

Zukunftsszenarien für das Theater Lüneburg

Abschlussbericht



Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungen

- abgeschw. = abgeschwächt
- BM = Benchmark
- bzw. = beziehungsweise
- darst. = darstellend
- EDV = elektronische Datenverarbeitung
- etc. = et cetera
- EUR = Euro
- exkl. = exklusive
- finanz. = finanziell
- ggf. = gegebenenfalls
- GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- GMD = Generalmusikdirektion
- inkl. = inklusive
- insb. = Insbesondere
- KSchG = Kündigungsschutzgesetz
- künstl./kü. = künstlerisch
- LA = Lenkungsausschuss
- mon. = monetär
- NV = Normalvertrag
- p. a. = per annum/ pro Jahr
- Reduk. = Reduktion
- rd. = rund
- SZ = Spielzeit(en)
- TEUR = 1.000 EUR
- TVK = Tarifvertrag für die Musiker in Konzert- und Theaterorchestern
- VZÄ = Vollzeitäquivalente
- WP = Wirtschaftsplan
- z. B. = zum Beispiel

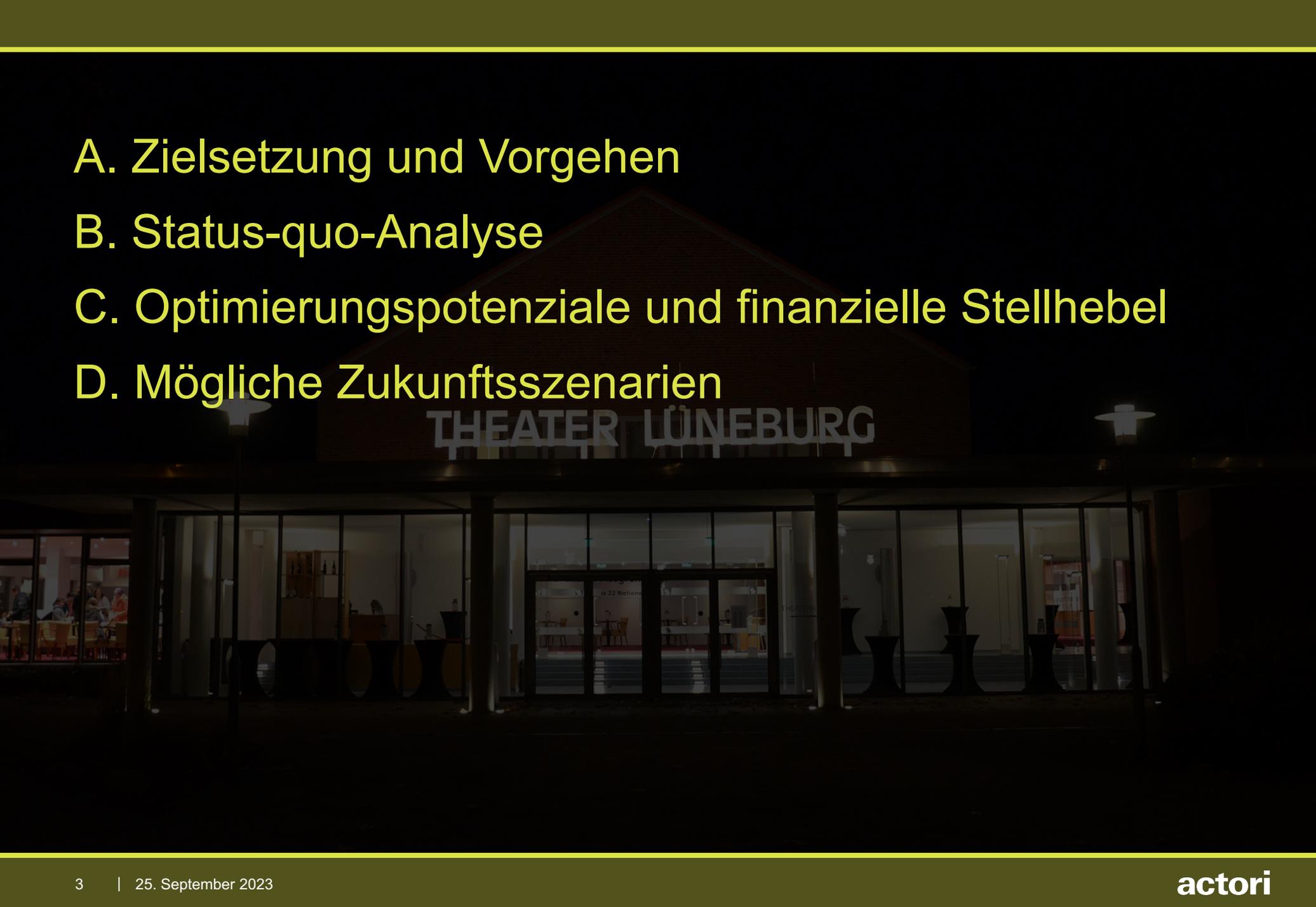
A. Zielsetzung und Vorgehen

B. Status-quo-Analyse

C. Optimierungspotenziale und finanzielle Stellhebel

D. Mögliche Zukunftsszenarien

THEATER LÜNEBURG

The background image shows the exterior of Theater Lüneburg at night. The building features a large glass facade with a prominent entrance. The name 'THEATER LÜNEBURG' is displayed in large, illuminated letters above the entrance. The interior is visible through the glass, showing a modern, well-lit space with tables and chairs. The overall atmosphere is dark and sophisticated.

A. Zielsetzung und Vorgehen



Ziel des Projektes war die modellhafte Entwicklung von Zukunftsszenarien zur langfristigen Stabilisierung des Theaters

Zielsetzung und Vorgehen

Projekt

- Ziel des Projekts war die Erarbeitung von strategischen Zukunftsszenarien zum Erhalt des Theater Lüneburg bei gleichbleibender Zuschusssituation. Unter einer gleichbleibenden Zuschusssituation ist eine analoge Situation zur Spielzeit 2022/2023 zuzüglich einer Inflationssteigerung und inklusive der Kostensteigerungen durch Tarifabschlüsse zu verstehen.
- Die Projektbearbeitung erstreckte sich von Januar bis August 2023 und umfasste drei Phasen: Phase 1 beinhaltete eine Status-quo-Analyse, die als Basis zur Identifikation von finanziellen Entlastungshebeln und Optimierungspotenzialen in Phase 2 diente. Die finanziellen Entlastungshebel und Optimierungspotenziale bildeten wiederum die Grundlage für die Entwicklung und Bewertung von möglichen Zukunftsszenarien in Phase 3. Der Detaillierungsgrad der Berechnungen wurde von Phase 2 zu Phase 3 erhöht.
- Für die Ausarbeitung von möglichen Zukunftsszenarien in Phase 3 wurden vom Lenkungsausschuss aus den identifizierten Entlastungshebeln und Optimierungspotenzialen drei Szenarien zusammengestellt. Diese verdeutlichen mögliche Entwicklungen am Theater Lüneburg und sind Entscheidungsgrundlage für die folgende politische Diskussion zur Zukunft des Theaters.
- Eine dreistufige Organisation ermöglichte den erfolgreichen Verlauf des Projekts. Sie bestand aus einem Lenkungsausschuss, der als Steuerungs- und Entscheidungsgremium diente und mit Vertretungen aus dem Theater, den Trägern und dem Aufsichtsrat besetzt war, einem Projektmanagement und dem actori-Projektteam für die Ausarbeitung der Projektinhalte.

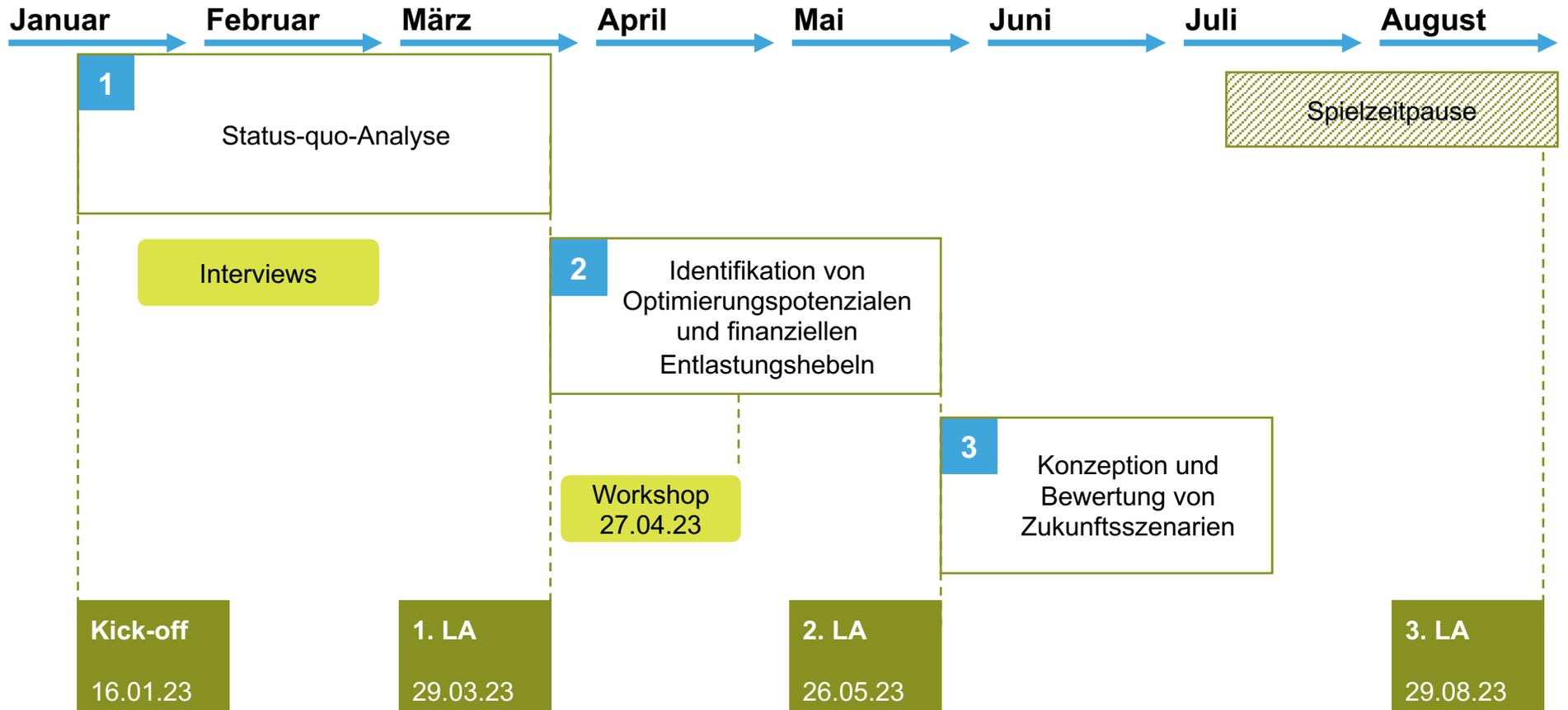
Die modellhaften Zukunftsszenarien dienen als Basis für die politische Diskussion zur Zukunft des Theater Lüneburg

Ziel des Gutachtens



- actori wurde beauftragt, die wirtschaftlich angespannte Situation des Theater Lüneburg zu untersuchen und modellhafte Szenarien für den zukünftigen Betrieb des Theaters zu entwickeln.
- Auslöser des Auftrags waren das prognostizierte Defizit der mittelfristigen Finanzplanung und die damit einhergehende drohende Insolvenz des Theaters.
- Das Ergebnis des Gutachtens sind modellhafte Szenarien, um sowohl die wirtschaftlichen aber insbesondere auch die nicht-monetären und qualitativen Auswirkungen eines geänderten Betriebs zu untersuchen. Die Szenarien stellen dabei keine Empfehlung von actori dar, sondern dienen den politischen Gremien sowie Gesellschaftern und Trägern des Theaters als fundierte Basis für eine Entscheidung über den künftigen Betrieb.

