklung 1998 – 2002 [in %]

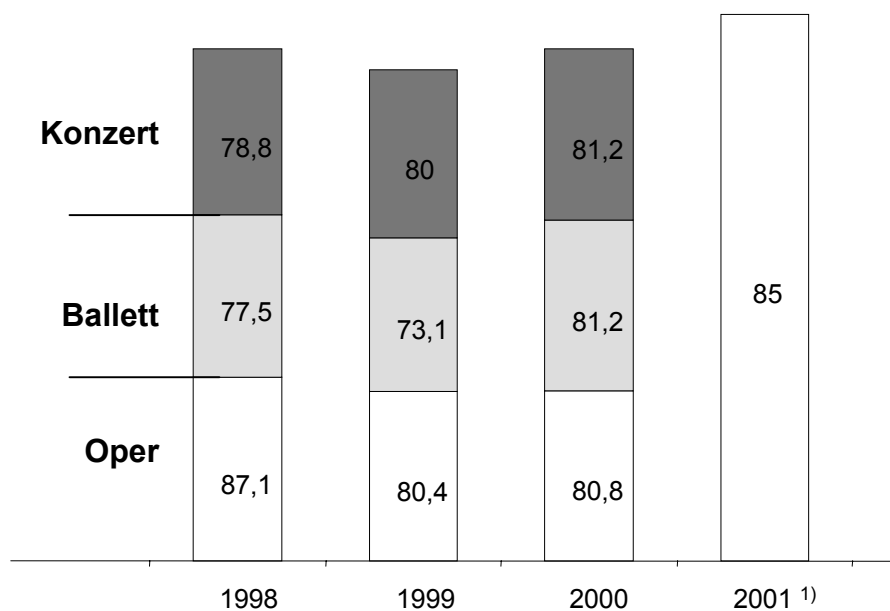


1) = hier durchschnittliche Gesamtauslastung



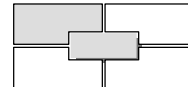
Die DSO konnte ihre Auslastung in den letzten Jahren auf rund 85% in 2001 ausbauen

DSO: Auslastungsentwicklung 1998 – 2002 [in %]



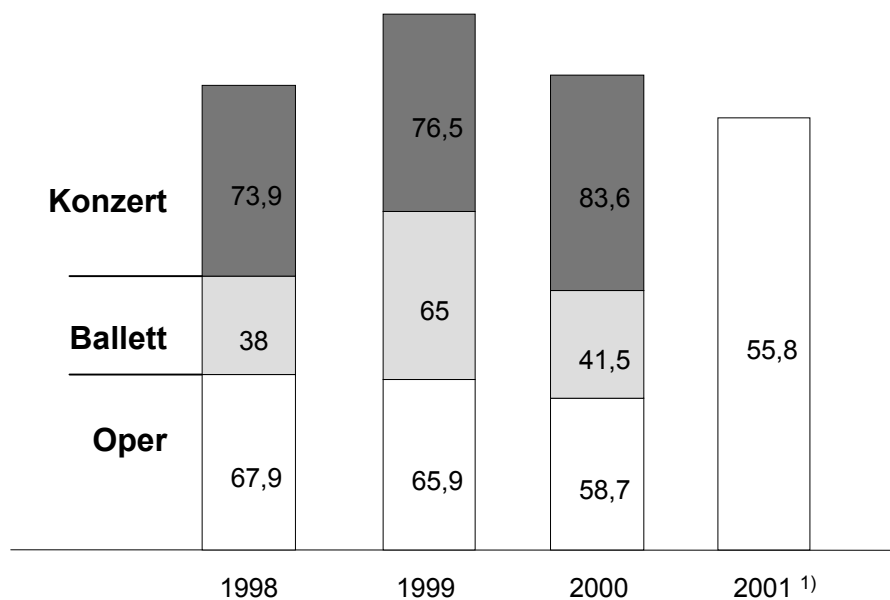
1) = hier durchschnittliche Gesamtauslastung über Oper, Ballett und Konzert

Quelle: DSO



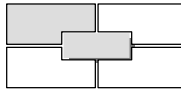
Der Rückgang der Auslastung an der KO auf 55% in 2001 ist dramatisch – wahrscheinlich Verluste zu Gunsten der DSO

KO: Auslastungsentwicklung 1998 – 2002 [in %]



1) = hier durchschnittliche Gesamtauslastung über Oper, Ballett und Konzert

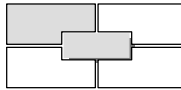
Quelle: KO



Fazit: Entweder die Anzahl der Besucher lässt sich auf ca. 1,1 Mio. ausbauen, oder die Fortführung des bisherigen Spielbetriebs ist in Frage zu stellen

Anmerkungen zum Besucherpotenzial II

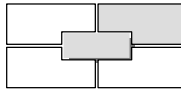
- Verglichen mit andern Standorten, wie Hamburg oder Dresden, die ähnliche Standortstrukturen aufweisen, **müsste die Berliner Opernszene ein Besucherpotenzial von mehr als einer Millionen Personen haben.**
- Ferner verfügt Berlin über **knapp 5 Mio. Übernachtungsgäste, mehr als dreimal soviel wie Dresden** (Touristen im Publikum der Semperoper: ca. 30-50 Prozent), d.h. ein **großes Potenzial an Besuchern wurde bisher ausgeklammert und dem Zufall überlassen.**
- Vor diesem Hintergrund scheint es so (wäre näher zu untersuchen), dass die Berliner Häuser, insbesondere die DOB und KO nicht in der Lage waren, das vorhandene Besucherpotenzial voll auszuschöpfen, denn
- seit 1998 stagnieren die Besucherzahlen bei ca. 700.000, die KO (und vorher die DOB) haben Besucher an die DSO verloren.



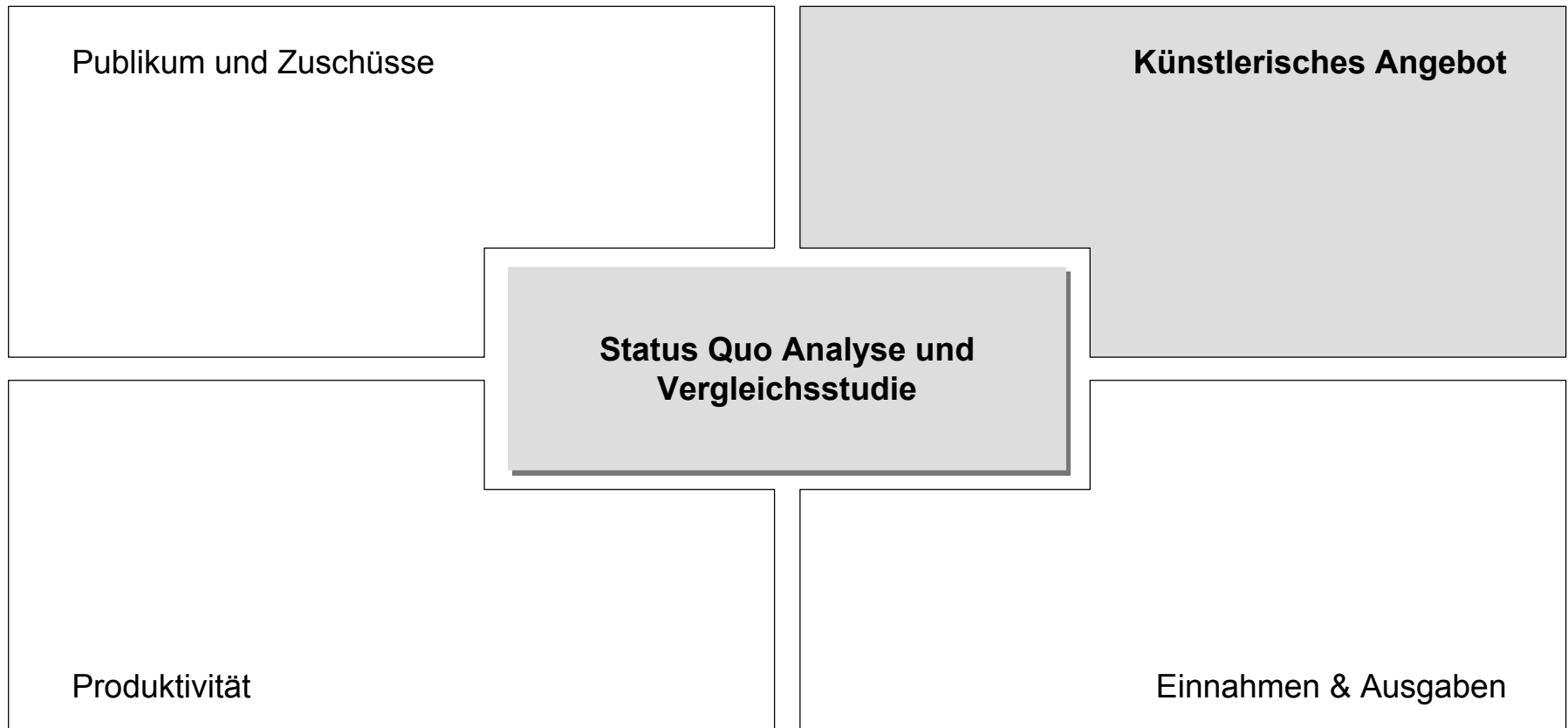
Besucherzahl und Auslastung an der DOB und KO sind u.a. hausgemacht und lassen sich nach unserer Einschätzung verbessern

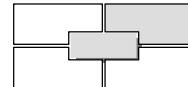
Ursachen für das niedrige Besucheraufkommen

- Häufig ergeben sich aus Intendantenwechseln und der Beendigung von langjährigen Personenären (Götz Friedruch und Harry Kupfer) erst mal Zuschauerrückgänge (Publikum braucht Kontinuität).
- Die Negativschlagzeilen belasten die mit einem Opernbesuch verbundenen positiven Emotionen.
- DOB und KO haben versäumt sich neue Besuchersegmente zu erarbeiten in Form von z.B.:
 - Kooperationen Reiseveranstaltern
 - einem geschickten Abo-System
 - etc.
- DOB und KO haben in den letzten Jahren verpasst, sich „im Wettbewerb“ zur DSO inhaltlich zu positionieren.
- Ferner wurde versäumt, eine kundenorientierte Marketing- und Vertriebsstrategie zu entwickeln, die folgende Fragen beantwortet:
“**Wie** sprechen wir mit **welchem** Programm **welches** Besuchersegment **wann** am besten an ?“

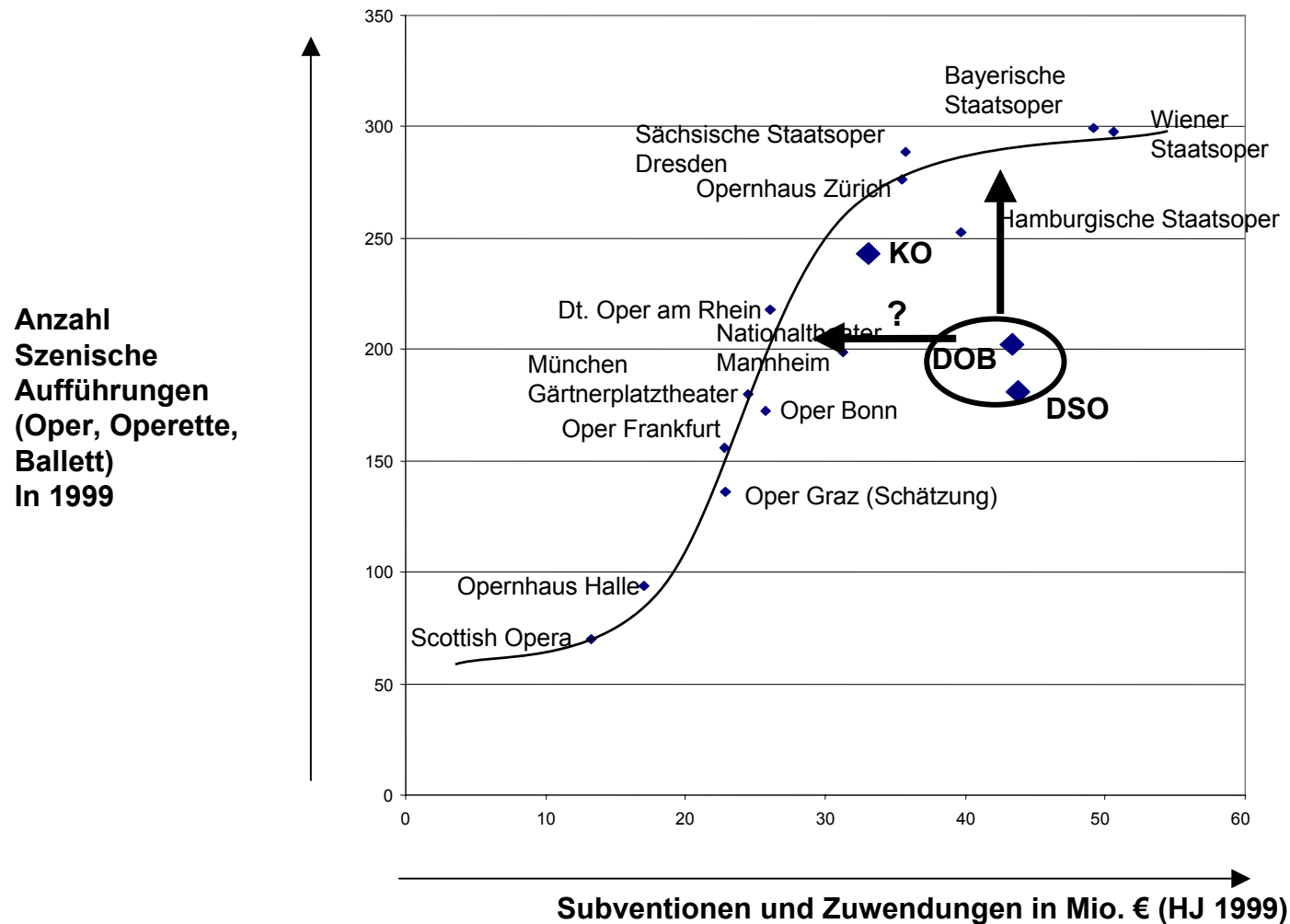


Vergleich und Bewertung des (quantitativen) künstlerischen Angebots

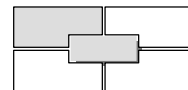




DOB und DSO zeigen gemessen an ihren Subventionen eine relativ geringe szenische Spielfrequenz

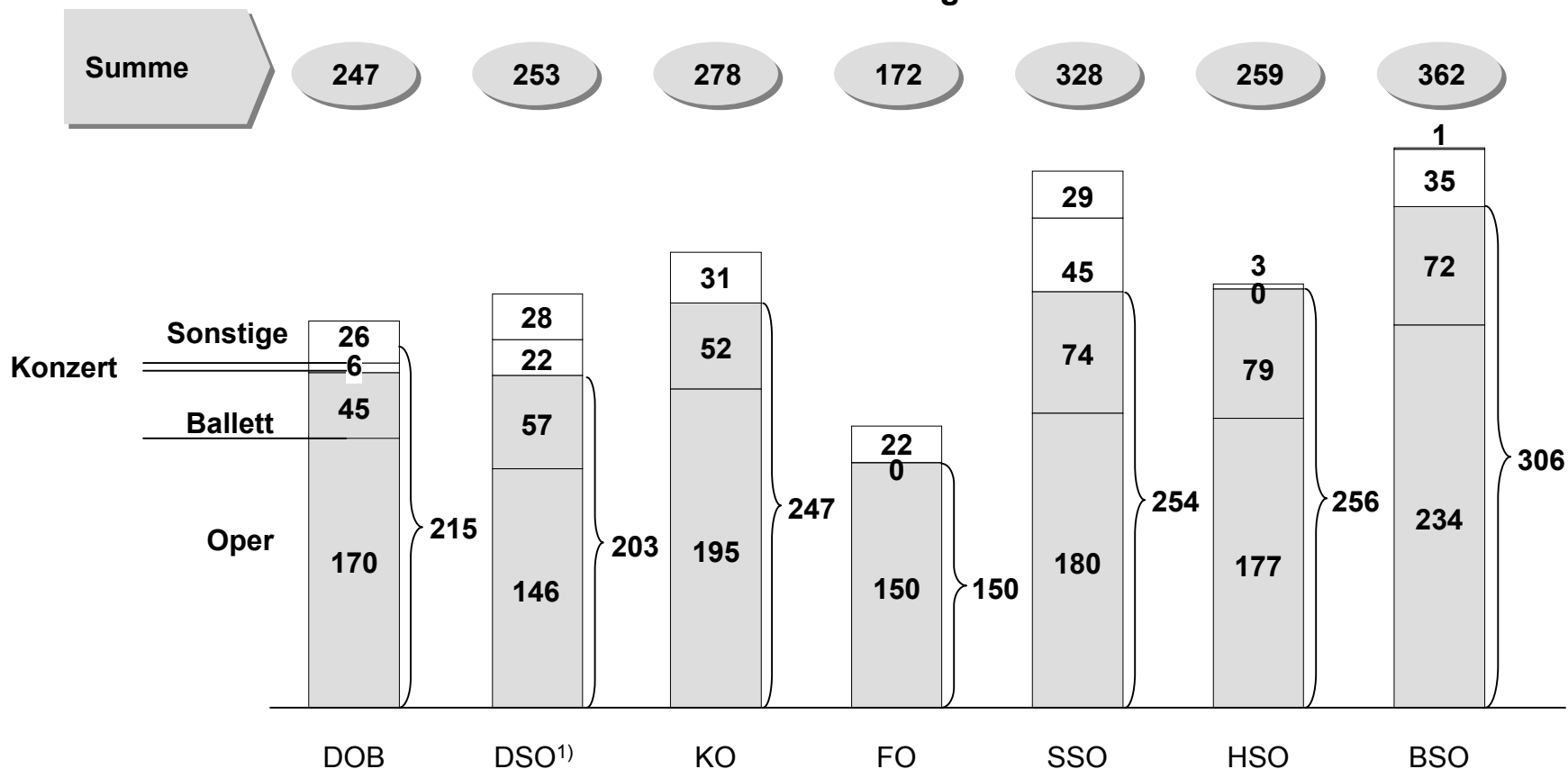


Quelle: Statistik des Deutschen Bühnenvereins 2000



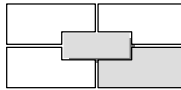
Die Zahl der szenischen Aufführungen (Oper & Ballett) ist an der DOB und besonders an der DSO unterdurchschnittlich

Veranstaltungen 2001

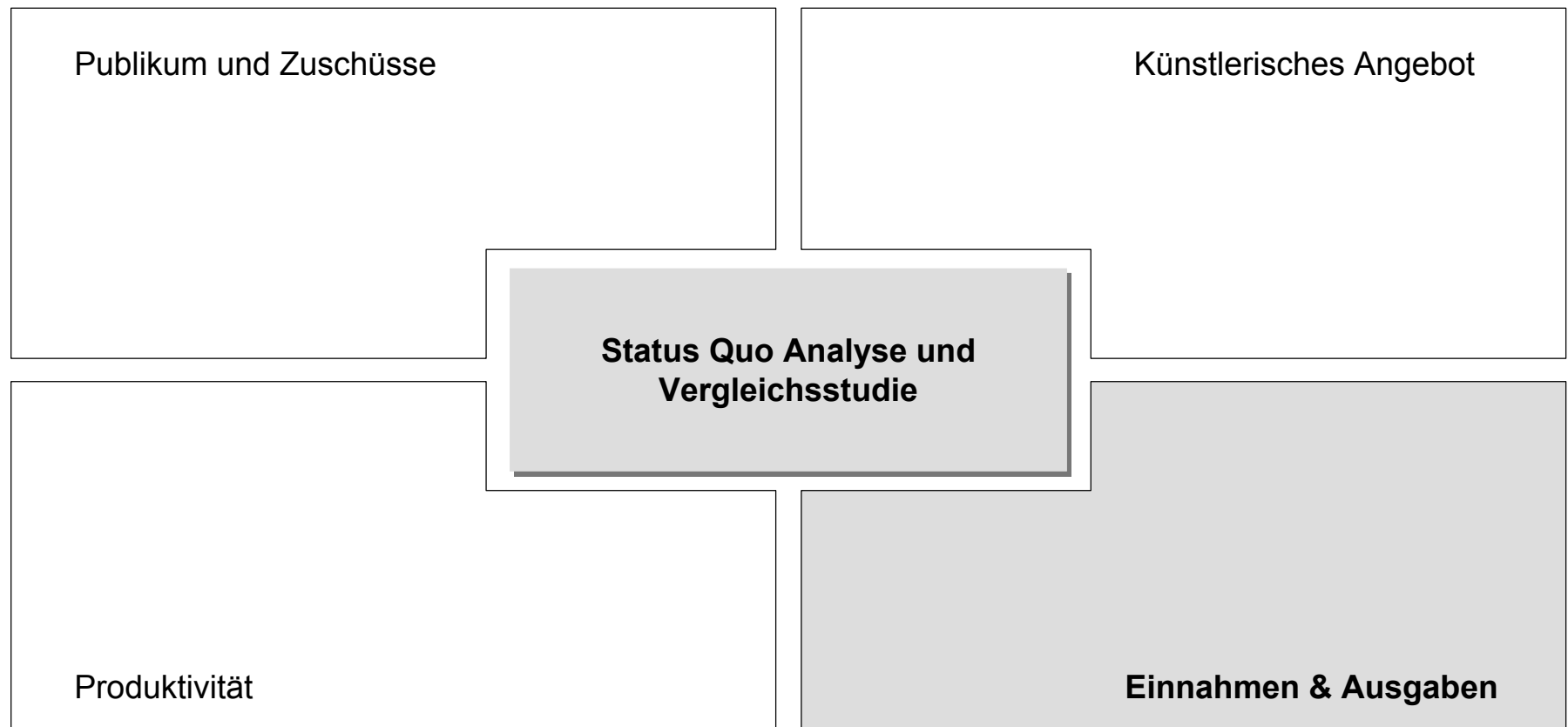


¹⁾ Nur großes Haus

Quellen: DSO, DOB, KO, Statistik des Dt. Bühnenvereins 1999/00, BSO, DOK 01

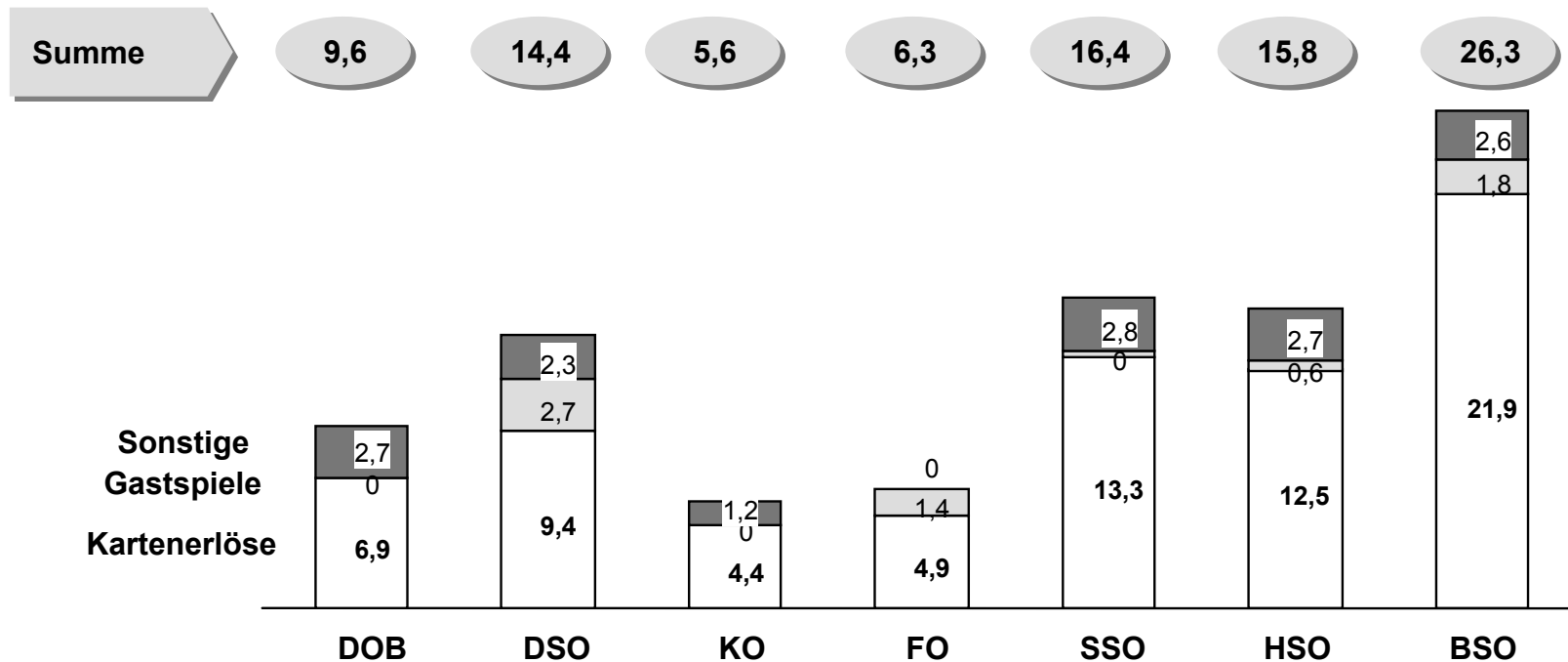


Einnahmen und Ausgaben

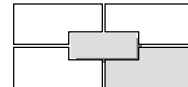


Die Einnahmen der Berliner Opernhäuser liegen deutlich unter denen ihrer Vergleichspartner

Vergleich von Einnahmen 2001 (in Mio. €)

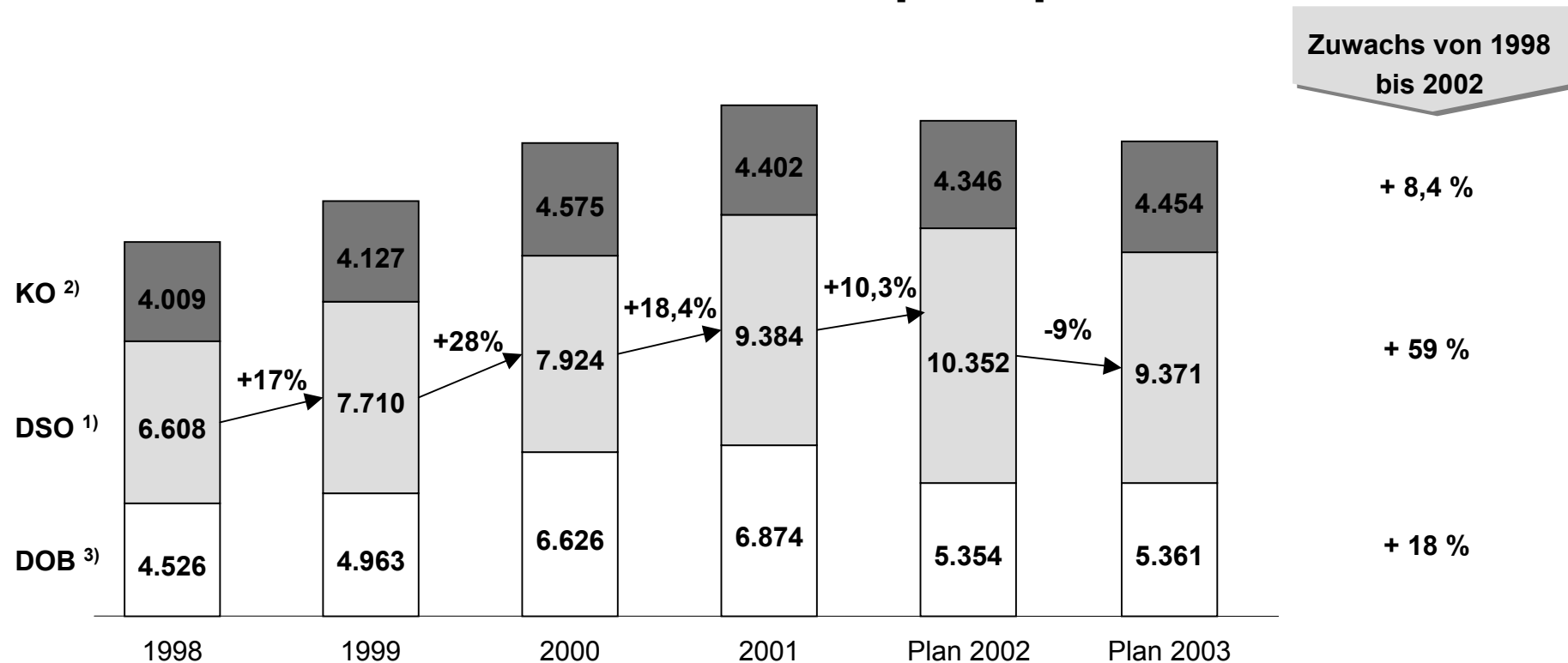


Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins

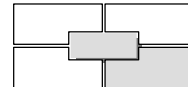


Zwischen 1998 und 2002 konnte die Staatsoper ihre Ticketerlöse um 59% steigern

Kartenerlöse 1998-2003 [in Tsd. €]

