



Integrated  
Consulting  
Group

Your Partner in Change.

---

# Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Theaters in Trier



---

13. Juni 2013

---

Szenarien



# 1 Voraussetzungen

---

2 Szenarien

---

3 Synopse



- Gegenstand der Untersuchung sind plausible betriebliche Szenarien,
  - die den politisch definierten Beitrag zur Haushaltskonsolidierung erbringen,
  - Und ein möglichst breites Vorstellungsangebots für Trier sicherstellen.
- Betriebliche Änderungen sind mit dem Zuschussgeber Land zu verhandeln.
  - Auswirkungen können vorerst nur entlang des derzeitigen Schlüssels simuliert werden.
  - Verhandlung zwischen den Zuschussgebern kann Ergebnis verändern.
- Jede Haushaltskonsolidierung hat kommunal- und regionalwirtschaftliche Effekte.
  - Für eine Bewertung relevant ist nicht der Effekt selbst, sondern die Differenz unterschiedlicher Maßnahmen.
  - Solche Differenzen lassen sich nicht darstellen.



- Gebäudefrage ist nachgelagert
  - Bauliche Dimensionierung ergibt sich aus dem Betrieb
  - Prinzipiell lassen sich Lösungen denken
    - im Bestand
    - als Theaterneubau
    - im Zusammenhang mit der Neuplanung anderer Veranstaltungsstätten in der Stadt
  - Wird das Bestandsgebäude weiter genutzt, steht die Notwendigkeit der Behebung baulicher und technischer Probleme außer Frage

# Einige denkbare Szenarien scheiden aus, weil sie Haushaltsziele nicht erreichen



- Weniger Produktionen im Bestandsbetrieb
  - Verringerung um wenige Produktionen: Wirkt kaum auf das fest beschäftigte Personal in Produktions- und Spielbetrieb, es entgehen aber bereits Deckungsbeiträge (Vorstellungserträge abzgl. variable Kosten)
  - Verringerung bis zum politischen Einsparziel: Betrieb ist so weit ausgehöhlt, dass aus öffentlicher Förderung kein plausibler Nutzen mehr erwächst
- Semi-Stagione-Betrieb
  - Große Blöcke sind in einem Dreispartenhaus unter den räumlichen Voraussetzungen Triers dispositiv nicht umsetzbar.
  - Verbesserung der räumlichen Lage verzehrt mögliche Einsparung
  - Effekte aus verstärkter kleinerer Blockbespielung haben geringe Effekte
- Auflösung Tanztheater-Ensemble und Beispielbetrieb Tanz
  - Einspareffekt gering, würde für Einsparziel nicht reichen
  - Negative Auswirkungen auf Musiktheaterbetrieb kommen hinzu



- 0) Fortsetzung (optimierter Betrieb) – als Vergleichsmaßstab
- 1) Beibehaltung Sparten Musiktheater und Tanz sowie des Orchesters, Beispielbetrieb Schauspiel
- 2) Beibehaltung Sparte Schauspiel, Beispielbetrieb Musiktheater und Tanz unter Auflösung des Orchesters  
Variante: Beibehaltung des Orchesters als Konzertorchester
- 3) Vollständiger Beispielbetrieb

# Übergang zur Bespielung schürt Sorgen im Theater



Dazu gehört:

- Verlust des Angebotsumfangs
- Verlust programmatischer Vielfalt durch begrenztes Stückangebot am Gastspielmarkt
- Verlust von programmatischen Experimenten und Innovation wegen geringerer Risikobereitschaft des (privatwirtschaftlichen) Gastspielmarktes
- Erhöhung des Erfolgsdrucks auf verbleibende Ensemble-Sparten durch wirtschaftliche Bewertung entlang dem (marktbedingt populärer ausgerichteten) Beispielbetrieb
- Verlust von Identifikation des Publikums mit „seinen“ Ensemble-Künstlern
- Verlust von Publikum, verstärkte Abwanderung zum herausragenden Grand Théâtre (einem Beispieltheater)
- Wegfall des „kleinen“ Programms (Studiobühne, Vorstellungen/Konzerte an externen Spielstätten in der Stadt, einzelne Programmpunkte Theaterfoyer) und damit von „kulturellem Humus“ in der Stadt
- Wegfall der pädagogischen Aktivitäten mit Ensemble-Mitgliedern in Schulen, Kitas
- Rückgang des Angebots kulturpädagogischer Lehrbetriebe in Stadt und Umland durch Weggang von Ensemble-Mitgliedern (Musikschulen, Theaterschulen etc.)