Die Bearbeitung der drei Projektphasen hat sich über sieben Monate erstreckt – die Abschlusspräsentation erfolgte Ende August 2023



Der Lenkungsausschuss als oberstes Projektgremium setzte sich aus dem Theater, den Gesellschaftern sowie dem Aufsichtsrat zusammen

**Steuerungs- und
Entscheidungsgremium**

Lenkungsausschuss

Theater Lüneburg

- Hr. Fouquet
- Fr. von Freymann
- Hr. von Mansberg
- Fr. Weeke
- Fr. Westermann

Gesellschafter

- Hr. Böther
- Fr. Kalisch
- Fr. Kibscholl
- Fr. Srugis

Aufsichtsrat

- Hr. Götz
- Fr. Kabasci
- Fr. Mertz
- Hr. Scherf

actori

- Hr. Fetzer
- Hr. Geiger

Projektmanagement

Projektleitung

Theater Lüneburg

- Fr. Weeke

actori

- Hr. Fetzer

Ausarbeitung Projektinhalte

Projektteam

actori

- Hr. Fetzer
- Hr. Geiger

B. Status-quo-Analyse



Die Untersuchung baut auf einer umfassenden Status-quo-Analyse bestehend aus Interviews, (Wirtschafts-)Daten und Benchmarks auf

Status-quo-Analyse

Allgemein

- Die Datengrundlage für die Status-quo-Analyse bildeten umfangreiche Daten des Theaters zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, dem Angebot und der Nutzung, dem Personal, der Organisation und den Prozessen, Kooperationen und Partnerschaften sowie der Strategie.
- Zur Aufnahme der Ist-Situation im Theater wurden neben der Datenanalyse Interviews mit Mitarbeitenden und Verantwortlichen des Theater Lüneburg sowie Vertretungen der Gesellschafter, des Aufsichtsrates und der Freundeskreise geführt.
- Die Ausarbeitung des Status quo ist eine verdichtete Situationsdarstellung des Theater Lüneburg mit Blick auf die Entwicklung seit der Spielzeit 2016/2017.
- Zur Einordnung des Theaters im allgemeinen Marktumfeld wurden vier vergleichbare Theater als Benchmarkhäuser betrachtet: das Stadttheater Bremerhaven, das Stadttheater Gießen, das Theater Nordhausen/Loh-Orchester Sonderhausen und das Stadttheater Pforzheim.

Das Theater Lüneburg weist bereits jetzt eine hohe Effizienz im Betrieb auf – der Vergleich mit Benchmarkhäusern bestätigt die Analyse

Das Theater Lüneburg im Status quo

Finanzielle und wirtschaftliche Situation	■ Die allgemeine finanzielle und wirtschaftliche Situation der Theater Lüneburg GmbH ist angespannt. Kredite, Förderungen und Verträge bedingen Abhängigkeiten und beeinflussen dadurch den Betrieb. Zusätzliche Belastung entsteht durch das eigene Haus.
Angebot	■ Insgesamt gibt es ein breites Angebot, welches gut ausgelastet ist. Seit der Spielzeit 2016/17 steigt der Anteil der Gastspiele, wohingegen Eigenveranstaltungen abnehmen. Dabei werden Gastspiele großteils von eigenen Kunstschaaffenden initiiert und umgesetzt.
Erträge	■ Für die Erträge der Spielzeit 2022/2023 gibt es eine zurückhaltende Planung. Dennoch zeigt sich ein überdurchschnittlicher Anteil an Umsatzerlösen im Benchmarkvergleich.
Tickets	■ Die Ticketerlöse entsprechen dem Benchmarkdurchschnitt, die Preise liegen etwas höher. Bis zur Spielzeit 2018/2019 zeigt sich eine Steigerung der Erlöse um 6,9% pro Jahr.
Aufwendungen	■ Die Aufwendungen steigen jährlich um rd. 3,6%. Insgesamt gibt es keine auffälligen Entwicklungen oder signifikante Abweichungen zum Durchschnitt der Benchmarkhäuser.
Personal	■ Bei der Personalstärke zeigen sich sowohl im künstlerischen als auch nicht-künstlerischen Bereich Abweichungen von mehr als -60% vom Benchmarkdurchschnitt. Lediglich das Leitungspersonal ist strukturell entsprechend des Durchschnitts aufgestellt.
Trends	■ Megatrends wie der gesellschaftliche Wandel, Digitalisierung und Nachhaltigkeit beeinflussen den Theaterbetrieb. Diese Impulse müssen bei der Gestaltung des künftigen Betriebs bedacht werden.

Die Datenanalyse bestätigt die angespannte finanzielle und wirtschaftliche Situation des Theaters (1/2)

Status-quo-Analyse

Finanzielle und wirtschaftliche Situation (1/2)

- Mit Erträgen und Aufwendungen von rd. 10 Mio. EUR ist das Theater Lüneburg eines der kleinsten Theater mit drei Sparten (Musiktheater, Schauspiel, Tanz) und eigenem Orchester.
- Mit Ausnahme der Corona-Spielzeiten 2019/2020 und 2020/2021 weist das Theater Lüneburg in jeder Spielzeit ein negatives Jahresergebnis auf, das in der Vergangenheit mit Eigenkapital des Theaters aufgefangen wurde.
- Inflationsbereinigt sind vor der Corona-Pandemie Erträge mit rd. 1,5% p. a. und Aufwendungen mit rd. 1,9% p. a. gestiegen. Durch diese stärker wachsenden Aufwendungen als Erträge vergrößert sich die jährliche Finanzierungslücke. Seit der Corona-Pandemie zeigt sich ein Rückgang der Aufwendungen um rd. 1,6% p. a., wobei die Erträge mit rd. 3,4% p. a. deutlich stärker sinken. Dies zeigt sich auch im Eigenfinanzierungsgrad des Theaters.
- Der Eigenfinanzierungsgrad ist vor der Corona-Pandemie von rd. 24,7% (SZ 16/17) auf rd. 28,5% (SZ 18/19) deutlich gestiegen. Das Theater Lüneburg weist damit einen rd. doppelt so hohen Eigenfinanzierungsgrad auf als die Benchmarkhäuser.
- Die Verbindlichkeiten des Theater Lüneburg bestehen größtenteils aus Krediten bei der Volksbank Lüneburg. Kosten durch das eigene Gebäude wie z. B. Bauunterhalt, Kredite und Abschreibungen belasten die finanzielle Situation des Theaters. Hierzu zählt auch der Beschluss der energetischen Modernisierung des Theaters im Jahr 2014, die durch einen Zuschuss aus einem europäischen Fonds mitfinanziert wird. Voraussetzung der Bezuschussung war eine Bestandsgarantie des Theaters für 15 Jahre (bis 2029).

Die Datenanalyse bestätigt die angespannte finanzielle und wirtschaftliche Situation des Theaters (2/2)

Status-quo-Analyse

Finanzielle und wirtschaftliche Situation (2/2)

- Ein weiteres finanzielles Risiko stellt der Haustarif des Orchesters mit einer Reduktion auf 80% dar. Perspektivisch wurde eine Erhöhung auf 100% in Aussicht gestellt, welche von unisono eingefordert wird. Erneute Verhandlungen darüber müssen ab September 2024 erfolgen und bis März 2025 abgeschlossen sein.

Das Angebot ist im Musiktheater, Schauspiel und Tanz breit aufgestellt und überdurchschnittlich gut ausgelastet (1/2)

Status-quo-Analyse

Programmatik, Angebot und Besuche (1/2)

- Das Theater Lüneburg weist in seinen drei Sparten ein breites Angebot mit 38 Inszenierungen (SZ 18/19) auf. Damit liegt das Theater Lüneburg leicht über dem Benchmarkdurchschnitt von 35 Inszenierungen.
- Mit 20 Produktionen fallen die meisten Inszenierungen auf das Schauspiel, 11 auf das Musiktheater und 7 auf die Tanzsparte. Gleichzeitig weist die Schauspielsparte verhältnismäßig die wenigsten Wiederaufnahmen sowie die meisten Neuproduktionen auf. Der Vergleich der Neuproduktionen mit den Benchmarkhäusern zeigt überdurchschnittliche Inszenierungszahlen des Theater Lüneburg: rd. 7% mehr Inszenierungen im Musiktheater, rd. 43% mehr im Tanz und rd. 58% mehr im Schauspiel.
- Die Anzahl an Inszenierungen blieb vor Corona gleich. Ein Rückgang von Neuproduktionen im Schauspiel und Inszenierungen im Musiktheater wurde durch Wiederaufnahmen im Schauspiel und Tanz aufgefangen.
- Die Gesamtveranstaltungsanzahl am Theater Lüneburg liegt mit 464 Veranstaltungen rund 5% unter dem Benchmarkdurchschnitt. Insgesamt nehmen die Veranstaltungen von der Spielzeit 2016/2017 bis zur Spielzeit 2018/2019 um rd. 0,7% p. a. geringfügig zu, wobei der Anteil an Eigenveranstaltungen seit der Spielzeit 2016/2017 mit rd. 2,6% p. a. abnimmt. Viele der Fremdveranstaltungen sind dabei eigenständig organisierte Veranstaltungen der angestellten Kunstschaffenden und demnach keine klassischen Gastspiele fremder Ensembles.

Das Angebot ist im Musiktheater, Schauspiel und Tanz breit aufgestellt und überdurchschnittlich gut ausgelastet (2/2)

Status-quo-Analyse

Programmatik, Angebot und Besuche (2/2)

- Die Gesamtzahl an Besuchen ist vor der Corona-Pandemie von rund 105.000 (SZ 16/17) auf 108.000 (SZ 18/19) angewachsen und liegt im Benchmark-Vergleich mit rd. 4.000 Besuchen weniger rd. 4% unter dem Durchschnitt.
- Die Besuche von Eigenveranstaltungen am Standort Lüneburg sind um rd. 0,5% p. a. leicht zurückgegangen und belaufen sich in der Spielzeit 2018/2019 auf rd. 92.000 Besuche. Der Rückgang begründet sich insbesondere durch sinkende Besuche im Musiktheater (Rückgang von 1.900), Schauspiel (Rückgang von 2.850) und Konzert (Rückgang von 650). Gleichzeitig konnte die Sparte Tanz rd. 4.400 zusätzliche Besuche erzielen.
- Die Gesamtauslastung ist seit der Spielzeit 2016/2017 um rd. 1,2% p. a. gestiegen und beträgt in der Spielzeit 2018/2019 rd. 81%. Im Benchmark liegt die Gesamtauslastung rd. 14% über dem Durchschnitt.
- Die höchste Auslastung in der Spielzeit 2018/2019 erzielen Tanz (rd. 87%) und Musiktheater (rd. 86%), während Konzerte mit rd. 68% am geringsten ausgelastet sind. Im Schauspiel liegt die Auslastung bei rd. 82%.
- Das theaterpädagogische Angebot setzt sich aus Einzelveranstaltungen, Projekten und Clubs zusammen. Die Einzelveranstaltungen sind seit der Spielzeit 2016/2017 mit rd. 13% p. a. stark gestiegen.

Das Budget des Theaters liegt deutlich unter den Benchmarkhäuser – im Verhältnis gibt es einen höheren Anteil an Eigenerträgen

Status-quo-Analyse

Erträge

- Vor der Coronapandemie sind die Erträge des Theaters insgesamt um rd. 3,2% p. a. auf rd. 9,9 Mio. EUR gestiegen. Dabei stiegen die Zuschüsse um rd. 1,7% p. a. (inflationsbereinigt rd. 0,2% p. a.), die Umsatzerlöse um rd. 6,7% p. a. (inflationsbereinigt rd. 4,9% p. a.).
- Der Anteil der Zuschüsse an den Gesamterträgen liegt bei rd. 75% und damit rd. 15% unter dem Benchmarkdurchschnitt. Demgegenüber liegt der Anteil der Umsatzerlöse bei rd. 20% und damit rd. 55% über dem Benchmarkdurchschnitt.
- Im Benchmarkvergleich hat Lüneburg das geringste Gesamtbudget; die Erträge liegen insgesamt rd. 35% unter dem Benchmarkdurchschnitt.
- Die Planung der Erträge aus Zuschüssen und Umsatzerlösen für die Spielzeit 2022/2023 ist zurückhaltend. Das Vor-Corona-Niveau der Umsatzerlöse wird gemäß der Wirtschaftsplanung für die Spielzeit 2022/2023 noch nicht wieder erreicht. Unter Berücksichtigung einer angenommenen Steigerung der Aufwendungen ergibt sich daraus das prognostizierte Defizit von 995 TEUR.
- Der Anteil der Zuschüsse an den Gesamterträgen des Theater Lüneburgs ist während und nach der Corona-Pandemie deutlich gestiegen. Die Planungen zur Spielzeit 2022/2023 zeigen dadurch ein erhöhtes Zuschussverhältnis zum Vor-Pandemie-Niveau.
- Im Benchmark-Vergleich zeigt das Theater Lüneburg hohe Einnahmen durch Spenden und Sponsoring. Die überdurchschnittlichen Einnahmen sind auch auf Projektförderungen zurückzuführen.

