

Das Theater als (staatliche) Institution

Theorie und Praxis der
Theaterbetriebsführung im
deutschsprachigen Raum

Marc-Oliver Hendriks

Geschäftsführender Intendant der Staatstheater Stuttgart

München, 22. Januar 2019

Kapitel

1. Rechtsformen
2. Das Theater als Unternehmen
3. Führung des Theaterunternehmens
4. Die „Verwaltung“ des Theaterunternehmens

1. Rechtsformen

1. Rechtsformen

- Rechtsträger
(Betreiber / Gesellschafter / Eigentümer)
 - Private Theater
(z. B. Musical-, Boulevardtheater etc.)
 - Staatliche Theater
Einträger- oder Mehrträgerprinzip
(Land, Stadt / Gemeinde oder Kreis)

1. Rechtsformen

- Rechtsfähigkeit des Theaterbetriebs
 - unselbständig keine direkte
Rechtssubjektsqualität
 - selbständig Qualität als eigenes
Rechtssubjekt

1. Rechtsformen

- Rechtsformen der Theater
 - unselbständig
 - Behörden / Ämter
(„Regiebetrieb“)
Staats-/ Eigenbetriebe
 - selbständig
 - Juristische Personen des
Öffentlichen oder des
Privaten Rechts

1. Rechtsformen

- selbständige Theater
 - Jur. Personen des Öffentlichen Rechts
(Körperschaften / Stiftungen / Anstalten)
 - Jur. Personen des Privaten Rechts
(Verein / GmbH / AG / Stiftung / GbR etc.)

2. Das Theater als Unternehmen

2. Das Theater als Unternehmen

- „Branchenprofil“
 - Theater sind Produktionsbetriebe
 - Produkt ist die Dienstleistung „Theateraufführung“
 - Beziehung Theater und Besucher ist eine „Kundenbeziehung“ sui generis
 - Theater sind Manufakturbetriebe
 - Theater sind eo ipso Zuschussbetriebe

2. Das Theater als Unternehmen

- Kennzahlen der Theaterstatistik 2016/2017
 - 140 „öffentliche“ Theater (210 „private“)
 - 67.794 Vorstellungen
 - 35.492.612 Theaterbesucher
 - Auslastung nach Sparten (Genre) 71,9% - 84%
 - 39.692 Beschäftigte

2. Das Theater als Unternehmen

- Kennzahlen der Theaterstatistik 2016/2017
 - ca. 3,21 Mrd. Euro Zuwendungen und Einnahmen
 - ca. 2,35 Mrd. Euro Personalkosten
 - ca. 72,8 % Personalkosten
 - 17,8 % Eigenfinanzierung
 - 132,56 Euro Betriebszuschuss je Besucher

2. Das Theater als Unternehmen

Kennzahlen der Theaterstatistik 2016/2017

	Budget Mio. €	Einspiel- ergebnis %	Erlös je Besucher €	Zuschuss je Besucher €	PK- Quote %
Bayer. Staatsoper	105,9	36,4	67,24	117,38	76,4
Gärtnerplatztheater	56	5,3	33,50	**	54,3
Residenztheater	32	17,2	21,95	105,81	76,3
Mün.Kammerspiele	25,2	16,1	27,87	145,23	71,5
Staatstheater Stuttgart	109,8	21	53,36	200,73	81,9
Oper Leipzig	58,2	18,3	45,27	201,79	79,6
Sächsisches Staatstheater *	119,4	23,4	46,47	151,86	68,5***

* Ab 01.01.2013 Zusammenführung zum Staatsbetrieb „Sächsische Staatstheater – Staatsoper Dresden und Staatsschauspiel Dresden“

** Darstellung nicht möglich aufgrund abweichender Wirtschaftszahlen wegen Sanierungsmaßnahmen. Wiedereröffnung Okt. 2017

*** Personalkosten teilweise outsourct.

3. Führung des Theaterunternehmens

3. Führung des Theaterunternehmens

- **Trägerebene**
(„Repräsentationsrechte“ durch Minister, Bürgermeister, sonstige Organe)
- **Betriebsebene**
Außenverhältnis – Leitung und Rechtsvertretung
Innenverhältnis – Betriebliche Organisationsstruktur

3. Führung des Theaterunternehmens

- Leitung und Rechtsvertretung
 - Vorgaben der Rechtsform
(z.B. AG, GmbH, Eigenbetrieb, Behörde)
 - Führungsmodelle
(Intendant und Geschäftsführer)
 - Alleinvertretung
 - Gemeinsame Vertretung
 - Mischformen

3. Führung des Theaterunternehmens

- Betriebliche Organisationsstruktur
 - Künstlerischer Bereich → **Intendanz**
(Sparten, Abteilungen, Stabsstellen)
 - Nicht-künstlerischer Bereich → **Geschäftsführung**
(Abteilungen, Stabsstellen, Querschnittsbereiche)
 - Technischer Bereich → **Technische Direktion**
(Abteilungen, Stabsstellen)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Spektrum
 - BWL
 - Rechtsfragen
 - Personalführung
 - „Management“
 - Institutionelle Außenvertretung

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Bereiche
 - Finanzen
 - Personal
 - Controlling
 - Allgemeine Organisation / EDV
 - Marketing
 - Vertrieb und Besucherservice

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Finanzen
 - Rechnungswesen
 - Allgemeine Finanzplanung
 - Personalebewirtschaftung
 - Sachmittel- und Investitionsplanung
 - Plankostenrechnung
 - Steuerung durch Budgetierung