# „Kluger“ Beispielbetrieb kann manches kompensieren 1/2



- Begrenztes und weniger innovatives Stückangebot am Gastspielmarkt v.a. Problem im Musiktheater, Angebot in Schauspiel und Tanz bereits recht gut
- Ausgleich durch Ko- und ggf. Eigenproduktion (produktionsbezogener Einkauf von Ensembles) mit Gastspielanbietern und anderen öffentlichen Mehrspartentheatern
- Möglichkeiten für Kooperation werden wachsen
  - Markt wird sich in dem Maße entwickeln, in dem neue Akteure eintreten.
  - Erfolgsdruck unter öffentlichen Theatern hat vereinzelt bereits zu regerer Gastspieltätigkeit und Verkauf von Produktionen geführt. Dieser Trend wird anhalten.
  - Koproduktion zw. Gastspieltheatern und privatwirtschaftlichen Anbietern nimmt zu.
- Differenzierung im Controlling (Kennzahlen) kann ungerechtfertigter Bewertung der Ensemble-Sparten vs. Bespielsparten vorbeugen
- Publikum kann andere Identifikation mit Künstlern entwickeln (wiederkehrende Gastspielensembles / Künstler mit anderen Quellen ihrer Prominenz)
- Programmgestaltung mit erkennbarem Profil (Themen, Reihen, Höhepunkte etc.) kann Publikumsabwanderung nach Luxemburg vorbeugen



# „Kluger“ Beispielbetrieb kann manches kompensieren 2/2



- „Kleines“ Programm muss nicht wegfallen: Entstehende Freiräume können von anderen kulturellen Akteuren genutzt werden. Das Entstehen neuer Akteure wird begünstigt. Auch punktuelle Einkäufe sind möglich.
- Für pädagogische Aktivitäten in Schulen u. Kitas wäre ein Programm mit zugekauften Künstlern aufzubauen.
- Der Künstler-Markt kulturpädagogischer Lehrbetriebe wird sich neu sortieren (inkl. voriger Ensemble-Mitglieder des Theaters, die sich neu ausrichten).

- ➔ **Das Gesamtangebot eines z.T. oder ganz bespielten Theaters in Trier wird deutlich anders, aber nicht notwendigerweise schlechter sein als bisher.**
- ➔ **Voraussetzung ist eine Ausstattung mit ausreichendem Programmbudget, das hochwertige Einkäufe, Ko- und Eigenproduktion ermöglicht.**
- ➔ **Ein mengenmäßig geringeres Angebot mit entsprechender Verringerung des Publikums ist wahrscheinlich.**



1

Voraussetzungen

---

2

**Szenarien**

---

3

Synopse

# Szenario 1 – Beibehaltung Musiktheater, Tanz, Orchester



- Angebot und Betrieb Musiktheater und Tanz wie bisher
- Schauspiel inkl. Kindermärchen als Beispielbetrieb mit reduziertem Angebotsumfang
  - Auflösung des Schauspielensembles
  - Kompensation durch Einkauf von Gastspielen
  - Koproduktion und Eigenproduktion (mit fremden Ensembles) bleiben möglich
  - Eigene Gastspieltätigkeit entfällt
- Preise und Rabatte vergleichbar zu heute
- Abonnementsystem wird in der Sparte Schauspiel angepasst
- Aufrechterhaltung eines (angepassten) theaterpädagogischen Angebots



- Auflösung Schauspielensemble und Abbau verbundener Organisationsstrukturen
  - Kündigung zugehörige Verträge nicht-darstellendes künstlerisches Personal
  - Wegfall zugehöriger Beschäftigter auf Werk-, Honorar- oder Aushilfsbasis (Beschäftigte Regie, Bühnen- und Kostümbild; Gastkünstler, Vertretungen bei Krankheit; Aushilfen Kostüm und Technik)
  - Anpassung Personal Werkstätten auf geringeren Produktionsumfang
  - Anpassung Personal Bühnentechnik auf geringeren Proben- und Spielumfang
  - Anpassung Personal Verwaltung auf geringeren Verwaltungsaufwand
  - Anpassung Haus- und Kassenpersonal auf geringeren Proben- u. Spielumfang
- Entlastung Hauptbühne / dispositiver Freiräume für die anderen Sparten durch weitgehend wegfallende Proben des Beispielbetriebs Schauspiel
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Wegfall von Mietflächen (Proben, Lager) u. verbundener Kosten (z.B. Transporte)
- Rückgang Gebäudebetriebskosten um geringeren Proben- und Spielbetrieb
- Kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing/ÖA)