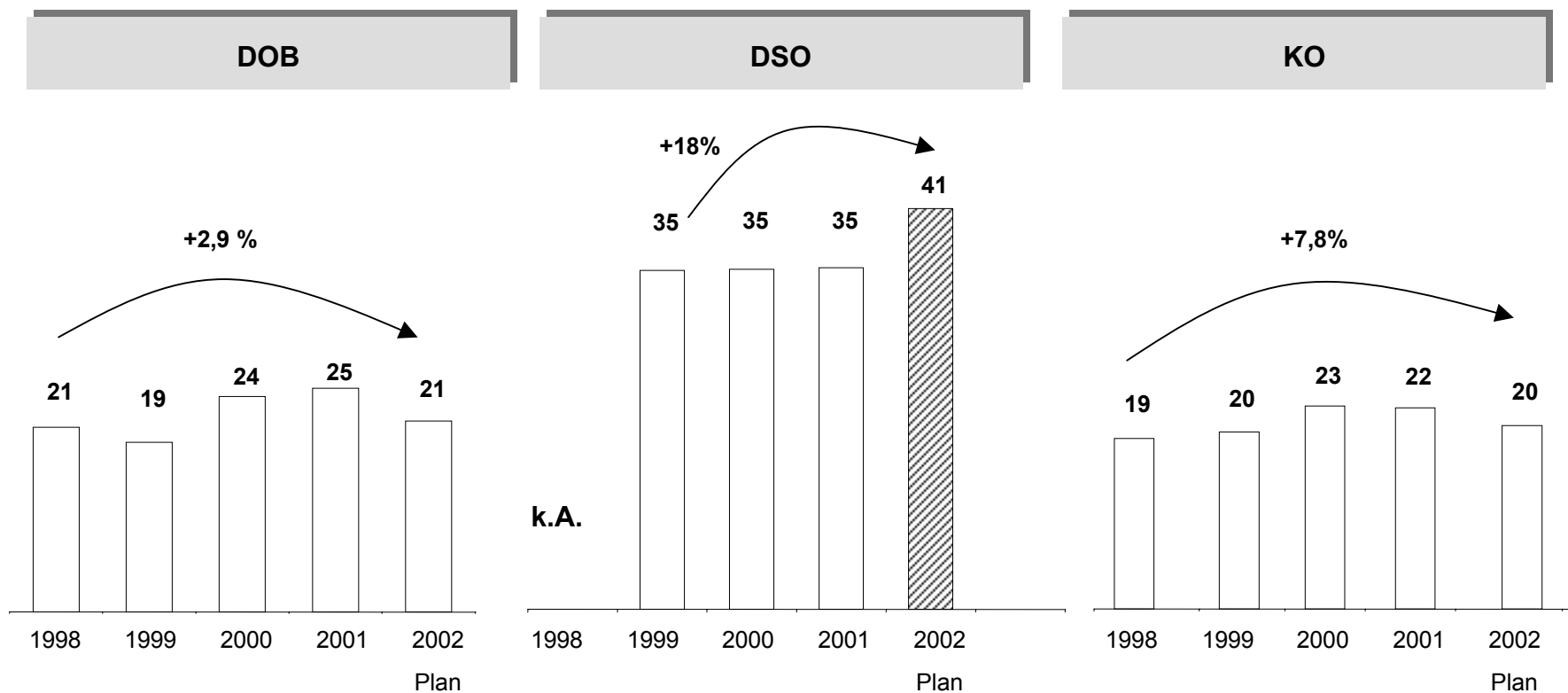


1) Quelle: DSO 2) Quelle: KO 3) Quelle: DOB



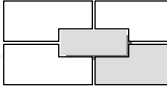
Das Preisniveau liegt an der DSO deutlich über dem der DOB bzw. KO

Kartenerlöse pro Besucher ¹⁾ 1998 – 2002 (in €)



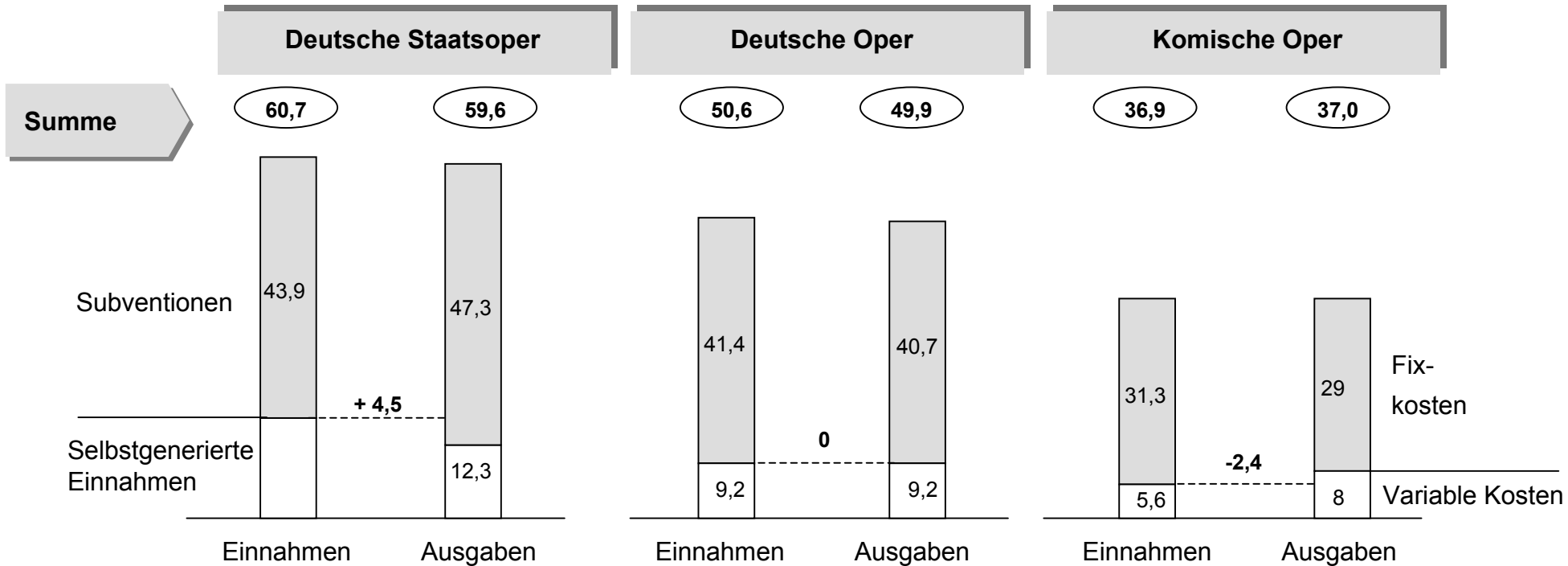
1) Summe operativer Einnahmen aus Oper, Ballett, und Konzert / Anzahl Besucher (Oper, Ballett und Konzert)

Quelle: DOB, DSO, KO



DSO und DOB sind auf den ersten Blick „gesund finanziert“ - die selbst generierten Einnahmen decken die vorstellungsbedingten Kosten, dramatische Unterdeckung an der KO

Kostendeckung (2001 in Mio. €)



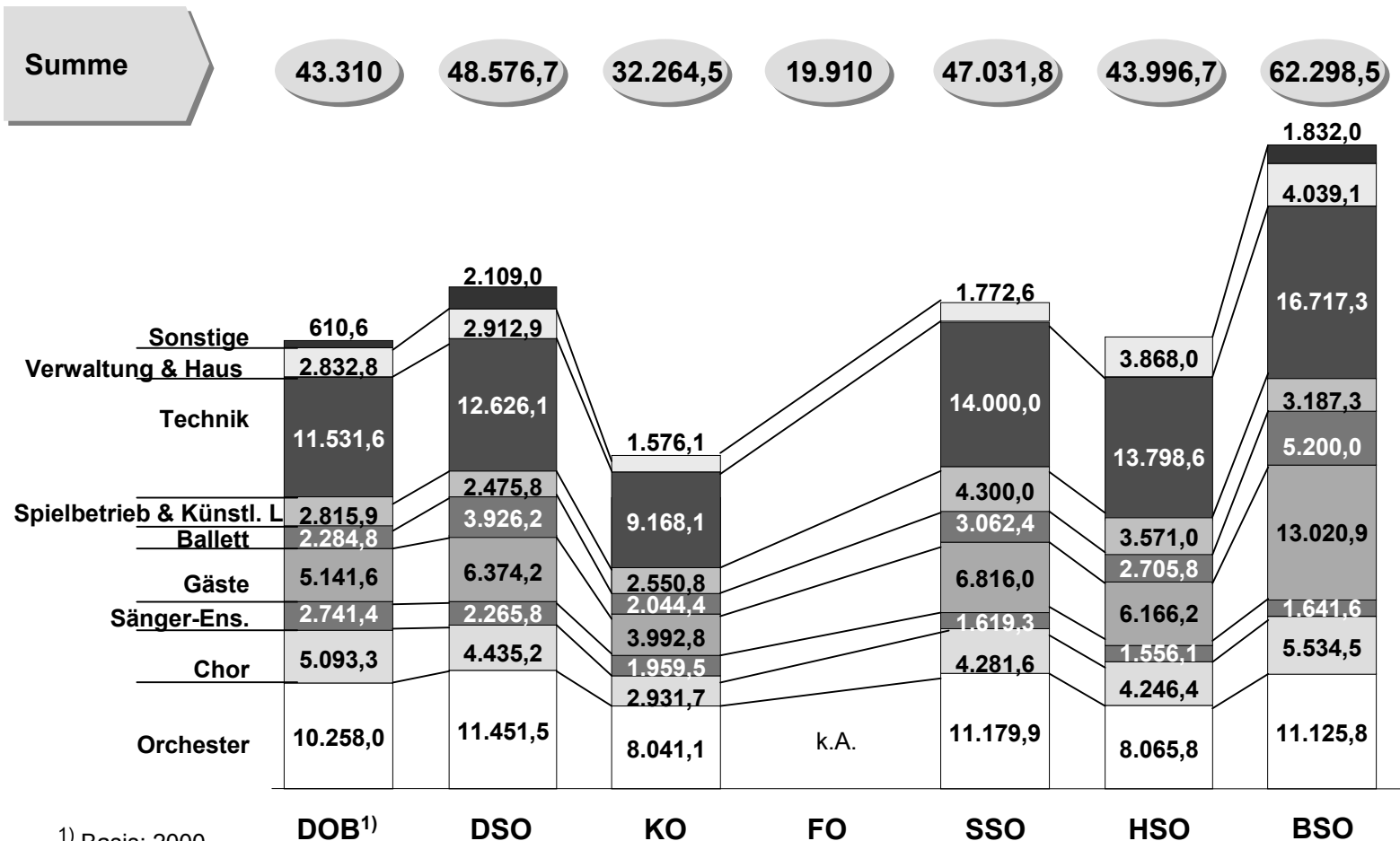
Variable Kosten: Regieteams, Gäste, Zusatzpersonal (Statisten, etc.), Ausstattungskosten, Urheberkosten, Marketing, Fremdpersonal, Mieten & Pachten und Gastspielkosten

Fixkosten: alle sonstigen, insbesondere: Orchester, Chor, Sängersenemble, Technik, Verwaltung

Quelle: Deutsche Opernkonzert 2001, Analysen

Im absoluten Vergleich sind DOB und DSO im Vergleich zur Hamburgischen, Sächsischen oder Bayerischen Staatsoper nicht kostenmäßig überdimensioniert

Personalkostenvergleich [in Tsd. €] 2001

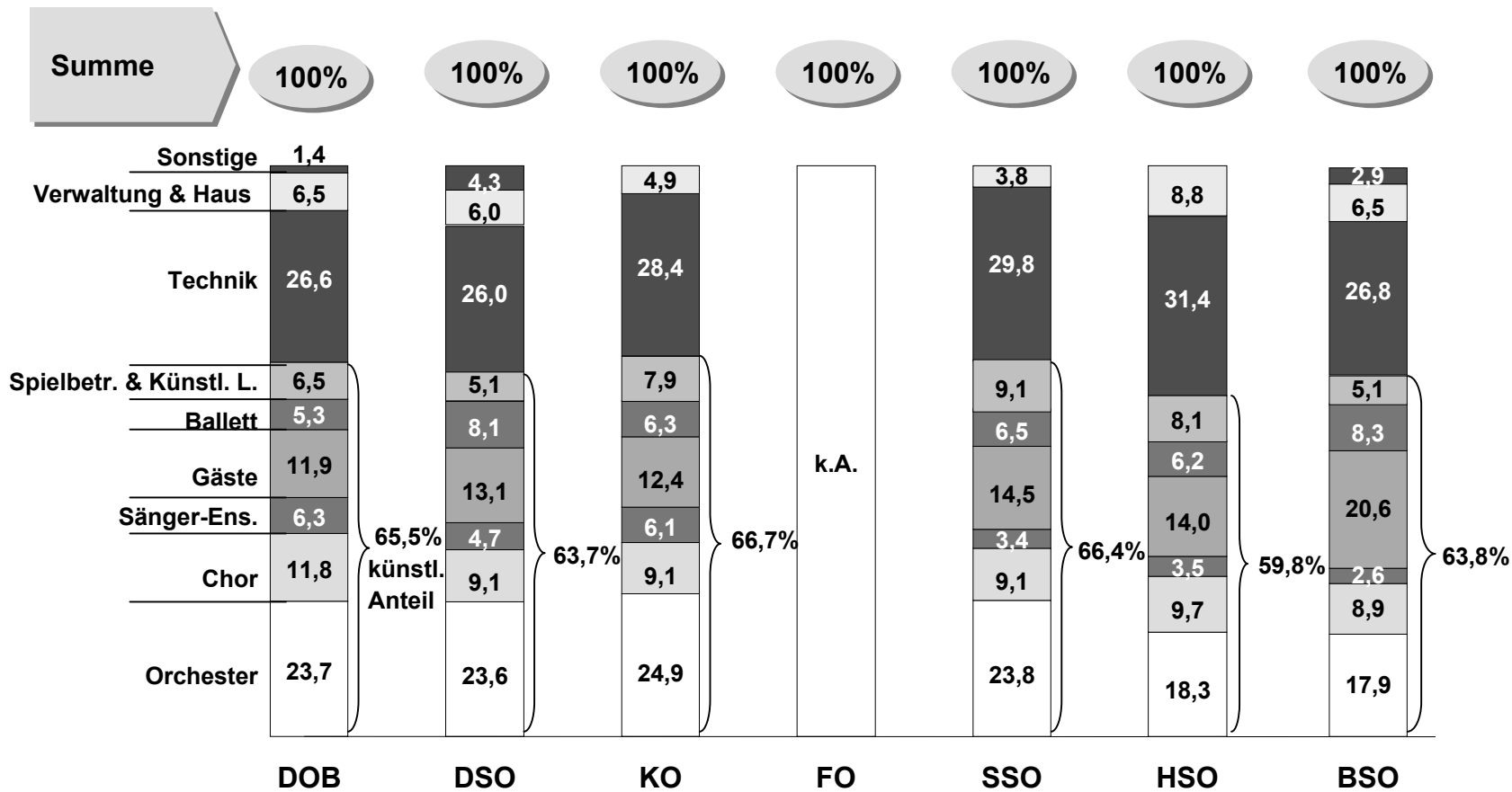


¹⁾ Basis: 2000

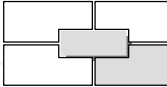
Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins

Die Personalkostenverteilung zeigt im Vergleich zur den anderen Häusern keine Auffälligkeiten - der künstlerische Anteil liegt bei ca. 63%

Personalkostenverteilung [in %] 2001

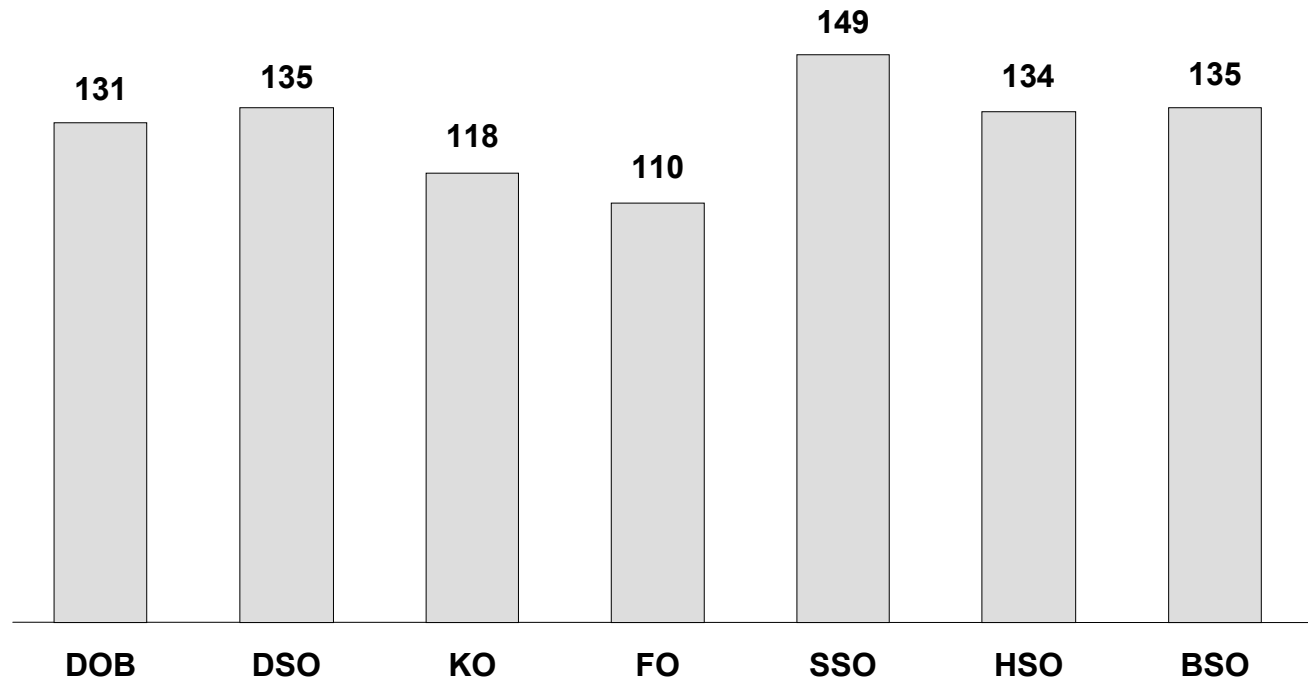


Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins,



Wenn der Repertoirebestand auf dem gleichen Niveau (und ggf. mit erhöhter Spielfrequenz) fortgesetzt werden soll, ist kein signifikanter Orchesterstellenabbau künstlerisch vertretbar

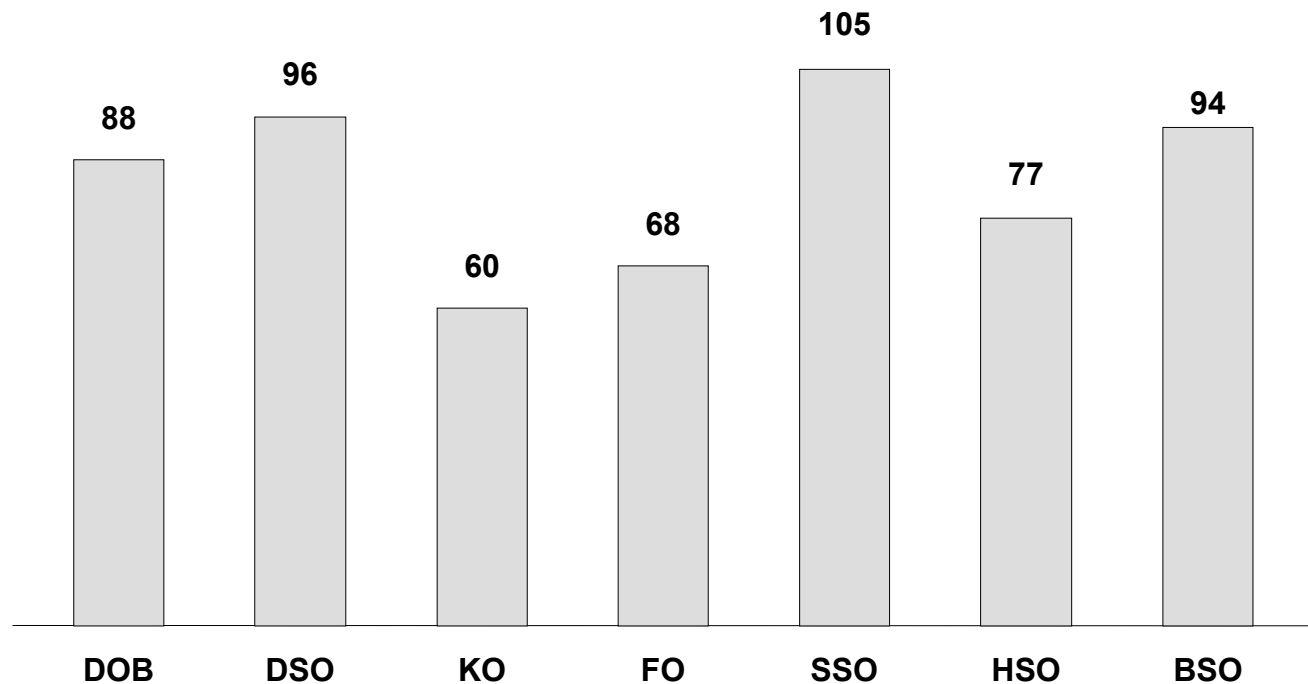
**Vergleich von Mitarbeiterzahl
- Orchestermusiker 2001 -**



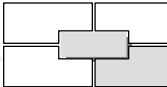
Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins,

Wenn der Repertoirebetrieb auf dem bisherigen Niveau (und ggf. mit erhöhter Spielfrequenz) fortgesetzt werden soll, ist kein signifikanter Chorstellenabbau künstlerisch vertretbar

**Vergleich von Mitarbeiterzahl
- Chorsänger 2001 -**

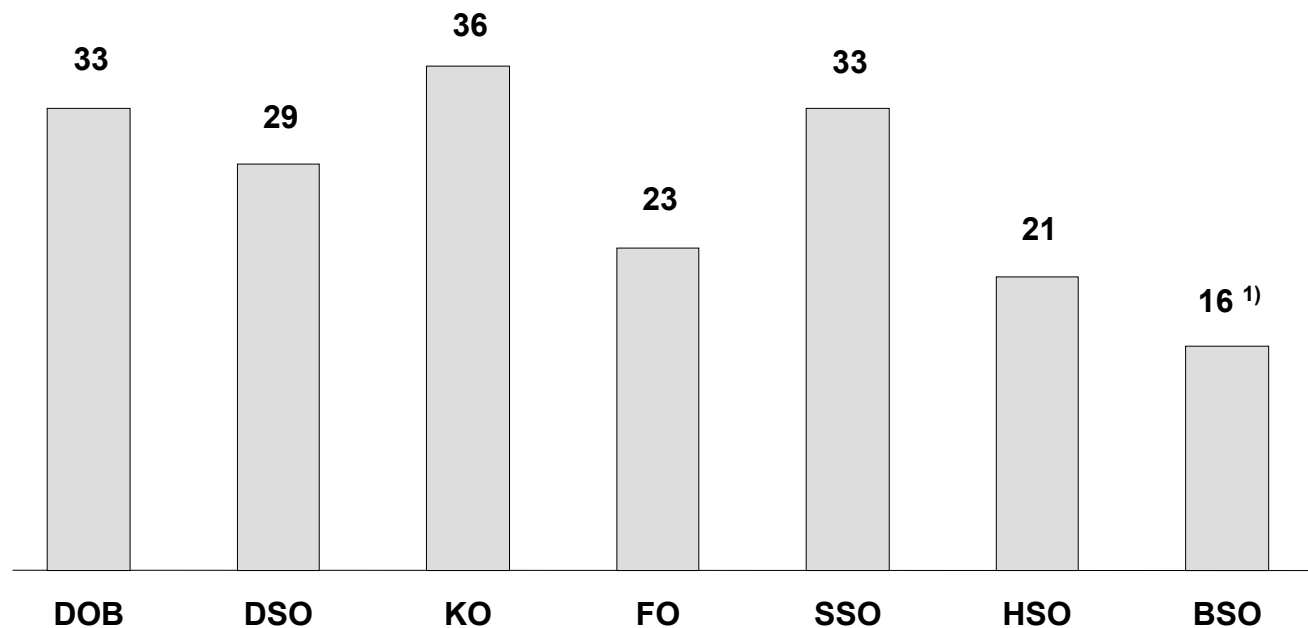


Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins,

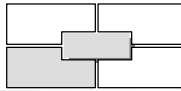


Die KO hat ein gut ausgestattetes Ensemble – hohe Gästekosten sind deshalb schwer vertretbar

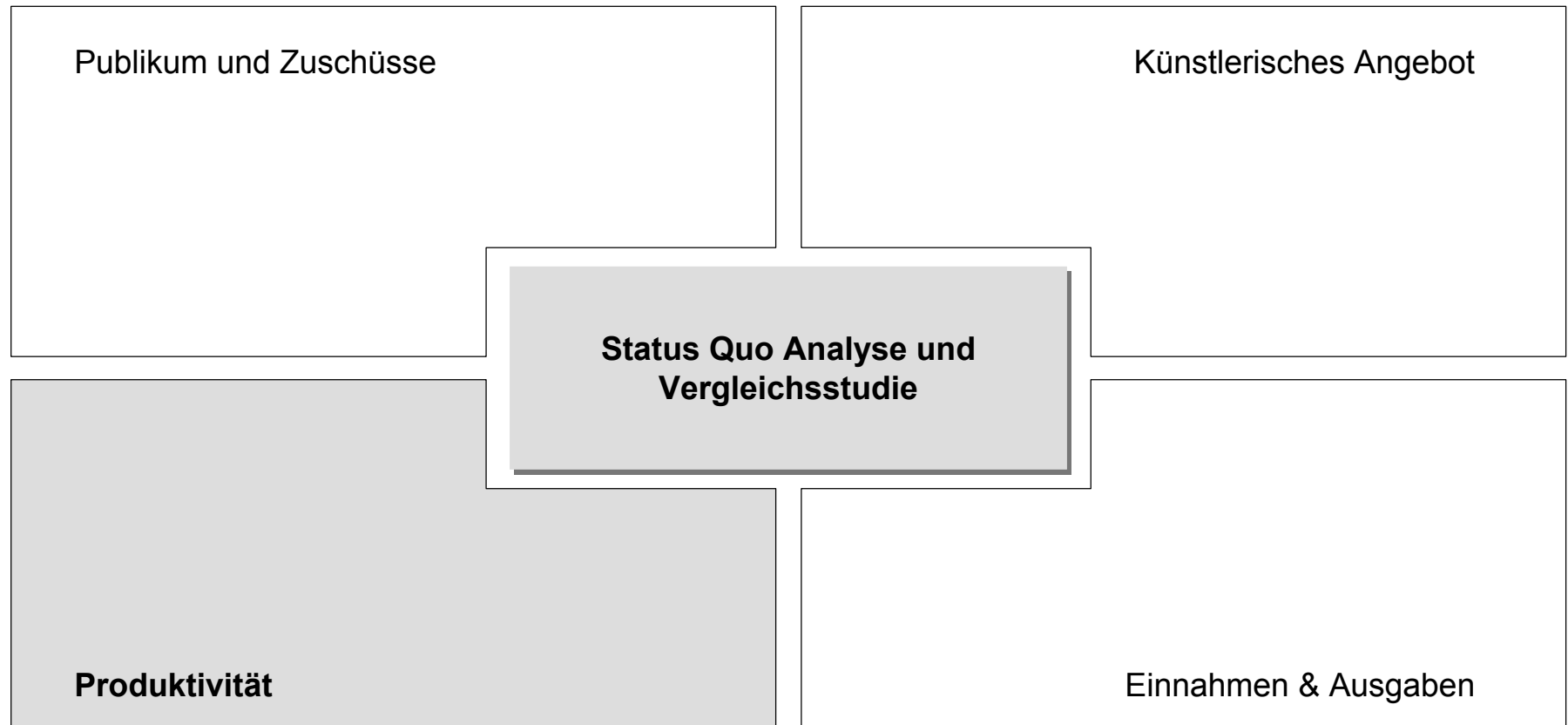
Vergleich von Mitarbeiterzahl
- Sängeresembles 2001 -

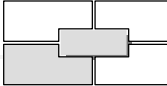


Quelle: Wirtschaftspläne der Berliner Opernhäuser, DOK, Statistiken des Dt. Bühnenvereins



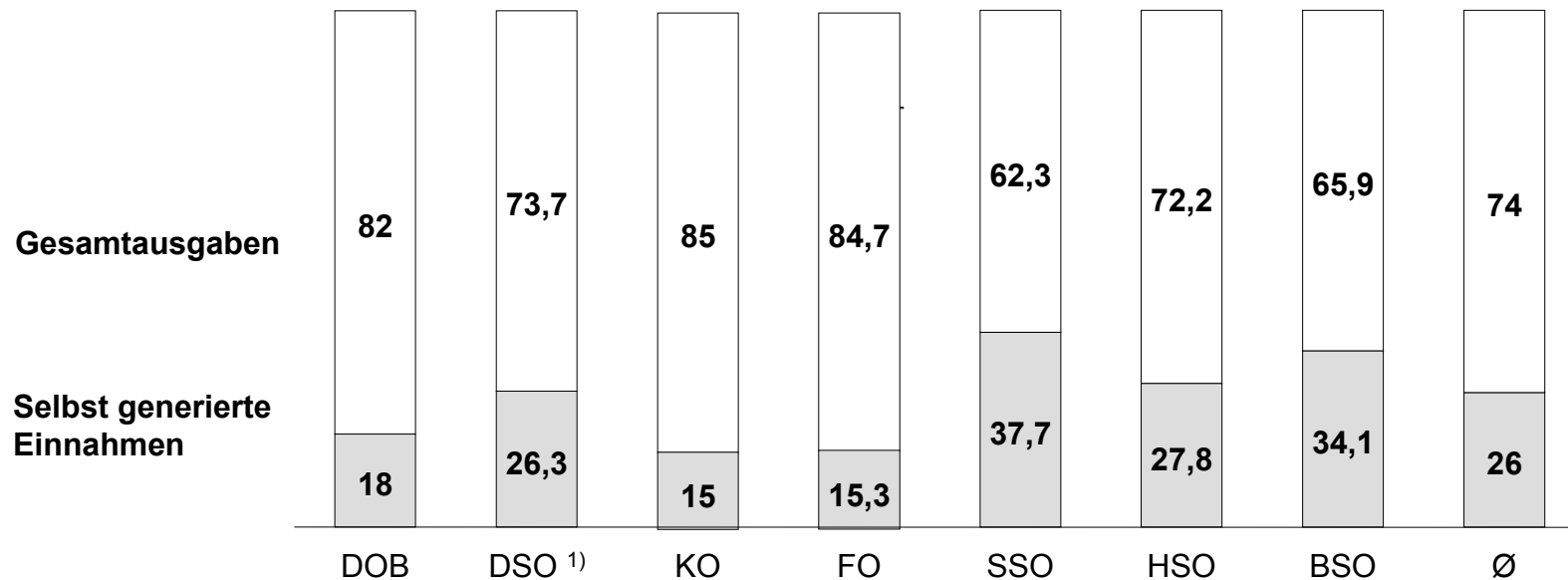
Die Kosten werden ins Verhältnis zu den Einnahmen und zum künstlerischen (quantitativen) Angebot gesetzt



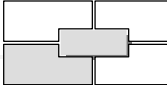


Die Komische Oper deckt nur 15% der Ausgaben durch selbstgenerierte Einnahmen

Kostendeckung durch selbstgenerierte Einnahmen [in %] 2001



¹⁾ Werkstattvergütung durch das DT wurde aus den Einnahmen herausgerechnet und direkt mit den Technikausgaben verrechnet

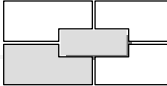


Am künstlerischen Angebot werden Kostenstrukturen skaliert und Skalierungsfaktoren ermittelt

Skalierungsfaktoren für den Produktivitätsvergleich

	# Vorstellungen			# Neuproduktionen		Fläche Bühne qm
	Oper	Ballett	Konzert	Oper	Ballett	
Künstlerische Kollektive						
Orchester	1	0,5	1			
Chor	1	0,1	0,1			
Sänger-Ensemble	1	0	0,1			
Ballett	0,1	1	0			
Gäste	1	0	0			
Technik						
Bühne	1	0,8				400qm entspricht 100%
Werkstatt				1	0,5	400qm entspricht 100%
Kostüm				1	0,5	
Spielbetrieb & künst. Leitung	1	1	1			
Verwaltung/ Haus	1	1	1			

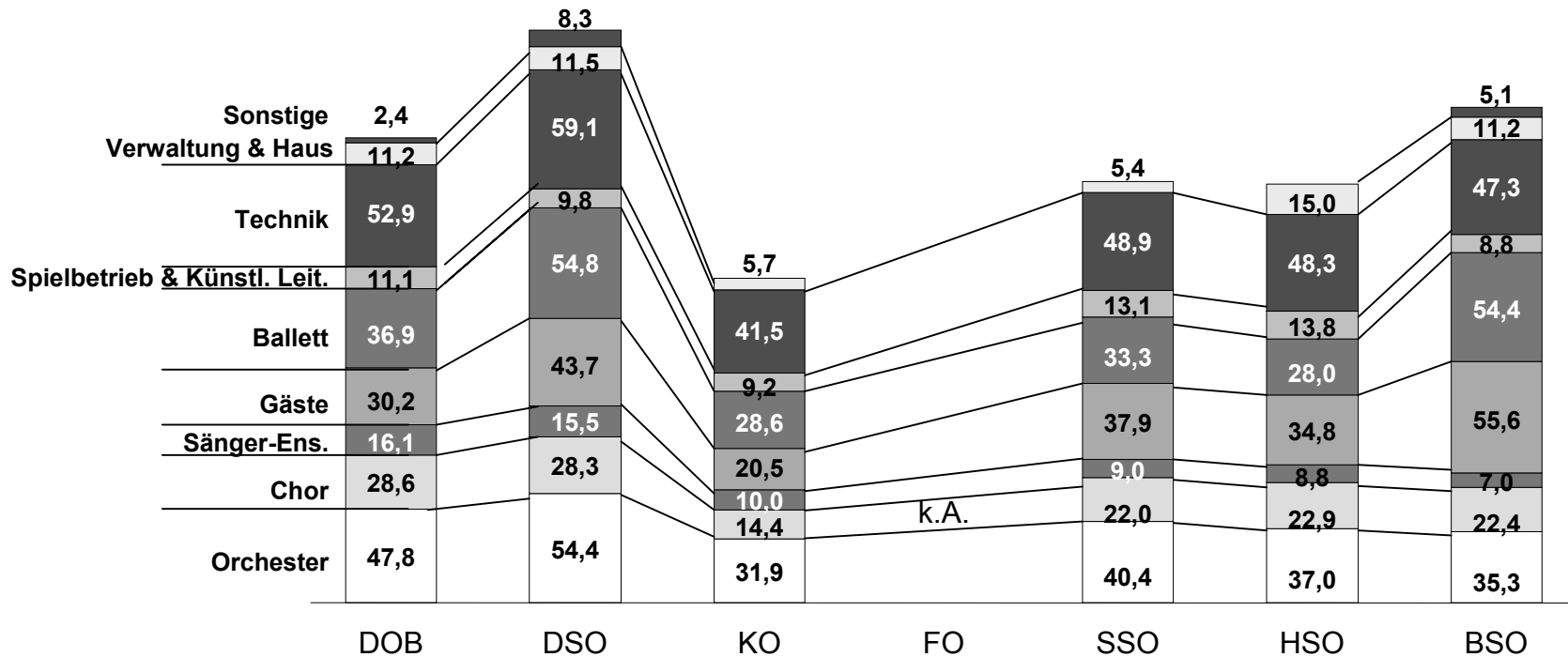
Quelle: Analyse M. Lausberg



Der skalierte Personalkostenvergleich zeigt, dass die DOB und besonders die DSO ihre Personalkollektive zum Teil nicht auslasten

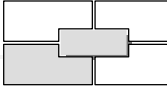
Am künstlerischen Angebot skaliertes Personalkostenvergleich [in Tsd. €], 2001
- Überblick -

Wichtig !