Die Ticketpreise liegen im Benchmarkdurchschnitt und erzielen über alle Sparten und Preiskategorien hinweg rd. 14,38 EUR pro Besuch

Status-quo-Analyse

Tickets

- Die Ticketeinnahmen sind in den Spielzeiten 2016/2017 bis 2018/2019 von ca. 1.358 TEUR auf rund 1.552 TEUR um rd. 6,9% p. a. gestiegen. Verglichen mit dem Durchschnitt der Benchmarkhäuser liegen die Einnahmen aus dem Ticketverkauf am Theater Lüneburg rd. 2% tiefer. Umgerechnet auf die Ticketeinnahmen pro Besuch liegt das Theater Lüneburg mit 14,38 EUR jedoch leicht über dem Vergleichswert von 14,19 EUR.
- Die Ticketerlöse verteilen sich in der Spielzeit 2018/2019 mit rd. 40% auf das Musiktheater, 34% auf das Schauspiel, 15% auf die Tanzsparte und 11% auf Konzerte und sonstige Veranstaltungen.
- Während die Ticketerlöse von Eigenveranstaltungen im Schauspiel (rd. 2,4% p. a.), Tanz (rd. 28,2% p. a.) und bei Konzerten (rd. 4,7% p. a.) von 2016/2017 bis 2018/2019 gestiegen sind, fallen die Ticketerlöse von Eigenveranstaltungen im Musiktheater um rd. 0,2% p. a.
- Die aktuellen Ticketpreise am Theater Lüneburg sind gestaffelt nach Spielstätte, Platzkategorie und Sparte.
- Regelmäßige Preiserhöhungen über Inflationsniveau ermöglichen tatsächliche Ticketpreiserhöhungen.
- Es zeigen sich viele Abonnement- und Ermäßigungsmodelle, die individuelle Angebote für viele Besuchende ermöglichen. Gleichzeitig fehlt es hier an einer verständlichen und transparenten Struktur.

Größte Position der Aufwendungen sind Personalkosten – insgesamt zeigen sich keine Auffälligkeiten oder überdurchschnittlichen Kosten

Status-quo-Analyse

Aufwendungen

- Die Aufwendungen steigen bis zur Spielzeit 2018/2019 um rd. 3,6% p. a. auf rd. 10,1 Mio. EUR. Einschnitte gibt es während der Corona-Pandemie.
- Mit rd. 8,0 Mio. EUR und einem Anteil von rd. 79% stellen die Personalkosten den größten Kostenblock dar.
- Inflationsbereinigt zeigt sich ein kontinuierlicher Rückgang der Theaterbetriebskosten um rund 2,5% jährlich.
- Bei reiner Betrachtung der Produktionskosten zeigt sich ein starker Anstieg um rd. 10,1% p. a. auf 760 TEUR zur Spielzeit 2018/2019. Die Produktionskosten liegen mit +2% nah am Benchmarkdurchschnitt. Bezogen auf die Veranstaltungszahl liegt das Theater Lüneburg gut 7% über den Produktionskosten je Veranstaltung der Vergleichshäuser.
- Im Benchmark-Vergleich fällt der hohe Anteil der Abschreibungen an den Gesamtaufwendungen auf, die auf das eigene Theatergebäude zurückzuführen sind. Die weiteren Aufwandspositionen sind ähnlich zu den Benchmarkhäusern verteilt.
- Weitere auffällige Entwicklungen sind – mit Ausnahme der Corona-Pandemie – keine zu erkennen.

Der Personalvergleich zeigt hohe Defizite von bis zu 64 Prozent Abweichung unter dem Benchmarkdurchschnitt

Status-quo-Analyse

Personal

- Das Theater wird von der Theater Lüneburg GmbH getragen und zeigt eine an deutschen Theatern etablierte Organisationsstruktur. Die Personalstärke am Theater Lüneburg liegt deutlich unter den Vergleichshäusern.
- Zum Betrachtungszeitraum sind am Theater Lüneburg rd. 155 Stellen besetzt und verteilen sich auf rund 140 Vollzeitäquivalente¹.
- Viele Mitarbeitende schildern in den Interviews eine (sehr) hohe Arbeitsbelastung. Mit Stand 01.01.2023 haben sich am Theater rd. 1.826 Überstunden angesammelt.
- Die Personalbesetzung des Theaters liegt insgesamt deutlich unter dem Benchmarkdurchschnitt²:
 - Sologesang: -64%
 - Schauspielensemble: -22%
 - Tanzensemble: -30%
 - Chor: -55%
 - Orchester: -40%
 - Technik: -43%
 - Werkstätten: -63%
 - Maske: -25%
 - Kostüm: -29%
 - Leitung: 0%
 - Nicht darst. künstl. Personal: -40%
 - Verwaltung: -43%
 - Hauspersonal: -11%
 - Vertrieb: -8%

1) Die Stellen im Orchester werden als Vollzeitstelle berechnet und nicht gemäß des Haustarifvertrages mit 80%.

2) Für das Benchmarking wurde das Personal in bestimmten Bereichen anhand unterschiedlicher Faktoren wie Anzahl an Veranstaltungen, (Neu-)Produktionen, Bühnengröße, etc. skaliert.

Unter Beachtung der künftigen Markttrends sollte insbesondere ein leichter Zugang durch Digitalisierung ermöglicht werden

Status-quo-
Analyse

Marktsituation

- Megatrends wie Gesellschaftlicher Wandel, Digitalisierung und Nachhaltigkeit beeinflussen den Theaterbetrieb und wirken sich generell auf den Kulturmarkt aus. Der Anteil der jüngeren Generationen liegt im Landkreis Lüneburg leicht über dem deutschen Durchschnitt. Das Theater Lüneburg ist im ländlichen Umfeld das einzige Mehrspartenhaus mit eigenen Ensembles, wobei Hamburg gut erreichbar ist und als kultureller Mitbewerber berücksichtigt werden sollte.
- Ein digitales Ticketsystem würde einen leichten Zugang für viele Besuchende ermöglichen. Hier ist eine Anpassung auf den aktuellen Stand nötig. Die Digitalisierung von internen Prozessen kann Transparenz schaffen und eine ressourcensparende Kommunikation ermöglichen.

C. Optimierungspotenziale und finanzielle Stellhebel



Aufbauend auf der Status-quo-Analyse wurden Optimierungspotenziale und finanzielle Stellhebel identifiziert und grundlegend bewertet

Optimierung und finanzielle Stellhebel

Allgemein

- Grundsätzlich sind vier Dimensionen von Optimierungspotenzialen und finanziellen Stellhebeln zur Kostenreduktion vorstellbar: (Kosten-)Effizienz, Ertragssteigerung, Prozessoptimierung und Strukturmaßnahmen. Die konkreten Stellhebel in den Bereichen Effizienz und Struktur sind abhängig von der Sparte und der künstlerischen Ausgestaltung.
- Die Bewertung von Optimierungspotenzialen und finanziellen Stellhebeln erfolgt auf den Ebenen monetärer Effekt, Reduktion Personal, kultureller Verlust, herausfordernde Umsetzung und externe Abhängigkeit.
- Die Optimierungspotenziale und finanziellen Stellhebeln wurden zur Einordnung, Vergleichbarkeit, Priorisierung und Auswahl einzeln betrachtet grob berechnet. Der dabei kalkulierte monetäre Effekt stellt den eingeschwungenen Zustand dar und weicht von einem realistische Hochlauf ab. Er stellt somit eine beispielhafte Momentaufnahme ohne Umsetzungskosten und -zeiträume dar. Alle Entlastungshebel weisen zusätzlich nicht-monetäre Effekte auf, die ausgearbeitet wurden.
- Allgemein beeinflusst die Anwendung von Entlastungshebeln einen eingespielten Betrieb, welcher so funktioniert, wie er aktuell gestaltet ist. Tatsächliche Auswirkungen können daher von den prognostizierten Auswirkungen abweichen.
- Die Struktur- und Effizienzhebel wurden bezüglich potenzieller Umsetzungsvarianten in einem Workshop mit dem Theater am 27.04.23 konkretisiert, um für das Theater realistische Zukunftsszenarien zu bilden.

Es bestehen grundsätzlich vier Dimensionen von Optimierungspotenzialen und finanziellen Stellhebeln



(Kosten-)Effizienz

- Insb. Optimierung der Aufwendungen durch Anpassung Personal- und Angebotsumfang



Ertragssteigerung

- Insb. Steigerung durch Kooperation, Vertrieb, Marketing, Sponsoring



Prozessoptimierung

- Insb. Optimierung der Organisation und kritischer interner Schnittstellen



Strukturmaßnahmen

- Insb. Anpassung durch grundlegende Strukturänderungen des Theaters

Einschätzung actori

- Status-quo-Analyse zeigt eine bereits hohe (Kosten-)Effizienz.
- Optimierungen können zu "gesünderem" Haus führen, bringen jedoch kaum bis keine finanzielle Entlastung.

Einschätzung actori

- Status-quo-Analyse zeigt nur geringes Steigerungspotenzial.
- Optimierungen können geringfügige Ertragssteigerungen bringen, jedoch nicht das prognostizierte Defizit ausgleichen.

Einschätzung actori

- Status-quo-Analyse zeigt Optimierungspotenzial bei einzelnen Prozessschritten.
- Optimierungen können insb. Absprachen vereinfachen und die Arbeitszufriedenheit erhöhen – keine finanzielle Entlastung.

Einschätzung actori

- Nur grundlegende Strukturänderungen können substantielle Einsparungen erzielen.
- Bei Einsparungen in diesem Bereich ist mit deutlichen kulturellen Einbußen zu rechnen.

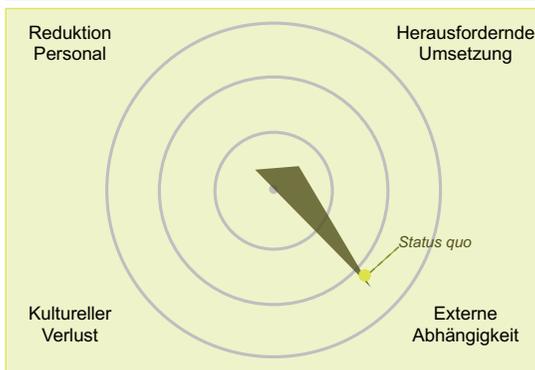
Einzel und im eingeschwungenen Zustand betrachtet, zeigen sich unterschiedliche monetäre Effekte in Bezug auf die WP 2022/2023

Stellhebel	Mon. Effekt	Stellhebel	Mon. Effekt
 Einstellung Orchester	1.604 TEUR	 Verkauf Gebäude	bis zu 320 TEUR
 Verkleinerung Orchester	476 TEUR	 Umstellung Stagionesystem	-66 TEUR (exkl. Personal)
 Einstellung Musiktheater inkl. Orchester (max. Reduktion)	3.035 TEUR	 Teilumstellung Stagionesystem	Nur in Kombination
 Einstellung Musiktheater inkl. Orchester (abgeschw. Reduk.)	2.189 TEUR	 Reduktion Neuproduktionen	36 TEUR
 Einstellung Tanztheater	673 TEUR	 Austausch von Inszenierungen	Ohne finanz. Effekt
 Einstellung Schauspiel	1.077 TEUR	 Einführung Theatersoftware	-8 bis -10 TEUR
 Steigerung Umsatzerlöse	353 TEUR	 Ausgleich Belastungsspitzen	Nur in Kombination

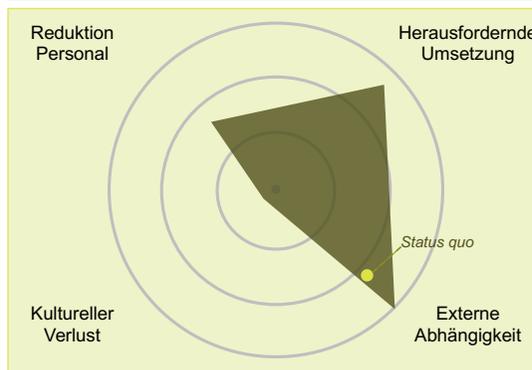
Anmerkung: Kalkulatorisch Berechnung auf Grundlage der Wirtschaftsplanung 2022/2023 ohne Umsetzungskosten und -zeiträume, daher nur zur Orientierung und Vergleichbarkeit.