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Finanzen: Rechnungswesen
 - Kameralistik
 - getrennte Einnahmen- und Ausgabenrechnung
 - rein chronologisches Prinzip
 - Doppelte Kaufmännische Buchführung (Doppik)
 - Chronologie, Sachbezug und Vermögenslage
 - §§ 238 ff. HGB (oder US-GAAP, IAS)
 - Vollkosten- oder Teilkostenrechnung
 - Ermittlung von „Marktpreisen“ und / oder Budgetsteuerung

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Finanzen: Allgemeine Finanzplanung
„Regiebetriebe“ (Behörde oder Amt)
 - Haushaltsaufstellung und -anmeldung
 - Doppelhaushalte / Nachtragshaushalt
 - Stellenplan (Mehrung / Tausch / Stelleneinzug)
 - Sachtitel (Anmeldung des Bedarfs)
 - Bestimmung des Einnahmesolls
 - Beantragung von Baumaßnahmen

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Finanzen: Allgemeine Finanzplanung „Wirtschaftsbetriebe“
 - Erstellung des Wirtschaftsplans
 - Erfolgsplan (Ist-Soll)
 - Stellenplan (informativ)
 - Finanzplan (Liquidität)
 - Vermögensplan (Bilanzentwicklung)
 - Mittelfristige Finanzplanung (Fünf-Jahres-Pläne)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Finanzen: Personalbewirtschaftung
 - direkt über „Mittelbewirtschaftung“
 - Globalzuweisung („Wirtschaftsbetriebe“)
 - indirekt über „Stellenbewirtschaftung“
 - Bindung an den Stellenplan des Staatshaushalts („Regiebetriebe“)
oft Mischformen bei „Regiebetrieben“ nach Theaterbetriebspersonal und Künstlern

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal
 - Allgemeine Regeln: alle Beschäftigte
 - Gesetz / Tarifvertrag (kollektives Arbeitsrecht)
 - Dienstverträge (individuelles Arbeitsrecht)
 - Besondere Regeln: künstlerische Beschäftigte
 - Tendenzschutz
 - Prinzip der Befristung
 - Beendigung von Arbeitsverhältnissen

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Kollektives Arbeitsrecht
 - Allgemeine sozial- und arbeitsgesetzliche Bestimmungen
 - Tarifverträge
 - TV-ÖD / TV-L (AN = Angestellte und Arbeiter)
 - TVK (Orchestermusiker)
 - NV Bühne (Solo / Chor / Tanzgruppe / Bühnentechniker)
 - Betriebs- oder Dienstvereinbarungen

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Individuelles Arbeitsrecht
Dienstverträge
 - Freie Dienstverträge (selbständig Beschäftigte)
 - Regie / Ausstattung / Kostüm / Dirigent / Komposition etc.
 - Arbeitsverträge (abhängig Beschäftigte)
 - TV-L / TV-ÖD: Eingruppierung / Vergütungsermittlung
 - NV Bühne: Vereinbarung der Gage (Solo und BT)
 - TVK und NV Bühne Chor und Tanzgruppe (Tabellen)
 - AT-Verträge (GMD / Intendant / GF)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Künstlerische Beschäftigte (Tendenzschutz)
 - Ausfluss der Kunstfreiheit (Art. 5 III GG)
 - Tendenzbetriebe
 - Tendenzbereich
 - Tendenzträger (Reichweite)
 - Rechtsfolgen (§ 118 I BetrVG, Art. 78 I BayPVG)
 - Mitbestimmung, Wirtschaftsausschuss, Betriebsänderung
 - Wichtig: Beendigungsrecht (Kündigungen und sog. Nichtverlängerungen)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Befristung
 - Allgemeine Regelungen
 - § 14 II und III Teilzeit- und Befristungsgesetz
 - Alle Arbeitnehmer
 - Besondere Regelungen
 - NV Bühne (Jährlichkeitsprinzip)
 - TVK (Probejahr)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Beendigung von Verträgen
Kündigung
 - Kündigungsschutzgesetz
 - verhaltens-, personen- oder betriebsbedingte Gründe
 - Besonderer Kündigungsschutz
 - Schwerbehinderte, Mutterschutz, Elternzeit, Mitbestimmung, JAV-Vertretung

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Personal: Beendigung von Verträgen
Nichtverlängerungen
 - Vertragsdauer unter 12 Monaten
 - §§ 61, 69 und 96 NV Bühne
 - §§ 62, 70 und 97 NV Bühne (Intendantenwechsel)
 - § 83 NV Bühne (SR Chor)
 - Besonderheiten bei über 8- und 15-jähriger Bühnenzugehörigkeit
 - Schiedsgerichte (§§ 2, 101 ff. ArbGG)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Controlling
 - Kosten- und Leistungsrechnung
 - Kostenarten, -stellen, -träger
 - Vergleichsrechnungen
 - Deckungsbeitragsrechnung (Voll-, Stückkosten)
 - Plan-Ist- und Ist-Ist-Rechnung
 - Grenzkostenermittlung (Gastspiele)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Controlling
 - „Benchmarking“
 - Stellenbemessung
 - Prozessoptimierung
 - Wirtschaftlichkeitsberechnungen (in-/ outsourcing)

4. Geschäftsführung des Theaterunternehmens

- Vergabewesen
- Innenrevision
- Risikomanagement

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