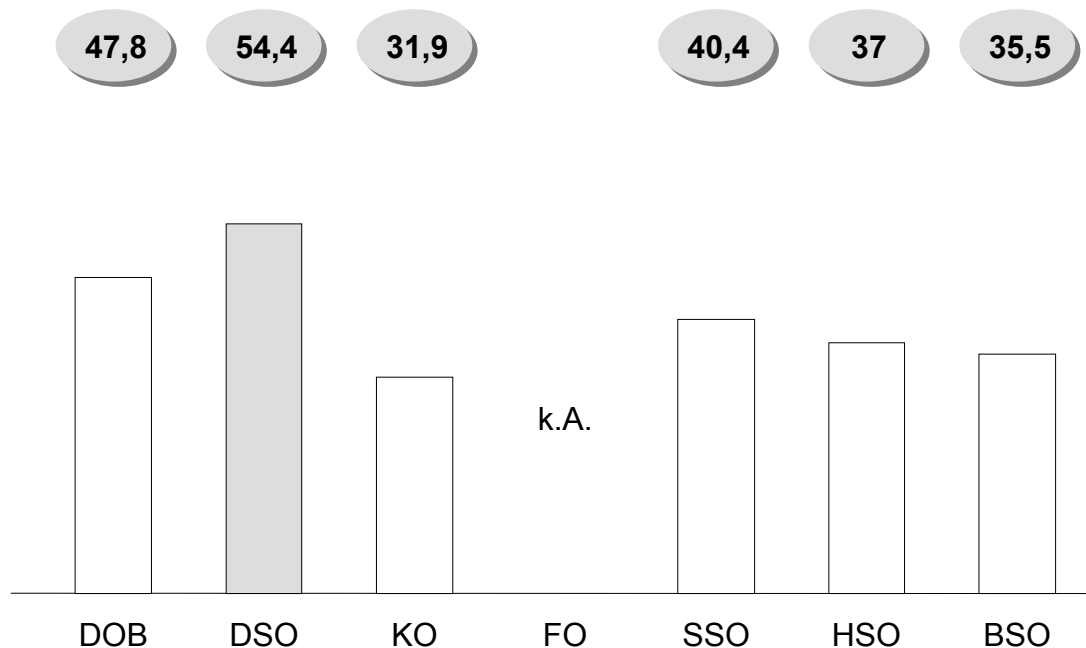
- Durch die unterschiedlichen Skalierungen sind **nur gleiche Rubriken vergleichbar** (z.B. das Verhältnis zwischen Technik und Verwaltung ist verzerrt)

Quelle: Analyse M. Lausberg



Die Staatskapelle spielt gemessen an an ihren Kosten zu wenig Vorstellungen

Produktivitätsvergleich [in Tsd. €] (am künstlerischen Angebot skalierte Personalkosten) 2001
- Orchester -

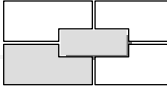


Skalierungsfaktoren

Personalkosten skaliert an:

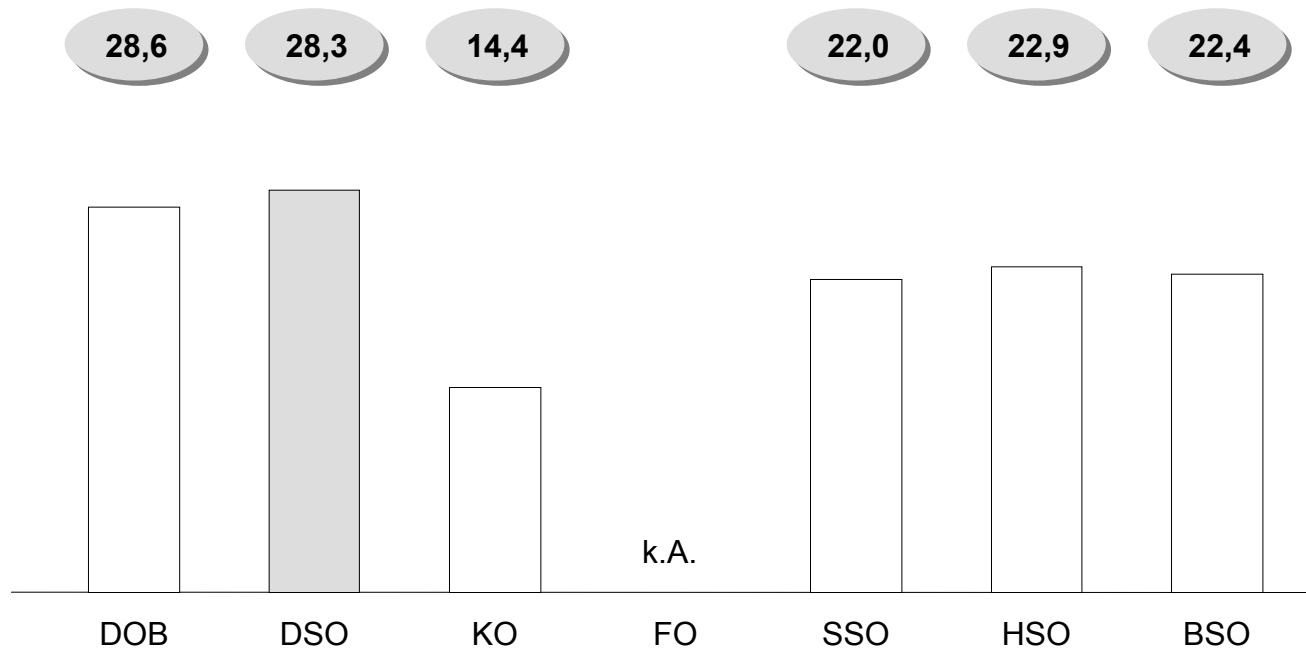
- # Opernvorstellung (100%)
- # Ballettvorst. (50%)
- # Konzerte (100%)
- Sonstige Veranstaltungen (50%)

Quelle: Analyse M. Lausberg



Die Chöre an DSO und DOB werden gemessen an ihren Kosten zu selten eingesetzt

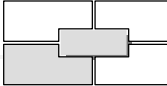
Produktivitätsvergleich [in Tsd. €] (am künstlerischen Angebot skalierte Personalkosten) 2001
- Chor -



Skalierungsfaktoren

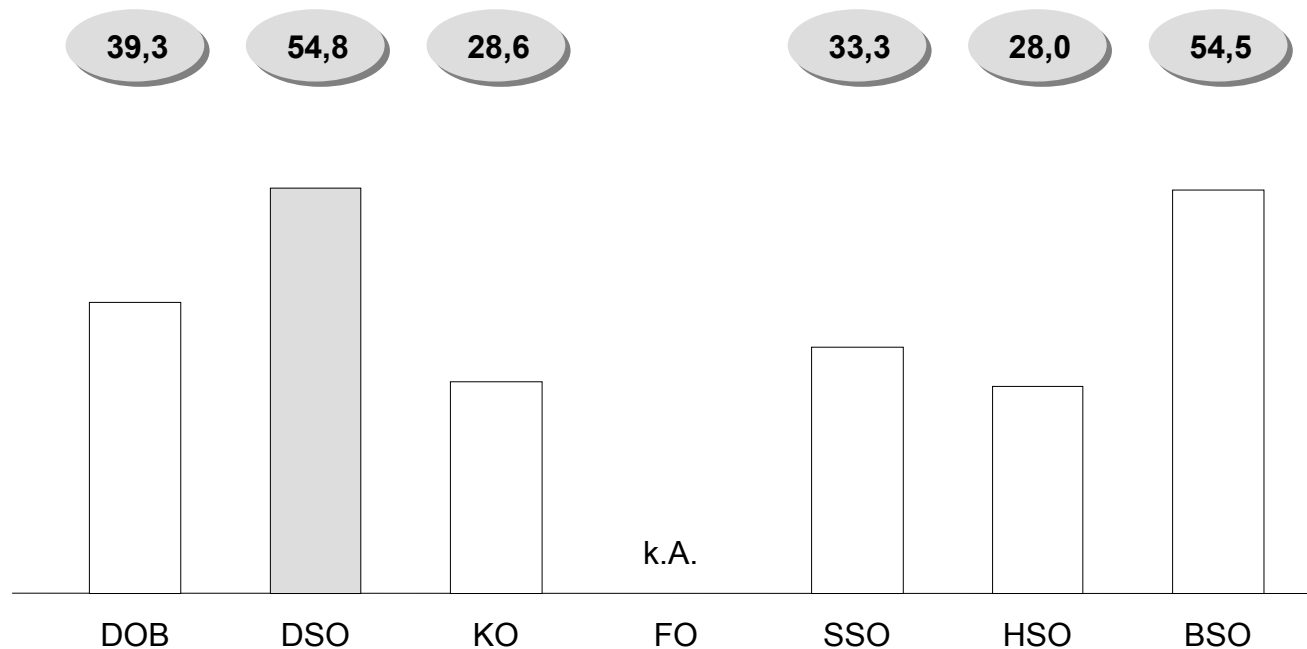
- Personalkosten skaliert an:
- # Opernvorstellung (100%)
 - # Ballette (10%)
 - # Konzerte (10%)

Quelle: Analyse M. Lausberg



Das Ballett an der DSO ist gemessen am künstlerischen Angebot überdurchschnittlich kostenintensiv

Produktivitätsvergleich [in Tsd. €] (am künstlerischen Angebot skalierte Personalkosten) 2001
- Ballett -

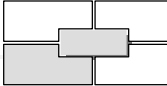


Skalierungsfaktoren

Personalkosten skaliert an:

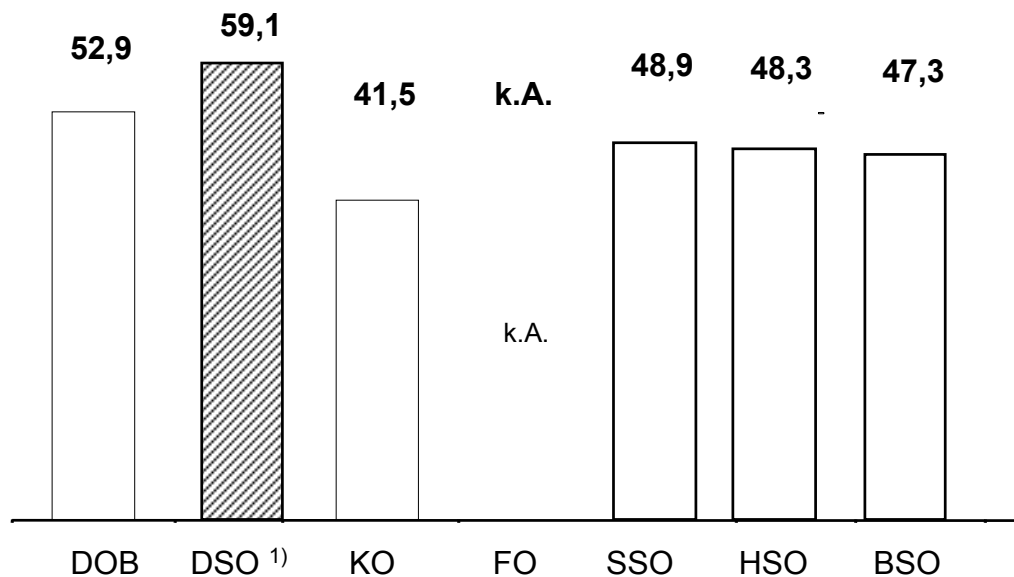
- # Ballette (100%)
- # Opernvorstellung (10%)

Quelle: Analyse M. Lausberg



Gemessen am künstlerischen Angebot ist der Technikapparat (inkl. Kostüm) der DSO unterdurchschnittlich produktiv

Produktivitätsvergleich [in Tsd. €] (am künstlerischen Angebot skalierte Personalkosten) 2001
- Technik und Kostüm -



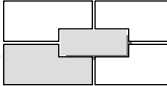
Skalierungsfaktoren ¹⁾

Skaliert an:

- # Opernvorstellung (100%)
- # Ballettvorst. (50%)
- Hauptbühnenfläche (400qm entspricht 100%), wobei keine Skalierung der Kostümkosten

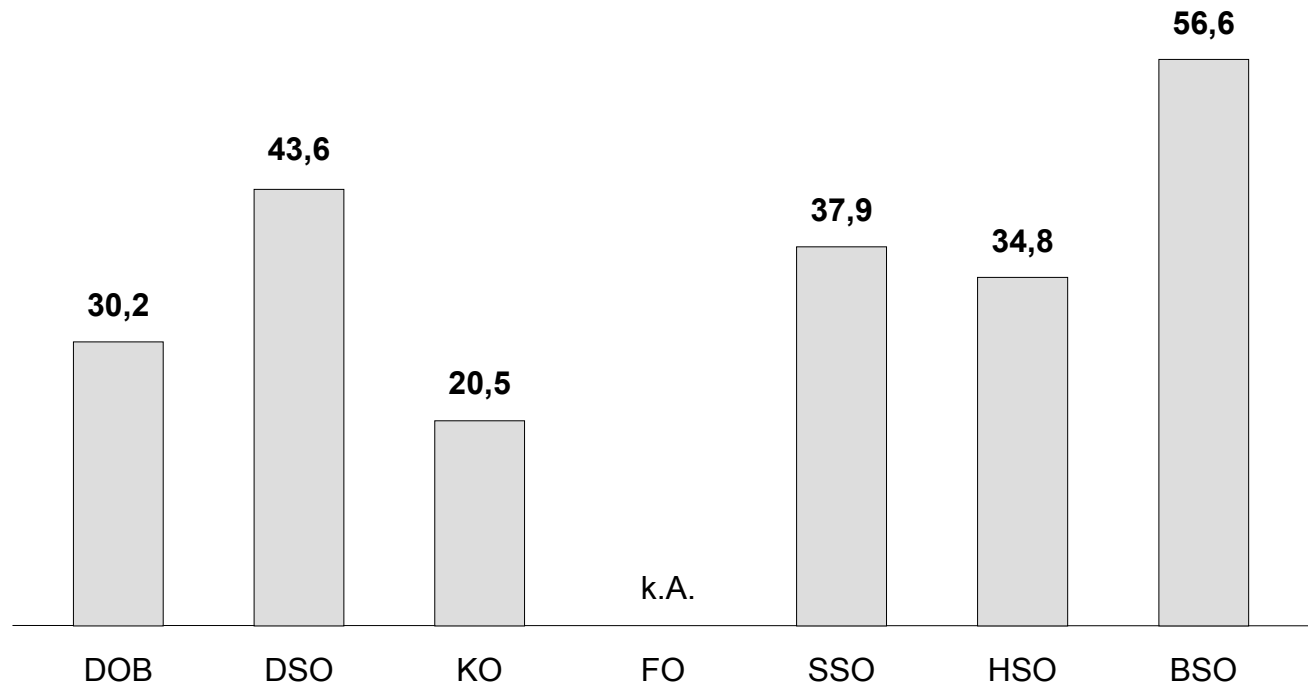
¹⁾ Erschwerte Bedingungen durch fehlende Lagermöglichkeiten im Bühnenbereich mit Faktor 1,2 eingerechnet, sowie nur 60% der Wst.-Kosten berücksichtigt (Annahme 40% des Aufwands für das DT)

Quelle: Analyse M. Lausberg



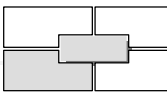
Der Ø Gästetat pro Opernvorstellung erscheint bei den Berliner Häusern nicht übertrieben (und lässt sich schwerlich Produktivitätskennzahlen unterwerfen)

Produktivitätsvergleich Gästetat ¹⁾ [in Tsd. €] 2001
(Ø Gästerausgaben/#Opernvorstellungen)



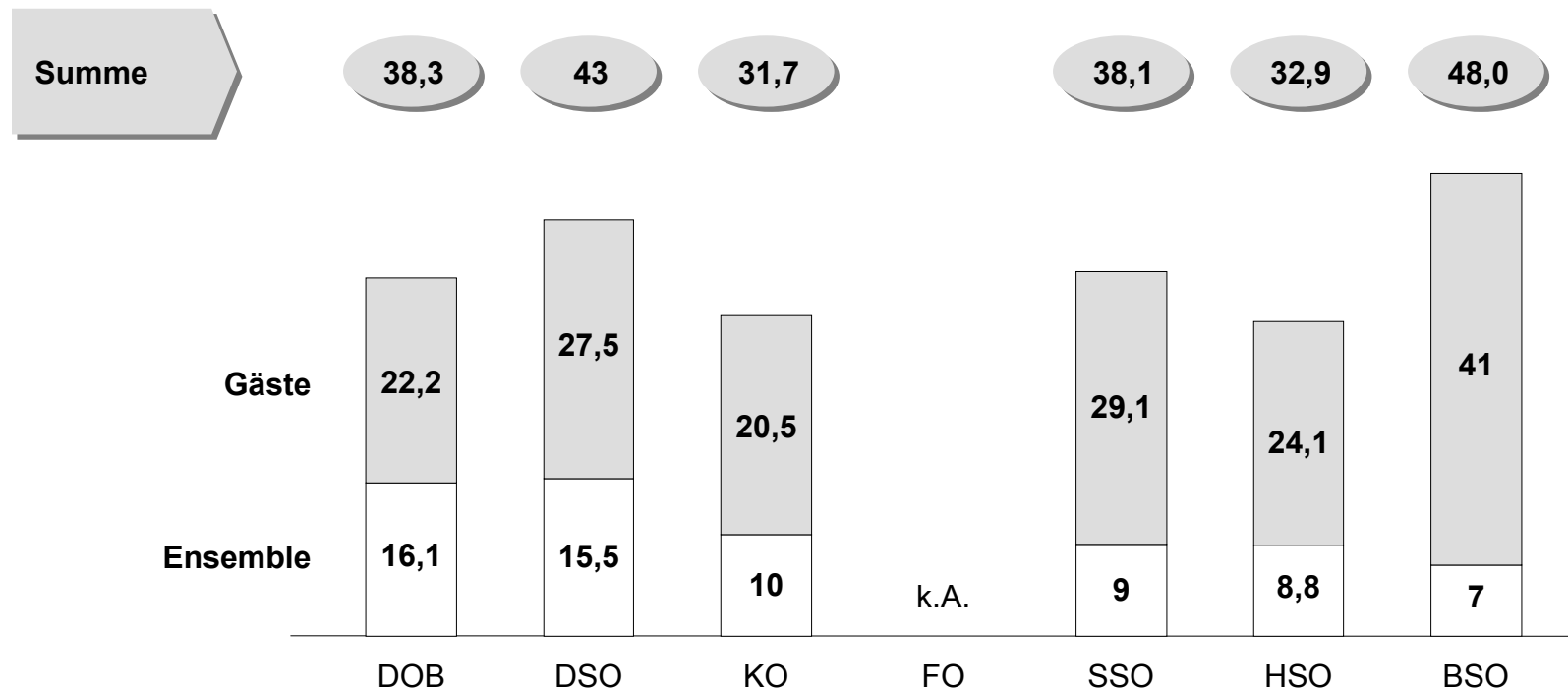
Quelle: Analyse M. Lausberg

1) Dirigenten, Regieteams, Sänger, Chorsolisten, etc.



Die Gästeausgaben für Sänger sind an der KO für eine Ensembletheater zu hoch – es wird jedoch derzeit schon gegengesteuert

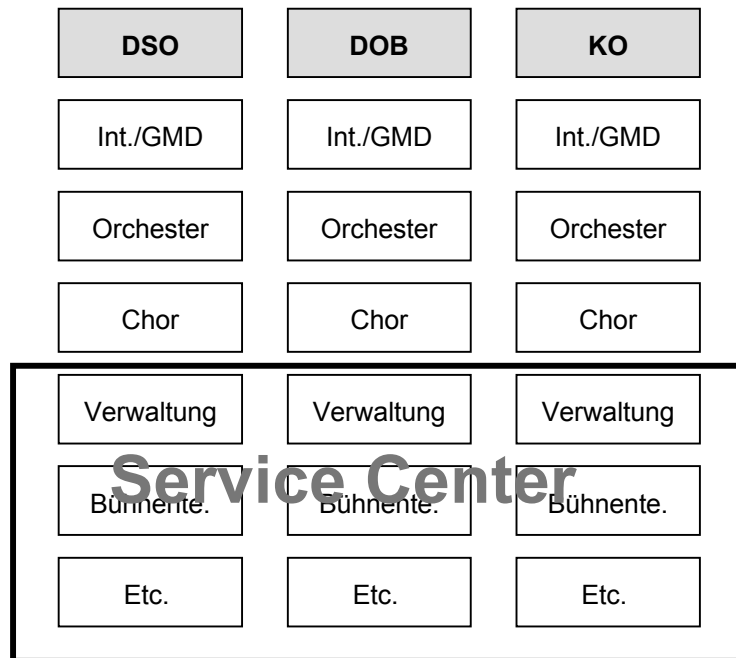
Produktivitätsvergleich [in Tsd. €] 2001
- Sängerensemble & Gästesolisten (nur Sänger) -
(Ausgaben/#Opernvorstellungen)



Quelle: Analyse M. Lausberg

D. Zusammenlegung gemeinsamer Funktionen – Diskussion eines Service Center

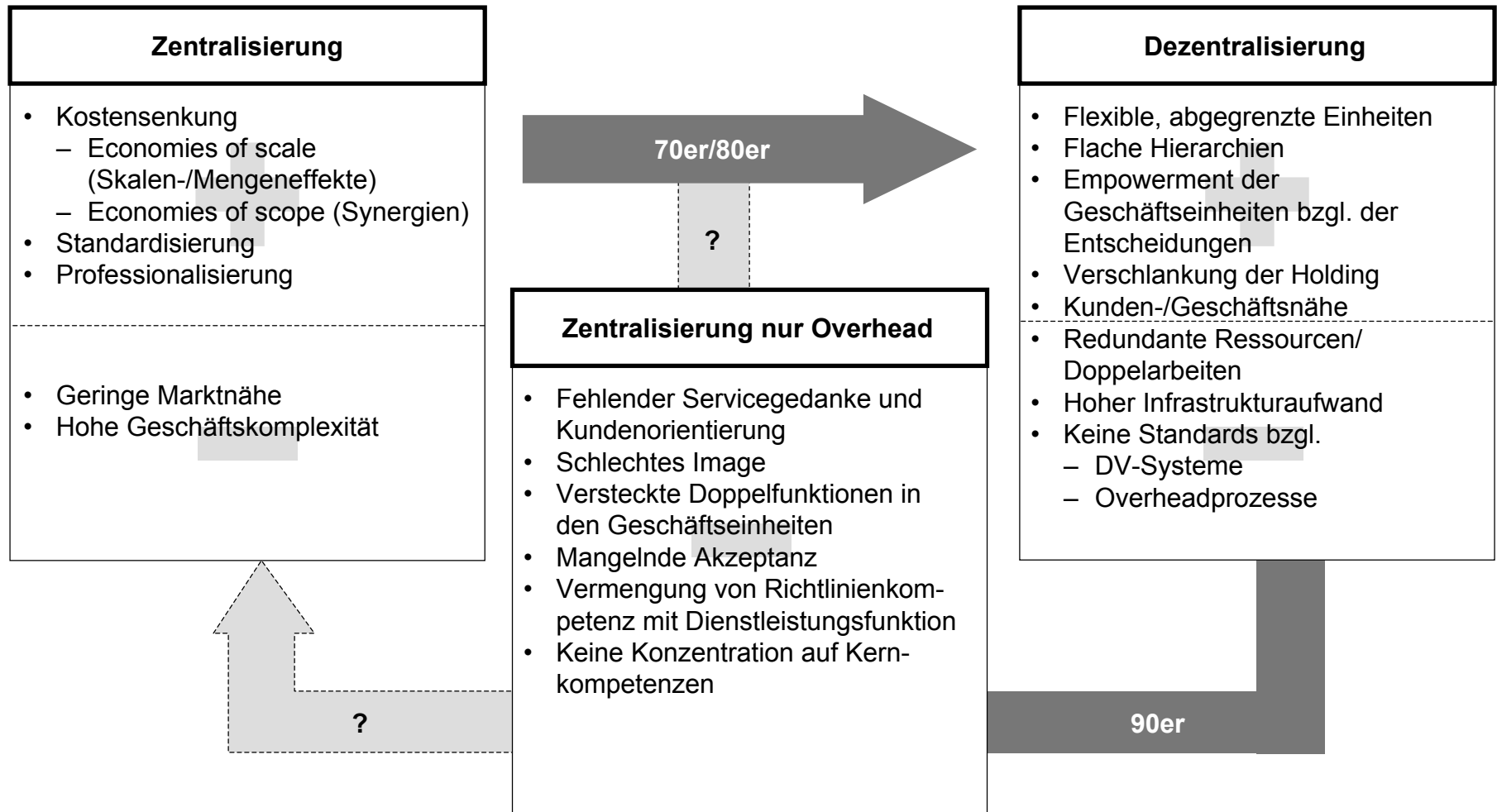
Eine Zusammenlegung von gemeinsamen Funktionen im Rahmen eines Service Center scheint auf den ersten Blick sinnvoll



Zu prüfen

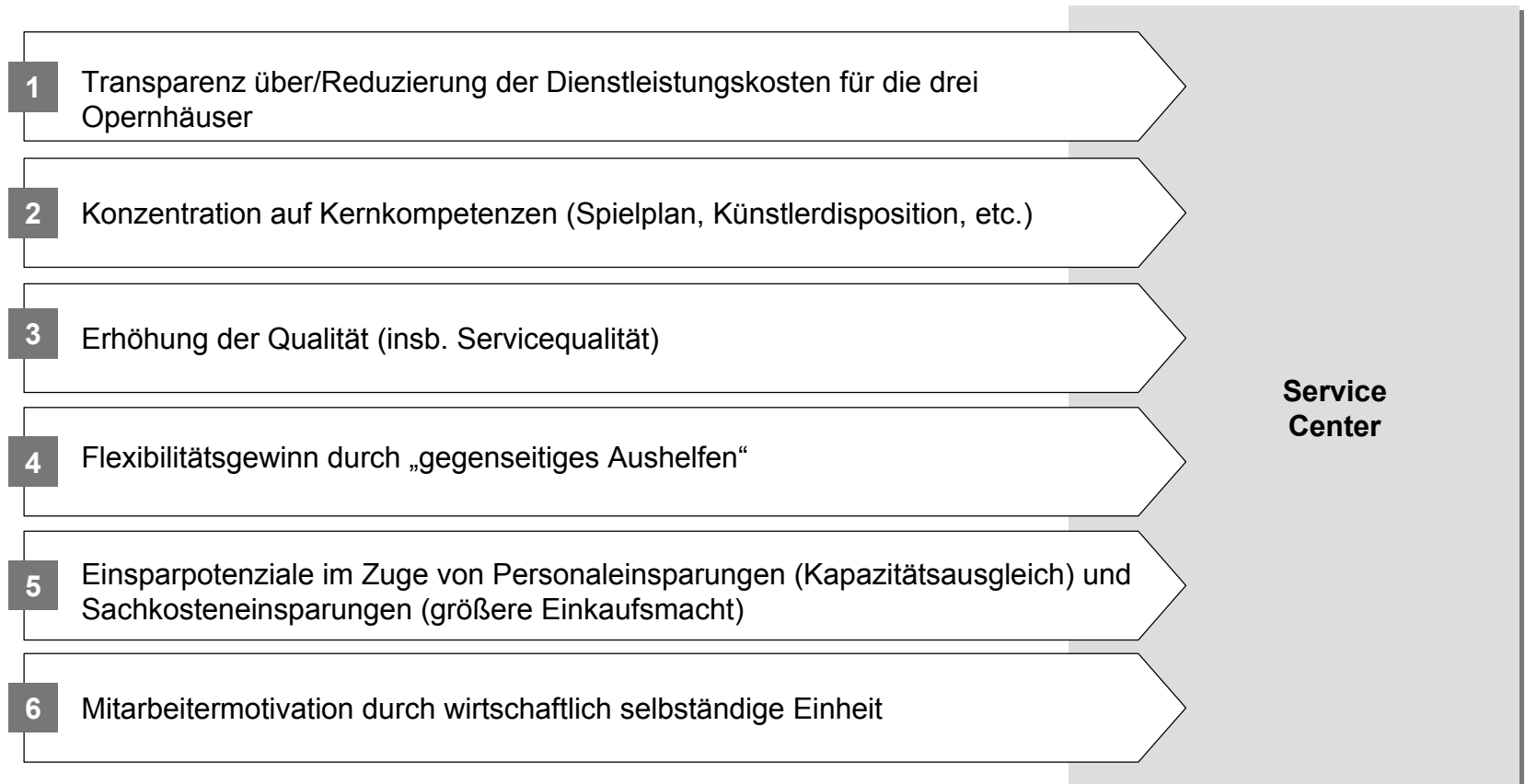
- Künstlerische Konsequenzen
- Einsparpotenziale
- Umsetzungskosten
- Etc.