Insbesondere die Strukturhebel weisen deutliche negative nicht-monetäre Effekte auf

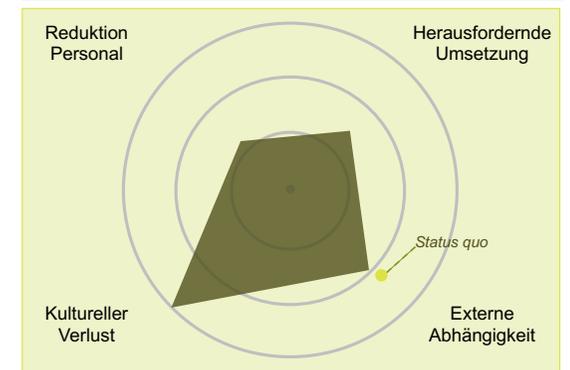
Verkleinerung Orchester



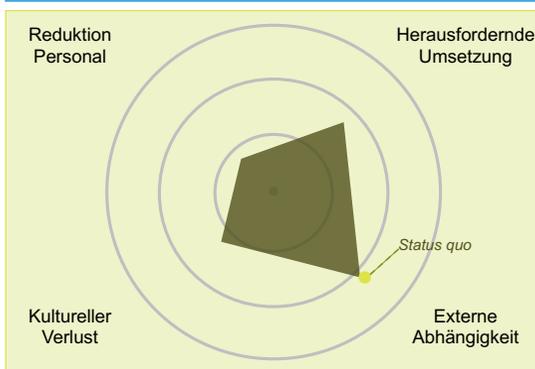
Einstellung Orchester



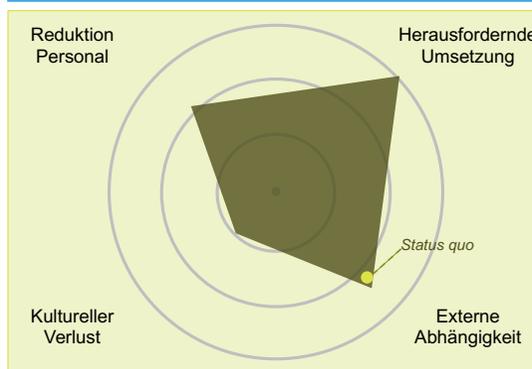
Einstellung Schauspiel



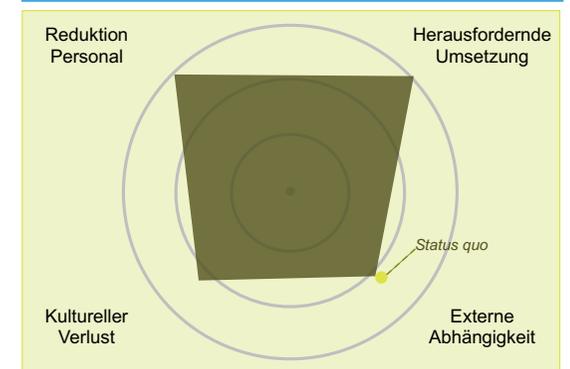
Einstellung Tanztheater



Einstellung Musiktheater inkl. Orchester (abgeschw. Reduk.)



Einstellung Musiktheater inkl. Orchester (max. Reduktion)



Potenzielle Strukturmaßnahmen betreffen alle Sparten des Theaters und lassen sich in sechs potenzielle Stellhebel untergliedern (1/2)

Optimierung und finanzielle Stellhebel

Strukturmaßnahmen (1/2)

- Im Bereich der Strukturmaßnahmen wurden sechs potenzielle Stellhebel identifiziert.
- Eine davon ist die **Einstellung des Orchesters**. Perspektivisch zeigt sich ohne Orchester ein starker monetärer Effekt. Insbesondere die Personalkosten sinken deutlich und es zeigt sich ein positives Jahresergebnis. Die Umsetzung ist jedoch sehr herausfordernd. Die Einstellung des Orchesters würde ein Wegfall der Konzertveranstaltungen bedeuten, wobei sich die Gesamtveranstaltungszahl dadurch nur leicht reduziert. Wichtig ist die Berücksichtigung des qualitativen Verlusts im Musiktheater durch die Einstellung des eigenen Orchesters. Personell wirkt sich die Einstellung des Orchesters auf die Musikerinnen und Musiker sowie die Generalmusikdirektion aus. Zudem zeigen sich organisatorische und künstlerische Herausforderungen durch die dadurch nötige verstärkte Zusammenarbeit mit externen Musizierenden.
- Anstelle der Einstellung des Orchesters ist auch eine **Verkleinerung des Orchesters** betrachtet worden. Eine schrittweise Reduktion des Orchesters auf rd. 20 Stellen ist mit deutlich weniger Auswirkungen und Herausforderungen belastet, bedeutet dennoch einen starken künstlerischen Einschnitt.
- Perspektivisch zeigt sich der größte monetäre Effekt bei der **Einstellung des Musiktheaters und Orchesters mit max. Reduktion** des Betriebs durch den Wegfall aller Vorstellungen in diesen Sparten. Dies ist jedoch mit einem hohen Personalverlust, einer schwierigen Umsetzung und starken negativen Auswirkungen verbunden.

Potenzielle Strukturmaßnahmen betreffen alle Sparten des Theaters und lassen sich in sechs potenzielle Stellhebel untergliedern (2/2)

Optimierung und finanzielle Stellhebel

Strukturmaßnahmen (2/2)

- Eine weitere Ausgestaltungsmöglichkeit ist die Einstellung von **Musiktheater und Orchester mit abgeschwächter Reduktion**. Hierbei wird ein Teil des wegfallenden Programms durch zusätzliche Vorstellungen im Tanz und Schauspiel ausgeglichen. Im Schauspielbereich ist dafür zusätzliches Personal nötig. Dennoch gibt es insgesamt eine positive monetäre Auswirkung aufgrund von stark reduzierten Produktions- und Personalkosten. Die Einstellung geht jedoch mit vielen negativen künstlerischen und tätigkeitsspezifischen Auswirkungen sowie mit großen Herausforderungen in der Umsetzung einher.
- Die **Einstellung des Tanztheaters** bedeutet den Wegfall einer sehr positiv wahrgenommenen Sparte des Theaters. Neben dem Verlust der Tanzsparte zeigen sich zudem Auswirkungen auf das Musiktheater (insb. Musical), da auch hier häufig Tanz zum Einsatz kommt.
- Durch die **Einstellung des Schauspiels** zeigt sich ein besonders hoher kultureller Verlust. Bei diesem Stellhebel entfallen besonders viele Veranstaltungen, insb. durch den Wegfall des Märchens. Der Verlust des Jungen Theaters bedeutet darüber hinaus eine große Herausforderung für das Profil des Hauses dar.

Ertragssteigerungen können durch höhere Umsatzerlöse erreicht werden – (Kosten-)Effizienz gelingt durch begleitende Maßnahmen

Optimierung und finanzielle Stellhebel

Ertragssteigerungen

- Im Bereich der Steigerung von Erträgen können **höhere Umsatzerlöse** durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht werden. Die Möglichkeit zur erneuten Umsatzsteigerung wird dabei durch Statistiken gestärkt, welche in den nächsten Jahren von einer grundsätzlichen positiven Entwicklung nach Corona ausgehen. Zusätzlich wurden am Theater Lüneburg bereits Ticketpreiserhöhungen von durchschnittlich 7,9 Prozent beschlossen. Gemeinsam mit einer gezielteren Vermarktung des Online-Ticket-Shops und der Abonnements, der Steigerung von Drittmitteln sowie mit Hilfe von Kooperationen ist von einer künftigen Steigerung der Umsatzerlöse auszugehen.

(Kosten-)Effizienz

- Im Bereich der Kosteneffizienz wurden fünf potenzielle Stellhebel identifiziert. Der Größte ist der **Verkauf des Gebäudes**. Dies kann langfristig die Kosten für das Theaters senken, führt jedoch zu einer höheren Abhängigkeit bei Gebäudethemen. Voraussetzung ist zudem die Übernahme des Gebäudes durch einen der Träger. Hierdurch würden die Kosten für das Theater sinken, insgesamt entsteht jedoch keine Entlastung für den Träger.
- Weitere Möglichkeiten der Effizienzsteigerung sind die **Umstellung** oder **Teilumstellung auf das Stagionesystem**, die **Reduktion von Neuproduktionen** oder der **Austausch von Inszenierungen** mit anderen Theatern. Aufgrund des sowieso geringen Budgets ist hierbei jedoch von einem zu vernachlässigenden monetären Effekt auszugehen. Diese Hebel können eigenständig durch die Theaterleitung zur Reduktion der Arbeitsbelastung eingesetzt werden.

Für Prozessoptimierungen sind zusätzliche Aufwendungen nötig, führen aber zu einem gesünderen Betrieb

Optimierung und finanzielle Stellhebel

Prozessoptimierung

- Im Bereich der Prozessoptimierung wurden zwei potenzielle Stellhebel identifiziert. Diese führen jedoch nicht zu finanziellen Entlastungen, sondern dienen der allgemeinen Verbesserung der Arbeitssituation am Theater.
- Möglich ist die **Einführung von Theatersoftware** zur Verbesserung der Prozesse und einer transparenteren Kommunikation sowie der **Ausgleich von Belastungsspitzen** durch zusätzliches Personal. Beides ist mit höheren Kosten verbunden.

D. Mögliche Zukunftsszenarien



Aus den Optimierungsmaßnahmen und finanziellen Stellhebeln wurden Zukunftsszenarien gebildet und in einem zeitlichen Hochlauf untersucht

Mögliche Zukunfts- szenarien

Allgemein

- Die identifizierten Optimierungsmaßnahmen sowie finanziellen Stellhebel wurden zu Szenarien mit unterschiedlicher Ausrichtung und Effektstärke zusammengefasst.
- Für die detailliertere Ausarbeitung von möglichen Zukunftsszenarien wurden vom Lenkungsausschuss in seiner zweiten Sitzung am 26.05.2023 drei Szenarien ausgewählt. Diese sind:
 - Verkleinerung des Orchesters um etwa ein Drittel
 - Abschaffung des gesamten Orchesters bei Beibehaltung eines Spielbetriebs in der Sparte Musiktheater
 - Komplette Schließung des Sparte Musiktheater
- Die ausgearbeiteten Szenarien stellen keine Empfehlungen für den künftigen Betrieb des Theater Lüneburg dar. Sie dienen lediglich dem Zweck, Transparenz über mögliche Auswirkungen zukünftiger Entscheidung seitens der Verantwortlichen zu geben.

Die ausgewählten Szenarien berücksichtigen je einen Strukturhebel und werden durch zusätzliche Entlastungen und Optimierungen ergänzt



1) Berechnung unter Berücksichtigung der Orchesteranstellung gemäß aktuellem Haustarif sowie zusätzlich mit TVK. 2) Kompensation auch durch kostenneutralen Austausch von Inszenierungen denkbar, Entscheidung liegt in der Hand der Intendanz. 3) Kann zu Entlastung eigenständig umgesetzt werden.

Die Verkleinerung des Orchesters erzielt perspektivisch kein positives Jahresergebnis

Mögliche Zukunftsszenarien

Verkleinerung des Orchesters um etwa ein Drittel (Aktueller Haustarif mit 80%)

- Grundlage des Szenarios ist die Reduktion des Orchesters auf eine 3-2-2-2-1 Besetzung im Streichregister, eine einfache Besetzung im Bläserbereich sowie eine Stelle im Schlagwerk. Zusätzlich wird eine neue Stelle mit Gitarre besetzt. Die angestrebte Besetzung lässt keine schrittweise Reduktion gemäß der Altersregelgrenzen zu.
- Zusätzlich wird in dem Szenario die Steigerung von Umsatzerlösen, sowie die Einführung von Theatersoftware berücksichtigt. Das Programm ergibt sich aus einem modellhaften Durchschnittsprogramm inkl. der Berücksichtigung von bereits eigenständig durch das Theater angestoßenen Produktionsreduktionen.
- Wegen der langen Umsetzungsdauer und dem verhältnismäßig geringen Effekt, wird in diesem Szenario kein positives Gesamtergebnis erzielt. Das Defizit bewegt sich weiterhin zwischen -260 und -930 TEUR. Hinzu kommen kumulierte Umsetzungsaufwände in Höhe von rd. 1,5 Mio. EUR.
- Die bereits sehr kleine klassische Orchesterbesetzung des Theaters wird weiter geschwächt. Das hat starke negative Auswirkungen auf die künstlerischen und pädagogischen Angebote und beeinflusst die Stückauswahl.