- Angebot

- Es entfallen durchschnittlich 6 Neuinszenierungen (davon 1 Kindermärchen) im großen Haus mit 90 (60/30) Vorstellungen und 5 Neuinszenierungen auf der Studiobühne mit 50 Vorstellungen, außerdem bis zu 5 Wiederaufnahmen (meist Studiobühne od. externe Stätten); durch Bespielung kommen 17 bis 23 Stücke (inkl. Wiederaufnahmen) mit 60 Vorstellungen im großen Haus hinzu
- Studiobühne kann zur Ausweitung der Aktivitäten Jugendclub, 60+, Studententheater etc. genutzt und anderen Akteuren angeboten werden (nicht kalkuliert)
- Es entfallen schätzungsweise 49 T bzw. 51 T Besuche (inkl. Gastspieltätigkeit), durch Bespielung werden 29 T Besuche kompensiert
- Vom Schauspiel abhängiges Kleinprogramm (inkl. externe Spielstätten, Kooperationen) wird zunächst weitgehend entfallen, aber es entstehen neue Freiräume für andere Akteure
- Pädagogisches Programm mit Schulen müsste neu aufgebaut werden (hierfür ist pädagogisches Personal beim Theater kalkuliert)
- Reputation des Theaters und Image Stadt werden vorübergehend beeinträchtigt



- **Betrieb**
  - 37 Arbeitsplätze fallen weg, 9 werden für Beispielbetrieb benötigt\*
  - Attraktivität als Arbeitsplatz und Betriebsklima vorübergehend beeinträchtigt
- **Bau**
  - Teilweise räumliche Entlastung/Erleichterung (u.a. Proben, Maske, Kostüm, Lagerung) und entsprechende Verbesserung von Arbeitsbedingungen
  - Beispielbetrieb erfordert Schaffung einer den Standards im Gastspielmarkt genügenden Anlieferungssituation (Zuwegung für große LKWs, Lastenaufzug) mit minimierter Lärmemission (Lärmschutzmaßnahmen)
  - Beispielbetrieb erfordert noch stärker als im Bestand (Szenario Fortsetzung) eine Modernisierung der unter den Prämissen genannten bühnentechnischen Anlagen sowie des Nebenraumprogramms, weil die Partner an zeitgemäße Standards gewöhnt sind

\*ausgehend vom Szenario Fortführung optimiert inkl. 1 Stelle Marketing, wie von uns in den Ergebnissen zur Optimierung empfohlen

# Szenario 2 – Beibehaltung Schauspiel, ggf. Orchester





- Angebot und Betrieb Schauspiel (inkl. Kindermärchen) wie bisher
- Sparten Musiktheater, Tanz und Konzert als Beispielbetrieb mit reduziertem Angebotsumfang
  - Auflösung der Ensembles Musiktheater, Tanz, Orchester und Chor
  - Kompensation durch Einkauf von Gastspielen
  - Koproduktion und Eigenproduktion (mit fremden Ensembles) bleiben möglich
  - Umfang der Kompensation abhängig von Konsolidierungsziel
  - Eigene Gastspieltätigkeit entfällt
- Preise und Rabatte vergleichbar zu heute
- Abonnementsystem wird in den betreffenden Sparten angepasst
- Aufrechterhaltung eines (angepassten) theaterpädagogischen Angebots
- **Variante:** Beibehaltung Orchester als Konzertorchester
  - Angebot am Ort ggf. erweitert, Ausbau Gastspieltätigkeit, Neuprofilierung