Im historischen Rückblick bewegen sich Unternehmen immer wieder zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

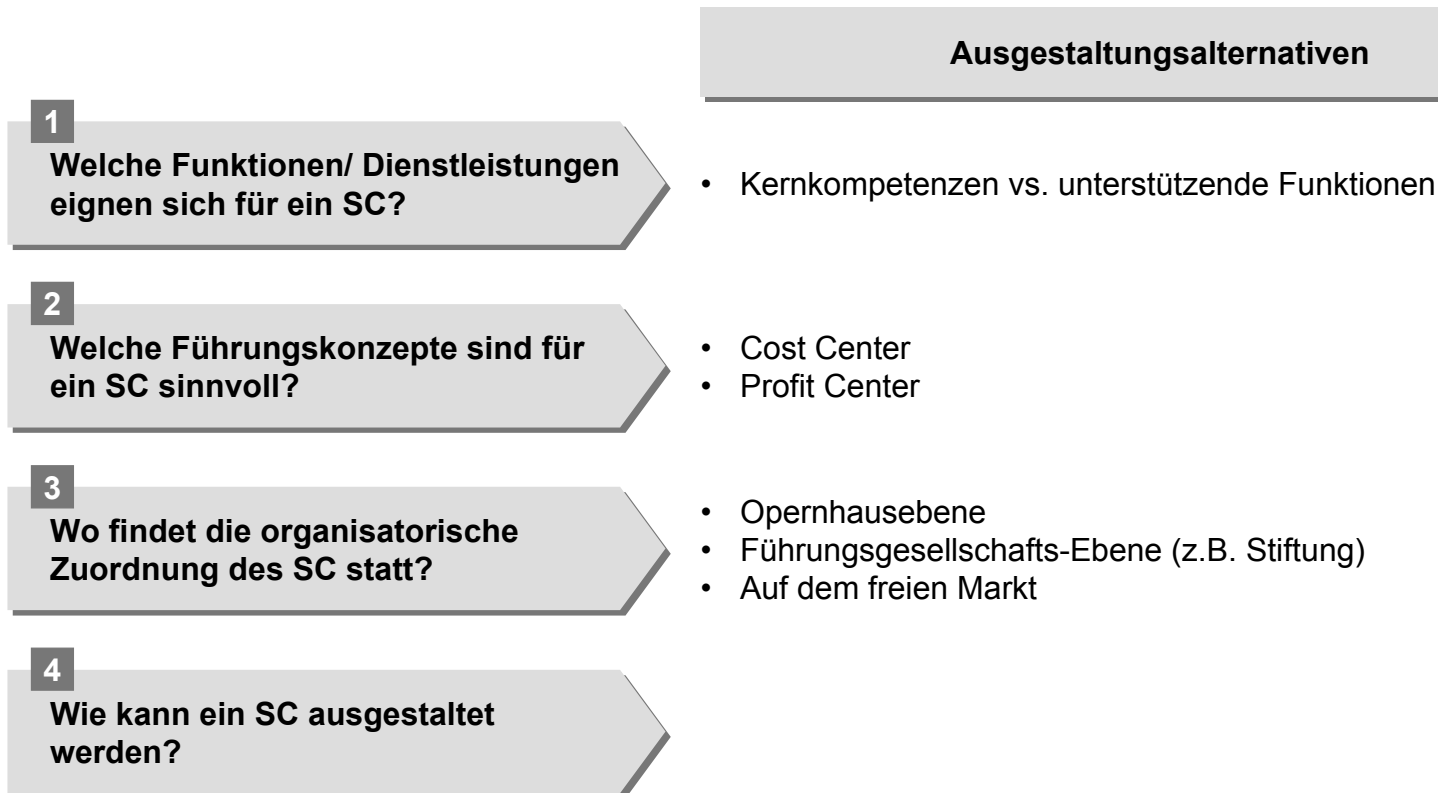


Ziel: Verbindung der Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung

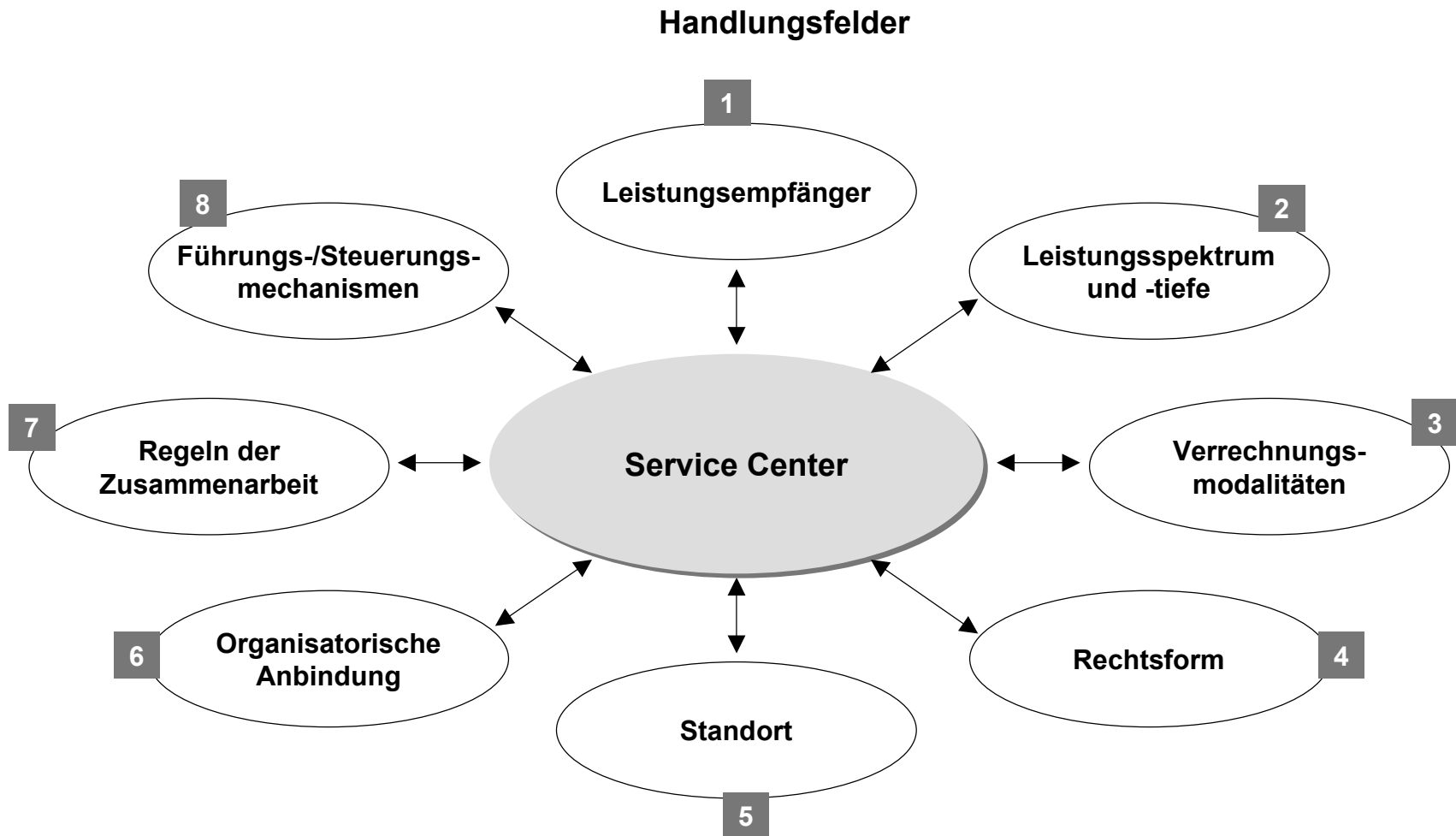
Zielsetzung



Zu klären sind die Funktionen, Führung, organisatorische Anbindung und Ausgestaltung eines möglichen Service Center



Ein mögliches Service Center erfordert eine detaillierte Prüfung und Planung



Grundsätzlich sind die drei Opernhäuser die primären Leistungsempfänger des SC

1 Leistungsempfänger

- Leistungsempfänger sind grundsätzlich die drei Opernhäuser DOB, DSO, KO.
- Es bleibt zu klären, ob das SC auch für andere Theater aktiv werden kann, wie z.B.:
 - Deutsches Theater
 - Theater des Westens
 - etc.
- Es bleibt zu klären, inwieweit das SC die Möglichkeit haben soll, als selbständiges Unternehmen auf dem freien Markt das Leistungsportfolio zu erweitern und Kunden außerhalb des Theatergeschehens anzusprechen (z.B. Filmbranche).

Um die künstlerische Identität der drei Häuser zu sichern, ist u.a. eine Zusammenlegung der künstlerischen Kollektive abzulehnen

2 Leistungsspektrum des SC – Zusammenlegbarkeit von Funktionen an den drei Häusern

	DSO	DOB	KO	Σ Stellen (Plan 2001)
Leitung	<ul style="list-style-type: none"> • Intendant / Verw. Dir. • GMD 	<ul style="list-style-type: none"> • Intendant/ Verw. Dir. • GMD 	<ul style="list-style-type: none"> • Intendant/ Verw. Dir. • GMD 	
Intendantz Stabsstellen	<ul style="list-style-type: none"> • KBB • Dramaturgie • PR & Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • KBB • Dramaturgie • PR & Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • KBB • Dramaturgie • PR & Marketing 	
Spielbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Spielleitung, Inspizienten • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielleitung, Inspizienten • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spielleitung, Inspizienten • Etc. 	
Künstlerische Kollektive	<ul style="list-style-type: none"> • Orchester • Chor • Ballett • Sängersenemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Orchester • Chor • Ballett • Sängersenemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Orchester • Chor • Ballett • Sängersenemble 	

Technik und Verwaltung bieten am ehesten Zusammenführungsmöglichkeiten

2 Leistungsspektrum des SC – Zusammenlegbarkeit von Funktionen an den drei Häusern

	DSO	DOB	KO	Σ Stellen (Plan 2001)
Technik	• Leitung	• Leitung	• Leitung	383
	• Ausstattung/Atelier	• Ausstattung/Atelier	• Ausstattung/Atelier	
Hausinspektion	• Bühnentechnik	• Bühnentechnik	• Bühnentechnik	137
	• Deko-/Kostümwerks.	• Deko-/Kostümwerks.	• Deko-/Kostümwerks.	
Verwaltung	• Haustechnik / -verw.	• Haustechnik /-verw.	• Haustechnik/-verw.	?
	• Einlassdienst	• Einlassdienst	• Einlassdienst	
	• Etc.	• Etc.	• Etc.	
Verwaltung	• Leitung	• Leitung	• Leitung	39
	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	
	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	
	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	
Verwaltung	• Leitung	• Leitung	• Leitung	20
	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	
	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	
	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	
Verwaltung	• Leitung	• Leitung	• Leitung	7
	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	• Personal- und Rechnungswesen	
	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	• Vertrieb/Ticketing	
	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	• EDV, Controlling	

Quelle: Wirtschaftspläne DSO, DOB, KO, 2001

Das regionale Marketing sollte bei den Opernhäusern verbleiben

2

Leistungsspektrum und Sparpotenziale durch das Service Center – Marketing, PR und Vertrieb

Marketing

- **Regionales Marketing**
Marketing hat die Aufgabe, **Alleinstellungsmerkmale der einzelnen Häuser zu identifizieren** und zu vermarkten – deshalb sollte das regionale Marketing bei den drei Häusern verbleiben
- **Überregionale PR- und Marketingarbeit**
Im Rahmen des Service Center (SC) sollte eine Person beschäftigt werden, welche die gebündelte überregionale Vermarktung aller drei Häuser verantwortet (in enger Abstimmung mit den Häusern)

Vertrieb /Ticketing

- Das Kassenpersonal geht bis auf 6 MA in das SC.
- **Jeweils 2 MA leiten die Kassen an den einzelnen Häusern** und bedienen sich am externen Kassenpersonal des SC je nach Bedarf -> mehr Flexibilität
- Das SC beschäftigt einen **Pool 10 von flexibel einsetzbaren Kassenkräften**, bzw. EDV- und Support
- **Cross-Selling**: alle Kassen an den drei Häusern verkaufen alle Tickets
- Das **SC baut ein Call Center auf** (3 Festangestellte und sonst studentische Hilfskräfte), über welches der gesamte telefonische Verkauf abgewickelt wird
- Signifikantes Sparpotenzial ist nicht zu erkennen, aber **besserer Service und Cross-Selling werden die Einnahmen anheben**
- Bündelung von EDV und Datenmanagement-> bessere Auswertungsmöglichkeiten und Rückkopplung an die Spielplanmacher

Personalverwaltung und Rechnungswesen wird als Dienstleistung vom SC angeboten – geschätztes Einsparpotenzial: 360.000 €

2

Leistungsspektrum und Sparpotenziale durch das Service Center – Verwaltung

Personal-/Rechnungswesen

- Personal- und Rechnungswesen sollten um Infrastrukturen zu teilen zusammengelegt werden.
- Da es keine signifikanten Kapazitätsschwankungen in den Bereichen gibt, lassen sich kaum Einspar- und Effizienzeffekte erzielen, außer dass ein wirtschaftlich orientierter Dienstleister das Personal voraussichtlich straffer und effizienter führt.
- Aus der Vergleichsstudie lässt sich schließen, dass eine zusammengelegte Abteilung von Rechnungs- und Personalwesen mit 30 Personen ausreicht, d.h. 9 Stellen können schätzungsweise abgebaut werden, das entspricht einem **Einsparpotenzial von ca. 360.000 €²⁾**

Controlling

- Controlling ist ein Stabsstelle, die an jedem Haus, sowie am SC vorhanden sein sollte.

2) Annahme durchschnittliche MA-Kosten: 40.000€ p.a.

30% des Bühnenpersonals könnten von der Service Einheit flexibel eingesetzt werden

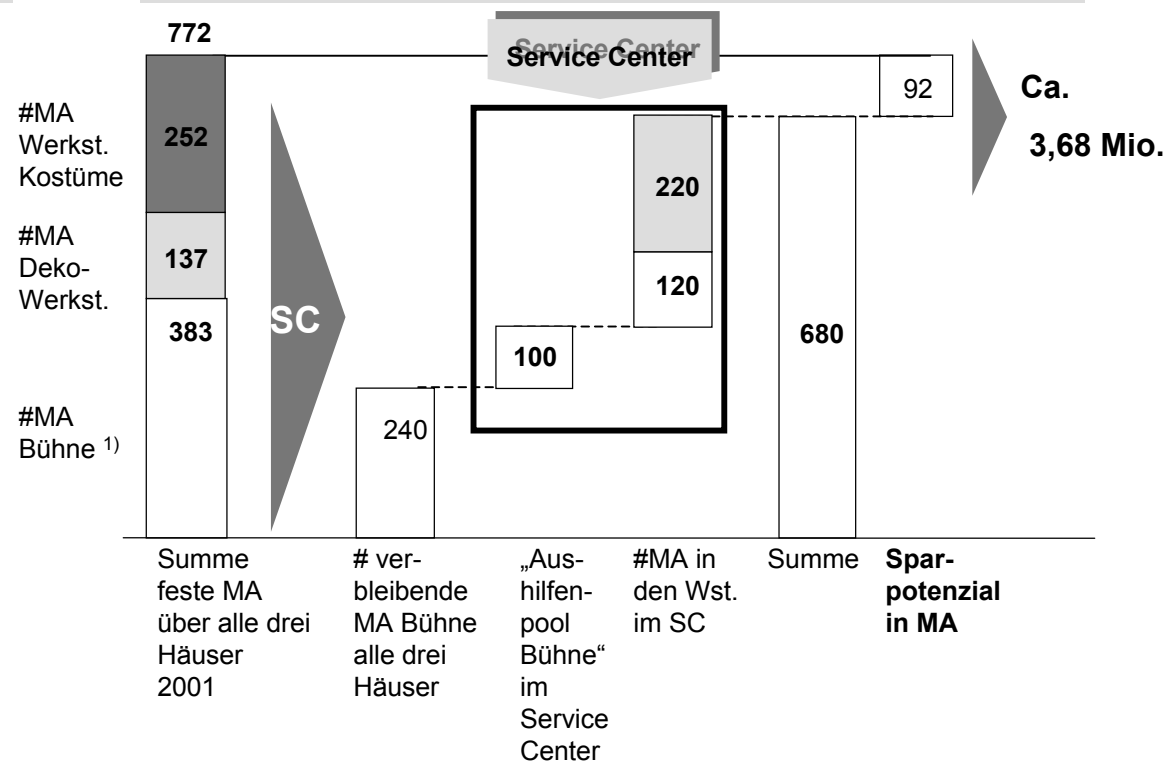
2 Leistungsspektrum und Sparpotenziale durch das Service Center – Technik I

Technische Dienstleitungen

- **Bühnentechnik**
Übernahme von 30 Prozent des bühnentechnischen Personals der drei Häuser und Bildung eines Aushilfenpools, der die Auslastungsspitzen der drei Häuser flexibel abfängt.
 - **Zentralisierte Deko- und Kostümwerkstätten:**
 - Ggf. Zentralisierung der Werkstätten (wo ist zu klären, evtl. an der DOB)
 - Herstellung, Wartung und ggf. Lagerung der Dekorationen
 - Zentralisiertes Transport- /Fuhrparkwesen
- oder:**
- flexibles gegenseitiges Ausnutzen der Werkstattkapazitäten ohne physische Zentralisierung (nur Zentralisierung der Planung und Steuerung)
 - Teilzentralisierung

Quelle: Wirtschaftspläne DSO, DOB, KO, 2001

Grob geschätztes Einsparpotenzial / Personalkosten



1) Leitung, Technik/Maschinerie/Hydraulik, Bel., Ton, Deko, Requisite, Transport

2) Annahme: durchschnittliche 40.000 € Ausgaben pro MA p.a.

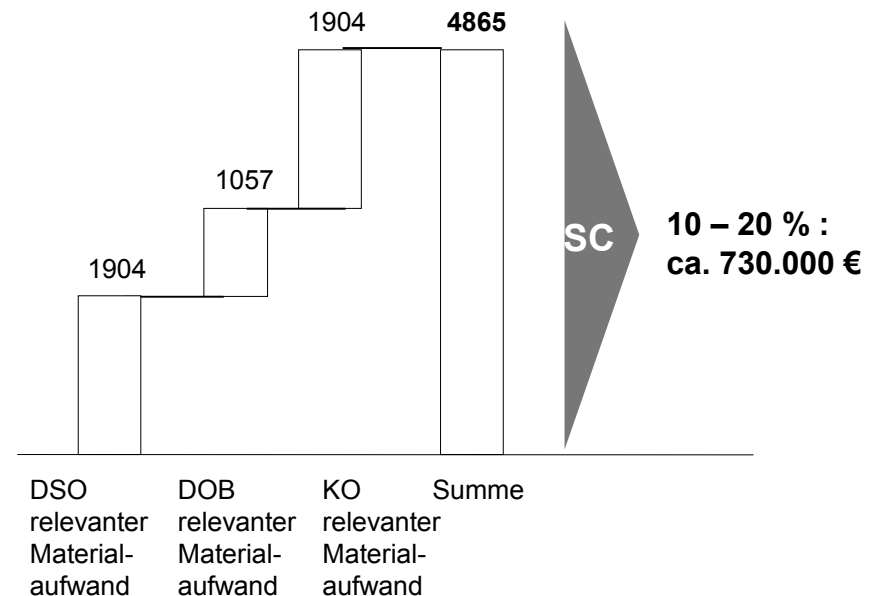
Nach einer groben Schätzung bringt ein zentraler Einkauf Ersparnisse in Höhe von ca. 730.000 €

2 Leistungsspektrum und Sparpotenziale durch das Service Center – Technik II

Technische Dienstleitungen

- **Zentralisierter Einkauf**
 - Material für neue Produktionen
 - Material für laufende Produktionen
 - Programmdruck und Eintrittskarten
 - Allg. Verbrauchsmaterial
 - und ähnliches

Geschätztes Einsparpotenzial / Sachkosten



Quelle: Wirtschaftspläne DSO, DOB, KO, 2000 bzw. Plan 2001

Geschätztes Einsparpotenzial durch das Service Center: 4,8 Mio. €

2

Leistungsspektrum und Sparpotenziale

- In Summe bringen die geschätzten Effekte ca. 4,8 Mio. € - **doch alle Vorschläge und Schätzung wurden in weniger als 10 Tagen erarbeitet und bedürfen einer eingehenden Überprüfung.**
- Zu ermitteln sind die mit einem Service Center verbundenen Kosten: Geschäftsführer, Büro, Sekr. Etc. .
- Die Investitionen für eine Werkstattvergrößerung oder Umbauten sind möglichen Einsparpotenzialen gegenüber zustellen.
- Ferner sind die Kosten im Zuge der neuen Transporterfordernisse den Einsparungen gegenüberzustellen.
- Vorsicht: Es gibt prominente Fälle (z.B. Wien) bei denen zentrale Werkstätten auch zu erheblichen Problemen geführt haben.
- Um genauere Angaben über mögliche Einsparungen durch den Bühnentechnik Aushilfspool machen zu können, sind detaillierte Auslastungsuntersuchungen durchzuführen.

Umso freier die Service Einheit am Markt agieren kann und im Wettbewerb mit anderen Unternehmen steht, umso effizienter wird sie sein

Ausgestaltungsansätze

2 Verrechnungsmodalitäten	3, 4, 5 Rechtsform, Standort und org. Anbindung	6 Regeln der Zusammenarb.	7 Führung und Steuerung
<ul style="list-style-type: none"> Die drei Häuser erhalten für den Bezug von Leistungen des SC Budgets durch das Land Berlin (bzw. die Stiftung). Diese werden mit x% der derzeitigen Kosten (der betroffenen Leistungen) festgesetzt. Je nach Leistung muss geklärt werden, inwiefern die drei Häuser auf dem freien Markt kaufen dürfen (und können) und in welchen Bereichen das SC ein Monopol hat. Ferner muss geklärt werden, ob das SC Leistungen auch anderen Leistungsempfängern anbieten darf (geht natürlich nur, wenn die Häuser auch bei anderen Betrieben die betroffenen Leistungen beziehen dürfen). Danach entscheidet sich, ob feste Verrechnungspreise festgelegt werden, oder ob sich die Preise aus Angebot und Nachfrage ergeben – was grundsätzlich zu mehr Effizienz führen würde. 	<ul style="list-style-type: none"> Als Rechtsform ist eine unternehmerische privatrechtliche Einheit – voraussichtlich die GmbH – am geeignetsten. Im Aufsichtsrat sitzen Vertreter des Landes Berlin. Standort: Leitung/Büro in Berlin, gut erreichbar von allen drei Häusern Gesellschafter und Dienstherr ist das Land Berlin (bzw. die Stiftung Oper in Berlin) Geschäftsführer bestimmt das Land Berlin 	<ul style="list-style-type: none"> Zu klären ist, in welchem Modus sich Intendanten, Geschäftsführende Direktoren und der Geschäftsführer (oder Leiter) der Service GmbH (oder Service Center) über Auslastung von Personal etc. abstimmen. Es muss so geregelt sein, dass der GF Service GmbH nicht als „Verhinderer“ dasteht, sondern als Dienstleister. 	<ul style="list-style-type: none"> Der GF Service GmbH erhält ein Fixgehalt sowie einen variablen Gehaltsanteil, der von der Erreichung von vereinbarten Zielen abhängt. Bei festen Verrechnungspreisen und ohne freies Agieren am Markt, wird der GF an Kosten und Produktivität gemessen. (Cost Center) Ferner müsste ein Leistungsbewertung durch die drei Häuser („als einzige Kunden“) erfolgen. Bei einer freien Markt Situation wird über die Gewinn und Verlustrechnung bzw. eine Beteiligung des GF am Unternehmen der GF über den Unternehmenserfolg gesteuert.

Nur eine professionelle Gestaltung, Planung und Umsetzung sichert den Erfolg des Service Center

Ausgestaltung der Service Einheit - Weiteres Vorgehen

- Viele Beispiele in der Theaterlandschaft zeigen, dass das unsachgemäße und unprofessionelle bzw. schlecht geplante Zusammenlegen von gemeinsamen Funktionen auch zu mehr Kosten und zu Qualitätsverlust führen kann, anstatt die gewünschten Einsparpotenziale bzw. Effizienzsteigerungen zu erzielen.
- Deshalb sollte in einem ersten Schritt **eine Vergleichsanalyse solcher Service-Einheiten**, wie z.B. in:
 - Wien (Werkstätten der Bundestheater Wien)
 - Frankfurt
 - Zentralbereich Staatstheater Stuttgart
 - etc.durchgeführt werden, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren und aus den Fehlern anderer zu lernen.
- In einem nächsten Schritt ist zu klären, inwieweit bestehende Unternehmen in diesem Leistungsfeld tätig sind, um sich nicht unnötig in gesättigte Märkte (z.B. des Dekorationsbaus) begeben zu müssen.
- Von diesen Analysen ausgehend sind dann die Details der besprochenen Handlungsfelder 1-8 auszuarbeiten.

D. Diskussion von Zukunftsmodellen

Unabhängig von der organisatorischen Lösung kann bei Erhalt von drei Repertoirehäusern in Summe voraussichtlich nicht deutlich mehr als 8 Mio. € eingespart werden

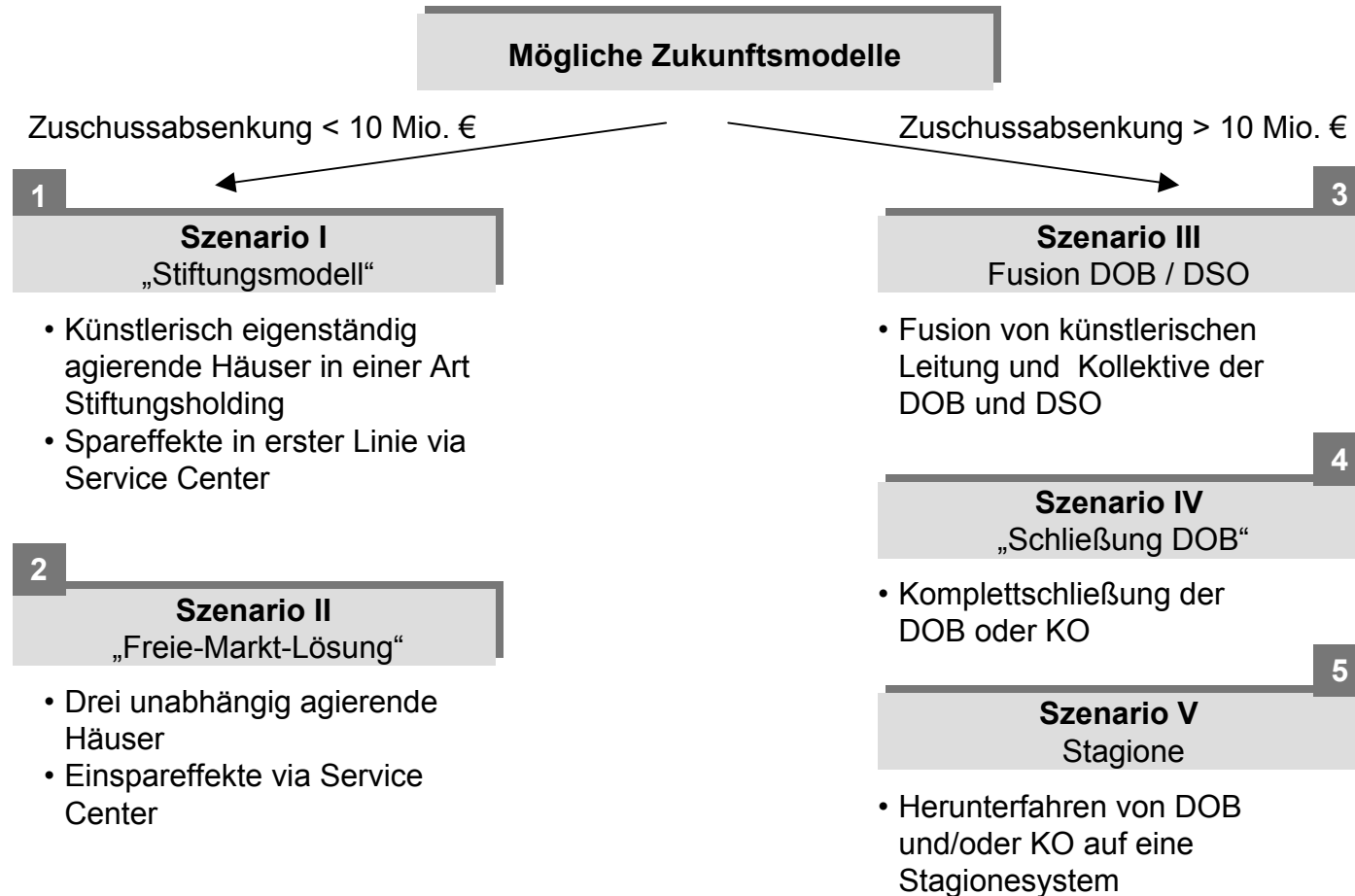
Sparpotenziale

- Im Vergleich zu anderen Opernbetrieben haben die drei Opernhäuser in der Vergangenheit überdurchschnittlich viel sparen müssen.
- Deshalb ist ein weiterer Stellenabbau insbesondere im künstlerischen Bereich als kritisch zu sehen, wenn die Häuser „die Liga“ nicht wechseln sollen.
- Unter der Voraussetzung, dass an allen drei Häusern der Repertoirebetrieb aufrecht erhalten werden soll, sind nur sehr eingeschränkte Sparpotenziale realisierbar. Ein Vergleich der Mitarbeiteranzahl mit adäquaten Opernhäusern ergab nach einer groben Schätzung folgende sehr geringe Einsparpotenziale (zusätzlich zum Personalabbau gekoppelt an das Service Center) über alle drei Häuser :
 - Nicht künstlerisches Personal (46 MA): ca. 1,8 Mio. €
 - Künstlerisches Personal (21 MA): ca. 1,2 Mio. €
- In Summe ergibt sich zusammen mit einem möglichen Service Center (4,8 Mio. € Sparpotenzial) ein **Einsparpotenzial von max. 8 Mio. €** (nach Abzug der Kosten für das SC).
- Diese Schätzungen wurden in sehr kurzer Zeit angefertigt und bedürfen einer detaillierten Prüfung.