In Szenario 1 wird durch eine Anpassung der Besetzung das Orchester auf 19 Stellen reduziert

1

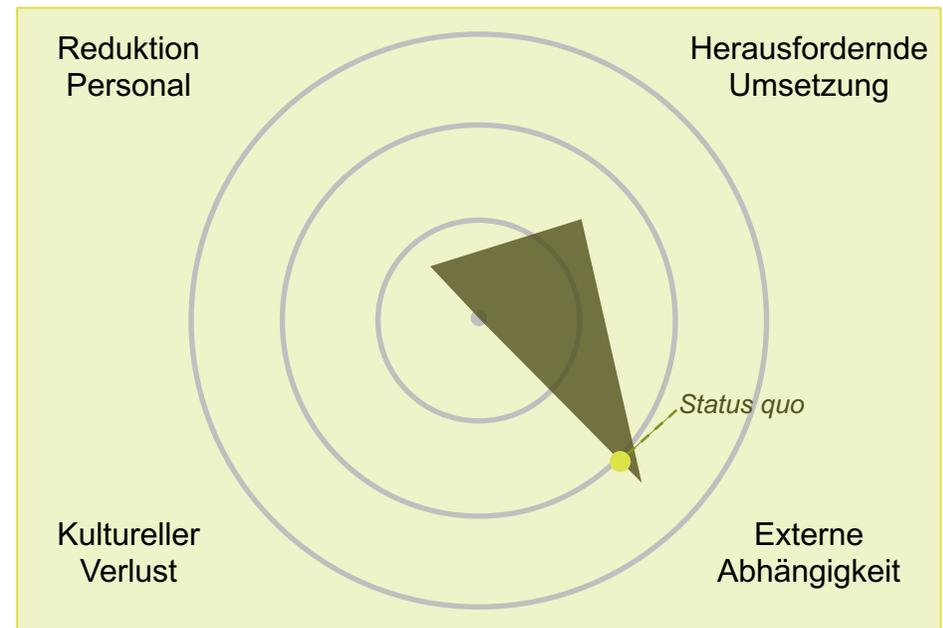
VERKLEINERUNG ORCHESTER

Beschreibung

- Durch die Verkleinerung des Orchesters sollen langfristig Kosten eingespart werden.
- Die Reduktion erfolgt aus musikalischen Gründen auf eine 3-2-2-2-1 Besetzung im Streichregister, eine einfache Besetzung im Bläserbereich sowie eine Stelle im Schlagwerk. Zusätzlich wird eine neue Stelle mit Gitarre besetzt.
- Es wird in diesem Szenario davon ausgegangen, dass die Vergütung weiterhin mit 80% erfolgt.
- Zusätzlich wird eine Steigerung der Umsatzerlöse, angestrebt. Dabei wird die bereits reduziert geplante Produktionszahl berücksichtigt.
- Die Einführung von Theatersoftware soll den Betrieb zudem entlasten.
- Eine darüberhinausgehende Entlastung durch zusätzliches Personal im Verwaltungs- oder (künstl.-)technischem Bereich ist aufgrund des knappen Budgets nicht möglich.

Monetärer Effekt¹⁾:

988 TEUR



Genese des Betriebs

Status quo

BM

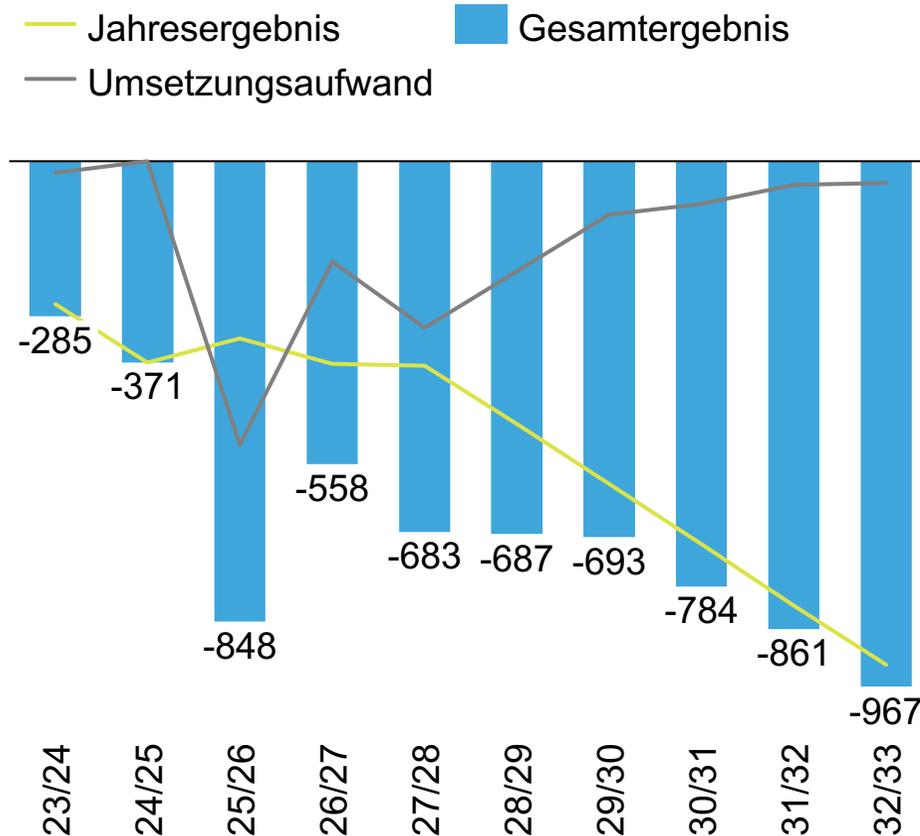
1) Kalkulatorisch Berechnung ohne Umsetzungskosten und -zeiträume, daher nur zur Orientierung und Vergleichbarkeit.

Im Hochlauf zeigt die Umstellung trotz des hohen kalkulatorischen Effektes keine ausreichende Wirkung für ein positives Ergebnis

1

VERKLEINERUNG ORCHESTER

Entwicklung bis Spielzeit 2032/2033 [in TEUR]



Vorgehen

ab 2023/2024

- Berücksichtigung des durchschnittlichen Programms
- Steigerung der Ticketerlöse in 5%-Schritten: Startauslastung von 90% im Vergleich zur Spielzeit 2018/2019
- Anschaffung der Theatersoftware

ab 2025/2026

- Verkleinerung des Orchesters auf 19 Stellen
- Zahlung der Abfindungen
- Erneute Verringerung der Auslastung auf 90% mit anschließender schrittweiser Steigerung bis 100% in Spielzeit 2027/2028

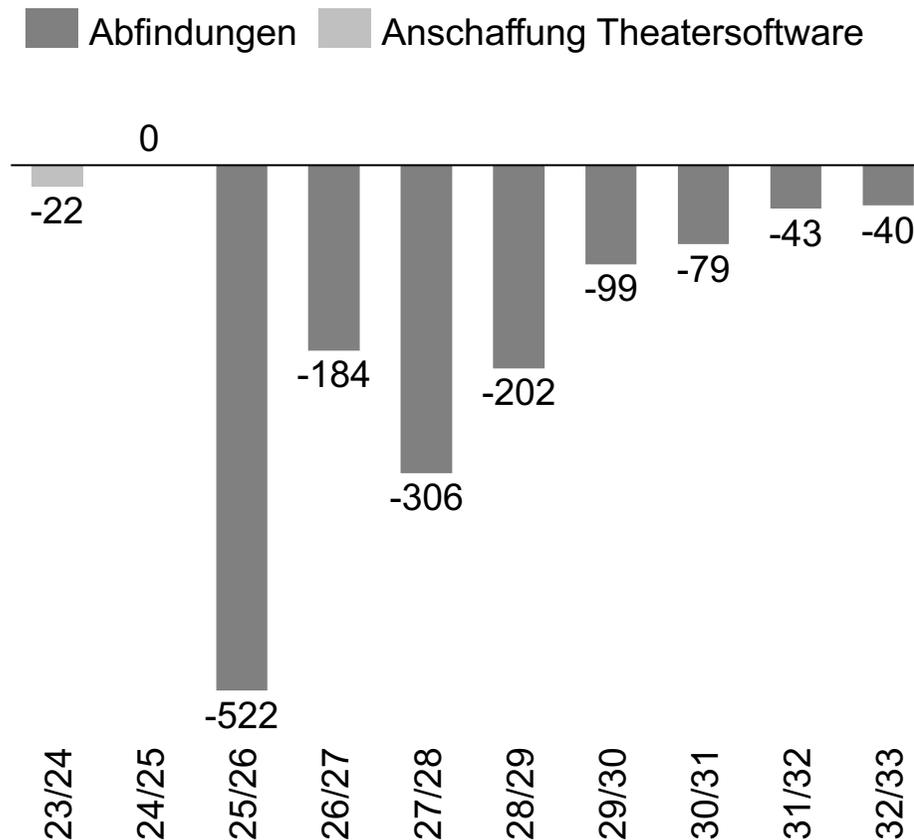
Anmerkung: Der modellhafte Zeitplan setzt eine Entscheidung bezüglich der Ausgestaltung des künftigen Betriebs im Laufe der Spielzeit 2023/2024 voraus.

Für die Abfindungen der Orchestermitglieder fallen ab der Spielzeit 2025/2026 hohe Kosten an

1

VERKLEINERUNG ORCHESTER

Umsetzungsaufwand Szenario 1 [in TEUR]



Kumulierter Aufwand: 1,50 Mio. EUR

- Durch die starke Tarifbindung des Orchesters fallen bereits bei der Verkleinerung hohe Abfindungskosten an. Höhe und Dauer sind dabei von Faktoren wie Alter, Zugehörigkeit und Dienstzeit abhängig. Sie bemessen sich gemäß persönlichem Anspruch nach § 1a KSchG, § 51 TVK oder § 53 TVK.
- Durch die Einmalzahlungen zum 01.08.25 und 01.01.26 entfallen die höchsten Kosten auf die erste Spielzeit nach Kündigung. Ab Januar 2027 beginnen für anspruchsberechtigte Personen nach § 53 TVK monatlichen Leistungen in Abhängigkeit von Alter und Dienstzeit für einen Zeitraum von bis zu vier Jahren oder bis zur Vollendung des 65. Lebensjahrs.
- Insgesamt entsteht in den nächsten zehn Spielzeiten ein kumulierter Aufwand von 1,5 Mio. EUR.
- Kosten für den Unterhalt der Theatersoftware in Höhe von rd. 9 TEUR sind in den EDV-Kosten enthalten.

Quelle: Berechnung actori, TVK, KSchG, Personalaufstellung Theater Lüneburg GmbH.

Eine sinnvolle Verkleinerung des Orchesters bedingt Anpassungen in der Besetzung – keine Auswirkung auf restliches Personal

1

VERKLEINERUNG ORCHESTER

Personalreduktion bei Anwendung des Szenarios

Differenz
Personal
[in VZÄ]

9

- Das Orchester wird zur Spielzeit 2025/2026 auf 19 Stellen reduziert. Diese ergeben sich aus: Streichregister: 3-2-2-2-1, Holzblasregister: 1-1-1-1, Blechblasregister: 1-1-1-0, Schlagwerk: 1, Gitarre: 1
- Dabei werden zwei Streicherstellen altersbedingt frei, die restlichen Stellen müssen rechtzeitig - 12 Monate zum Spielzeitende - gekündigt und mit entsprechenden Abfindungen vergütet werden.
- Die bis dahin freien Stellen (1. Flöte, 1. Fagott, Gitarre) müssen neubesetzt werden.
- Weitere Personalveränderungen sind nicht vorgesehen.

Modellhafte Anzahl Veranstaltungen

Musiktheater

109

Schauspiel¹⁾

145

Tanz

60

Konzert²⁾

20

Gastspiele

75

Sonstiges

14

- Das zu erwartende Programm am Theater Lüneburg entspricht auch nach einer Verkleinerung des Orchesters in etwa dem aktuellen Stand.
- Insgesamt können rund 340 Eigenveranstaltungen in drei Sparten angeboten werden.
- 19 eigene Neuproduktionen ermöglichen ein abwechslungsreiches Programm und erhalten das Theater in seiner bisherigen Struktur.