- Auflösung der Ensembles Musiktheater, Tanz, Orchester und Chor und Abbau verbundener Organisationsstrukturen
  - Kündigung zugehörige Verträge nicht-darstellendes künstlerisches Personal
  - Wegfall zugehöriger Beschäftigter auf Werk-, Honorar- oder Aushilfsbasis
  - Anpassung Personal Werkstätten auf geringeren Produktionsumfang
  - Anpassung Personal Bühnentechnik auf geringeren Proben- und Spielumfang
  - Anpassung Personal Verwaltung auf geringeren Verwaltungsaufwand
  - Anpassung Haus- und Kassenpersonal auf geringeren Proben- u. Spielumfang
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Wegfall von Mietflächen (Proben, Lager) u. verbundener Kosten (z.B. Transporte)
- Rückgang Gebäudebetriebskosten um geringeren Proben- und Spielbetrieb
- Kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing/ÖA)
- **Variante:** Beibehaltung Orchester und verbundener Organisationsstrukturen



- Angebot
  - Es entfallen durchschnittlich 8 Neuinszenierungen (6 Musiktheater, 2 Tanz) und eine Wiederaufnahme im großen Haus mit 96 (75/21) Vorstellungen sowie alle Konzerte (davon 14 große);  
durch Bespielung kommen 17 bis 22 Stücke sowie große Konzerte mit zusammen 55 Vorstellungen (35/10/10) hinzu
  - Es entfallen schätzungsweise 53 T bzw. 57 T Besuche (inkl. Gastspieltätigkeit);  
durch Bespielung werden 26 T Besuche kompensiert
  - Von der Ensemblearbeit abhängiges Kleinprogramm (inkl. externe Spielstätten, Kooperationen) wird zunächst weitgehend entfallen, andererseits entstehen neue Freiräume für das (Zusammen-)Wirken anderer Akteure
  - Pädagogisches Programm mit Schulen müsste neu aufgebaut werden (nur pädagogisches Personal beim Theater kalkuliert)
  - Reputation des Theaters und Image Stadt werden vorübergehend erheblich beeinträchtigt



- **Betrieb**
  - Rd. 147 Arbeitsplätze fallen weg, 16 werden für Beispielbetrieb benötigt\*
  - Attraktivität als Arbeitsplatz und Betriebsklima vorübergehend erheblich beeinträchtigt
- **Bau**
  - Lösung einiger räumlicher Probleme (u.a. Proben, Maske, Kostüm, Lagerung) mit erheblicher Verbesserung von Arbeitsbedingungen
  - Beispielbetrieb erfordert Schaffung einer den Standards im Gastspielmarkt genügenden Anlieferungssituation und noch mehr als im Bestand eine Modernisierung der unter den Prämissen genannten bühnentechnischen Anlagen sowie des Nebenraumprogramms (siehe Ausführungen zu Szenario 1)

\*ausgehend vom Szenario Fortführung optimiert inkl. 1 Stelle Marketing, wie von uns in den Ergebnissen zur Optimierung empfohlen



- Angebot
  - Es entfallen durchschnittlich 8 Neuinszenierungen (6 Musiktheater, 2 Tanz) und eine Wiederaufnahme mit 96 (75/21) Vorstellungen; durch Bespielung kommen 45 Vorstellungen (35/10) hinzu
  - Es entfallen schätzungsweise 46 T bzw. 48 T Besuche (inkl. Gastspieltätigkeit); durch Bespielung werden 21 T Besuche kompensiert
  - Von der Ensemblearbeit abhängiges Kleinprogramm (inkl. externe Spielstätten, Kooperationen) wird zunächst weitgehend entfallen, andererseits entstehen neue Freiräume für das (Zusammen-)Wirken anderer Akteure
  - Pädagogisches Programm mit Schulen müsste neu aufgebaut werden (nur pädagogisches Personal beim Theater kalkuliert)
  - Reputation des Theaters und Image Stadt werden vorübergehend erheblich beeinträchtigt



- **Betrieb**
  - Rd. 91 Arbeitsplätze fallen weg, 16 werden für Beispielbetrieb benötigt\*
  - Attraktivität als Arbeitsplatz und Betriebsklima vorübergehend erheblich beeinträchtigt
- **Bau**
  - Lösung einiger räumlicher Probleme (u.a. Proben, Maske, Kostüm, Lagerung) mit erheblicher Verbesserung von Arbeitsbedingungen
  - Beispielbetrieb erfordert Schaffung einer den Standards im Gastspielmarkt genügenden Anlieferungssituation und noch mehr als im Bestand eine Modernisierung der unter den Prämissen genannten bühnentechnischen Anlagen sowie des Nebenraumprogramms (siehe Ausführungen zu Szenario 1)