Anmerkungen zum Abbau von Personal

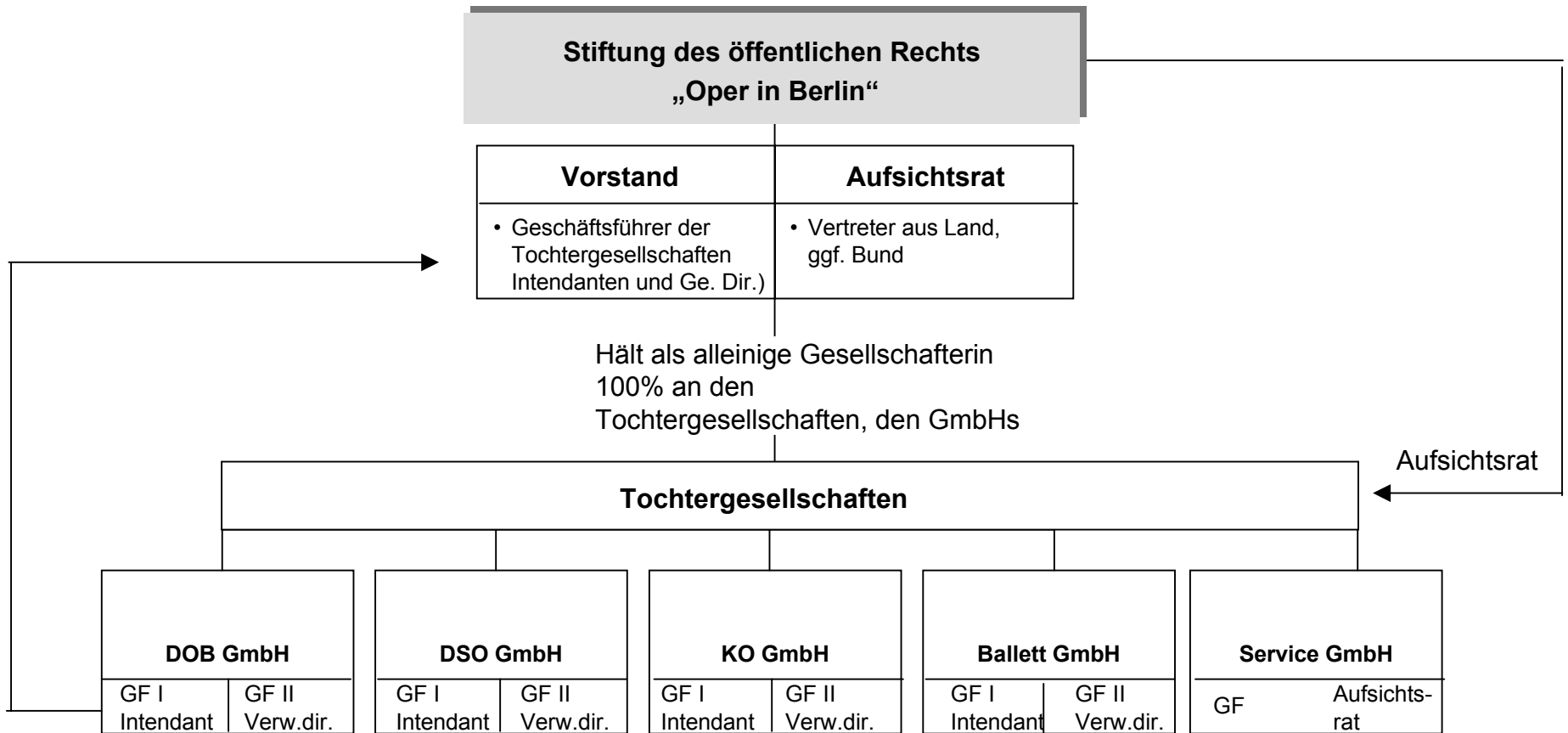
- **Betriebsbedingte Kündigungen** sind in der Privatwirtschaft – außer im Insolvenzfall – nur unter bestimmten Bedingungen möglich, nämlich dann, wenn das Unternehmen in Gefahr ist und die langfristige Arbeitsplatzsicherung nur mit einer schnellen Arbeitsplatzreduzierung zu gewährleisten ist (Details bedürfen einer Klärung durch einen Arbeitsrechtexperten).
- Falls eine betriebsbedingte Kündigung möglich ist, sind folgende Kosten zu beachten:
 - Abfindungsanspruch auf 0,5-1 Monatsgehälter pro Jahr der Anstellungszeit (z.B.: 10 Jahre x 5.000 € x 0,7 = 35.000 €)
 - Potenzielle Gerichtskosten
 - Transferleistungen an das Arbeitsamt
- 50.000 € pro Stellenabbau sind deshalb in der Industrie eine grobe Faustregel, die sich aus den obigen Betrachtungen ergibt – im Detail muss dies mit einem Arbeitsrechtexperten errechnet werden.
- Andere Möglichkeiten des Stellenabbaus sind:
 - Sozialplan im Einvernehmen mit dem Betriebsrat (Kosten und Dauer je nach Einigung)
 - Natürlich Fluktuation (Erfahrungswerte im Orchester und Bühnenbereich: ca. 5% pro Jahr)
- Im öffentlichen Dienst muss bei einer betriebsbedingten Kündigung nach einer vergleichbaren Ersatzstelle beim öffentlichen Arbeitgeber gesucht werden. Dies ist auch der entscheidende Grund für eine Theater-GmbH (neben der doppelten Buchführung und der flexibleren Bewirtschaftung, wobei dies auch mit Eigenbetrieben zu realisieren ist), die als Rechtsform des privaten Rechts diesen Sachverhalt auflöst.

Je nach Zuschussabsenkung sind verschiedene Szenarios denkbar



Das vorgeschlagene Stiftungsmodell fungiert wie eine Art Holding

Stiftungsmodell – Vorschlag zur Gestaltung



Exkurs: Was ist eine Stiftung ?

- Eine Stiftung ist eine **rechtsfähige, nicht verbandsmäßig organisierte Institution, die die Aufgabe hat, mit Hilfe des der Stiftung gewidmeten Vermögens den vom Stifter (hier das Land Berlin) festgelegten Stiftungszweck dauerhaft zu verfolgen.**
- **Stiftungszweck, Stiftungsvermögen und Stiftungsorganisation** sind die wesentliche Elemente einer Stiftung.
- Der **Stifterwille und der damit verbundene Stiftungszweck ist unabänderlich („Ewigkeitsanspruch“)**. Damit unterscheidet sich die Stiftung von Kapitalgesellschaften (z.B. einer GmbH).
- Dies bedeutet z.B., dass wenn der Erhalt der drei Opernhäusern mit drei künstlerischen Leitungen Bestandteil des Stiftungszwecks / -satzung ist, ist eine Fusion im Rahmen der Stiftungskonstellation nicht mehr möglich.
- Eine Auflösung der Stiftung ist möglich, wenn:
 - dies in der Satzung unter bestimmten Voraussetzungen vorgesehen ist (Frist, Organbeschluss, etc.)
 - das Vermögen über ein Insolvenzverfahren aufgelöst wird
- Nach Errichtung der Stiftung **entzieht sich die Stiftung der Einflussnahme ihres Stifters** (im Gegensatz zur Anstalt)
- Eine Stiftung ist eine **Verwaltungsorganisation und hat keine Mitglieder** (im Gegensatz zum Verein)
- 94% aller in Deutschland bestehenden Stiftungen verfolgen einen gemeinnützigen und steuerbegünstigten Zweck.

Ein Stiftung definiert sich über den Stiftungszweck, das Stiftungsvermögen und die Stiftungsorganisation

Elemente einer Stiftung

Stiftungszweck	Stiftungsvermögen	Stiftungsorganisation
<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisiert den Willen des Stifters • Leitlinie der Stiftungstätigkeit • Entzieht sich der Änderung durch Stifter und Stiftungsorgane („Ewigkeitsanspruch“) • Stiftungszweck muss auf Dauer angelegt sein • Stiftungszweck darf das Gemeinwohl nicht gefährden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein ausreichendes Stiftungsvermögen zur Erfüllung des Stiftungszwecks ist unverzichtbar • Stiftungsvermögen im weiteren Sinne: sämtliche für die Stiftung verfügbaren Mittel • Stiftungsvermögen im engeren Sinne: Stiftungskapital oder Grundstockvermögen • Wichtig: zur Erfüllung des Stiftungszwecks dürfen nur die Erträge aus dem Stiftungskapital verwendet werden (ergo die Stiftung „Oper Berlin“ bräuchte ca. 3 Mrd. € Stiftungskapital um bei 4% Verzinsung die 3 Häuser finanzieren zu können) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmt sich in erster Linie aus der Satzung, als dem eigentlichen Verfassungsrecht der Stiftung (Nach Landesrecht und BGB) • Mindestanforderung an die Organe einer Stiftung ist ein Vorstand (§86 i.V.m. §26 Abs. 1 BGB) • Daneben können je nach Satzung zusätzliche Organe, wie z.B. ein Aufsichtsrat oder Kuratorium berufen werden • Mitbestimmung durch Spender, Zustifter und Mitarbeiter sind nur in engen Grenzen zulässig

Quellen: Sontheimer, das neue Stiftungsrecht 2002, Lausberg & Associates-Analyse

Planungssichere Zuweisungen müssen für jedes Haus auf 5-Jahresbasis festgeschrieben werden – Ausschluss der Quersubventionierung

Stiftung „Oper in Berlin“

Stiftungszweck und –satzung

- Wirtschaftlich effiziente Führung der drei Berliner Opernhäuser
- **Erhalt drei künstlerisch unabhängiger Opernhäuser** mit für die Programmgestaltung zuständige Intendanten
- Festlegung von **planungssicheren Zuwendungen auf 5-Jahresbasis für jedes Haus (Ausschließung der Quersubventionierung)**
- Ggf. Festlegung von künstlerischen Leitlinien („Mission Statements“)
- Abstimmung der Spielpläne mit folgenden Prämissen:
 - außerhalb der Theaterferien darf es keine opernspielfreie Tage geben (jeden Tag muss in Berlin eine Oper zu sehen sein)
 - zeitliche Taktung von Neuproduktionen (regelmäßige Premieren stärkt die Opernpräsenz und vermeidet Konkurrenz)
- Abstimmungsmechanismus:
 - via Mehrheit im Stiftungsvorstand
 - jeder Intendant hat ein Vetorecht
 - bei keiner Mehrheitsfindung, und nur dann, darf der Stiftungsrat entscheiden bzw. eingreifen
- Zuweisung der finanziellen Mittel durch Land und ggf. Bund
- Abstimmung und Festlegung von Tarifverträgen und Dienstvereinbarungen

Stiftungsorganisation

- **Vorstand**
ist verantwortlich für die operative Umsetzung des Stiftungszwecks,
- **Aufsichtsrat:**
Kontrollfunktion („Cultural Governance“)

Der Stiftungsrat darf nur eingreifen, wenn sich der Stiftungsvorstand nicht einigen kann (künstlerische Freiheit sichern)

Organe der Stiftung

	Vorstand	Stiftungsrat
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • verantwortlich für die operative Umsetzung des Stiftungszwecks und der Stiftungsaufgaben • Abstimmung der Spielpläne und gemeinsamer Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigung der Wirtschafts- und Spielpläne • Überwachung der wirtschaftlichen Führung der drei Häuser
Wer ?	<ul style="list-style-type: none"> • Die drei Opernhäuser, jeweils mit Intendant und Geschäftsführendem Direktor • Der Geschäftsführer der Service GmbH • Ggf. der Ballettchef und Verwaltungsdirektor • Der Vorsitzende wird gewählt und ist keine zusätzliche Person 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertreter des Landes Berlin • Vertreter des Bundes (je nach finanzieller Beteiligung) • Ein Personalvertreter gewählt von den drei Häusern
Entscheidungsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrheitliche Abstimmung (welche Mehrheitsverhältnisse erforderlich sind, bleibt zu klären) • Jeder Intendant hat ein Vetorecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Stiftungsrat darf nur entscheiden und eingreifen, wenn sich der Stiftungsvorstand nicht einigen kann

Die Stiftungslösung bringt ihre Einsparungen lediglich durch die Service GmbH

Kosten und Einsparpotenziale

	Kosten / Aufwand	Einspar- und Mehreinnahmepotenziale
Kurzfristig (Umsetzung)	<ul style="list-style-type: none">• Ausformulierung von Stiftungssatzung und Gesellschafterverträgen (ggf. Unterstützung durch einen Rechtsexperten erforderlich)• Berufung von Stiftungsvorstand (keine zusätzliche Vergütung) und Stiftungsrat (arbeiten ehrenamtlich)	<ul style="list-style-type: none">• Keine
Langfristig	<ul style="list-style-type: none">• Ggf. Unterhalt eines Büros mit einer Sekretärin und einer Infrastruktur (EDV, etc.) Kosten ca.: 80 - 150 T€ p.a.• Allerdings ist ein Büro nicht unbedingt erforderlich• Reibungsverluste durch zermürendes abstimmen	<ul style="list-style-type: none">• Einsparungen ergeben sich in erster Linie durch die Service GmbH (in Höhe von ca. 4,8 Mio. € p.a.) und deren Mitspracherecht im Stiftungsvorstand.• Mehreinnahmepotenziale können sich aus der Abstimmung der Spielpläne ergeben, ist aber nicht anzunehmen

Das Problem ist nicht die inhaltliche, sondern die zeitliche Spielplanabstimmung

Exkurs: Spielplankoordination

- In der Vergangenheit wurde vielfach die Abstimmung der Spielpläne gefordert, unter der Annahme, dass eine fehlende inhaltliche Abstimmung (Dubletten etc.) zu weniger Besuchern geführt hat.
- Wir denken, diese Annahme ist falsch – es geht nicht darum, wer Mozart oder Hindemith spielen darf, oder soll, sondern darum wann, durch eine zeitliche Abstimmung ständige Opernpräsenz in Berlin zu gewährleisten.
- Folgende Maßnahmen scheinen sinnvoll:
 - **Abstimmung der Opernpräsenz**, d.h. jeden Tag sollte z.B. mindestens ein Haus Oper spielen
 - Taktung der Premieren, bei jeweils 6 Neuproduktionen sollte regelmäßig alle drei Wochen eine Opernpremiere über die Bühne gehen, das schafft Kontinuität und wachsende Nachfrage
 - Festwochen oder ähnliche Ballungen von Aufführungen sollten unter den Häusern abgestimmt werden
 - kein Balletttrioletten
- Das Stiftungsmodell wäre für eine solche Abstimmung ein geeignetes Instrument, **wobei es an Regulierung erinnert**. Im Grunde könnte sich jedes Haus seine Nische in Bezug auf Programmgestaltung und Zuschauersegmente selbst erarbeiten, um bestimmte Auslastungs- und Einnahmenziele zu erreichen („Freie Marktwirtschaft“).

Das Stiftungsmodell ist komplex, stärkt die Schwachen und schwächt die Starken

Vor- und Nachteile des Stiftungsmodells

	Vorteile	Nachteile
Künstlerisches Angebot	<ul style="list-style-type: none"> • Lang geforderte Abstimmung der Spielpläne - Ergänzung statt Konkurrenz • Absprache bei den Gagen • Abgestimmte künstlerische Profile 	<ul style="list-style-type: none"> • „Konturverluste“ bei mühsamer Abstimmung von Spielplänen -> kleinster gemeinsamer Nenner muss nicht das künstlerische Niveau heben
Publikum	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere überregionale Vermarktung möglich • Absprache bei Zielgruppen führt zu weniger Konkurrenz und erschließt neue Besucher 	<ul style="list-style-type: none"> • Evtl. Verwischen der einzelnen Identitäten • Die fehlende Nachfrage an DOB und KO wird nicht durch eine neu Organisation behoben, sondern ggf. durch die richtigen Personen. • Inhaltliche Gestaltung Profilierung werden ebenfalls durch Personen und Strategien bestimmt und nicht durch die Organisationsform
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerung durch Mitsprache des SC im Stiftungsvorstand • Alle sonstigen Einspareffekte sind auch ohne Stiftung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplizierte Struktur mit mehr Abstimmungsbedarf • Stiftung benötigt ggf. Büro und Infrastruktur • Lähmung der Eigeninitiativen der einzelnen Häuser

Die Stiftungslösung bringt keine erheblichen Einsparpotenziale und wird auch nicht automatisch die Auslastung an KO und DOB steigern und Mehreinnahmen beschere

Bewertung Stiftungsmodell - Nachteile

- Die vorgeschlagene Stiftungslösung führt zu einer **organisatorischen Komplexität** und erinnert an eine „**Regulierungseinheit**“, die das freie künstlerische Entfalten der drei Häuser eher verhindert als fördert.
- Wir sind der Meinung, dass sich künstlerische Profile aus den Leitungen und dem Wettbewerb ergeben müssen. Die inhaltlichen Schwächen und die niedrigen Besucherzahlen an DOB und KO ergaben sich aus Fehlern der Vergangenheit – von Menschen gemacht. Dies Fehler werden nicht durch einen organisatorischen Überbau behoben, sondern durch die zukünftigen (oder jetzigen) künstlerischen Leiter.
- Allein durch die Absprache der Spielpläne werden sich an der KO und DOB nicht mehr Besucher einfinden.
- Ferner besteht die Gefahr, dass in Folge von Quersubventionierung die erfolgreiche DSO geschwächt würde zu Gunsten der krisengeschüttelten KO und DOB – dies müsste in jedem Fall in der Stiftungssatzung ausgeschlossen werden
- Die Stiftungslösung **erzielt ihre Einsparmöglichkeiten durch die Service GmbH** – diese ließe sich auch ohne Stiftungsmodell realisieren.

Das Stiftungsmodell ermöglicht eine schrittweise Überführung des Personals in eine private Rechtsform

Bewertung Stiftungsmodell - Vorteile

- Wenn der Erhalt dreier unabhängiger Opernhäuser in der Stiftungssatzung festgeschrieben wird, ist dies nur durch die Stiftungsauflösung rückgängig zu machen – dies bedeutet einen **gewissen politischen Schutz** für die Häuser.
- **Schrittweise Überführung des Personals über das Stiftungsvehikel in die private Rechtsform** (GmbHs der Häuser). Auf diese Weise können Arbeitskämpfe mit den Personalvertretungen vermieden werden. Alle neu MA werden direkt bei den GmbHs angestellt. Langfristig werden alle MA in den GmbHs angesiedelt sein, dies ermöglicht wiederum ein flexibleres Personalmanagement (insbesondere betriebsbedingte Kündigungen müssen nicht mehr durch den Rechtsträger mit anderen vergleichbaren Positionen kompensiert werden).
- **Festschreibung der Planungssicherheit in der Stiftungssatzung kann auch ein Vorteil für die Opernhäuser sein.** Im Zuge des Ewigkeitsanspruchs der Stiftungszwecke und der Satzung wäre das Land „verdonnert“, sich an diese Planungssicherungsregeln zu halten und müsste sich alle x Jahre auf mehrjährige Zuschüsse festlegen. Dies wäre nur durch die Auflösung der Stiftung zu umgehen.
- Das Stiftungsmodell ist „politisch sexy“
- Ggf. eine Beteiligung des Bundes
- Der Geschäftsführer der Service GmbH kann auf die (nicht inhaltliche aber organisatorische) Gestaltung der Spielpläne im Stiftungsvorstand Einfluss nehmen, dies könnte zu einer ökonomischeren Spielplangestaltung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen führen.

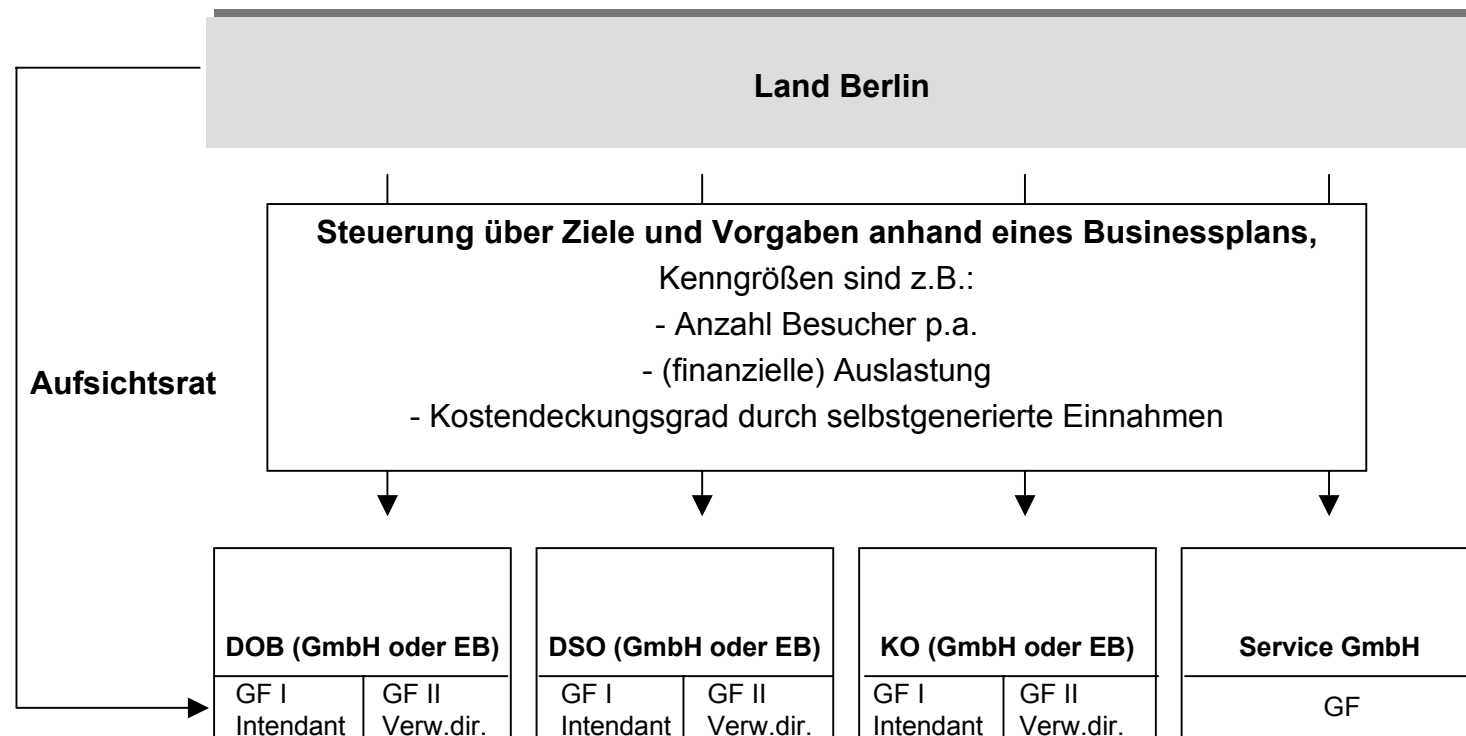
Die Stiftungslösung ist unter bestimmten Bedingungen akzeptabel und einer Fusion bzw. Schließung (eines Hauses) vorzuziehen

Bewertung Stiftungsmodell - Fazit

- Vor diesen Argumenten ist **die Stiftungslösung zu befürworten**, wenn:
 - die Politik diesen (nicht erforderlichen) Strukturwandel zum Anlass nehmen würde, den Zuschuss nur geringfügig abzusenken und somit eine Schließung, oder Fusion verhindert werden kann.
 - der Bund sich nachweislich finanziell an der Stiftungslösung beteiligen würde.
 - ein Quersubventionierung zwischen den Häusern in der Stiftungssatzung ausgeschlossen würde
 - der Erhalt von drei eigenständigen Opernhäusern mit eigenständigen künstlerischen und wirtschaftlichen Leitungen in der Stiftungssatzung festgeschrieben würde.

Die „Freie Markt-Lösung“ – jedes Haus bewegt sich in einem „freien Markt“ und muss sich seine Nische in „Konkurrenz“ zu den anderen Häusern suchen

„Freie-Markt-Lösung“



Das „Freie-Markt-Modell“ ist die einfachste und effizienteste Lösung: jedes Haus muss sich seine Nische suchen und wird anhand eines ambitionierten 5-Jahresplanes gemessen

„Freie-Markt-Modell“

- Wir sind der Meinung, dass die drei Häuser (ggf. als GmbHs) sowie eine zu gründende Service Einheit separat in einem „**Freien-Markt-Modell**“ weiterzuführen sind.
- Jedes Haus sollte mit dem **Senat gemeinsam Ziele im Rahmen eines ambitionierten 5-Jahresplans vereinbaren**, dem zu Folge die Zuschüsse mit einer Planungssicherheit festgesetzt werden.
- Anhand von **Performance-Kennzahlen**, wie z.B.:
 - Anzahl Besucher
 - Auslastung
 - Kostendeckungsgrad durch selbst generierte Einnahmesteuert der Senat die drei Häuser separat.
- Jede Opernleitung ist somit gefragt, ein **eigenständiges Profil zu entwickeln** und sich auf dem „Markt seine Nische zu suchen“.
- Falls sich nach den 5 Jahren herausstellt, dass sich das Besucherpotenzial für die DOB und KO nicht ausbauen lässt, ist zu prüfen, ob nicht das künstlerische Angebot im Sinne einer **Verknappungsstrategie zu reduzieren ist**.