1) Inklusive Märchen. 2) Inklusive Abstecher. Quelle: Abstimmung Theater.

Die Verkleinerung des Orchesters führt zu negativen künstlerischen Auswirkungen am Theater und in der Region

1

VERKLEINERUNG ORCHESTER

Künstlerische Auswirkungen

- Durch eine Verkleinerung des Orchesters wird die bereits sehr kleine klassische Orchesterbesetzung des Theaters weiter geschwächt.
- Zwar zeigt sich bei der reinen Betrachtung der Veranstaltungszahl keine Auswirkung, jedoch ist auch die Verkleinerung des Orchesters ein starker Einschnitt in das bestehende künstlerische Angebot.
- Die reduzierte Orchestergröße wird sich künftig auf die Stückauswahl des Theaters auswirken, wodurch Werke nicht mehr gespielt werden können oder in ihren Besetzungen angepasst werden müssen.
- Zusätzlich ist davon auszugehen, dass eine weitere Reduktion des Orchesters auch mit negativen künstlerischen Effekten auf die umliegende Region einhergeht.
- Es werden nach einer Verkleinerung des Orchesters insgesamt weniger Musizierende für künstlerische und/oder pädagogische Tätigkeiten vor Ort sein. Dadurch kann sich z. B. das Angebot an musikalischem Rahmenprogramm bei öffentlichen oder privaten Veranstaltungen sowie das Angebot an Unterricht oder Workshops verringern.
- Die reduzierte musikalische Präsenz kann dabei zu einer im Gesamten verringerten Wahrnehmung der (klassischen) Kultur führen.



Die Verkleinerung des Orchesters wurde zusätzlich unter Beachtung einer Tarifierfassung des Orchesters an den TVK betrachtet

Mögliche Zukunfts- szenarien

Verkleinerung des Orchesters um etwa ein Drittel (Anpassung an den TVK, 100%)

- Die Verkleinerung des Orchesters wurde zusätzlich mit einer Vergütungs- und Diensterhöhung auf 100% im Orchester begutachtet. Diese Anpassung wurde ab der Spielzeit 2025/2026 berücksichtigt und wirkt sich deutlich auf das prognostizierte Jahresergebnis aus.
- Durch die höheren Personalkosten steigt das jährliche Defizit auf -260 TEUR bis -1,3 Mio. EUR an. Hinzu kommen auch hier Umsetzungskosten in Höhe von rd. 1,5 Mio. EUR.
- Programmatisch kann durch die zusätzliche Dienstverpflichtung von einer leichten Erhöhung des Konzertprogramms auf 27 Aufführungen ausgegangen werden. Die zusätzlichen Vorstellungen werden aufgrund der sowieso reduzierten Orchesterbesetzung auf den kleinen Bühnen in Ensemblebesetzung angenommen. Eine weitere Erhöhung des Angebots am Haus ist auch wegen des daraus entstehenden zusätzlichen Aufwands für anderes Personal nicht möglich. Weitere Dienste können die Orchestermitglieder in Form von pädagogischem Rahmenprogramm, z. B. in Instrumentenvorstellungen an Schulen, absolvieren.
- Der künstlerische Verlust kann durch die leicht erhöhte Zahl an möglichen Konzertveranstaltungen etwas abgefedert werden, jedoch ist keinesfalls ein gänzlicher Ausgleich zu erwarten. Insgesamt zeigen sich auch bei Anpassung auf den TVK analoge Auswirkungen wie bei der Verkleinerung im Haustarif.

Die Einstellung des eigenen Orchesters führt zu einem positiven Jahresergebnis, aber auch zu hohen Verlusten am Theater und im Umland

Mögliche Zukunftsszenarien

Abschaffung des gesamten Orchesters bei Beibehaltung eines Spielbetriebs in der Sparte Musiktheater

- Im zweiten Szenario werden die Auswirkungen einer Orchesterauflösung beurteilt.
- Programmatisch soll weiterhin Musiktheater stattfinden, die Anzahl an großen Produktionen (z. B. Oper) wird jedoch auf eine Produktion reduziert. Für diese Veranstaltungen soll mit einem externen Orchester gearbeitet werden. Weitere Musiktheaterproduktionen finden mit kleineren externen Bands statt.
- Zusätzlich werden auch in diesem Szenario die Steigerung der Umsatzerlöse und die Einführung von Theatersoftware berücksichtigt. Die Berechnung erfolgt ebenfalls auf einem modellhaften Durchschnittsprogramm mit bestehender Reduktion der Neuproduktionen.
- Im Hochlauf zeigt sich bereits ab der Umstellung des Betriebs ein positives Jahresergebnis. Durch die Umsetzungskosten entsteht jedoch erst ab der darauffolgenden Spielzeit 2026/2027 ein positives Gesamtergebnis. Insgesamt fallen im Betrachtungszeitraum Umsetzungskosten in Höhe von rd. 4,26 Mio. EUR an.
- Künstlerische Auswirkungen entstehen neben den Einbußen in der Programmgestaltung insb. auch im umliegenden Bereich. So entfällt in Stadt und Landkreis ein attraktiver Arbeitsort für Musizierende, wodurch auch deren Nebentätigkeiten wie Unterricht, Ensemblekonzerte, Veranstaltungsumrahmungen und die generelle musikalische Bespielung im gesamten Gebiet abnehmen.

In Szenario 2 wird der Betrieb des eigenen Orchesters eingestellt – Musiktheater soll weiterhin in angepasster Form stattfinden

2

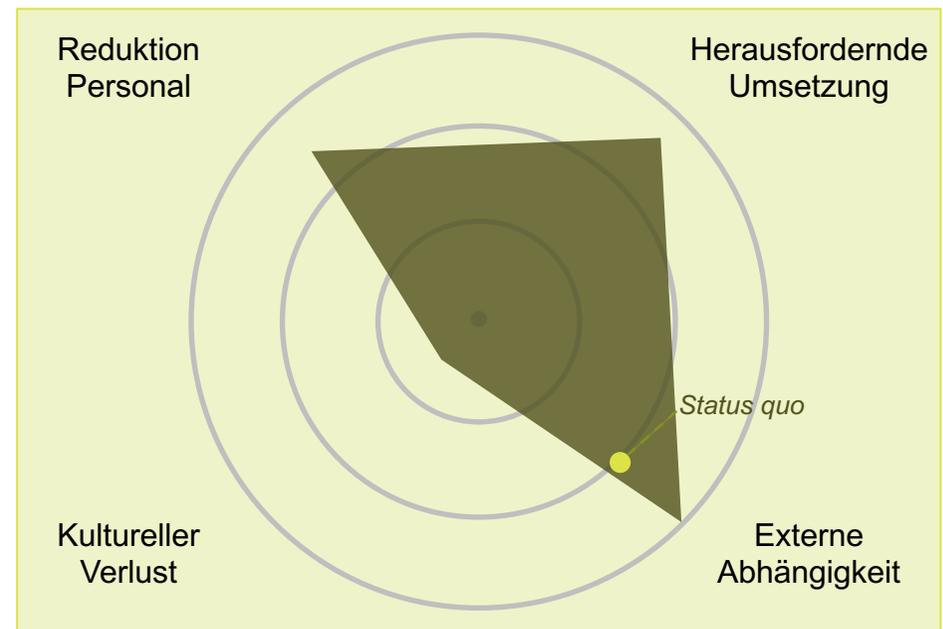
EINSTELLUNG ORCHESTER

Beschreibung

- Die Einstellung des eigenen Orchesters soll den Erhalt des Theaters ermöglichen.
- Zum Aufrechterhalten der Vielfalt des Theaterbetriebs soll dennoch weiterhin auch Musiktheater stattfinden. Hierzu muss die Auswahl des Programms angepasst werden.
- Ein Großteil des Musiktheaters soll künftig in kleineren Besetzungen stattfinden. Nur eine Produktion soll weiterhin mit vollwertigem Orchester umgesetzt werden. Hierzu erfolgt der Einkauf eines Orchesters.
- Auch in diesem Szenario sollen die Umsatzerlöse gemäß Ticket- und Auslastungssteigerung wieder erhöht werden.
- Für verbesserte Absprachen und eine organisatorische Entlastung soll zudem Theatersoftware eingeführt werden.

Monetärer Effekt¹⁾:

2.001 TEUR



Genese des Betriebs

Status quo

BM

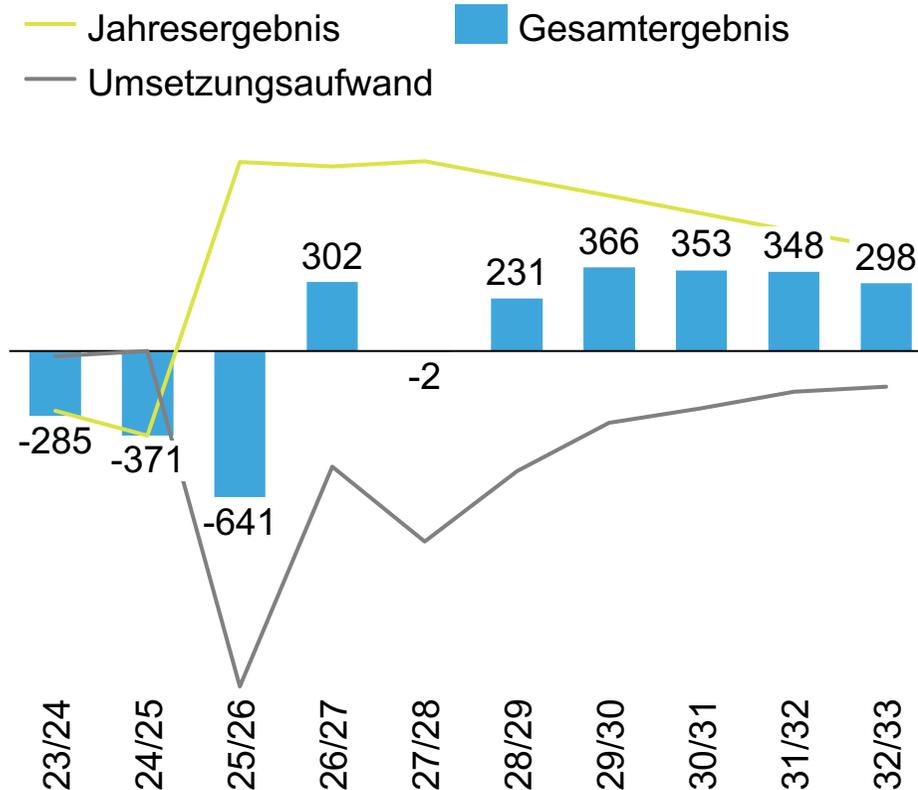
1) Kalkulatorisch Berechnung ohne Umsetzungskosten und -zeiträume, daher nur zur Orientierung und Vergleichbarkeit.