\*ausgehend vom Szenario Fortführung optimiert inkl. 1 Stelle Marketing, wie von uns in den Ergebnissen zur Optimierung empfohlen

# Szenario 3 – Vollständiger Beispielbetrieb



- Bisheriges Angebot und zugehöriger Betrieb entfallen
- Stattdessen vollständiger Beispielbetrieb mit reduziertem Angebotsumfang
  - Auflösung aller Ensembles
  - Kompensation durch Einkauf von Gastspielen
  - Koproduktion und Eigenproduktion (mit fremden Ensembles) bleiben möglich
  - Eigene Gastspieltätigkeit entfällt
- Preise und Rabatte vergleichbar zu heute
- Abonnementsystem wird angepasst
- Aufrechterhaltung eines (angepassten) theaterpädagogischen Angebots





- Auflösung aller Ensembles / Sparten und Abbau verbundener Organisationsstrukturen
- Erhalt des notwendigen Personals für den Beispielbetrieb
  - Leitung mit künstlerisch-konzeptioneller Aufgabe
  - Organisation / Service
  - Pädagogik
  - Mannschaft Bühnentechnik
  - Haustechnik
  - Marketing / ÖA / Vertrieb
  - Verwaltung
  - Abenddienst
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Wegfall aller Mietflächen, Verkauf von Kulissen und Kostümen
- Rückgang Gebäudebetriebskosten wegen geringeren Proben- und Spielbetrieb
- Kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing/ÖA)



- Angebot

- Es entfallen 14 + 5 Neuinszenierungen (gr. Haus/Studio) sowie Wiederaufnahmen mit 186 + 50 Vorstellungen, außerdem alle Konzerte (davon 14 große); durch Bespielung kommen 41 bis 53 Stücke (inkl. Wiederaufnahmen) sowie große Konzerte mit zusammen 140 Vorstellungen (42 Musiktheater, 45 Schauspiel, 26 Kinderstücke, 15 Tanz, 12 Konzert) hinzu
- Studiobühne kann zur Ausweitung der Aktivitäten Jugendclub, 60+, Studententheater etc. genutzt und anderen Akteuren angeboten werden (nicht kalkuliert)
- Es entfallen schätzungsweise 102 T bzw. 108 T Besuche (inkl. Gastspieltätigkeit); durch Bespielung werden 67 T Besuche kompensiert
- Von der Ensemblearbeit abhängiges Kleinprogramm (inkl. externe Spielstätten, Kooperationen) wird zunächst weitgehend entfallen, andererseits entstehen neue Freiräume für das (Zusammen-)Wirken anderer Akteure
- Pädagogisches Programm mit Schulen müsste neu aufgebaut werden (nur pädagogisches Personal beim Theater kalkuliert)
- Reputation des Theaters und Image Stadt werden vorübergehend erheblich beeinträchtigt



- **Betrieb**

- Rd. 212 Arbeitsplätze fallen weg, rd. 38 werden für Beispielbetrieb benötigt\*
- Attraktivität als Arbeitsplatz und Betriebsklima vorübergehend erheblich beeinträchtigt

- **Bau**

- Einige räumliche Probleme (u.a. Proben, Werkstätten, Kantine) entfallen, andere lösen sich aufgrund freiwerdender Räume (u.a. Lager)
- Nicht mehr benötigte Räume sind bei jedwedem bauliche Szenario zu berücksichtigen
- Beispielbetrieb erfordert Schaffung einer den Standards im Gastspielmarkt genügenden Anlieferungssituation und noch mehr als im Bestand eine Modernisierung der unter den Prämissen genannten bühnentechnischen Anlagen sowie des Nebenraumprogramms (siehe Ausführungen zu Szenario 1)

\*ausgehend vom Szenario Fortführung optimiert inkl. 1 Stelle Marketing, wie von uns in den Ergebnissen zur Optimierung empfohlen