Jedes Haus wird an einem gemeinsam erarbeiteten Geschäftsplan gemessen und erhält im Gegenzug Planungssicherheit

Gestaltung der „Freien-Markt-Lösung“

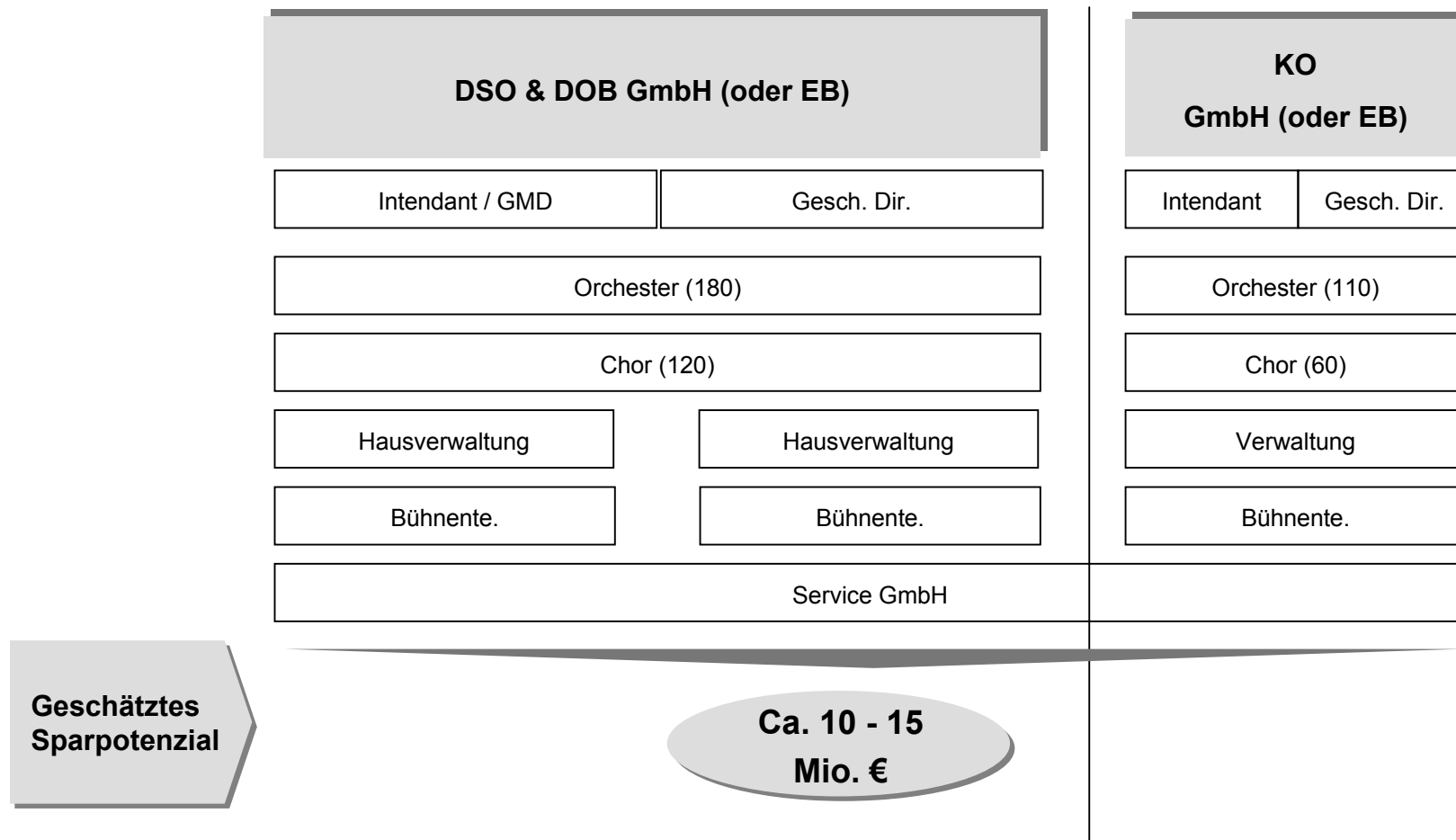
Organisation	Spielplangestaltung	Zuschüsse und Steuerung
<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt drei künstlerisch unabhängiger Opernhäuser mit für die Programmgestaltung zuständige Intendanten und GMDs • Die Häuser werden in Form von GmbHs oder Eigenbetrieben durch jeweils zwei Geschäftsführer geführt. • Die Service GmbH hat einen eigenen Geschäftsführer und ist ein eigenständiger Dienstleister • Im Falle von GmbHs ist das Land Berlin alleiniger Gesellschafter aller GmbHs • GmbHs geben zumindest den Anschein einer Strukturreform und erleichtern das betriebsbedingte Kündigen (nach Übernahme des Personals) 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von künstlerischen Leitlinien („Mission Statements“) durch die jeweiligen Intendanten • Abstimmung der Spielpläne erfolgt auf nicht institutionalisierter Basis, d.h. im Prinzip freiwillig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Land Berlin steuert die Häuser anhand von ökonomischen Zielen und Vorgaben: <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Besucher - Auslastung - Zuschuss / Besucher - Kostendeckungsgrad - etc. • Die Ziele werden gemeinsam mit den Geschäftsleitungen anhand von Drei (bis Fünf)-Jahres-Geschäftsplänen festgelegt. • Planungssicherheit: Für diese Zeiträume werden vom Land Berlin die gemäß dem Geschäftsplan erforderlichen Zuschuss zugesichert. • Innerhalb dieser Zeiträume können Einnahmen und Ausgaben verrechnet werden (Flexibilität)

Das „Freie-Markt-Modell“ schwächt nicht die Starken hilft aber auch nicht den Schwachen

Vor- und Nachteile des „Freien-Markt-Modells“

	Vorteile	Nachteile
Künstlerisches Angebot	<ul style="list-style-type: none"> Anreiz für jedes Haus sich seine eigene Nische zu suchen und ein Profil auszubauen und zu entwickeln Keine mühsamen Abstimmungen – Markt und Wettbewerb bestimmen den Spielplan 	<ul style="list-style-type: none"> Eine Abstimmung der Spielpläne scheint fraglich Die KO und die DOB werden sich in diesem Modell nach den Vorgaben der bereits „florierenden DSO“ orientieren müssen und ihre Positionen und Profile daran ausrichten („Gesetz des Stärkeren“)
Publikum	<ul style="list-style-type: none"> „Konkurrenz belebt das Geschäft“ 	<ul style="list-style-type: none"> Wenig Bündelung für der Kräfte für gemeinsamer Projekte Keine abgestimmte Ausrichtung auf Zielgruppen, unnötige Konkurrenz und Zeitverlust „bis der Markt entscheidet“
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> Synergieeffekte im Zuge des SC (ca.: 4,8 Mio. €) Keine finanziellen Verluste durch neue Organisationsform wie in der Stiftungslösung 	<ul style="list-style-type: none"> A priori keine gemeinsamen Dienstvereinbarungen für die künstlerischen Kollektive GF des SC hat keine Mitbestimmungsmöglichkeiten in Sachen gemeinsamer Spielplangestaltung und steht zwischen den Häusern („Verhinderer“)

Fusion DSO und DOB – der künstlerische Gau

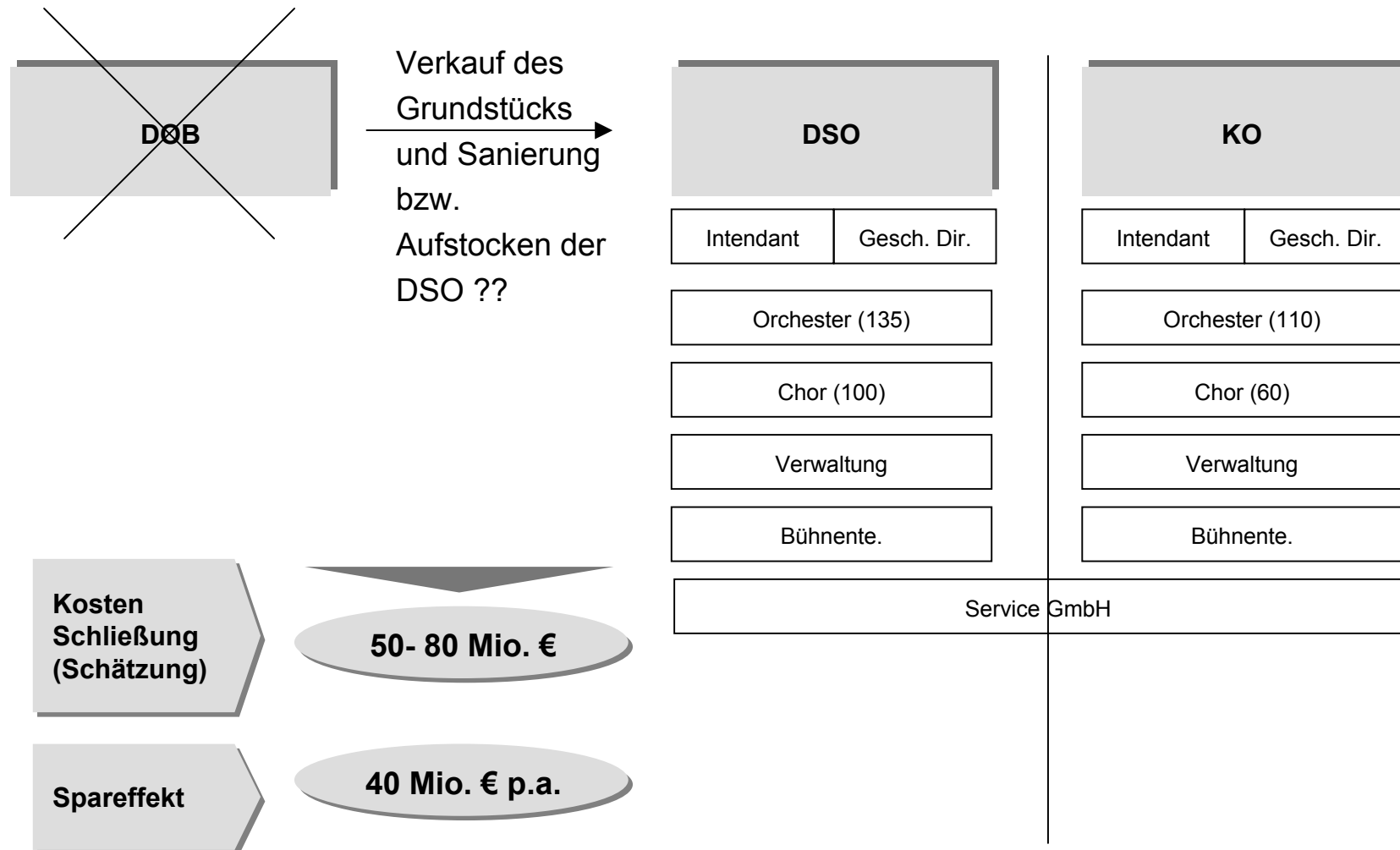


Die Fusion von DOB und DSO wird von den Vertretern der DOK strikt abgelehnt und wurde deshalb auch nicht intensiver untersucht

Vor- und Nachteile des Fusion DSO / DOB

	Vorteile	Nachteile
Künstlerisches Angebot	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • Verarmung des künstlerischen Angebots • Verlust von künstlerischer Identität
Publikum	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Angebot • Weniger Vielfalt • Abwendung des Publikums ist zu befürchten
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Sparpotenzial von 10 – 15 Mio. € 	

Es würde etwa 2 Jahre dauern die Schließungskosten eingespart zu haben – von der Vernichtung von künstlerischen und sonstigen Investitionen ganz abgesehen



Schließung der DOB – ein Horrorszenario für die Kunst

Vor- und Nachteile der Schließung DOB

	Vorteile	Nachteile
Künstlerisches Angebot	<ul style="list-style-type: none"> Keine 	<ul style="list-style-type: none"> Katastrophe durch Wegfall eines traditionsreichen Hauses und Auflösung eines der besten Opernorchester (Vernichtung von Kulturgut) Verarmung von Berlin als Kulturstandort
Publikum	<ul style="list-style-type: none"> Vielleicht besser ausgelastete KO 	<ul style="list-style-type: none"> In Zukunft zu geringes künstlerisches Angebot für eine Hauptstadt mit 3,6 Mio. Einwohnern Überteuerung der Plätze im Zuge der Verknappung
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. (Teil-)Finanzierung der Sanierung der DSO 	<ul style="list-style-type: none"> Jahrzehntelange Investitionen in Bildung und Beschäftigung von Musikern werden vernichtet Vernichtung eines Wirtschaftsfaktors und Arbeitgebers Hohe Kosten in Folge von Abfindungen, Sozialplänen, etc.

Stagionetheater an der KO oder/und DOB, Anmerkungen

- Im Falle einer **Absenkung des Zuschusses jenseits der 10 Mio. € kann sich Berlin drei künstlerisch anspruchsvolle Repertoiretheater nicht mehr leisten.**
- Wenn dennoch drei eigenständige Häuser mit eigenständigen künstlerischen Leitungen und Kollektiven erhalten bleiben sollen, ist nur das „Herunterfahren“ der KO und/oder DOB auf eine Stagionebetrieb mit weniger als 130 szenischen Vorstellungen denkbar.
- Wir sind allerdings der Meinung, dass **ein solches Stagionensystem bei Anwesenheit von einem (oder zwei) Repertoireoperhäusern kaum ein Chance hat.**
- Und die Hoffnung, dass bei Halbierung der Vorstellungszahl die Auslastung steigt, lässt sich nicht belegen – häufig ist das Gegenteil der Fall, d.h. die Auslastung steigt mit der Spielfrequenz im Zuge der stärkeren Präsenz.
- Das einzige Argument für das Stagionemodell ist die **Vermeidung einer Schließung bzw. Fusion**: ein geschlossenes Opernhaus kommt nie wieder, ein Stagionensystem könnte man zumindest ggf. „wiederbeleben“.

E. Handlungsfelder

Die DSO braucht ein Konzept zu Erhöhung der Spielfrequenz

Handlungsfelder – Was ist zu tun ?

DOB & KO

- **DOB: schnellst mögliche Besetzung des Intendantenpostens**, der Intendant sollte:
 - eine inhaltliche Vision haben und damit begeistern können, v.a. die Öffentlichkeit
 - nicht abgehoben, sondern pragmatisch sein, was Kundenorientierung und Ausrichtung auf das Publikum betrifft.
 - ein guter Manager eines Opernbetriebes sein, der die „Moral der Compagnie“ wieder auf die Beine bringt.
 - mit dem GMD zusammenarbeiten können
 - in der Lage sein, mit den politischen Problemen in Berlin umgehen zu können

Marketing und Vertrieb DOB / KO:

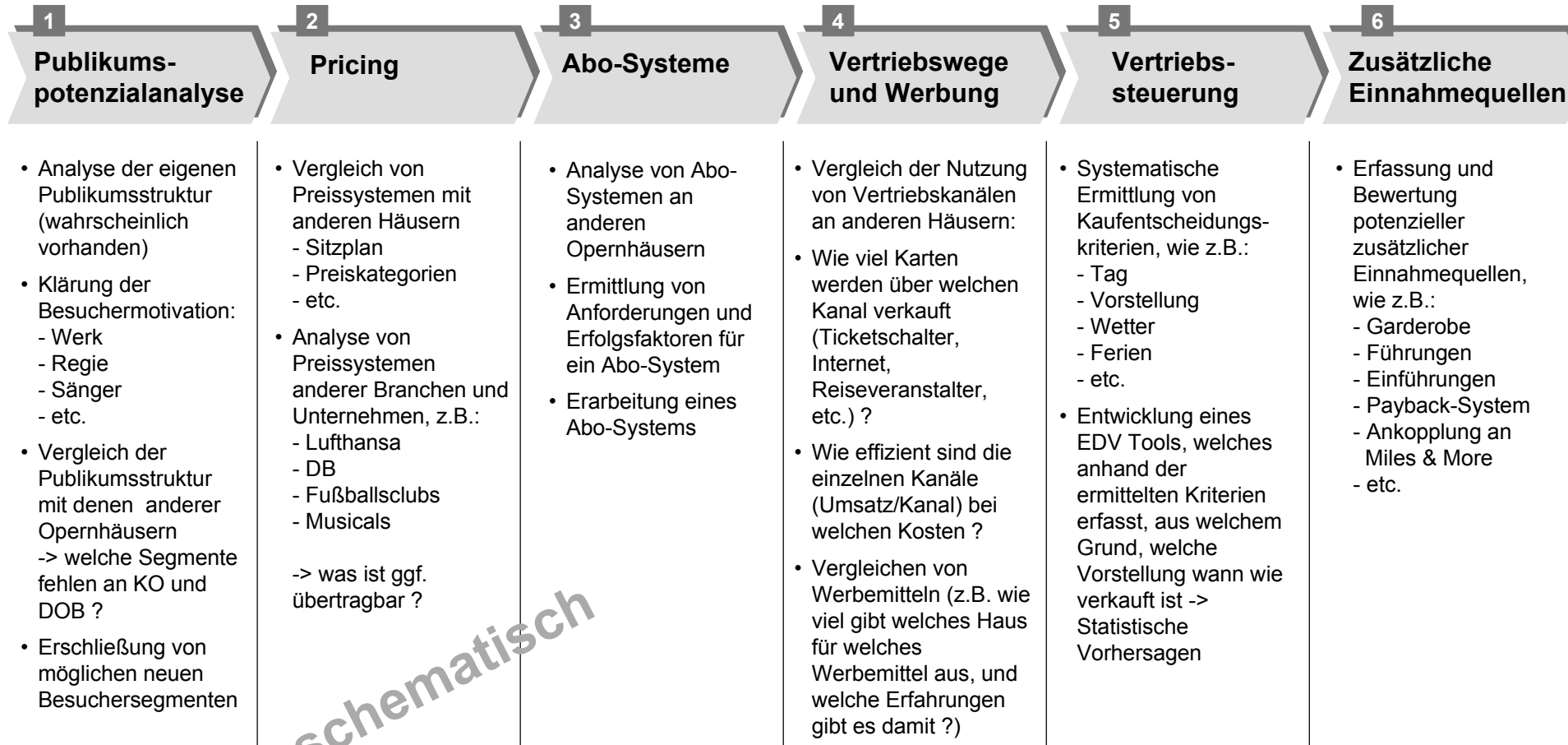
- Aufsetzen eines **Marketing- und Vertriebskonzeptes**, welches bis zur Spielplangestaltung durchgreift. Neue Publikumssegmente gilt es zu gewinnen. Dafür sind Analysen erforderlich, um eine zielgerichtete Marktoffensive zu starten, um endlich das Berliner Zuschauerpotenzial zu erschließen

DSO

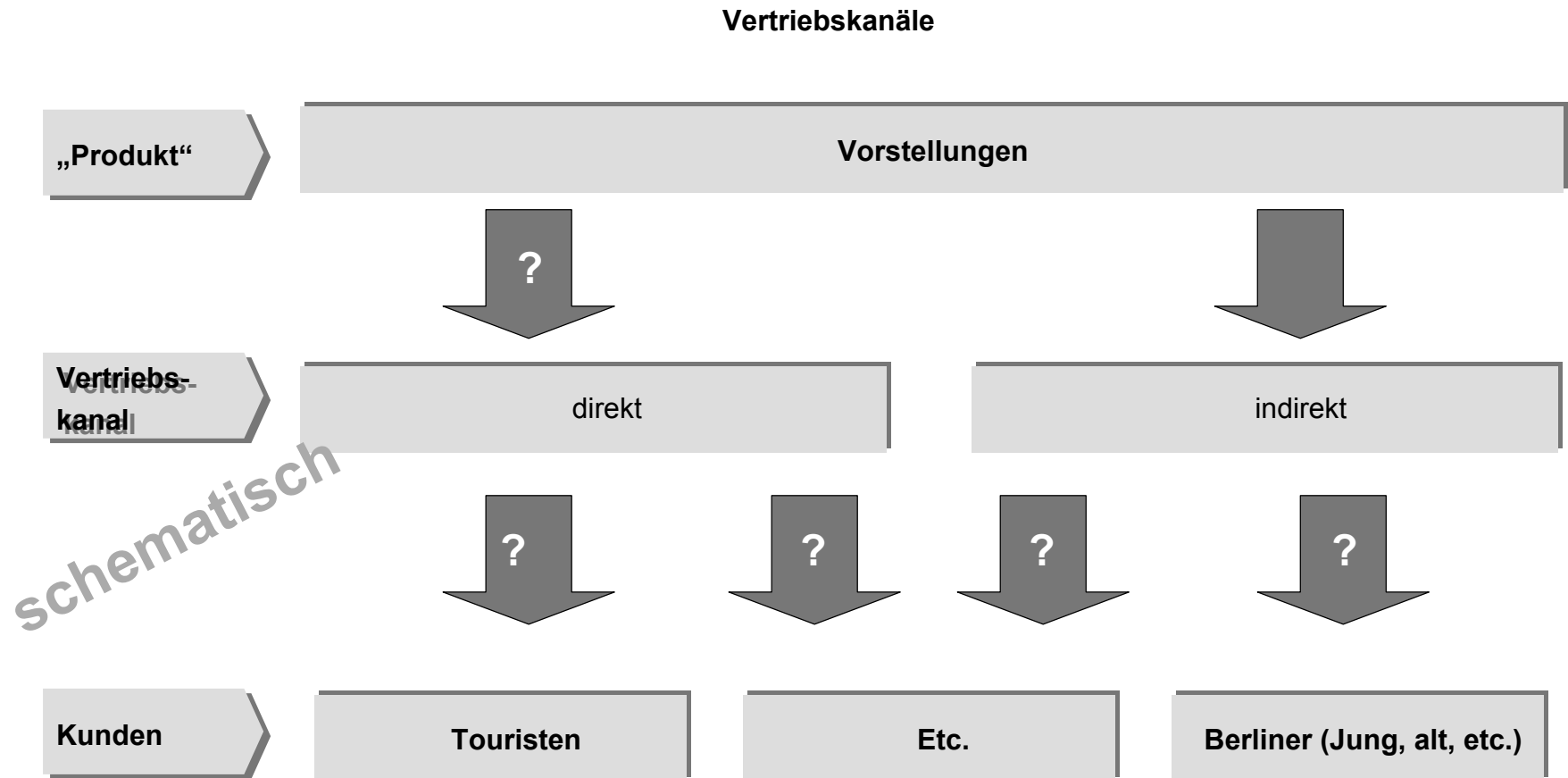
- In Anbetracht der ausgeprägten Nachfrage sollte die DSO produktiver werden
- Hier sind die technischen und logistischen Abläufe unter die Lupe zu nehmen -> **welche Maßnahmen sind erforderlich, um die szenischen Vorstellungszahl auf 260 anzuheben ?**
- Schichtsysteme, Prozesse etc. sind mit anderen erfolgreichen Häusern zu vergleichen und zu optimieren.
- Für die Frage der Haussanierung ist schnellst möglich ein Finanzierungsmodell zu finden.

KO und DOB brauchen neben einem attraktiven künstlerischen Angebot eine zielgerichtete Marketing- und Vertriebsstrategie

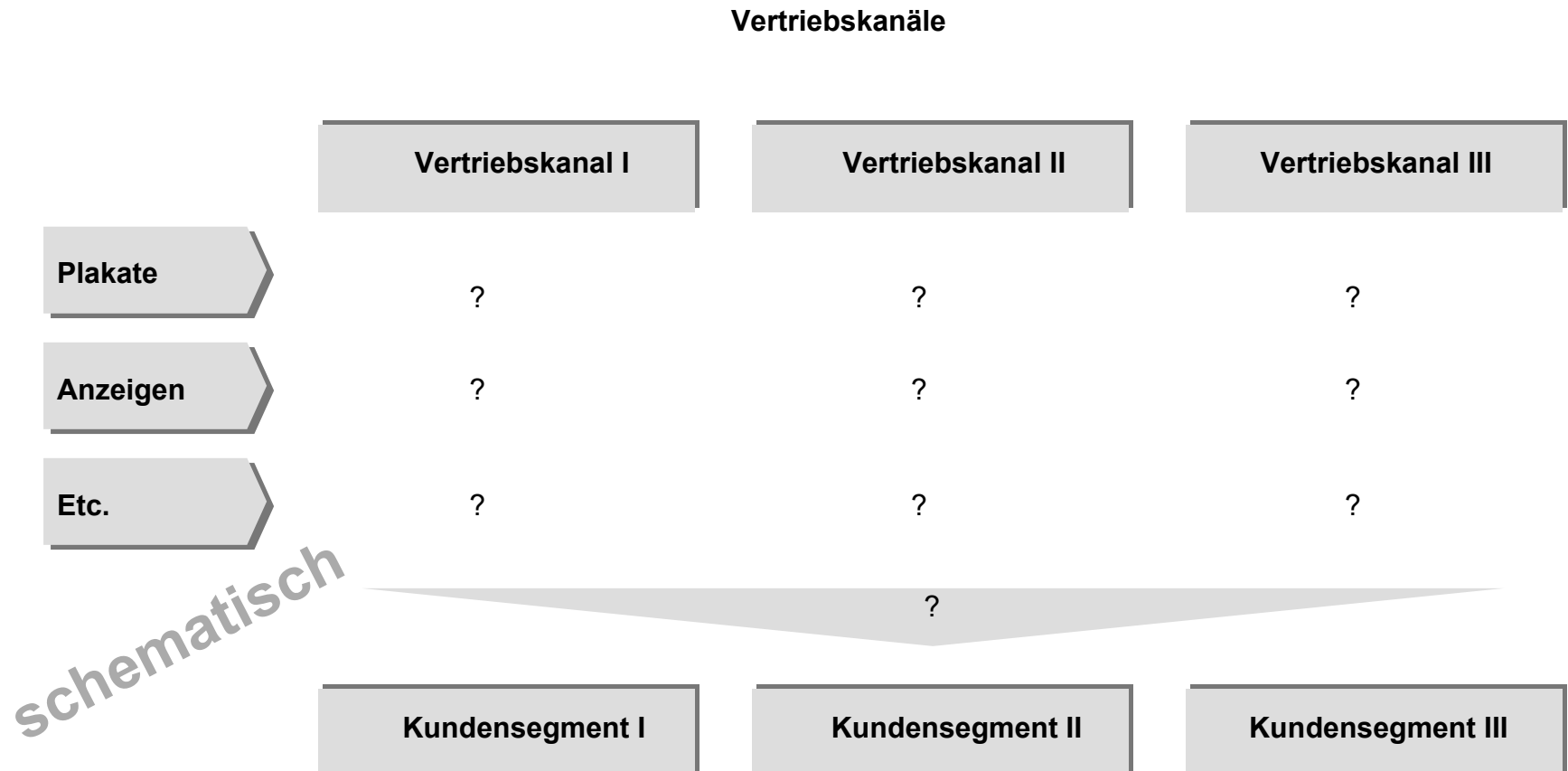
Vorgehen



Kernfrage I: Wie wird welche Vorstellung über den richtigen Kanal an das richtige Publikumssegment vermittelt ?

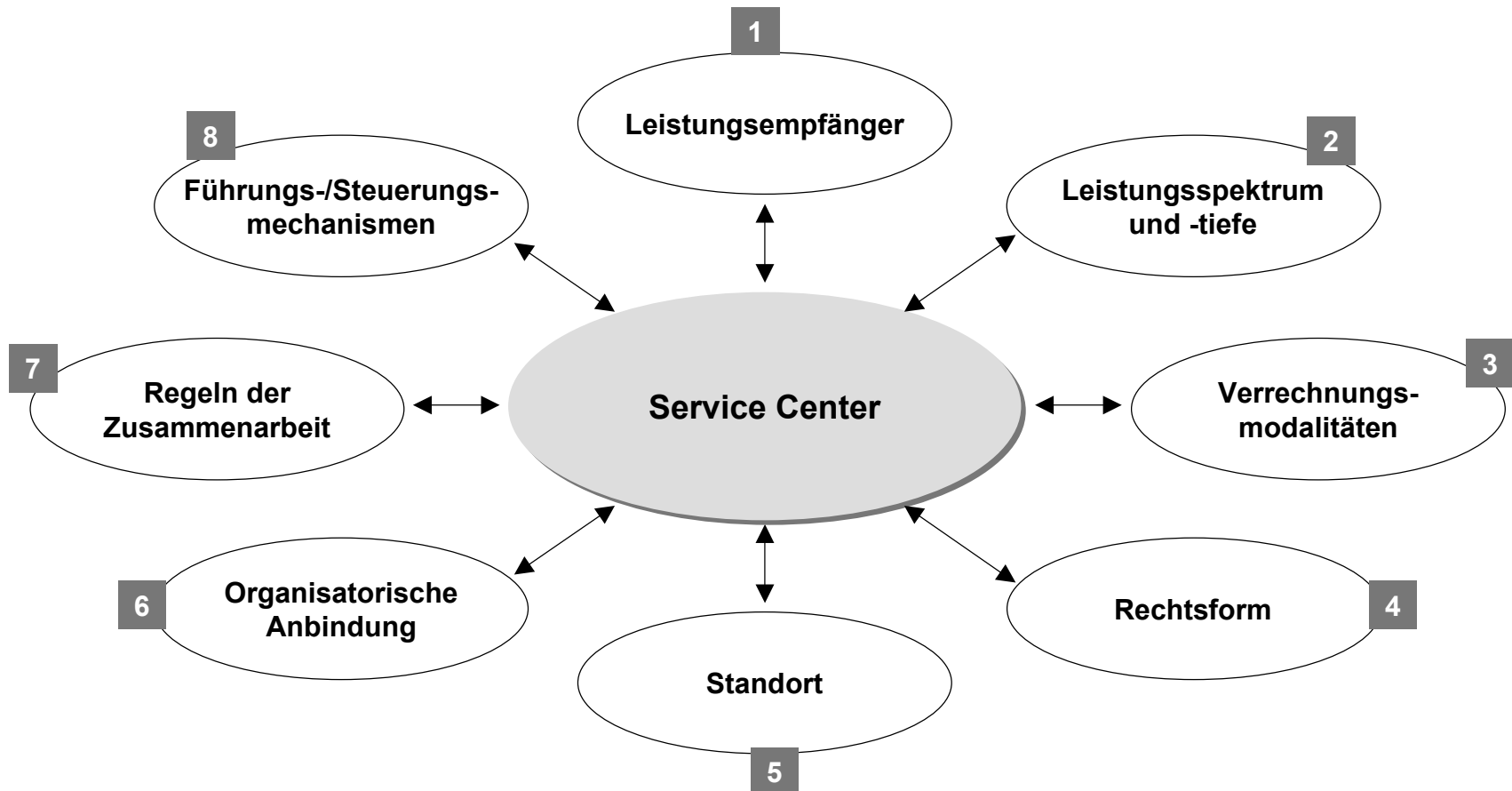


Kernfrage II: Mit welchem Werbemix wird welcher Vertriebskanal und welches Publikumssegment optimal unterstützt respektive angesprochen ?