Die Einstellung des Orchesters führt ab Spielzeit 2025/2026 zu einem positiven Jahresergebnis – Gesamtergebnis bleibt vorerst negativ

2

EINSTELLUNG ORCHESTER

Entwicklung bis Spielzeit 2032/2033 [in TEUR]



Vorgehen

ab 2023/2024

- Berücksichtigung des durchschnittlichen Programms
- Steigerung der Ticketerlöse in 5%-Schritten: Startauslastung von 90% im Vergleich zur Spielzeit 2018/2019
- Anschaffung der Theatersoftware

ab 2025/2026

- Auflösung des Orchesters inkl. GMD und Orchesterwart mit Zahlung der Abfindungen
- Umstellung des Programms gemäß Stellhebel
- Erneute Verringerung der Auslastung auf 90% mit anschließender schrittweiser Steigerung bis 100% in Spielzeit 2027/2028

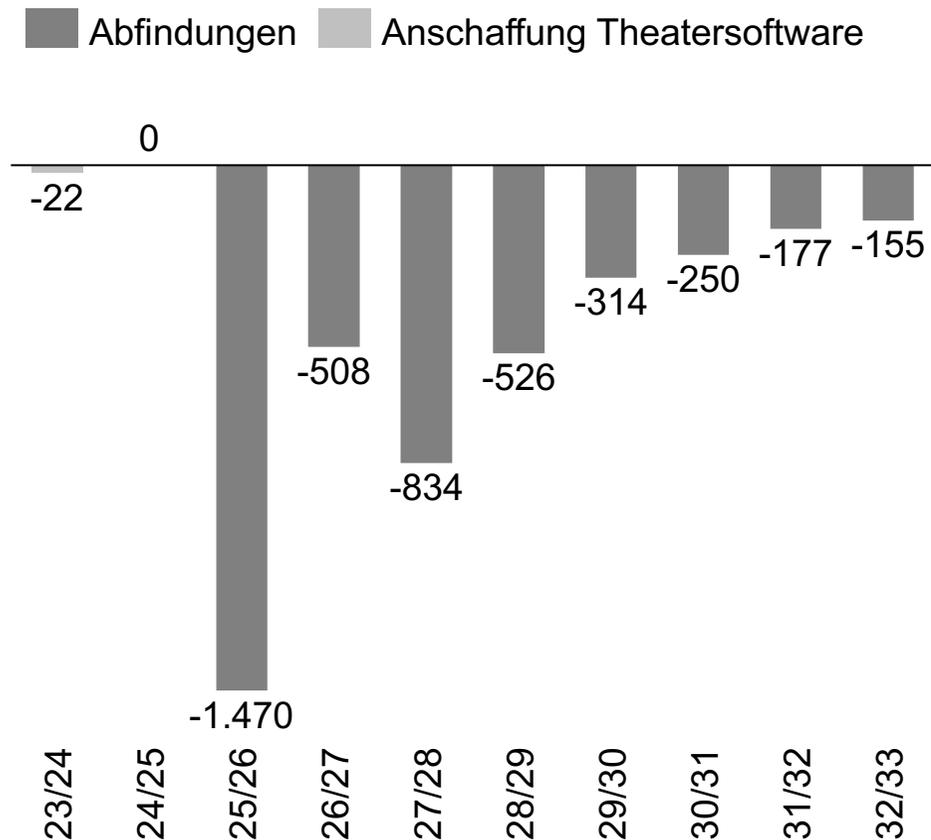
Anmerkung: Der modellhafte Zeitplan setzt eine Entscheidung bezüglich der Ausgestaltung des künftigen Betriebs im Laufe der Spielzeit 2023/2024 voraus.

Bei einer gesamten Auflösung des Orchesters fällt ein Umsetzungsaufwand in Höhe von rd. 4,3 Mio. EUR an

2

EINSTELLUNG ORCHESTER

Umsetzungsaufwand Szenario 2 [in TEUR]



Kumulierter Aufwand: 4,26 Mio. EUR

- Durch die starke Tarifbindung des Orchesters fallen bei der Auflösung hohe Abfindungskosten an. Höhe und Dauer sind dabei von Faktoren wie Alter, Zugehörigkeit und Dienstzeit abhängig. Sie bemessen sich gemäß persönlichem Anspruch nach § 1a KSchG, § 51 TVK oder § 53 TVK.
- Durch die Einmalzahlungen zum 01.08.25 und 01.01.26 entfallen die höchsten Kosten auf die erste Spielzeit nach Kündigung. Ab Januar 2027 beginnen für anspruchsberechtigte Personen nach § 53 TVK monatlichen Leistungen in Abhängigkeit von Alter und Dienstzeit für einen Zeitraum von bis zu vier Jahren oder bis zur Vollendung des 65. Lebensjahrs.
- Insgesamt entsteht in den nächsten zehn Spielzeiten ein kumulierter Aufwand von 4,26 Mio. EUR.
- Kosten für den Unterhalt der Theatersoftware in Höhe von rd. 9 TEUR sind in den EDV-Kosten enthalten.

Quelle: Berechnung actori, TVK, KSchG, Personalaufstellung Theater Lüneburg GmbH.

Die Einstellung des Orchesters führt zum Verlust der Konzerte sowie einem geänderten Musiktheaterprogramm

2

EINSTELLUNG ORCHESTER

Personalreduktion bei Anwendung des Szenarios

Differenz
Personal
[in VZÄ]

29,6

- Mit Einstellung des Orchesters entfallen auch die Generalmusikdirektion und der Orchesterwart. Zwei Streicherstellen sowie die Position der 1. Flöte werden altersbedingt frei, die restlichen Stellen müssen rechtzeitig - 12 Monate zum Spielzeitende - gekündigt und mit entsprechenden Abfindungen vergütet werden.
- Orchesterdirektion, Repetition und 1. Kapellmeister müssen zur Koordination und Arbeit mit externen Musizierenden und anderen Sparten erhalten bleiben.
- Ein Ausgleich von Belastungsspitzen wäre in diesem Szenario wegen des positiven Jahresergebnisses (exkl. Umsetzungsaufwand) denkbar und sinnvoll unter Beachtung der negativen Entwicklung im Hochlauf.

Modellhafte Anzahl Veranstaltungen

Musiktheater	109	■ Bei der Einstellung des Orchesters entfallen 18 Konzerte inkl. zehn Abstecher.
Schauspiel ¹⁾	145	■ Zwei Neujahrskonzerte werden mit externen Musizierenden oder anderen Sparten bestritten.
Tanz	60	■ Im Musiktheater wird die Veranstaltungszahl beibehalten, jedoch findet künftig nur noch eine große Produktion mit externem Orchester statt. Die restlichen Produktionen werden mit kleinen Besetzungen gespielt.
Konzert ²⁾	2	
Gastspiele	75	
Sonstiges	14	■ Es zeigt sich ein reduziertes, aber weiterhin abwechslungsreiches Programm.

1) Inklusive Märchen. 2) Inklusive Abstecher. Quelle: Abstimmung Theater.

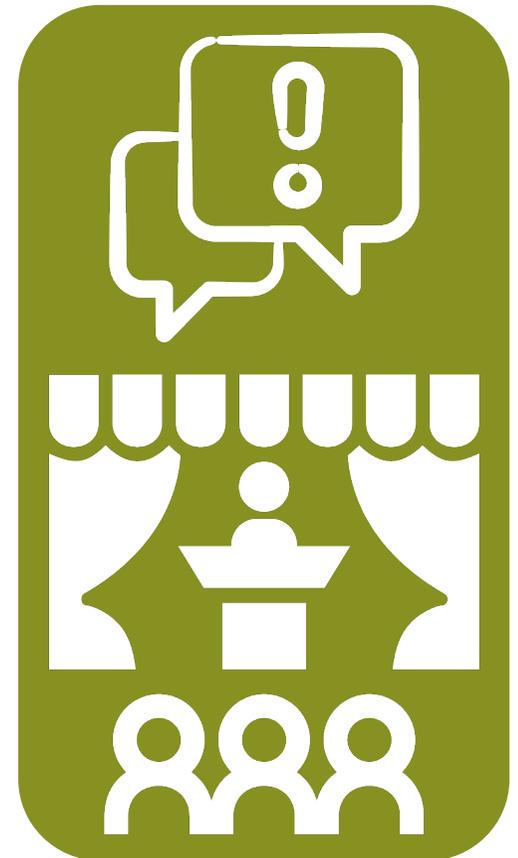
Bei Betrachtung der Auswirkungen wird ein deutlicher Verlust für das Theater und die Region sichtbar

2

EINSTELLUNG ORCHESTER

Künstlerische Auswirkungen

- Eine Einstellung des Orchesters führt zu einem deutlichen künstlerischen Einschnitt am Haus. Zwar reduziert sich die Veranstaltungszahl um rd. 25 Termine nur geringfügig, jedoch geht damit ein entscheidender Teil der Identität des Theaters verloren.
- In den vergangenen Jahren konnten regelmäßig Förderungen, z. B. im Rahmen der Exzellenten Orchester erhalten werden, wodurch besondere Projekte ermöglicht wurden. Diese Projekte sind künftig nicht mehr machbar.
- Zusätzlich wirkt sich die Einstellung auf Veranstaltungen des Musiktheaters aus. Künftig kann nur noch eine große Musiktheaterproduktion mit externem Orchester stattfinden. Andere Produktionen müssen in reduzierter Besetzung umgesetzt werden. Zur leichteren Umsetzbarkeit muss die große Produktion zudem ggf. als Stagione-Phase organisiert werden. Diese Anpassung würde zur weiteren temporären Verringerung des künstlerischen Angebots führen.
- Die negativen Auswirkungen auf die Region erhöhen sich im Vergleich zur Verkleinerung des Orchesters nochmal deutlich. Durch den Wegfall professioneller Anstellungsverhältnisse für Musizierende in der Region wird das Angebot und die Expertise deutlich geschwächt. Es ist davon auszugehen, dass künftig weniger Musizierende vor Ort für Angebote zur Verfügung stehen.



Die komplette Schließung der Sparte Musiktheater stellt den größten Einschnitt für das Theater und die Region dar

Mögliche Zukunftsszenarien

Komplette Schließung der Sparte Musiktheater

- Im dritten Szenario wird die komplette Schließung der Sparte Musiktheater begutachtet.
- Hierbei entfallen neben dem Orchester künftig auch die Solisten, der Chor, sowie nicht-darstellendes künstlerisches Personal.
- Als Ausgleich der vielen entfallenden Veranstaltungen wird die Schauspielsparte durch fünf Darstellerinnen bzw. Darsteller sowie eine Assistenz gestärkt. Hierdurch kann eine weitere Produktion realisiert werden. Eine zusätzliche Produktion kann durch den Wegfall der Musiktheatertätigkeit auch durch die Tanzsparte aufgefangen werden.
- Auch in diesem Szenario zeigt sich direkt bei der Umsetzung ein positives Jahresergebnis in Höhe von rd. 1,4 Mio. EUR. Dieses reduziert sich über den Betrachtungszeitraum auf rd. 860 TEUR. Zusätzlich wird das Gesamtergebnis durch die Umsetzungskosten in Höhe von insgesamt rd. 4,6 Mio. EUR reduziert.
- Neben den hohen sozialen Einbußen durch die vielen Kündigungen gibt es auch starke künstlerische Verluste am Theater und in der Region. Allein am Theater entfällt eine gesamte Sparte inkl. derer Kooperationstätigkeit mit anderen Sparten. Hinzu kommen die Effekte eines Wegfalls professioneller Arbeitsplätze von Orchester, Chor und Solisten in der Region. Analog zur Einstellung des Orchesters sind hier mit Verlusten im Bereich Unterricht, Veranstaltungsumrahmung, Ensembleleitung und genereller musikalischer Bespielung zu rechnen. Diese Verluste sind aufgrund ihres Umfangs in Ihrer Auswirkung zusätzlich verstärkt.

Die Einstellung des Musiktheaters ermöglicht perspektivisch den gesündesten Betrieb - nicht-monetäre Auswirkungen sind enorm

3

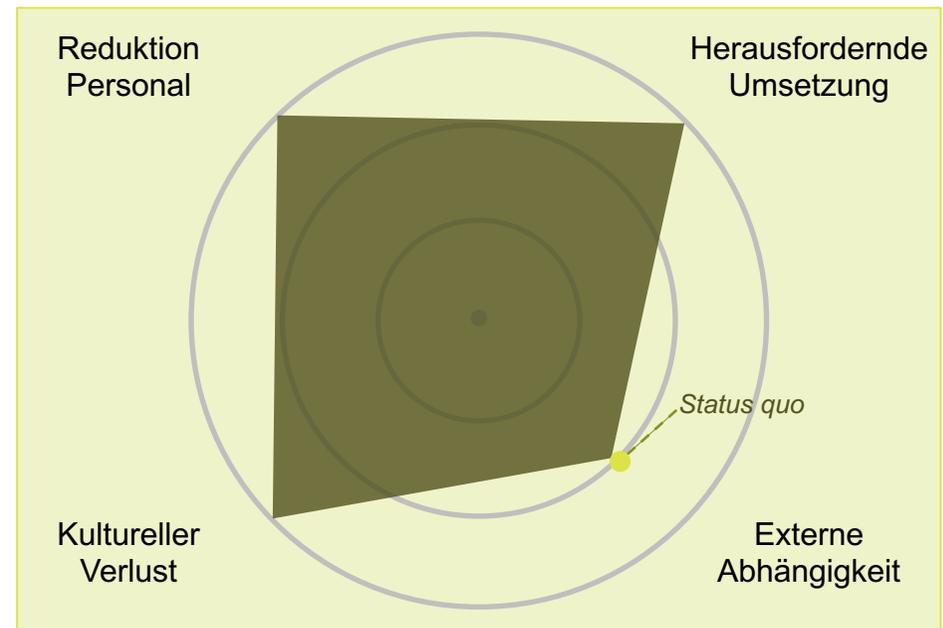
EINSTELLUNG MUSIKTHEATER INKL. ORCHESTER ABGESCHW. REDUK.