1

Voraussetzungen

---

2

Szenarien

---

3

**Synopse**

# Bespielbetrieb bedeutet weniger Vorstellungen mit mehr Stücken



	Fortführung optimiert	Sz. 1	Sz. 2	Sz. 2 Var.	Sz. 3
<b>Leistungseckdaten</b>					
Neuprod./Stücke gr. Haus	14	25 bis 31	23 bis 28	23 bis 28	41 bis 53
Wiederaufn./Stücke gr. Haus	1				
Neuprod. Studio / ext. Spielstätten	5	0	5	5	0
WA Studio / ext. Spielstätten	4	0	4	4	0
Vorstellungen großes Haus	186	156	135	135	128
Konzerte großes Haus	14	14	10	14	12
Vorstellungen Studio	50	0	50	50	0
Besuche Standort gesamt	102.000	82.000	74.585	77.125	66.487
<i>davon großes Haus</i>	92.500	78.000	69.085	71.625	66.487
<i>davon Studio</i>	2.500	0	2.500	2.500	0
<i>davon sonstige Spielstätten</i>	7.000	4.000	3.000	3.000	0
Auswärtige Gastspiele	12	8	4	23	0
Besuche auswärtige Gastspiele	6.000	4.200	1.800	11.400	0

- Bespielung bringt weniger Vorstellungen pro Stück (i.d.R. 2-4) und weniger Vorstellungen insgesamt
- Studio kann zur Ausweitung bestehender Aktivitäten wie Jugendclub etc. genutzt werden (in Tabelle nicht berücksichtigt)

# Erträge in den Szenarien geringer als im jetzigen Betrieb



	HH-Plan '11	Fortführung optimiert	Sz. 1	Sz. 2	Sz. 2 Var.	Sz. 3
<b>Erträge (in Tausend)</b>	<b>1.532</b>	<b>1.887</b>	<b>1.573</b>	<b>1.251</b>	<b>1.461</b>	<b>1.132</b>
Eintrittsgelder	1.484	<b>1.824</b>	1.514	1.221	1.273	1.103
Verkauf Musicalinsz.		<b>15</b>	15	0	0	0
Zusätzl. Gastspiele Orchester			0	0	150	0
Andere	24	24	23	22	22	25
Erträge aus Aufl. Rückst. u.ä.	24	24	21	8	16	4

- Bei der Untersuchung auf Optimierungsmöglichkeiten gefundene Potentiale sind in der Tabelle und in den Tabellen auf den folgenden Seiten **rot hervorgehoben, wobei die Effekte miteinander verrechnet werden müssen (Saldo -570 T erst auf Seite 33)**

# Personalbedarf unterscheidet sich erheblich



	HH-Plan '11	Fortführung optimiert	Sz. 1	Sz. 2	Sz. 2 Var.	Sz. 3
<b>Personalstellen</b>	<b>210,85</b>	<b>211,85</b>	<b>183,85</b>	<b>80,75</b>	<b>136,75</b>	<b>38,00</b>
Theaterleitung	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	1,0
Dramaturgie u. Päd.	3,0	3,0	2,5	2,0	2,5	3,0
Künstler	108,0	108,0	94,0	14,0	65,0	0,0
Künstl. Zentralbereich	13,5	13,5	9,5	6,0	6,0	1,0
Bühnentechnik	31,0	31,0	27,0	23,0	24,0	19,0
Werkstätten	35,35	35,35	30,35	19,75	19,75	0,00
Verwaltung	4,5	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0
Marketing, ÖA, Vertrieb	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Hauspersonal	6,5	6,5	6,0	5,0	5,5	5,0
Orchesterverwaltung	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	0,0

- Auswirkungen der Szenarien auf das künstlerische Personal erwartungsgemäß am größten.
- Künstlerischer Zentralbereich (Künstlerisches Betriebsbüro, Kapellmeister, Repetitoren, Regieassistenten, Inspizienten, Souffleure), Bühnentechnik und Werkstätten (inkl. Kostüm, Maske) aufgrund des Wegfalls (von Teilen) des Proben- und eigenen Spielbetriebs ebenfalls stark betroffen.
- Auswirkungen in den anderen Personalbereichen verhältnismäßig gering.
- Personaltabelle berücksichtigt für Fortführung optimiert und Szenarien die empfohlene Stelle Marketing. Für bessere Vergleichbarkeit sind ihre Kosten im Folgenden nicht kalkuliert, sondern mit den aus ihren Aktivitäten zu erwartenden Mehreinnahmen saldiert.

# Der Hebel zur Konsolidierung liegt im Personalaufwand



	HH-Plan '11	Fortführung optimiert	Sz. 1	Sz. 2	Sz. 2 Var.	Sz. 3
<b>Personalaufwand (in Tausend)</b>	<b>11.408</b>	<b>10.977</b>	<b>9.555</b>	<b>3.782</b>	<b>6.809</b>	<b>1.759</b>
Festpersonal	9.800	9.800	8.588	3.451	6.470	1.640
Sonstige Beschäftigte	1.469	1.038	830	208	208	0
Rückstellungen	139	139	136	123	131	119
<b>Sachaufwand (in Tausend)</b>	<b>1.750</b>	<b>1.966</b>	<b>2.270</b>	<b>2.552</b>	<b>2.432</b>	<b>3.204</b>
Gastspiele			520	1.265	1.105	2.165
Produktionsbez. Aufwand	477	719	593	240	210	90
Effekt Koproduktion Koblenz		-15	-15	-15	-15	0
Gebäudebetrieb inkl. Raummieten	431	431	381	341	381	286
Abschreibungen	429	429	429	429	429	429
Verwaltung	254	254	224	164	184	134
Marketing / ÖA	159	148	138	128	138	100
<b>ILB Stadt (in Tausend)</b>	<b>793</b>	<b>793</b>	<b>725</b>	<b>389</b>	<b>567</b>	<b>305</b>
<b>ILV Stadt (in Tausend)</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>388</b>

- Mehrkosten des Beispielbetriebs (Einkauf von Gastspielen inkl. Eigen- und Koproduktionen) viel geringer als wegfallende Personalkosten
- Aufwand Interne Leistungsbeziehungen (ILB) beim Theater geringer, Erhöhung der zu Grunde liegenden Overheadkosten der Stadt an anderer Stelle



# Szenario 1 erreicht das Konsolidierungsziel nur vorübergehend



	HH-Plan '11	Fortführung optimiert	Sz. 1	Sz. 2	Sz. 2 Var.	Sz. 3
Erträge (in Tausend)	1.532	1.887	1.573	1.251	1.461	1.132
Gesamtaufwand (in Tausend)	14.339	14.124	12.938	7.111	10.195	5.656
Zuschussbedarf (in Tausend)	12.807	12.237	11.364	5.860	8.734	4.524
Einsparung zu Fortf. opt.			-873	-6.377	-3.503	-7.713
Einsparung zu HH-Plan '11		-570	-1.443	-6.947	-4.073	-8.283
Zuschuss pro Besuch Standort	125,6	120,0	138,6	78,6	113,2	68,0

- ➔ Szenario 1 erreicht Einsparziel 1 Mio. auch bei anteiliger Reduzierung des Landeszuschusses, deckt darüber hinaus aber keine Kostensteigerungen ab
- ➔ Langfristig reichen bei anteiliger Reduzierung des Landeszuschusses nur die Szenarien 2 und 3 auch zur Abdeckung von Kostensteigerungen
- ➔ Szenario 3 schneidet auch beim Zuschuss pro Besuch am Standort erwartungsgemäß am besten ab

# Kosten für nicht mehr benötigtes Personal sinken nur langsam



	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	
<i>Kosten p.a. für nicht benötigtes Personal in 1000 Euro</i>								
<b>Szenario 1</b>	320	271	164	73	42			läuft 2042 aus
<b>Szenario 2</b>	3.329	2.739	2.058	1.219	646	346	104	läuft 2052 aus
<b>Szenario 2 Var.</b>	1.053	854	569	340	114	19	19	läuft 2052 aus
<b>Szenario 3</b>	4.131	3.515	2.650	1.573	824	441	161	läuft 2052 aus

- Die Kalkulation geht von folgenden Parametern aus:
  - Nichtverlängerung beim betreffenden Personal im Tarif NV Bühne
  - 10% natürliche Fluktuation bei anderen Verträgen
  - Ausscheiden wegen Pensionierung
- Nicht berechnet sind betriebsbedingte Kündigungen, die Effekte einer anderweitigen Verwendung von Arbeitnehmern bei der Stadt Trier oder Auflösungsverträge