Das Service Center sollte professionell geplant und umgesetzt werden

Handlungsfelder



B. Anhang Rechtsformen

Charakteristika der Rechtsformen (1)

	Rechtsgrundlage	Geschäftsführung/ Vertretung	Vermögen und Haftung	Rechnungslegung	Änderung Rechtsform, Beteiligungen, Auflösung	Mitbestimmung Kontroll- und Informationsrechte der Gesellschaft
„Quasi-Eigenbetrieb“	Ausgestaltung analog Eigenbetriebsrecht, da nur für kommunale Betriebe verbindlich geregelt; keine Rechtsfähigkeit entspricht Regiebetrieb mit höherer wirtschaftlicher Eigenständigkeit	Geschäftsführungsaufgaben in Satzung zu regeln; Einbeziehung eines Vertretungsorgans der Körperschaft in Satzung zu regeln	Organisatorisch verselbständigter Teil des Vermögens der Körperschaft; Haftung u. Verfügungsgewalt über das Vermögen bei tragender Körperschaft	Vorgeschrieben: gesonderte Verwaltung u. Nachweis des Vermögens; gebräuchlich: doppelte kaufm. Buchführung u. Jahresabschluß gem. HGB/AktG ggf. zusätzliche Erfolgsübersicht	Keine formelle Gründung, nur körperschaftsinterner Regelungsbedarf; keine Rechtsformänderung; keine Beteiligungsmöglichkeit; Auflösung durch körperschaftsinterne Regelung	Satzungsmäßiges Vertretungs- und Aufsichtsorgane der Körperschaft; Keine Arbeitnehmerbeteiligung; Personalvertretung PVG
GmbH bzw. gGmbH	GmbH-Gesetz; rechtsfähig	Von der Gesellschafterversammlung berufene Geschäftsführer, grundsätzlich Gesamtgeschäftsführungsbeugnis; Gesellschafterversammlung oberstes Gremium der Ges.	Fester Stammkapital mind. TDM 50; rechtlich eindeutige Trennung von Gesellschaftsvermögen und Vermögen der Gesellschafter; Haftung in voller Höhe des Gesellschaftsvermögens	Buchführungspflicht und Jahresabschluß gem. GOB nach HGB; Prüfungspflicht und Offenlegung größenabhängig	Gründung durch mind. einen Gesellschafter*, Eintragung ins HR; Rechtsformänderung in andere Kapitalgesellschaft möglich; Beteiligung und Auflösung entspr. Gesellschaftsvertrag und GmbHG	Auskunftsrecht für jeden Gesellschafter allein und Gesellschafterversammlung ab 500 Mitarbeiter mit Arbeitnehmerbeteiligung; weitere Gremien möglich; Mitarbeitervertretung gem. BetrVG
Kleine AG	Aktiengesetz, Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts; rechtsfähig	Wie AG	Wie AG	Wie GmbH	Mind. ein Gründer analog GmbH, ansonsten wie AG (Formvorschriften erleichtert)	Aktionäre über HV (Formvorschriften erleichtert); Aufsichtsrat analog GmbH; Mitarbeitervertretung gem. BetrVG

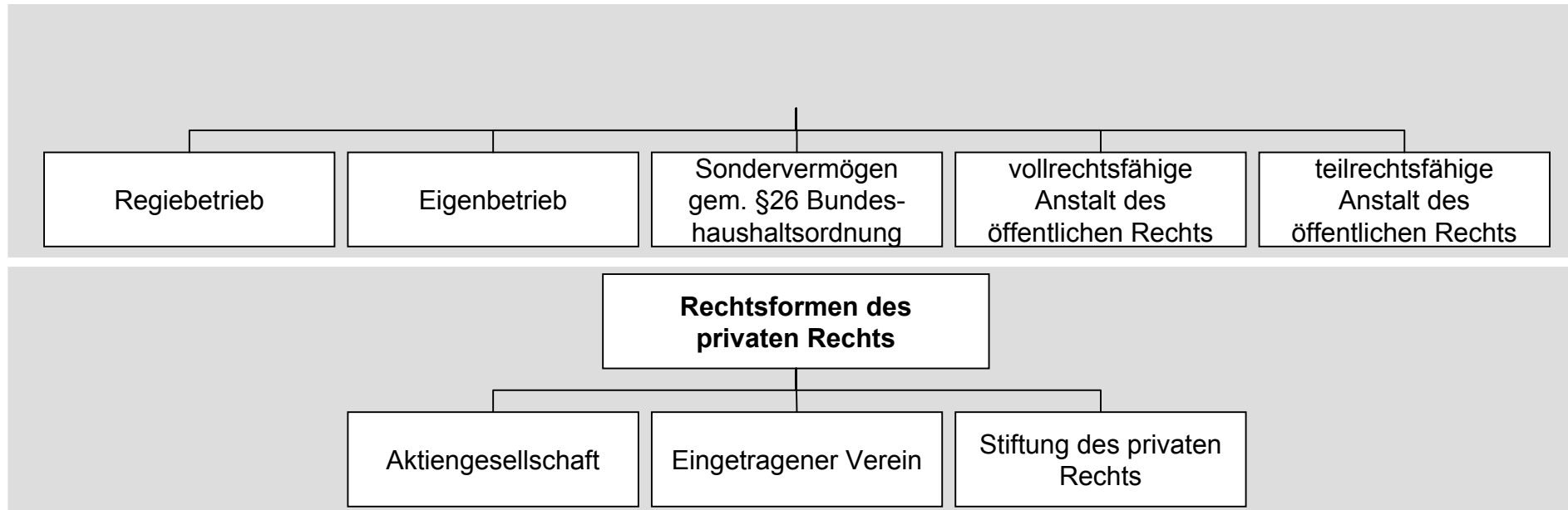
* Formvorschriften gem. GmbHG

Charakteristika der Rechtsformen (2)

	Rechts- grundlage	Geschäfts- führung/ Vertretung	Vermögen und Haftung	Rechnungs- legung	Änderung Rechtsform, Beteiligungen, Auflösung	Mitbestimmung/ Kontroll- und Informationsrecht der Gesellschafter
Verein	§§21-79 BGB; rechtsfähig durch Eintragung oder staatliche Verleihung	Durch Vorstand oder bestimmte Vertreter auf Beschlußfassung der Mitglieder- versammlung und Satzung	Keine Kapitalvor- schriften; Haftung in Höhe des Vereinsvermögens gesamt- schuldnerische Haftung der Vor- standmitglieder	Keine Buch- führungspflicht	Keine Form- vorschriften; Aufnahme neuer Mitglieder und Auflösung auf Beschluß der Mitglieder- versammlung	-
Stiftung	§§80-88 BGB; rechtsfähig	Durch Vorstand oder bestimmte Vertreter gem. Weisung des Stifters und Satzung	Keine Kapitalvor- schriften; Haftung in Höhe des Stiftungsver- mögens, gesamt- schuldnerische Haftung der Vor- standmitglieder	Keine Buch- führungspflicht	Staatliche Anerkennung der Stiftung, Zweck- gebundenheit; Aufhebung der Stiftung bei Entfall des Stiftungszweckes	-

Bei der Rechtsformwahl müssen die Durchgriffsmöglichkeiten des Trägers gegen die Flexibilität der Opernhäuser abgewogen werden

Wahlmöglichkeiten bei der Rechtsform



- Transparente Darstellung der Vor- und Nachteile alternativer Rechtsformen
- Definition der Bedürfnisse aller Betroffenen
- Orientierung an der Nutzenmaximierung bei der Generierung von Unternehmenszielen

geeignete Rechtsform

Rechtsformänderung LHO-Bühnen

Gutachterliche Stellungnahme

Bei Überlegungen zu Effizienzsteigerungen und Einsparmöglichkeiten im Bereich der staatlichen Bühnen spielen Überlegungen zu Rechtsformänderungen stets eine wichtige Rolle. Der folgende Rechtsformenvergleich soll zum einen Begrifflichkeiten klären, zum anderen die mit einer solchen Änderung einhergehenden Möglichkeiten und Chancen, aber auch ihre Grenzen aufzeigen.

Im folgenden werden die öffentlich-rechtliche Anstalt sowie die öffentlich-rechtliche Stiftung auf der einen Seite mit der privatwirtschaftlichen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) auf der anderen Seite synoptisch miteinander verglichen.

Die Beschränkung der Untersuchung auf diese drei Rechtsformen erfolgt auf der Grundlage einer Vorauswahl, die sich an den Gesichtspunkten der Praktikabilität bzw. Flexibilität orientierte. So scheidet die Rechtsform einer privaten Aktiengesellschaft aus, da diese als Publikumsgesellschaft deutlich strengeren rechtlichen Vorgaben unterliegt, die, anders als bei der GmbH, nicht dispositiv sind. Der „Vorrang des Gesellschaftsrechts“ lässt die Aktiengesellschaft im Vergleich mit der GmbH als zu unflexibel entfallen.

Die Rechtsform des rechtsfähigen Vereins kommt schon deshalb nicht in Betracht, weil zu einer Vereinsgründung stets 7 Mitglieder (natürliche oder juristische Personen) erforderlich sind, § 56 BGB; kommunale Vereine werden in der Regel zur gemeinsamen Interessenwahrnehmung mit Privatpersonen oder sonstigen Vereinigungen gegründet.

Die genannten Rechtsformalternativen sollen unter folgenden Gesichtspunkten miteinander verglichen werden:

1. Gründungsakt
2. Zuständigkeiten
3. Mitwirkung der Personalvertretung
4. Anfangsinvestitionen / finanzielle Altlasten
5. wirtschaftliche Flexibilität
6. Organe
7. öffentlich-rechtliche Bindungen
8. Kontroll- bzw. Einflussnahmemöglichkeiten des Landes Berlin
9. Ausgründungen / Fusionen / Holdingmodelle
10. Insolvenz
11. Steuerrecht
12. personal- bzw. tarifrechtliche Probleme; tarifliche Handlungsfähigkeit

Die endgültige Entscheidung zur Rechtsformauswahl muss einer späteren Festlegung unter Hinzuziehung von externem Sachverstand, insbesondere mit Blick auf die steuerrechtlichen bzw. finanziellen Fragen vorbehalten bleiben.

1. Gründungsakt

a) GmbH

Die GmbH ist eine mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattete Kapitalgesellschaft, die zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck (wirtschaftlicher oder gemeinnütziger Art) durch eine oder mehrere Personen errichtet werden kann. Gemäß § 13 HGB ist die GmbH Handelsgewerbe kraft Rechtsform. Wie in ihrem Namen bereits zum Ausdruck kommt, ist die Haftung gegenüber Gläubigern prinzipiell auf das Vermögen der Gesellschaft beschränkt.

Eine GmbH wird in der Regel gegründet durch notariell beglaubigten Abschluss eines Gesellschaftsvertrages, an den bestimmte, im GmbH-Gesetz geregelte inhaltliche Anforderungen zu stellen sind; anschließend hat die Anmeldung und Eintragung ins Handelsregister zu erfolgen.

Die Möglichkeit einer erleichterten Überführung von Unternehmen, die von Gebietskörperschaften betrieben werden, in die Privatrechtsform bietet das Umwandlungsgesetz (UmwG). Die Umwandlung eines öffentlichen Unternehmens in eine privatrechtliche GmbH stellt eine Ausgliederung nach § 123 Abs. 3 UmwG dar. Eine solche Ausgliederung ist sowohl durch Aufnahme des ausgegliederten Unternehmens bei einem bereits bestehenden Rechtsträger (z.B. einer privaten GmbH) möglich als auch durch Neugründung. Durch die Ausgliederung entsteht im letzten Fall ein neues, privatrechtliches Unternehmen. Durch die Ausgliederung erlangt der übertragende Rechtsträger, das Land Berlin, Anteile des aufnehmenden bzw. des neuen Rechtsträgers.

Das Gründungsverfahren folgt den Vorschriften des UmwG (Spaltungsplan, Sachgründungsbericht, Gesellschaftsvertrag, Ausgliederungsbeschluss usw.), die hier nicht im einzelnen dargelegt werden können.

Die Gründung einer GmbH ist nach § 65 Abs. 1 Nr. 1 LHO nur zulässig, wenn ein wichtiges Interesse Berlins vorliegt und sich der von Berlin angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreichen lässt; bei der Beurteilung kommt dem Land ein weiter Prognosespielraum zu.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Die klassische Definition einer Anstalt des öffentlichen Rechts bezeichnet diese als einen „Bestand von Mitteln, sachlichen wie persönlichen, welche in der Hand eines Subjekts der öffentlichen Verwaltung einem bestimmten öffentlichen Zweck dauernd zu dienen bestimmt sind“. Heute besteht weitgehend Einigkeit dahingehend, dass der Anstaltsbegriff diffus und im Grunde nicht mehr subsumtionsfähig ist; letztlich handelt es sich bei der Anstalt um eine juristische Person des öffentlichen Rechts, die weder die Besonderheiten der rechtsfähigen Körperschaft noch die der rechtsfähigen öffentlichen Stiftung aufweist. Die Anstalt ist die „juristische Person des öffentlichen Rechts ohne Eigenschaften“, außer der, rechtsfähig zu sein. Damit verfügt die Rechtsform der Anstalt über eine außerordentlich hohe Flexibilität, die anderen Rechtsformen aufgrund inhaltlicher Zwänge fehlt; ein Anstaltskonzept lässt sich für nahezu alle öffentlichen Zwecke „passgenau“ zuschneiden.

Die Gründung einer rechtsfähigen Anstalt ist nur mit dem Zweck der Erledigung öffentlicher Aufgaben statthaft; eine Anstalt kann daher auch zur Umsetzung des kulturpolitischen Auftrags Berlins errichtet werden.

Da die Errichtung einer rechtsfähigen Anstalt die Ausgliederung einer abgegrenzten Einheit aus der unmittelbaren Staatsverwaltung bedeutet und damit eine Lockerung der parlamentarisch-demokratischen Kontrolle einhergeht, bedarf es für die Anstaltsgründung der Entscheidung des demokratisch legitimierten Gesetzgebers: Die Gründung einer Anstalt darf nur durch Gesetz oder aber aufgrund eines Gesetzes erfolgen, das Inhalt, Zweck und Ausmaß detailliert und bindend festlegt; im letzteren Fall erfolgt die Gründung durch Verordnung oder Verwaltungsakt. In Berlin übliche Praxis ist die Errichtung durch Gesetz (vgl. BerlBetrG).

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Eine Stiftung ist eine von einem Stifter, in diesem Fall von der öffentlichen Hand geschaffene rechtsfähige Organisation, der die Aufgabe zukommt, mit Hilfe eines ihr zur Verfügung gestellten Vermögens einen festgelegten Stiftungszweck dauerhaft zu verfolgen. Die wesentlichen Elemente einer Stiftung sind der Stiftungszweck, ein Stiftungsvermögen und eine Stiftungsorganisation.

Auch die rechtsfähige öffentlich-rechtliche Stiftung bedarf der Errichtung durch Gesetz oder Verordnung auf der Grundlage eines nach Inhalt, Zweck und Ausmaß bestimmten Gesetzes.

2. Zuständigkeiten

a) GmbH

Gemäß § 65 Abs. 2 LHO erwirbt, verwaltet und veräußert die Senatsverwaltung für Finanzen die Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen; sie wirkt nach § 65 Abs. 5 LHO darauf hin, dass die auf Veranlassung Berlins gewählten oder entsandten Mitglieder der Aufsichtsorgane der Unternehmen auch die besonderen Interessen Berlins berücksichtigen.

Gemäß § 65 Abs. 6 LHO i.V. mit Art. 93 Abs. 1 VvB bedarf die Umwandlung von Eigenbetrieben in juristische Personen eines Beschlusses des Abgeordnetenhauses.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Anstalt und Stiftung bedürfen zur Gründung eines Errichtungsgesetzes, sind also vom Abgeordnetenhaus im Gesetzgebungsverfahren zu beschließen. Des weiteren ist eine Satzung von der zuständigen Senatskulturverwaltung zu erlassen, in der die näheren Einzelheiten u.a. zum Anstalts- bzw. Stiftungszweck, den genauen Kompetenzen der Organe, zur Wirtschaftsführung usw. festzulegen sind. Im Errichtungsgesetz kann die Satzungscompetenz auch der juristischen Person selbst zugewiesen werden.

3. Mitwirkung der Personalvertretung

a) GmbH

Wird die GmbH nach den Vorschriften des UmwG gegründet, so ist gemäß § 126 Abs. 3 UmwG spätestens einen Monat vor Beschlussfassung der Spaltungsplan dem zuständigen Personalvertretungsgremium zuzuleiten.

Im übrigen unterliegt die komplette Aufgabenübertragung einer Dienststelle auf einen privaten Träger der Mitwirkung des Personalrats gemäß § 90 Nr. 4 BlnPersVG.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Eine Beteiligung der Arbeitnehmer entfällt vor dem Hintergrund der Errichtung der juristischen Personen durch Gesetz. Neben einer Entscheidung des demokratisch legitimierten Gesetzgebers besteht kein Raum mehr für weitere Interessenvertretung; die umfassende Würdigung und Einbeziehung der Interessen der Arbeitnehmer in die Entscheidung wird durch den Beschluss des Abgeordnetenhauses gewährleistet.

4. Anfangsinvestitionen / finanzielle Altlasten

a) GmbH

Die GmbH muss mit einem Stammkapital ausgestattet werden, das in Form von Stammeinlagen (Sach- oder Geldeinlage) des oder der Gesellschafter in die Gesellschaft eingebracht wird; das Stammkapital muss gemäß § 5 Abs. 1 GmbHG mindestens 25.000 Euro betragen. Sachwerte sind im Rahmen einer ordnungsgemäßen Bilanzierung angemessen zu bewerten. Das Registergericht wird die neue Gesellschaft nur eintragen, wenn die Gesellschafter versichern, dass die Stammeinlage zur freien Verfügung des Geschäftsführers steht, § 8 Abs. 2 GmbHG. Die Stammeinlage ist je nach finanzieller Situation des § 26-LHO-Betriebes aus dem Landeshaushalt zur Verfügung zu stellen.

Die Ausgründung eines LHO-Betriebes nach den Vorschriften des Umwandlungsgesetzes vollzieht sich im Wege einer Gesamtrechtsnachfolge, d.h. § 131 Abs. 1 Nr. 1 UmwG ordnet an, dass bei Ausgliederung der ausgegliederte Teil des Vermögens des übertragenden Rechtsträgers „einschließlich der Verbindlichkeiten“ als Gesamtheit auf den übernehmenden Rechtsträger übergeht. Die neu zu gründende GmbH muss daher nicht in einem ersten Schritt entschuldet werden. Zum Ausgleich ordnet jedoch § 172 UmwG für den Fall einer Ausgliederung aus dem Vermögen von Gebietskörperschaften – wie er hier einschlägig wäre – ausdrücklich an, dass durch den Übergang der Verbindlichkeiten auf den neuen Rechtsträger die Körperschaft nicht von der Haftung für die Verbindlichkeiten befreit wird; Bürgschaften, Pfandrechte, Hypotheken oder sonstige Sicherungsrechte bleiben kraft gesetzlicher Anordnung bestehen. Die Nachhaftung wird allerdings in § 173 i.V. mit § 157 UmwG auf fünf Jahre begrenzt. Danach haftet auch für Altschulden die GmbH nur noch mit ihrem eigenen Vermögen.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Die Umwandlung eines LHO-Betriebes in eine rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts vollzieht sich ebenfalls im Wege der Gesamtrechtsnachfolge, d.h. sowohl Aktiva als auch Passiva gehen auf den neuen Rechtsträger mit über. Eine vorherige Entschuldung ist nicht erforderlich, da letztlich hinter der Anstalt die Gewährträgerhaftung des Landes steht, ein Ausfall der Gläubiger mit ihren Forderungen also nicht zu befürchten ist.

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Unverzichtbares Element einer Stiftung ist das Vorhandensein eines Stiftungsvermögens. Der Stifter muss die Stiftung ausreichend ausstatten, d.h. das Vermögen muss ausreichen, um den Stiftungszweck nachhaltig zu verfolgen. Die Vermögensausstattung erfolgt in der Regel in Form von Immobilien, Sachvermögen oder Kapitalvermögen (vgl. § 4 Abs. 1 des Gesetzes über die Jugend- und Familienstiftung des Landes Berlin: „Als Grundausrüstung bringt das Land Berlin ein Stiftungsvermögen von 20 Millionen Deutsche Mark in die Stiftung ein“), kann aber durch laufende Zuwendungen erfolgen (so z.B. § 3 Abs. 2 des Gesetzes über die Errichtung der Stiftung Topographie des Terrors: „Zur Erfüllung des Stiftungszwecks erhält die Stiftung einen jährlichen Zuschuss ...nach Maßgabe des jeweiligen Landeshaushalts.“) Der Stifter ist jedenfalls zu auskömmlichen Ausstattung der Stiftung mit finanziellen Mitteln verpflichtet.

Auch bei Überführung eines LHO-Betriebes in die Rechtsform einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts findet eine Gesamtrechtsnachfolge kraft gesetzlicher Anordnung statt, bei der auch die Verbindlichkeiten auf den neuen Rechtsträger mit übergehen. Jedoch geht die stiftungsrechtliche Literatur davon aus, dass wegen der für die Rechtsform der Stiftung prägenden Bedeutung des Stiftungsvermögens dieses nicht mit Schulden belastet sein darf, denen keine Werte, insbesondere in Form von Immobilien, gegenüberstehen. Je nach Finanzlage des fraglichen Betriebes hätte also vor einer Überführung eine Entschuldung aus dem Landeshaushalt stattzufinden.

5. Wirtschaftliche Flexibilität

a) GmbH

Eine privatrechtliche GmbH ist am Markt uneingeschränkt beweglich; sie unterliegt grundsätzlich keiner unmittelbaren staatlichen Kontrolle. Statt dessen ist sie als Handelsgesellschaft den Regelungen des HGB hinsichtlich kaufmännischer Buchhaltung usw. verpflichtet und ihren Aufsichtsorganen Rechenschaft schuldig. An die Stelle der unmittelbaren staatlichen Aufsicht tritt somit eine weit weniger intensive Kontrolle durch die Organe der Gesellschaft, die Gesellschafterversammlung bzw. einen (fakultativen) Aufsichtsrat.

Daneben findet gemäß § 44 HGrG, § 92 LHO wegen der Beteiligung des Landes Berlin eine Überprüfung durch den Landesrechnungshof unter Beachtung kaufmännischer Grundsätze statt.

Gemäß § 66 LHO i.V. mit § 54 HGrG kann diese Überprüfung auch vor Ort in dem jeweiligen Unternehmen stattfinden. Weiterhin können dem Unternehmen gemäß § 68 LHO i.V. mit § 53 HGrG Berichtspflichten gegenüber der Senatsverwaltung für Finanzen auferlegt werden.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Die rechtsfähige Anstalt ist am Markt theoretisch ebenfalls unbeschränkt beweglich; Einschränkungen können sich lediglich aus der im Errichtungsgesetz vorgenommenen Bestimmung des Anstaltszwecks ergeben. Aktivitäten, die nicht im Zusammenhang mit der Verfolgung des Anstaltszwecks stehen, sind der Anstalt nicht gestattet; sie handeln insoweit „ultra vires“.

Ansonsten unterfällt die Anstalt als landesunmittelbare juristische Person des öffentlichen Rechts dem Geltungsbereich des § 105 LHO, der auf weitere Vorschriften der LHO verweist; allerdings kann durch das Errichtungsgesetz etwas anderes vorgesehen werden. So bestimmt z.B. § 23 des Berliner Betriebesgesetzes, das gleich mehrere rechtsfähige Anstalten errichtet, dass die Vorschriften der LHO keine Anwendung finden mit Ausnahme einiger Regelungen zur Prüfung durch den Rechnungshof. Ansonsten wird umfassend auf die Vorschriften des HGB für große Kapitalgesellschaften verwiesen. Auf diese Weise sind die Anstalten einer GmbH weitestgehend angenähert.

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Es gilt das zur Anstalt Gesagte; auch hier dürfen jedoch nur Aktivitäten zur Verfolgung des Stiftungszwecks vorgenommen werden. Das Errichtungsgesetz kann auf die Regelungen der LHO verweisen oder aber diese abbedingen; vom Haushalts- über den Wirtschaftsplan bis hin zur Anwendung der HGB-Vorschriften ist insoweit theoretisch alles möglich.

6. Organe

a) GmbH

Notwendige Organe der GmbH sind ein oder mehrere Geschäftsführer sowie die Gesamtheit der Gesellschafter (Gesellschafterversammlung); hinzutreten kann, falls die Satzung dies bestimmt, ein Aufsichtsrat. Eine gesetzliche Verpflichtung nach BetrVG oder MitbestG zur Einrichtung eines Aufsichtsrates besteht nicht, da es sich bei den Bühnen um Tendenzbetriebe handelt, die von diesen Verpflichtungen ausgenommen sind.

Zur Integration von externem Sachverstand kann die Satzung die Bildung eines Beirates oder Verwaltungsrates vorsehen, der über beratende Funktionen verfügt.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Da die Anstalt eine „Rechtsform ohne Eigenschaften“ ist, steht es dem Gesetzgeber frei, welche Organe er im Errichtungsgesetz vorsieht und mit welchen Kompetenzen er sie ausstattet. Dabei kann er z.B. eine kollegiale Geschäftsführung oder aber auch eine monokratische Spitze einführen. Die Anstalten des Berliner Betriebesgesetzes

verfügen über einen Vorstand, der die Anstalt leitet, sowie über einen Aufsichtsrat, der diesen kontrolliert und der sich paritätisch zusammensetzt aus Mitgliedern, die von der Gewährträgerversammlung bestimmt werden (inclusive eines Senatsmitglieds als Vorsitzenden) und Mitgliedern der Belegschaft. Daneben existiert als höchstes Gremium die Gewährträgerversammlung, die sich aus bis zu fünf vom Senat bestellten Senatsmitgliedern zusammensetzt. Außerdem berät ein Beirat den Vorstand und den Aufsichtsrat.

Eine solche Fülle von Organen ist jedoch nicht zwingend erforderlich; gemäß den Erfordernissen der jeweiligen Einrichtung lassen sich hier passgerechte Modelle zuschneiden.

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Für die Stiftung sind ebenfalls keine zwingenden Vorgaben ersichtlich; üblich sind in der Regel ein Vorstand, der die Geschäfte leitet, ein Stiftungsrat als Aufsichtsgremium und ein sachverständiger Beirat.

7. Öffentlich-rechtliche Bindungen

a) GmbH

Die Ausübung materieller öffentlicher Verwaltung durch eine juristische Person des Privatrechts befreit nicht automatisch von sämtlichen öffentlich-rechtlichen Bindungen; bei einer nur formellen Privatisierung ist eine „Flucht ins Privatrecht“ ausgeschlossen. Hier greifen die Grundsätze des sog. „Verwaltungsprivatrechts“ ein, die allerdings im Bereich der Bühnen nicht nennenswert ins Gewicht fallen.

Bestehen bleiben insbesondere die Bindungen des Vergaberechts: auch eine Theater-GmbH ist gem. § 98 S. 1 Nr. 2 GWB als öffentlicher Auftraggeber anzusehen, wenn sie „im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nichtgewerblicher Art“ erfüllt, da ihre Leitung oder Aufsicht von einer öffentlichen Körperschaft ausgeübt wird bzw. sie überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert wird.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Sowohl die rechtsfähige Anstalt als auch die rechtsfähige Stiftung sind als Teil der mittelbaren Staatsverwaltung an Gesetz und Recht gebunden; hinsichtlich der Geltung des Vergaberechts ist ebenfalls auf § 98 Nr. 2 GWB abzuheben.

Als Vorteil ist zu erwähnen, dass der Anstalt – wie auch der Stiftung – nicht nur die Handlungsformen des Privatrechts, sondern auch die des öffentlichen Rechts zur Verfügung stehen, d.h. sie können auf den Verwaltungsakt und seine Durchsetzung im Wege der Verwaltungsvollstreckung zurückgreifen; ein Vorteil, der jedoch bei Bühnenbetrieben kaum ins Gewicht fallen dürfte.

8. Kontroll- bzw. Einflussnahmemöglichkeiten des Landes Berlin

Bei der Wahl der geeigneten Rechtsform ist im Verhältnis des öffentlichen Trägers zum Unternehmen ein klassischer „Zielkonflikt“ zu beachten: Auf der einen Seite soll eine ausreichende Einfluss- und Kontrollmöglichkeit auf das im öffentlichen Auftrag handelnde Unternehmen bewahrt werden - die Umsetzung der entsprechenden kulturpolitischen Vorgaben muss auch weiterhin gewährleistet sein - ; auf der anderen Seite ist eine betriebswirtschaftlich hinreichende Selbständigkeit bzw. Handlungsautonomie der Unternehmensführung zu gewährleisten. Auch und gerade in künstlerischer Hinsicht sollen die Häuser mit der entsprechenden Gestaltungsfreiheit ausgestattet sein.

a) GmbH

Die Einflussnahmemöglichkeiten sind bei einer landeseigenen GmbH hoch:

Dem Land Berlin als Alleingesellschafter kann z.B. im Gesellschaftsvertrag die Bestellung des Geschäftsführers eingeräumt werden; seine Abberufung ist gem. § 38 GmbHG jederzeit und ohne Angabe von Gründen möglich.

Die Gesellschafterversammlung als oberstes Organ der GmbH kann - soweit nicht zwingende gesetzliche Vorschriften entgegenstehen - jede Gesellschaftsangelegenheit an sich ziehen, § 45, 46 GmbHG. Der GmbH-Geschäftsführer hat keinen Anspruch auf Eigenverantwortlichkeit in der Geschäftsführung, so dass ihm durch Gesellschaftsvertrag oder Gesellschafterversammlungsbeschluss Beschränkungen auferlegt werden können, § 37 GmbHG.

Verfügt die GmbH über einen Aufsichtsrat, so gehen in der Regel die Kontroll- und Überwachungsfunktionen der Gesellschafterversammlung auf ihn über.

Weitere Einflussnahmemöglichkeiten könnten durch einen Beherrschungsvertrag im konzernrechtlichen Sinne (vgl. § 308 AktG) oder aber auch im Zuwendungsvertrag festgelegt werden; letzteres entspricht auch gängiger Praxis in Berlin.

Es gilt jedoch zu bedenken, dass eine zu weitgehende Einflussnahmemöglichkeit die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der GmbH gefährdet; außerdem wird so eine Entlastung der zuständigen Senatsverwaltung verhindert.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Maßgeblicher Grund für die Errichtung von rechtsfähigen Anstalten des öffentlichen Rechts ist stets das Prinzip der Dezentralisation, d.h. der Verlagerung von staatlichen Aufgaben auf selbständige Verwaltungsträger zur Entlastung der Staatsverwaltung. Dennoch bleibt auch die rechtsfähige Anstalt Teil der (mittelbaren) Staatsverwaltung und somit an Recht und Gesetz gebunden; sie unterliegt zumindest der Rechtsaufsicht der zuständigen Senatsverwaltung gem. § 28 Abs. 1 und 4 AZG. Das Errichtungsgesetz kann eine weitergehende (Fach-) Aufsicht vorsehen, auch begrenzt auf bestimmte Fragestellungen; allerdings liefe eine Fachaufsicht der gewünschten Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der Anstalt zuwider. Auch bei der Anstalt sind weitere Einflussnahmemöglichkeiten über den

Zuwendungsvertrag oder sonstige Lenkungs- oder Beherrschungsverträge möglich; der Anstaltszweck ist jedoch zu beachten.

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Es gilt das zur Anstalt Gesagte; auf den Stiftungszweck ist Bedacht zu nehmen.

9. Ausgründungen / Fusionen / Holdingmodelle

a) GmbH

Die GmbH unterliegt hinsichtlich ihrer Beteiligungspolitik nur den allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen des Gesellschaftsrechts, keinen sonstigen Einschränkungen.

Wirtschaftlich interessant ist insofern die Zusammenfassung mehrerer Betriebe gewerblicher Art mit der Zielsetzung, ein einheitliches Steuersubjekt und damit die Möglichkeit einer Ergebnispoolung durch einen Gewinn- und Verlustausgleich der Betriebe untereinander zu erreichen. Hier bieten sich zwei Möglichkeiten an: Zum einen die klassische „Querverbundslösung“, d.h. die Zusammenfassung verschiedener Sparten bzw. Betriebszweige in einer Kapitalgesellschaft, und zum anderen die Holdinglösung: Hierbei schließt eine Kapitalgesellschaft als Holding-Mutter Ergebnisabführungsverträge mit ihren Töchtern, selbst wieder GmbHs. Bei der (Mutter-)Holding fließen dann Gewinne und Verluste der Beteiligungsgesellschaften zusammen und ermöglichen einen Ergebnisausgleich in quasi horizontaler Wirkungsweise. Die Holdinggesellschaft übernimmt dabei für die Organgesellschaften üblicherweise bestimmte Verwaltungsaufgaben, z.B. aus dem kaufmännischen oder personalwirtschaftlichen Bereich.

Eine Organisationsprivatisierung könnte jetzt schon Strukturen schaffen für eine spätere materielle Privatisierung: Eine Theater-GmbH (in öffentlicher Trägerschaft) kann ihrerseits wieder GmbHs gründen, die als „profit center“ für die Konzernmutter tätig werden, z.B. als Rechteverwertungsgesellschaften oder im Werkstättenbereich. Durch die GmbH-Struktur wird der theoretische Zufluss privaten Kapitals problemlos möglich durch die spätere Veräußerung von Gesellschaftsanteilen.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts

Da für öffentlich-rechtliche Anstalten keine rechtlichen Vorgaben bestehen, ist hier ebenfalls eine hohe Flexibilität hinsichtlich verschiedener Arten von Unternehmensbeteiligungen gegeben.

So ist unstrittig, dass auch die Anstalt private Tochterunternehmen gründen kann, die von der Anstalt geleitet und beherrscht werden. Über diese Tochterunternehmen sind dann auch wieder Beteiligungen mit anderen privaten Rechtsträgern möglich. Die Anstalt kann sich an fremden Unternehmen durch den Kauf von Anteilen beteiligen, oder sie kann sich selbst in eine übergeordnete Holdingstruktur einbinden lassen, u.a. durch die Einräumung von Beteiligungen, was allerdings gewisse rechtliche Schwierigkeiten mit sich bringt, da das für die öffentliche Rechtsform unabdingbare Demokratieprinzip bei der Leitung der Anstalt nicht durch

privatrechtliche Einflussnahme unterlaufen werden darf. Bei der Teilprivatisierung der Berliner Wasserbetriebe wurde hier rechtliches Neuland betreten.

Wichtig ist, dass solche rechtlichen Möglichkeiten im Errichtungsgesetz bereits festgelegt werden; verwiesen sei hier beispielhaft auf § 2 Abs. 7 des Berliner Betriebesgesetzes, wo es heißt: „Die Anstalten können im Rahmen ihrer allgemeinen Aufgabenstellung ... 3. Sich an anderen Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen beteiligen, 4. Tochterunternehmen gründen, erwerben und betreiben“. Abs. 8 lautet: „Die Anstalten halten und verwalten ihre Beteiligungen und Tochterunternehmen in eigener Verantwortung.“

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Im Grunde gilt das bei der Anstalt Gesagte; auch die Stiftung des öffentlichen Rechts kann unstreitig selbst wieder Tochterunternehmen gründen und beherrschen, solange dies im Errichtungsgesetz vorgesehen ist und die unternehmerische Tätigkeit der Erfüllung und Sicherung des gesetzlich festgelegten Stiftungszwecks dient. Allerdings darf die Führung des Unternehmens nicht selbst der Stiftungszweck sein. Eine Unternehmensstiftung in der Form, dass die Stiftung das Unternehmen zur Mittelherzielung hält und verwendet („Dotationsquelle“), ist rechtlich unproblematisch: Die Stiftung erzielt Mittel in dem Unternehmen, entnimmt sie ihm und verwendet sie für Zwecke außerhalb des Unternehmens, nämlich für ihre eigenen gemeinnützigen Zwecke wie z.B. die Aufrechterhaltung eines Theaterspielbetriebes.

Inwieweit die Stiftung selbst in ein größeres Unternehmensgefüge eingepasst werden kann, lässt sich nur schwer beurteilen; hierfür sind, soweit ersichtlich, keine Präzedenzfälle vorhanden.

10. Insolvenz

a) GmbH

Über das Vermögen der GmbH kann gemäß § 11 Abs. 1 InsO ein Insolvenzverfahren eröffnet werden. Eine öffentlich-rechtliche „Durchgriffshaftung“ im Falle der Insolvenz auf den Alleingesellschafter (Land Berlin) wird in der rechtswissenschaftlichen Literatur mit zum Teil unterschiedlichen Ergebnissen diskutiert, die besseren Argumente (kein schutzwürdiges Vertrauen der Gläubiger bei Verträgen mit einer GmbH; gesetzliche Begrenzung der Einzahlungsverpflichtung des Landes in § 65 Abs. 1 Nr. 2 LHO) sprechen allerdings dagegen.

Denkbar ist auch eine Haftung des Landes Berlin über die Grundzüge des Konzernrechts; Voraussetzung ist allerdings, dass der die GmbH beherrschende, unternehmerisch tätige Gesellschafter (Land Berlin) die Leitungsmacht vorsätzlich zum Nachteil der GmbH ausgeübt hat, wovon in der Regel nicht auszugehen ist. Im Falle der Vertragskonzernbildung greift lediglich die Schadensersatzpflicht gegenüber der Gesellschaft, nicht gegenüber Außenstehenden, § 309 Abs. 2 AktG. Somit haftet die GmbH auch in der Insolvenz gem. § 13 Abs. 2 GmbHG nur mit dem Gesellschaftsvermögen; das Land Berlin verliert im Falle der Insolvenz nur die in die GmbH eingebrachte Einlage.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Gemäß § 12 Abs. 1 Nr. 2 InsO ist das Insolvenzverfahren über das Vermögen einer juristischen Person des öff. Rechts, die der Aufsicht eines Landes untersteht, unzulässig, wenn das Landesrecht dies bestimmt - in Berlin ordnet das Gesetz über die Konkursfähigkeit juristischer Personen des öff. Rechts an, dass über das Vermögen einer juristischen Person des öffentlichen Rechts ein Konkursverfahren nicht stattfindet. Damit sind Anstalt und Stiftung nicht konkurs- bzw. nach neuer Rechtslage insolvenzfähig. Damit wird der umfassenden Gewährträgerhaftung des Landes rechtlich entsprochen.

11. Steuerrecht

a) GmbH

In steuerrechtlicher Hinsicht sind die Körperschafts-, die Gewerbe- und die Umsatzsteuer von Gewicht:

aa) Körperschaftssteuer

Als Kapitalgesellschaft sind als GmbH betriebene Bühnen grundsätzlich körperschaftssteuerpflichtig, § 1 Nr. 1 Körperschaftssteuergesetz (KStG). Angesichts ihrer rein kulturellen und damit unmittelbar gemeinnützigen Zielsetzung sind sie jedoch als gemeinnützig im Sinne der §§ 51 bis 68 Abgabenordnung (AO) einzustufen, und damit von der Körperschaftssteuer befreit, § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG. Die Möglichkeit der Befreiung besteht jedoch nur, soweit die gemeinnützigen Zwecke ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden, § 57 Abs. 1 AO. Bedeutung erlangt dieses Unmittelbarkeitskriterium vor allem bei einer späteren Ausgliederung einzelner Betriebsteile als sogenannte Profit-Center (wiederum in GmbH-Form); hier würde es dann an der erforderlichen Unmittelbarkeit der Verfolgung gemeinnütziger Zwecke fehlen.

bb) Gewerbesteuer

Als Kapitalgesellschaft unterliegt die GmbH qua Rechtsnatur grundsätzlich in vollem Umfang ihrer Tätigkeit der Gewerbesteuer, § 2 Abs. 2 S.1 GewStG. Gemäß § 3 Nr. 3 GewStG können jedoch auch Kapitalgesellschaften von der Gewerbesteuerpflicht befreit werden, soweit sie ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen Zwecken dienen, was, wie oben dargelegt, für die hier in Rede stehenden Theater-GmbHs der Fall wäre. Unschädlich ist es insoweit auch, wenn zugunsten einer höheren Effizienz und Elastizität Arbeitnehmer oder Arbeitsmittel der GmbH Dritten, beispielsweise anderen Theaterbetrieben, zu ebenfalls steuerbegünstigten Zwecken zur Verfügung gestellt werden, § 58 Nr. 3 AO.

Allerdings entfällt die Gewerbesteuerbefreiung wegen der Erfüllung gemeinnütziger Aufgaben insoweit, als dazu ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb unterhalten wird, § 3 Nr. 6 S. 2 GewStG. Gemäß § 14 AO ist unter wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb eine über eine reine Vermögensverwaltung hinausgehende selbständige nachhaltige Tätigkeit zu verstehen, durch die Einnahmen oder andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden. Eine Gewinnerzielungsabsicht ist nicht erforderlich. Die Steuerbefreiung bleibt nur erhalten, soweit die geschäftliche Tätigkeit als

zweckbetriebliche Tätigkeit im Sinne der §§ 65-68 AO eingestuft werden kann. Unter einem Zweckbetrieb ist ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb zu verstehen, der dazu dient und dazu erforderlich ist, die steuerbegünstigten satzungsmäßig bzw. gesellschaftsvertraglich verankerten Zwecke der Körperschaft bzw. der Gesellschaft zu verwirklichen. Voraussetzung ist weiter, dass die steuerbegünstigte Gesellschaft in dem wirtschaftlichen Tätigkeitsbereich zu privaten Wettbewerbern nicht mehr als erforderlich in Wettbewerb tritt. Inwieweit dies bei einzelnen Profit Centern der Fall sein könnte, muss einer Prüfung im Einzelfall vorbehalten bleiben.

cc) Umsatzsteuer

Theater und andere Bühnenbetriebe, die sich in unmittelbarer Trägerschaft einer Gebietskörperschaft wie dem Land Berlin befinden, sind gemäß § 4 Abs. 1 Nr. 20 S. 1 Umsatzsteuergesetz (UStG) von vornherein von der Umsatzsteuerpflicht befreit. In Anbetracht der Zuschussbedürftigkeit von Bühnenbetrieben soll auf diesem Wege die öffentliche Hand finanziell entlastet werden.

Mangels einer unmittelbaren Trägerschaft fallen in privatrechtlicher Form betriebene Bühnen unabhängig davon, ob die Gebietskörperschaft deren alleinige Gesellschafterin ist, nicht unter die generelle Befreiung des § 4 Abs. 1 Nr. 20 S. 1 UStG. Gleichwohl kann für sie angesichts ihres identischen kulturellen Auftrags durch eine entsprechende Bescheinigung der zuständigen Landesbehörde – im vorliegenden Fall bei SenWissKult- eine Umsatzsteuerbefreiung herbeigeführt werden, § 4 Abs. 1 Nr. 20 S.2 UStG. Ihre privatrechtliche Natur schadet in GmbH-Form betriebenen Bühnen- und Theaterbetriebe insoweit nicht.

(Auch ohne eine solche Befreiung wäre ein Theaterbetrieb nicht vollumfänglich umsatzsteuerpflichtig, da die Steuer auf die Leistungen von Theatern gemäß § 12 Abs. 2 Nr. 7 a UStG lediglich 7 statt 16 Prozent beträgt).

Voraussetzung für eine völlige Freistellung ist, dass der jeweilige Bühnenbetrieb über ausreichend künstlerische und technische Mittel verfügt, um aus eigener Kraft einen Spielbetrieb zu gewährleisten. Eine Bühnen-GmbH müsste also selbst über die wesentlichen technischen und personellen Grundlagen des Bühnenbetriebs verfügen, wobei die Betriebsstätte nicht zu den zwingend erforderlichen Produktionsmitteln zählt; ein Pachtverhältnis ist insofern unschädlich.

Unter die Umsatzsteuerbefreiung fallen jedoch nur solche Leistungen, die mit dem Betrieb des Theaters als solchem zusammenhängen. Die erbrachten Leistungen müssen für den Betrieb eines Theaters typisch sein, was auch bei üblicherweise mit dem Betrieb eines Theaters verbundenen Nebenleistungen wie dem Verkauf von Garderobenmarken oder Programmheften der Fall ist. Nach der neueren Rechtsprechung zählt der Verkauf von Speisen und Getränken an das Theaterpublikum nicht mehr dazu.

Die beschriebene Umsatzsteuerbefreiung geht zwangsläufig mit einem Verlust der Möglichkeit eines Vorsteuerabzugs einher. Der Vorsteuerabzug ermöglicht es einem vorsteuerabzugsberechtigten Unternehmen, unter bestimmten Voraussetzungen Umsatzsteuer, die ihm für Leistungen, die ihm von einem anderen Unternehmen in Rechnung gestellt worden sind, vom Rechnungsbetrag abzuziehen. Der Vorsteuerabzug führt also dazu, dass ein Unternehmen seine Investitionen und sonstigen Sachaufwendungen um den jeweiligen Umsatzsteuerbetrag reduzieren

kann, was wiederum ein niedrigeres Investitionsvolumen und damit einen geringeren Kapitalbedarf mit sich bringt. Zumindest für den Fall, dass theatereigene Handwerksbetriebe ausgegliedert und mit der Erbringung ihrer Leistungen jeweils entgeltlich beauftragt worden sind, kann dies ein deutliches Einsparungspotential bedeuten. Hieraus zu folgern, der durch eine Überführung von Bühnen aus der unmittelbaren öffentlich-rechtlichen in eine mittelbare Trägerschaft möglich werdende Verzicht auf die Umsatzsteuerbefreiung sei generell vorteilhaft, wäre gleichwohl verfrüht. Ob durch die Möglichkeit eines Vorsteuerabzugs spürbare Einsparungen zu erreichen sind, hängt von dem Umfang der extern zu vergebenden Aufträge ab, ist also nur am Einzelfall zu entscheiden.

Für den Fall, dass die Rechtsformänderung nach dem UmwG vollzogen wird, sind die Steuertatbestände des Umwandlungssteuerrechts zu berücksichtigen; dies kann erst am konkreten Einzelfall geprüft werden.

Soll nicht nur das Inventar, sondern auch die Spielstätte auf die GmbH übertragen werden, fällt für die Übereignung der Immobilie Grunderwerbssteuer an.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

aa) Körperschaftssteuer

Hinsichtlich von in öffentlich-rechtlicher Rechtsform geführten Betrieben stellt das Körperschaftssteuerrecht für die Frage der Steuerpflicht darauf ab, ob ein sog. Betrieb gewerblicher Art vorliegt. Das ist bereits dann der Fall, wenn ein Betrieb aufgrund nachhaltiger wirtschaftlicher Betätigung nicht nur unbedeutende Einnahmen erwirtschaftet und insofern das äußere Erscheinungsbild eines Gewerbebetriebes abgibt. Eine Gewinnerzielungsabsicht oder gar ein tatsächliches Erwirtschaften von Gewinnen ist nicht erforderlich. Ein Bühnenbetrieb würde danach als Betrieb gewerblicher Art eingestuft und wäre somit eigentlich körperschaftssteuerpflichtig. Angesichts seiner gemeinnützigen Zielsetzung ergäben sich aber die im Rahmen der GmbH aufgeführten Befreiungsmöglichkeiten.

bb) Gewerbesteuer

Als Körperschaften des öffentlichen Rechts sind Anstalten und Stiftungen nur insoweit gewerbesteuerpflichtig, als sie einen Gewerbebetrieb unterhalten, § 2 Abs. 1 GewStG; gleiches gilt für selbständige Tochterunternehmen, § 2 Abs. 1 Gewerbesteuerdurchführungsverordnung (GewStDV).

cc) Umsatzsteuer

Rechtsfähige Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sind grundsätzlich steuerfrei.

12. personal- bzw. tarifrechtliche Probleme; tarifliche Handlungsfähigkeit

a) GmbH

Formal schreibt § 126 Abs. 1 Nr. 11 UmwG vor, dass die Folgen der Spaltung für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen sowie die insoweit vorgesehenen Maßnahmen im Spaltungsplan enthalten sein müssen.

Gem. § 324 UmwG bleiben bei der Spaltung eines Unternehmens § 613 a I und IV BGB unberührt. Daher sind die wesentlichen Rechtsgrundsätze der Betriebsnachfolge i.S.d. § 613 a BGB anzuwenden.

§ 613 a I BGB bestimmt, daß der neue Betriebsinhaber in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen eintritt. Damit gehen die Arbeitsverhältnisse auf die GmbH als neuen Rechtsträger über.

Den Arbeitnehmern steht nach überwiegender Ansicht gem. § 324 UmwG in Verbindung mit § 613a Abs. 1 BGB ein Widerspruchsrecht zu gegen den Übergang ihres Arbeitsverhältnisses auf den neuen Arbeitgeber. Die Angabe von Gründen ist nicht erforderlich. Widerspricht ein Arbeitnehmer, so verbleibt sein Arbeitsverhältnis beim Land Berlin; dort ist ihm ein passender Arbeitsplatz anzubieten – oder aber er wird im Wege eines Gestellungsvertrages an die neue GmbH „ausgeliehen“.

Eine betriebsbedingte Kündigung des alten Arbeitgebers, also des Landes Berlin, gegenüber dem widersprechenden Arbeitnehmer kommt lediglich dann in Betracht, wenn das Land nachweisen kann, dass der Arbeitnehmer nicht mehr anderweitig zu beschäftigen ist.

Dieser Nachweis dürfte schwerlich zu erbringen sein; allenfalls, wenn sämtliche Theaterbetriebe zeitgleich privatisiert würden, könnte dies der Fall sein.

Eine Kündigung von Arbeitsverhältnissen durch den bisherigen oder den neuen Arbeitgeber allein wegen des Betriebsübergangs ist gemäß § 613 a Abs. 4 S. 1 i.V. mit § 324 UmwG unwirksam.

Für Arbeitnehmer, die dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses nicht widersprechen, besteht ein zusätzlicher Kündigungsschutz gemäß § 323 Abs. 1 UmwG, wonach sich die kündigungrechtliche Situation eines Arbeitnehmers für die Dauer von zwei Jahren ab dem Zeitpunkt der Übertragung des Betriebes nicht verschlechtern darf.

Tarifrechtliche Probleme:

In den Berliner Bühnen gelten zur Zeit verschiedene Tarifverträge; für das nichtkünstlerische Personal finden die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes, also der BAT und der BMTG, Anwendung, für das künstlerische Personal gelten die Tarifverträge, die der Deutsche Bühnenverein (DBV) mit den Künstlergewerkschaften abgeschlossen hat.

Die neugegründete GmbH ist theoretisch zunächst einmal von sämtlichen tariflichen Bindungen frei, solange sie nicht selbst einer Arbeitgeberorganisation beitrifft. Dies gilt auch für die öffentlich-rechtlichen Arbeitgeberverbände. Selbst bei einer Gesamtrechtsnachfolge - die bei einer Ausgliederung nach UmwG vorläge - geht die Verbandszugehörigkeit nicht automatisch mit über; dies widerspräche der negativen Koalitionsfreiheit des Art. 9 Abs. 3 GG.

Problematisch ist insofern die Satzung des DBV, die in § 10 bestimmt, dass die Unternehmermitgliedschaft im Falle der Gesamtrechtsfolge unberührt bleibt. Unternehmermitglied ist zur Zeit das Land Berlin für die Theater, die es als Gebietskörperschaft betreibt (Regiebetriebe), § 5 Abs. 1 Nr. 1 der Satzung; bei einer Gesamtrechtsnachfolge würde die Theater-GmbH selbst Unternehmermitglied gemäß § 5 Abs. 1 Nr. 2 der Satzung, der vorsieht, dass juristische Personen des Privatrechts, die Theater betreiben, Unternehmermitglieder sind, wenn Gesellschafter bzw. Mitglieder überwiegend Gebietskörperschaften oder juristische Personen des öffentlichen Rechts sind – damit bliebe eine Tarifbindung bei den DBV-Tarifverträgen trotz Umwandlung bestehen.

Vor dem Hintergrund der negativen Koalitionsfreiheit erscheint die DBV-Satzung rechtlich problematisch; man kann ihr jedoch zugute halten, dass die Erstreckung der Verbandsmitgliedschaft auf den Rechtsnachfolger nur für die Fälle vorgesehen ist, in denen die öffentliche Hand die Mehrheit auch an der privatisierten Bühne behält; insofern durfte sie sich im Vorhinein selbst vertraglich binden, auch bei einer formellen Privatisierung Mitglied zu bleiben.

Eine Kündigung der DBV-Mitgliedschaft ist mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende möglich.

Damit binden die über die DBV abgeschlossenen Verträge auch eine privatrechtliche GmbH, solange diese nicht aus dem DBV austritt; sollte ein Austritt stattfinden, so wirken die Verträge bis zum Ablauf der Geltung des Tarifvertrages nach.

Eventuell bestehende Haus- bzw. Firmentarifverträge gehen auf die neue GmbH über; die herrschende Meinung in der rechtswissenschaftlichen Literatur sieht hier die negative Koalitionsfreiheit nicht beeinträchtigt, da bei Haustarifverträgen nicht die Person des Arbeitgebers, sondern vielmehr der Betriebs- und Arbeitsplatzbezug im Vordergrund stehe. Das Problem wurde in der Rechtsprechung noch nicht entschieden. Die Verträge dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden, § 613 a Abs. 1 S. 2 BGB.

Hinsichtlich der Weitergeltung der BAT- bzw. sonstigen öffentlich-rechtlichen Tarifregelungen gilt für die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer folgendes:

Der privatisierte Rechtsträger tritt in die bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Er schuldet neben der bisherigen Vergütung auch die Nebenleistungen, wie Sonderzuwendungen, Beihilfen oder betriebliche Zusatzversorgungen. Hinsichtlich der Zusatzversorgungsansprüche ist festzuhalten, dass nach der Satzung der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) die weitere Mitgliedschaft eines privatisierten Unternehmens davon abhängig ist, dass sich das Unternehmen mehrheitlich in der Rechtsinhaberschaft der öffentlichen Hand befindet – dies ist bei einer Ausgliederung zur Neugründung unproblematisch, da hier das Land Berlin gemäß § 168 i.V. mit §123 Abs. 3 Nr. 2 UmwG sämtliche Geschäftsanteile erhält. Probleme entstehen erst, wenn diese Mehrheit an private Rechtsträger abgegeben werden soll.

Gemäß § 613 a Abs. 1 S. 2 BGB werden Rechte und Pflichten des Arbeitsverhältnisses, die durch Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder durch Betriebsvereinbarung geregelt sind, Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem Arbeitnehmer und der privatisierten Gesellschaft. Darin ist nach h.M. eine Transformation der Normen des Tarifvertrages in den Inhalt des Arbeitsvertrages zu sehen. Die privatisierte Gesellschaft muss sich demnach das Tarifvertragsrecht des öffentlichen Dienstes als Arbeitsvertragsrecht entgegenhalten lassen, ohne dass sie es vor Ablauf eines Jahres ändern kann (§ 613 a Abs. 1 S. 2 BGB), es sei denn, der Tarifvertrag läuft vorher aus.

In bestehenden Arbeitsverträgen von nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmern (sog. „Außenseitern“) sind in der Regel die einschlägigen tariflichen Regelungen arbeitsvertraglich in Bezug genommen und damit Vertragsinhalt geworden. Da mit dem Übergang des Arbeitsverhältnisses alle Rechte und Pflichten auf den neuen Betriebsinhaber übergehen, muss dieser auch die individualrechtlichen Abreden gegen sich gelten lassen, es sei denn, er kann mit dem Arbeitnehmer eine Vertragsänderung herbeiführen. Die einjährige Veränderungssperre des § 613a Abs. 1 S. 2 BGB findet insoweit keine Anwendung, da kein Fall der Umwandlung von Tarif- in Vertragsrecht vorliegt.

Hingewiesen sei auf die „Gesamtvereinbarung zur Verwaltungsreform und Beschäftigungssicherung“, die bis zum Ende des Jahres 2004 betriebsbedingte Kündigungen in allen Bereichen der Berliner Verwaltung ausschließt, mit Ausnahme des Falles des Übergangs von Arbeitsverhältnissen auf einen anderen Träger – betriebsbedingte Kündigungen bei der GmbH sind daher unter Beachtung der vorgenannten Ausführungen prinzipiell möglich.

Beamte:

Nach geltendem Recht können weder natürliche noch juristische Personen des privaten Rechts Dienstherrn von Beamten sein, § 121 BRRG. Zur Weiterbeschäftigung von Beamten sind in der Literatur verschiedene Modelle entwickelt worden, die von der Dienstüberlassung über die Zuweisung zur Dienstleistung bis hin zur Gewährung von Sonderurlaub, verbunden mit der Begründung eines privaten Arbeitsverhältnisses, reichen. Der Beamte verbleibt jedoch beim Land Berlin, es sei denn, er beantragt seine Entlassung aus dem Landesdienst, um als Arbeitnehmer bei der GmbH weiterzuarbeiten.

b) Anstalt des Öffentlichen Rechts und

c) Stiftung des öffentlichen Rechts

Der Übergang der Arbeitsverhältnisse vollzieht sich bei der Überleitung eines unselbständigen Betriebes in die Rechtsform einer Anstalt oder Stiftung kraft Gesetzes, d.h. es findet eine Gesamtrechtsnachfolge statt. Der neue Arbeitgeber tritt in alle Rechte und Pflichten aus den bestehenden Arbeitsverhältnissen ein.

Hinsichtlich der Tarifbindung des neuen Arbeitgebers gilt folgendes: Auch bei der Errichtung einer Stiftung oder Anstalt geht trotz Gesamtrechtsnachfolge die

Mitgliedschaft bei den öffentlichen Arbeitgeberverbänden nicht automatisch mit über; das zur DBV-Satzung bei der GmbH Gesagte gilt hier entsprechend.

Zum Schutze der Arbeitnehmer ist in einer Analogie zu § 613a BGB davon auszugehen, dass die bislang tarifvertraglich geregelten Rechte und Pflichten Bestandteil der Individualarbeitsverträge werden und nicht vor Ablauf eines Jahres zu Lasten der Arbeitnehmer geändert werden können.

Bei Arbeitnehmern, die nicht tarifgebunden sind und in deren Arbeitsverträgen ausdrücklich Bezug auf die Regelungen der Tarifverträge genommen wird, gelten die tarifrechtlichen Bestimmungen ebenfalls individualrechtlich fort, solange, bis sie einvernehmlich oder über eine Änderungskündigung geändert werden.

Ein wichtiger Unterschied ist weiterhin darin zu sehen, dass ein Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer gegen den Übergang ihres Arbeitsverhältnisses nicht besteht; § 613 a BGB findet unmittelbare Anwendung nur bei rechtsgeschäftlichem Betriebsübergang.

Die „Gesamtvereinbarung zur Verwaltungsreform und Beschäftigungssicherung“, die bis zum Ende des Jahres 2004 betriebsbedingte Kündigungen in allen Bereichen der Berliner Verwaltung ausschließt, nimmt die landesunmittelbaren Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts ausdrücklich hiervon aus; darüber hinaus findet auch hier ein befreiender Rechtsträgerwechsel statt.

Anstalten und Stiftungen sind dienstherrenfähig, können also auch Beamte unproblematisch übernehmen; die Dienstherrenfähigkeit muss im Errichtungsgesetz festgelegt werden.

Es sei darauf hingewiesen, dass in der Regel in den Errichtungsgesetzen alle personalrechtlichen Fragen mitgeregelt werden, von eventuell eingeräumten Widerspruchsrechten bis hin zu Fragen des Beitritts zu den öffentlichen Arbeitgeberverbänden und der VBL. Beispielhaft sei hier auf § 14 des Berliner Betriebesgesetzes verwiesen. Es ist bei der Ausgestaltung der gesetzlichen Regelung darauf zu achten, dass nicht sämtliche Handlungsmöglichkeiten durch restriktive Regelungen wie z.B. die Verpflichtung zum sofortigen Beitritt zu den Arbeitgeberverbänden des öffentlichen Dienstes oder aber Rückfallklauseln im Falle weiterer Rechtsformänderungen von vorneherein zunichte gemacht werden.

Ergebnis:

Stiftung und Anstalt weisen große Ähnlichkeiten auf; die Anstalt ist gegenüber der auf die Sicherung des Stiftungsvermögens verpflichteten Stiftung in ihren Handlungsmöglichkeiten flexibler. Ein Nachteil der Stiftung könnte angesichts der angespannten Haushaltslage sein, dass hier zunächst eine „Entschuldung“ (z.B. durch Übertragung von Immobilien) vorgenommen werden müsste – dies wäre bei der Anstalt (und auch bei der GmbH) nicht erforderlich.

Sowohl die Rechtsform der Anstalt als auch die der Stiftung erlauben ein von unmittelbarer staatlicher Einflussnahme freies, an wirtschaftlichen Notwendigkeiten ausgerichtetes Handeln. Die interne Organisation kann jeweils den Erfordernissen flexibel angepasst werden. Die Kontrolldichte kann ebenfalls nach Bedarf strukturiert

werden; die Rechtsaufsicht der zuständigen Senatsverwaltung muss jedoch bestehen bleiben.

Beide Rechtsformen machen den Ausstieg aus den öffentlich-rechtlichen Tarifbindungen theoretisch möglich; ein Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer gegen den Übergang ihres Arbeitsverhältnisses besteht nicht. Die bestehenden Arbeitsverhältnisse könnten – nach Ablauf eines Jahres – angepasst werden. Ein Mitwirkungsrecht der Personalräte besteht nicht.

Nachteil der öffentlichen Rechtsformen ist die nach momentaner Rechtslage nicht zu umgehende Gewährträgerhaftung des Landes Berlin und der Abschluss der Insolvenz; diese könnte jedoch gesetzlich abbedungen werden.

Für die GmbH spricht die gegenüber den öffentlich-rechtlichen Rechtsformen noch weitere Freiheit von staatlicher Kontrolle und Einflussnahme – obwohl auch hier die unterschiedlichsten Gestaltungen möglich sind.

Ein weiterer Vorteil ist die grundsätzliche Beschränkung der Haftung auf das Vermögen der Gesellschaft, auch wenn während der ersten fünf Jahre die Haftung des Landes für schon bestehende Verbindlichkeiten nachrangig bestehen bleibt. Auch die neue GmbH wird von bestehenden tarifvertraglichen Zwängen frei, muss sich aber bei ihrer Gründung den komplizierten Regelungen des § 613 a BGB unterwerfen. Den Arbeitnehmern steht ein Widerspruchsrecht gegen den Betriebsübergang zu, was für das Land Berlin ein schwer zu kalkulierendes Risiko darstellt.

Hinsichtlich der Bewegungsfreiheit am Markt sowie etwaiger weiterer Umstrukturierungsmaßnahmen, z.B. Ausgründung von Profit Centern oder Bildung von „Theater-Holdings“ dürfte die GmbH leicht im Vorteil sein; dies gilt insbesondere für die Einbeziehung von privatem Kapital.

Sowohl die Anstalt als auch die GmbH erscheinen letztlich als Grundlage für Strukturveränderungen geeignet – mit einem gewissen Vorteil für die flexiblere und unabhängigere GmbH.