Beschreibung

- Die Einstellung des Musiktheaters stellt den größten Eingriff in die bestehende Struktur dar.
- Künftig wird nur noch Tanz und Schauspiel stattfinden. Zusätzlich kann in den kleinen Häusern wie bisher „musikalisches Schauspiel“ stattfinden.
- Der starke Einschnitt bei den Veranstaltungszahlen soll durch ein leicht erhöhtes Programm von Tanz und Schauspiel abgefedert werden. Hierfür wird im Schauspielbereich zusätzliches Personal benötigt.
- Analog zu den anderen Szenarien wird eine Steigerung der Umsatzerlöse sowie die Einführung von Theatersoftware berücksichtigt.
- Wegen des positiven Gesamteffekts können zudem perspektivisch Belastungsspitzen ausgeglichen werden. Gemeinsam mit der Genese des Betriebs kann in diesem Szenario das gesündeste Theater entstehen; allerdings mit deutlichen nicht-monetären Auswirkungen.

Monetärer Effekt¹⁾:

2.438 TEUR



Genese des Betriebs

Status quo

BM

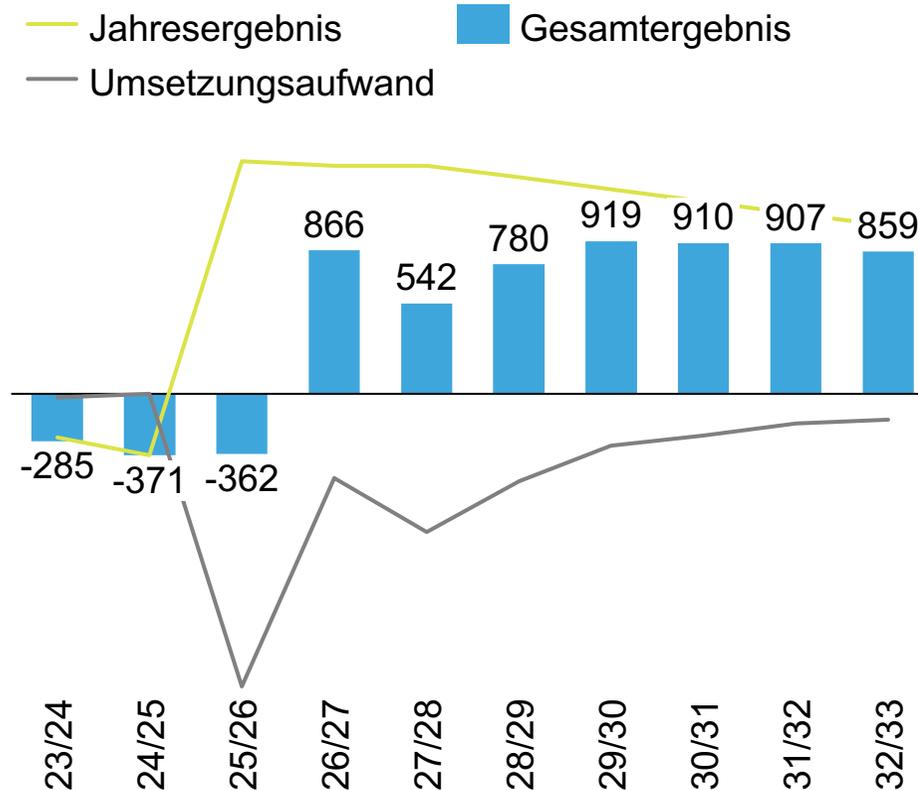
1) Kalkulatorisch Berechnung ohne Umsetzungskosten und -zeiträume, daher nur zur Orientierung und Vergleichbarkeit.

Die Einstellung des Musiktheaters inkl. Orchester führt ab Spielzeit 2026/2027 zu einem deutlich positiven Gesamtergebnis

3

EINSTELLUNG MUSIKTHEATER INKL. ORCHESTER ABGESCHW. REDUK.

Entwicklung bis Spielzeit 2032/2033 [in TEUR]



Vorgehen

ab 2023/2024

- Berücksichtigung des durchschnittlichen Programms
- Steigerung der Ticketerlöse in 5%-Schritten: Startauslastung von 90% im Vergleich zur Spielzeit 2018/2019
- Anschaffung der Theatersoftware

ab 2025/2026

- Einstellung des Musiktheaters inkl. Orchester, Chor, Solisten sowie Zahlung der Abfindungen
- Anstellung des neuen Schauspielpersonals
- Erneute Verringerung der Auslastung auf 90% mit anschließender schrittweiser Steigerung bis 100% in Spielzeit 2027/2028

Anmerkung: Der modellhafte Zeitplan setzt eine Entscheidung bezüglich der Ausgestaltung des künftigen Betriebs im Laufe der Spielzeit 2023/2024 voraus.

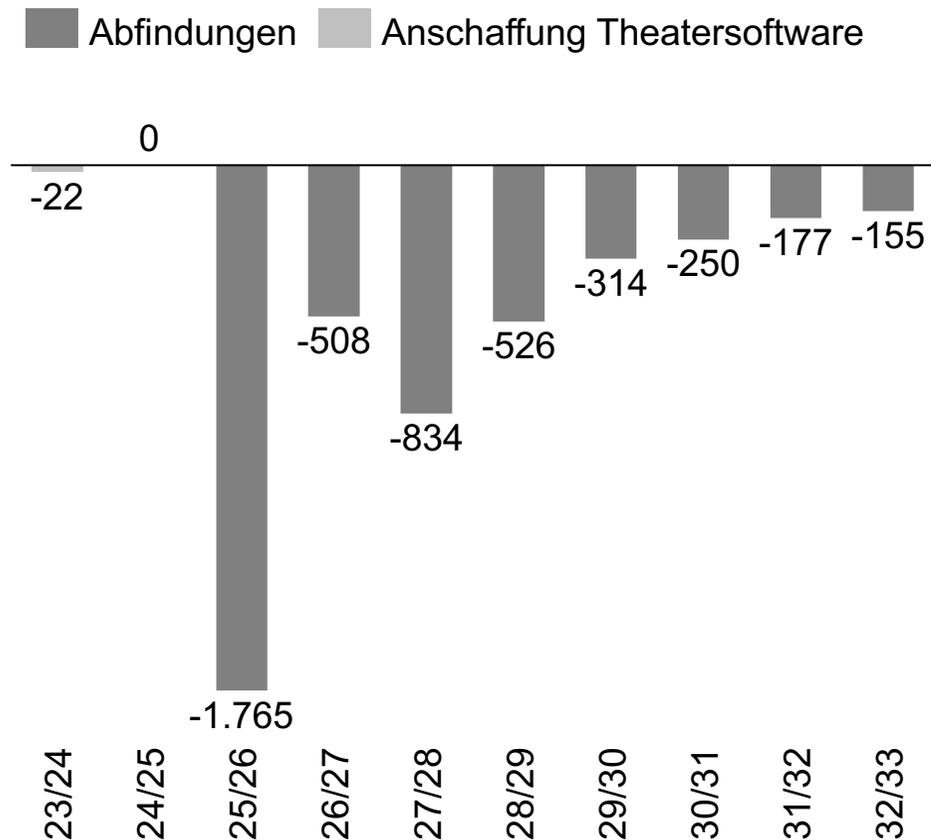
Zusätzlich zu den langfristigen Abfindungen im Orchester fallen Einmalzahlungen für Chor, Solisten und weiteres künstl. Personal an

3

EINSTELLUNG MUSIKTHEATER INKL. ORCHESTER ABGESCHW. REDUK.

Umsetzungsaufwand Szenario 3 [in TEUR]

Kumulierter Aufwand: 4,55 Mio. EUR



- Bei der gesamten Einstellung des Musiktheaters fallen bei Umstellung in Spielzeit 2025/26 zusätzliche einmalige Abfindungen für Chor, Solisten und weiteres künstlerisches Personal an. Die Abfindungen ab Spielzeit 2026/2027 entsprechen Szenario 2, da sie nur für Musizierende des Orchesters anfallen.
- Diese Einmalzahlungen ergeben sich aus den Vereinbarungen im NV-Bühne oder der Berücksichtigung einer Abfindung gemäß KSchG.
- Insgesamt entsteht in den nächsten zehn Spielzeiten ein kumulierter Aufwand von 4,55 Mio. EUR.
- Kosten für den Unterhalt der Theatersoftware in Höhe von rd. 9 TEUR sind im sonstigen betrieblichen Aufwand bzw. den EDV-Kosten enthalten.

Quelle: Berechnung actori, TVK, KSchG, Personalaufstellung Theater Lüneburg GmbH.

Durch die Einstellung des Musiktheaters entfallen viele Veranstaltungen im Großen Haus – teilweise Kompensation durch Schauspiel und Tanz

3

EINSTELLUNG MUSIKTHEATER INKL. ORCHESTER ABGESCHW. REDUK.

Personalreduktion bei Anwendung des Szenarios

Differenz
Personal
[in VZÄ]

35,6

- Alle Stellen im Orchester inkl. GMD und Orchesterwart und im Chor inkl. Direktion sowie die Position des verbleibenden Solisten im Musiktheater werden zur Spielzeit 2025/2026 aufgelöst.
- Die Positionen Orchesterdirektion, Repetition und 1. Kapellmeister müssen zur Koordination und Arbeit mit externen Musizierenden und anderen Sparten erhalten bleiben.
- Zusätzlich zum bestehenden Personal bedarf es zur Kompensation fünf weiterer Solo-Stellen im Schauspiel zuzüglich einer Regieassistenten.

Modellhafte Anzahl Veranstaltungen

Musiktheater	30	■ Durch die Einstellung des Musiktheaters reduziert sich die Zahl an Eigenveranstaltungen von rd. 340 auf rd. 270 Termine.
Schauspiel ¹⁾	155	■ Die restlichen 30 Musiktheaterveranstaltungen finden auf den kleinen Bühnen als „Musikalisches Schauspiel“ statt.
Tanz	70	■ Im Schauspiel und Tanz können zur Kompensation jeweils eine Produktion mit rund zehn Veranstaltungen zusätzlich aufgeführt werden.
Konzert ²⁾	2	■ In Szenario 3 insgesamt ein Programm mit deutlichem Schauspielschwerpunkt.
Gastspiele	75	
Sonstiges	14	

1) Inklusive Märchen. 2) Inklusive Abstecher. Quelle: Abstimmung Theater.

Die Einstellung des Musiktheaters führt zum stärksten Eingriff in die Identität des Theaters – Kulturfokus der Region kann sich verschieben

3

EINSTELLUNG MUSIKTHEATER INKL. ORCHESTER ABGESCHW. REDUK.

Künstlerische Auswirkungen

- Die Einstellung des Musiktheaters stellt den größten Einschnitt in die Struktur des Theaters dar.
- Laut Interviews sind die aktuelle Identität und Abgrenzung des Theaters von großen Konkurrenten, z. B. in Hamburg, insbesondere von den einmaligen spartenübergreifenden Produktionen abhängig. Aktuell wird „Musiktheater wie nirgendwo anderes“ gemacht.
- Dennoch kann durch die Genese des Betriebs insb. der Schauspielbereich gestärkt werden. Jedoch wird diese Stärkung nicht die Vielfalt eines Drei-Sparten-Hauses ausgleichen, weshalb insgesamt mit einem deutlichen Verlust zu rechnen ist.
- Die Auswirkungen auf die Kulturszene der Region entsprechen denen der Orchesterschließungen und werden zusätzlich durch den Wegfall der Sängerinnen und Sänger verstärkt. Auch hier ist mit einem verringerten Angebot (künstlerisch sowie pädagogisch) in der Region zu rechnen. Diese Reduktion hat wiederum Einfluss auf die Sichtbarkeit des Theaters.
- Auch hier kann die Stärkung des Schauspiels einen kleinen Ausgleich schaffen, jedoch wird sich der Fokus künftig von den musikalischen Aspekten wegverschieben.



DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpersonen im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden der/dem Auftraggebenden zu deren/dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für die/den Auftraggebenden bestimmt. Die/der Auftraggebende ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb ihres/seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg