

**Modelle zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern**

**Zusammenfassung des Abschlussberichts**

**Im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur  
Schwerin, im September 2012**

## Ausgangssituation

Das Land Mecklenburg-Vorpommern bietet als großes Flächenland mit einer niedrigen Bevölkerungsdichte eine vielfältige Theater- und Orchesterlandschaft. Träger der Theater und Orchester sind die Kommunen und in keinem Fall das Land selbst. Acht Theater werden vom Land mit insgesamt 35,8 Mio. EUR p.a. gefördert. Die Theaterförderung des Landes liegt pro Einwohner im Bundesvergleich auf einem Spitzenwert und wurde im Gegensatz zu anderen Bundesländern in den vergangenen Jahren nominal nicht abgesenkt. *Tab. 1* zeigt die Landeszuschüsse für Theater und Orchester von nach Fläche und/oder Einwohnerzahl vergleichbaren Bundesländern in der Übersicht:

Landeszuschüsse (Mio. EUR)	Mecklenburg-Vorpommern	Schleswig-Holstein	Brandenburg	Sachsen-Anhalt	Hessen	Deutschland
<b>1999/2000</b>	31,8 (35,8)*	32,3	22,5	38,8	43,7	991,9
<b>2004/05</b>	33,1 (35,8)*	34,7	15,7	37,0	63,8	1.011,9
<b>2009/10</b>	33,7 (35,8)*	36,7	18,3	35,1	57,0	1.046,3
<b>2010/11</b>	35,7 (35,8)*	36,7	18,4	37,5	58,9	1.084,7
<b>Landeszuschüsse 2010/11 je Einwohner (EUR)</b>	<b>22,3</b>	<b>13,1</b>	<b>7,4</b>	<b>16,3</b>	<b>9,8</b>	<b>13,3</b>

*\*Anmerkung:* die Landeszuschüsse für Theater und Orchester haben im Betrachtungszeitraum in Mecklenburg-Vorpommern konstant 35,8 Mio. EUR p.a. betragen. Die hier aufgeführten niedrigeren Werte pro Spielzeit sind darauf zurückzuführen, dass in der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins keine vollständigen Daten für alle durch Landesmittel geförderten Theater vorhanden sind (Vorpommersche Landesbühne Anklam, Theater Wismar, Ernst-Barlach-Theater Güstrow, Deutsche Tanzkompanie bspw. nicht oder nicht durchgängig ausgewiesen)

*Tab. 1: Landeszuschüsse für Theater und Orchester im Vergleich*

*Quelle: Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins, Statistisches Bundesamt*

Die Koalitionspartner in Mecklenburg-Vorpommern haben in ihrer Koalitionsvereinbarung 2011-2016 vom 24.10.2011 beschlossen, dass ein neues Theater- und Orchesterkonzept im engen Dialog mit allen Akteuren erarbeitet werden soll und die Zuwendungen von 35,8 Mio. EUR p.a. an die Theater und Orchester bis 2020 nominell nicht erhöht werden. Grund hierfür ist, dass das Land Mecklenburg-Vorpommern auch nach 2019 trotz zurückgehender Bundeszuweisungen und europäischer Mittel einen ausgeglichenen Haushalt anstrebt.

Um eine neu geschaffene Theaterstruktur und eine Planungssicherheit für die Theater nachhaltig zu sichern, müsste nach 2020 eine Dynamisierung der öffentlichen Zuschüsse für die Theater und Orchester in Betracht gezogen werden.

## **Auftrag METRUM**

METRUM Managementberatung GmbH wurde nach einer Ausschreibung am 20.6.2012 mit der Entwicklung von mindestens fünf verschiedenen Modellen beauftragt, mögliche neue Strukturen der Theater und Orchester zu untersuchen und ihre Konsequenzen zu beleuchten. Die Modelle sollen Empfehlungen und Vorschläge enthalten, wie die vielfältige Theater- und Orchesterlandschaft mit den verfügbaren Haushaltsmitteln weiter entwickelt und in ihrem Kern bewahrt werden kann. Vor dem Hintergrund der Koalitionsvereinbarung 2011-2016 vom 24.10.2011 sollen bereits vorhandene Strukturkonzepte und Empfehlungen sowie die inhaltlichen und strukturellen Spielräume der Theater und Orchester untersucht und auf dieser Basis unterschiedliche Struktur- und Finanzierungsmodelle entwickelt und bewertet werden. Die Vorgabe für den Projektauftrag war, dass alle Modelle bis 2020 mit dem oben genannten nominal fixierten Landeszuschuss an die Theater und Orchester von 35,8 Mio. EUR auskommen müssen. Die Modelle sollen die Grundlage einer anschließenden fundierten Diskussion im Land und Entscheidungsgrundlage für die Landesregierung für ein Vorzugsmodell bilden. Dabei gilt: Je anspruchsvoller das Modell, umso wichtiger die gemeinsame Umsetzung im einvernehmlichen Dialog mit den Trägern, den Theaterleitungen und den Beschäftigtenvertretungen.

## **Vorgehensweise**

Die Landesregierung hat mit Beginn der neuen Legislaturperiode Ende 2011 einen Dialog zu den künftigen Theater- und Orchesterstrukturen mit den Trägern und den betroffenen Kulturbetrieben begonnen. Von der Landesregierung wurde 2012 eine umfangreiche Datenerhebung an den Theatern durchgeführt, die ein einheitliches Bild der aktuellen finanziellen und personellen Situation der Theater und Orchester ermöglichen sollte. Die von den Theatern, ihren Trägern und Freundeskreisen beantworteten Fragebögen wurden von METRUM ausgewertet und es wurden auf dieser Basis Gespräche mit den Theaterleitungen geführt. Die Untersuchung von METRUM ist auf eine positive Weiterentwicklung des Kulturstandortes Mecklenburg-Vorpommern ausgerichtet, soll sich auf Fakten stützen und künftige Trends des Kulturmarktes berücksichtigen.

In Auswertungen der Befragung der Theater hat METRUM einen Einsparbedarf in 2020 gegenüber 2011 von **rd. 12 Mio. EUR** ermittelt. Die Differenz zu der auf Daten- und Informationsbasis 2008 erfolgten Schätzung eines Konsolidierungsbedarfs i.H. von rund 17 Mio. EUR durch die Landesregierung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Theater vor dem Hintergrund einer drohenden Unterfinanzierung seit 2008 bereits Konsolidierungsmaßnahmen getroffen haben. Es ist zu beachten, dass in 2011 bei einzelnen Theatern bestehende Unterdeckungen zwischen den betrachteten Einnahme- und Ausgabepositionen **nicht** im Gesamteinsparbedarf in 2020 sowie in den in den Modellbeschreibungen benannten Einsparbedarfen pro Theater

enthalten sind. Bereits existierende Defizite einzelner Theater müssen demnach vor Umsetzung des Konzepts gelöst sein.

Es wurden neun Modelle entwickelt und in ihren künstlerischen, organisatorischen und finanziellen Konsequenzen beschrieben. METRUM gibt ausdrücklich **keine** Empfehlung für oder gegen eines der nachfolgend beschriebenen Struktur- oder Finanzierungsmodelle ab. Die Landesregierung hat die konkrete Ausgestaltung und Konzeption eines nach dem Diskussionsprozess ausgewählten Modells einem nächsten Projektschritt vorbehalten.

### **Leitlinien und Methodik der Modellentwicklungen**

Die Erarbeitung der Modelle durch METRUM erfolgte unter den mit der Landesregierung vereinbarten Leitlinien: Vielfalt und Kulturangebote im Land Mecklenburg-Vorpommern sollen trotz der notwendigen Strukturanpassungen im Kern erhalten werden. Gleichzeitig soll sich auf Strukturen konzentriert werden, die eine hohe künstlerische Qualität ermöglichen. Die teuersten Ressourcen (Orchester, Chöre und Musiktheaterkompanien) sollen möglichst effizient im Sinne eines attraktiven Angebots für das gesamte Land eingesetzt werden. Kulturangebote sollen dort gestärkt werden, wo geeignete (traditionsreiche und geplante) Spielstätten vorhanden sind und ein Publikumpotenzial für eine ausreichende Nachfrage und angemessene Auslastung vorhanden ist. In den Modellen war zu berücksichtigen, dass einzelne Angebote in der Vergangenheit nicht die erforderliche Nachfrage oder eine zufrieden stellende Auslastung erreichten und dass insgesamt ein weiterer Rückgang der Einwohnerzahlen prognostiziert wird.

Aufgabe des Landes ist es, Kultur mit besonderer Qualität zu fördern, eine kulturelle Grundversorgung zu sichern und kulturelle Bildung im Land zu stärken. Gleichzeitig möchte sich das Land Mecklenburg-Vorpommern punktuell überregional als Kulturstandort profilieren können. Es ist weniger Aufgabe der Landeskulturpolitik, besondere regionale Kulturangebote wie Stadtteil-Kultur oder lokale touristische Kultur-Events (mit) zu finanzieren.

Die Modelle sollen ein einfaches, gut planbares System für die Landeszuschüsse abbilden und den Trägern und Theatern Planungssicherheit gewähren. Alle Modelle sollen mindestens das bis 2020 gebotene Einsparpotenzial realisieren.

Für einige Modelle wird vorgeschlagen, dass das Land mehrheitlicher Träger wird, da das Land Mecklenburg-Vorpommern nur auf diese Weise dauerhaft direkten Einfluss auf die Theaterstruktur, das Angebot und die Personalentscheidungen hat.

## **Vielfältige Herausforderungen der Theater und Orchester in Mecklenburg-Vorpommern**

Die Theater und Orchester haben in den letzten Jahren bereits auf den hohen Konsolidierungsdruck reagiert und u.a. durch Personalabbau sowie Reduzierung der künstlerischen Produktionskosten einen erheblichen Beitrag zur Konsolidierung geleistet. Die von der Politik geforderten Kooperationen und Fusionen zwischen den Theatern haben sich als kompliziert (nicht nur, aber auch der großen Entfernungen wegen) in der Umsetzung erwiesen. Auch die Verteilung der FAG-Landeszuschüsse zum Teil auf Basis von Besuchszahlen zurückliegender Spielzeiten hat nicht immer die gewünschten Effekte erzielt, weil sich die Zuweisung der Landeszuschüsse als schwierig in der Planbarkeit erwiesen hat und keine gleich definierten, aktuellen und nachprüfbaren Besucherzahlen von allen Theatern zur Verfügung stehen.

Der hohe Anteil an Personalkosten und anstehende Tarifsteigerungen<sup>1</sup> in den Theatern und Orchestern bedingen eine Verringerung der künstlerischen Leistungsfähigkeit, die kaum mehr kompensiert werden kann. Insgesamt drohen deshalb neben erheblichen Qualitätseinbußen und Reduzierungen im Spielplan auch nicht gedeckte Verluste bis hin zur Insolvenzgefahr in den Betriebsgesellschaften, wenn nicht gegengesteuert wird.

Volkstheater Rostock und Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin sind in besonderem Maße von strukturellen und finanziellen Herausforderungen betroffen und verzeichnen zuletzt hohe Defizite. Für das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin werden in einem Gutachten der WIKOM AG vom 5.3.2012 weit reichende Sanierungsmaßnahmen empfohlen, die kurzfristig umgesetzt werden müssen, um eine Insolvenz der gGmbH zu vermeiden. In Rostock wird ein Theaterneubau diskutiert, dessen Realisierung jedoch derzeit offen ist.<sup>2</sup> Das Volkstheater Rostock ist seit 2012 „Gastmitglied“ im Kommunalen Arbeitgeberverband und bezahlt den Mitarbeitern nach heutiger<sup>3</sup> Einschätzung der Theaterleitung ab 2013 keine Tarifierhöhungen mehr. Müsste das Volkstheater Rostock zukünftig entgegen diesen Annahmen Tarifsteigerungen zahlen, könnte sich die finanzielle Situation des Theaters deutlich verschlechtern.

Vertiefende Informationen zu den Ausgangssituationen der Mehrsparten, Einsparten- und Beispieltheatern wurden in der Langfassung des Abschlussberichts aufbereitet.

---

<sup>1</sup> Vertiefende Informationen zu den tariflichen Ausgangssituationen der einzelnen Theater sowie zu den häuserspezifischen zu erwartenden Tarifsteigerungen können in der Langfassung des Abschlussberichts nachgelesen werden.

<sup>2</sup> Stand: September 2012

<sup>3</sup> Stand: September 2012

## Modelle zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern

1	„Autonomie“		Autonomie kommunaler Theater und Orchester
2	„Autonomie und Kooperation“		Autonome Theater und Orchester kooperieren
3	„Staatsoper-Mecklenburg-Modell“		Eine Opernkompanie durch Zusammenlegung der Musiktheatersparten VTR / MST
4	„Zwei-Landesopern-Modell“		Zwei Opernkompanien durch Zusammenlegung der Musiktheatersparten (VTR / MST und TVG / TOG)
5	„Staatsoper-Mecklenburg-Vorpommern-Modell“		Eine Opernkompanie durch Zusammenlegung aller Musiktheatersparten im Land
6	„Staatstheater-Mecklenburg-Modell“		Zusammenlegung des VTR und des MST zu einem Theater
7	„Zwei-Staatstheater-Modell“		Zusammenlegung VTR und MST, sowie TVG und TOG
8	„Leuchtturmtheater-Mecklenburg-Modell“		VTR und MST werden jeweils Leuchtturmtheater (Erhalt aller Sparten), Neueinstufung der Übrigen
9	„Leuchtturmtheater-Mecklenburg-Vorpommern-Modell“		MST und TVG werden jeweils Leuchtturmtheater (Erhalt aller Sparten), Neueinstufung der Übrigen

Abb. 1 Modelle zur Weiterentwicklung der Theater- und Orchesterstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern

### „Autonomie“

**Modell 1** setzt auf die **Autonomie der kommunalen Theater und Orchester**

#### Grundidee

Die Theater und Orchester würden in diesem Modell einen bis 2020 **fixen Landeszuschuss** auf Grundlage eines geänderten FAG-Erlasses erhalten, was die Planungssicherheit für die Theater und Orchester erhöhen würde. Die Verantwortung für notwendige Strukturveränderungen und Einsparmaßnahmen obläge alleine den Theatern und deren kommunalen Trägern.

#### Ermittlung der Landeszuschüsse

Mehrspartentheater, Einspartentheater und Beispieltheater erhielten ihre Zuwendungen auf Basis eines zu verändernden FAG-Erlasses über ihre Träger. Die Berechnung der Zuschüsse für jedes Theater könnte nach unterschiedlichen Methoden erfolgen (z.B. Durchschnittswert der letzten drei Jahre oder Gewichtung nach Einwohnerzahlen und geplanten Aufwendungen), solange die Gesamtfördersumme des Landes i.H. von 35,8 Mio. EUR nicht überschritten würde. Dabei würden die Landeszuschüsse die Beiträge der theatertragenden Kommunen nicht übersteigen (komplementäre Finanzierung nach dem Prinzip des sog. „Matching-Funds“).

#### Konsequenzen aus diesem Modell

Die Theater erhielten mit diesem Modell eine längerfristige, besser planbare Perspektive. Sie würden gemeinsam mit ihren Trägern über ihr Profil, die Anzahl und den Ausbau ihrer Sparten und das künstlerische Angebot ent-

scheiden. Die Herausforderungen eines bereits prognostizierten finanziellen Mehrbedarfs in den nächsten Jahren, u.a. durch Tarifsteigerungen, müssten die Theater gemeinsam mit ihren Trägern selbst in die Hand nehmen. Soweit im Rahmen von Strukturveränderungen zeitweilig Mehrkosten entstehen, wird die Landesregierung zusätzliche Unterstützungsleistungen prüfen.

Damit jeder Träger den Landeszuschuss direkt empfangen kann, würden die ausschließlich durch FAG-Erlass motivierten Kooperationsverträge beendet werden. Die Vorteile, die mit den Kooperationsverträgen verbunden sind (insbesondere die Mehrspartentheater betreffend), könnten auf bilateraler Basis fortgesetzt werden.

Für das Land würde sich der bürokratische Aufwand des komplizierten Verfahrens (derzeitiger FAG-Erlass) stark reduzieren. Das Land verlöre mit diesem Modell den Einfluss auf die Theater- und Orchesterstrukturen und die Möglichkeit der kulturpolitischen Steuerung, zum Beispiel Kulturangebote landesweit abzustimmen. Bei ungeplanten Insolvenzen von Theatern könnte das Land zudem politisch in die Rolle des „Nothelfers“ gezwungen werden. Gäbe die Landesregierung diesem Druck nach, wäre die Obergrenze von 35,8 Mio. EUR p.a. nicht zu halten. Die Finanzierung von Theatern und Orchestern, bei denen der kommunale Finanzierungsbeitrag deutlich geringer ist als der Beitrag des Landes (Beispiel Theater- und Orchestergesellschaft Neubrandenburg/Neustrelitz), könnte problematisch werden, wenn das „Matching-Fund“-Prinzip greift.

### ***"Autonomie und Kooperation"***

**In Modell 2 können die Theater und Orchester projektbezogen zusätzliche Mittel einwerben**

#### **Grundidee**

Neben einem fixen, bis 2020 festgeschriebenen Landeszuschuss bspw. im Rahmen des FAG hätten die Theater und Orchester die Möglichkeit, zusätzliche Landesmittel projektbezogen einzuwerben. Im Vordergrund stünde die Förderung besonderer künstlerischer Vorhaben mit dem Schwerpunkt Musiktheater und Konzert, die von einzelnen Theatern und/oder Orchestern oder in Kooperation mehrerer Theater und/oder Orchester entwickelt würden.

#### **Ermittlung der Landeszuschüsse**

Ein definierter Anteil des Landesbeitrags von 35,8 Mio. EUR p.a. – z.B. 10% – würde projektbezogen durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur an die Theater vergeben. Für die Vergabe würden formale und qualitative Kriterien entwickelt. Um eine hohe Planungssicherheit zu erreichen, würden die Theater sehr frühzeitig entsprechende Anträge stellen. Deutlich vor Beginn einer Saison würde über die Anträge entschieden. Die Theater und Orchester erhielten bis 2020 einen fixen Landeszuschuss, der um den Anteil für besondere Projekte proportional – z.B. um 10% – gekürzt

würde. Die Zuwendungen erfolgten auch hier auf Grundlage eines geänderten FAG-Erlasses an die Träger. Dabei würden die Landeszuschüsse die Beiträge der theatertragenden Kommunen nicht übersteigen (komplementäre Finanzierung nach dem Prinzip des sog. „Matching-Funds“).

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Die Theater würden mit diesem Modell ebenfalls eine längerfristig planbare Perspektive und zusätzlich die Möglichkeit erhalten, qualitativ hochwertige künstlerische Projekte zu realisieren, die aus den Budgets der einzelnen Theater nicht realisierbar wären. Diese Möglichkeit würde sich verbessern, wenn die Theater und Orchester des Landes Mecklenburg-Vorpommern miteinander kooperieren. Somit entstünde ein kreativer Wettbewerb um herausragende Projekte.

Das Land erhielte die Möglichkeit, mit der Förderung ausgewählter Projekte die kulturelle Vielfalt zu erhöhen und durch überregionale Ausstrahlung auf die kulturelle Qualität in Mecklenburg-Vorpommern hinzuweisen.

Die Theater erhielten fixe Landeszuschüsse, die gegenüber den bisherigen Zuwendungen für den laufenden Saisonbetrieb niedriger ausfallen würden und den prognostizierten finanziellen Mehrbedarf bis 2020 erhöhen würden. Die Anstrengungen, durch strukturelle Maßnahmen und Einsparungen diesen Mehrbedarf auszugleichen, müssten also gegenüber Modell 1 verstärkt werden und lägen allein bei den Theatern und ihren kommunalen Trägern. Ebenso wie in Modell 1 könnte in Modell 2 die Finanzierung von Theatern und Orchestern, bei denen der kommunale Finanzierungsbeitrag deutlich geringer ist als der Beitrag des Landes (Beispiel Theater- und Orchestergesellschaft Neubrandenburg/Neustrelitz), problematisch werden, wenn das „Matching-Fund“-Prinzip greift.

### **"Staatsoper-Mecklenburg Modell"**

**Modell 3 würde die Musiktheater von Schwerin und Rostock zusammenlegen**

#### **Grundidee**

Die Musiktheatersparten von Schwerin und Rostock mit Orchestern, Chören und Sängersensembles würden zusammengelegt. Die neu entstehende Opernkompanie hätte keine eigene Immobilie, sondern würde die Spielstätten der Theater in Rostock und Schwerin nutzen, wobei eine Spielstätte der Stammsitz wäre, an dem geprobt wird. Mecklenburgische Staatskapelle und Norddeutsche Philharmonie würden zwar zu einem Staatsopern-Orchester zusammengeführt, das als Konzertorchester aber weiterhin unter den beiden Traditionsnamen in Schwerin und Rostock auftreten würde. Das Modell wäre nur mit einem Theaterneubau in Rostock sinnvoll.

Die übrigen Sparten Schauspiel und Ballett blieben wie bisher an beiden Standorten bestehen, ebenso die Fritz-Reuter-Bühne und das Puppentheater in Schwerin. Träger der neuen Kompanie "Staatsoper Mecklenburg" würde mehrheitlich das Land Mecklenburg-Vorpommern sowie minderheitlich die beteiligten Kommunen.

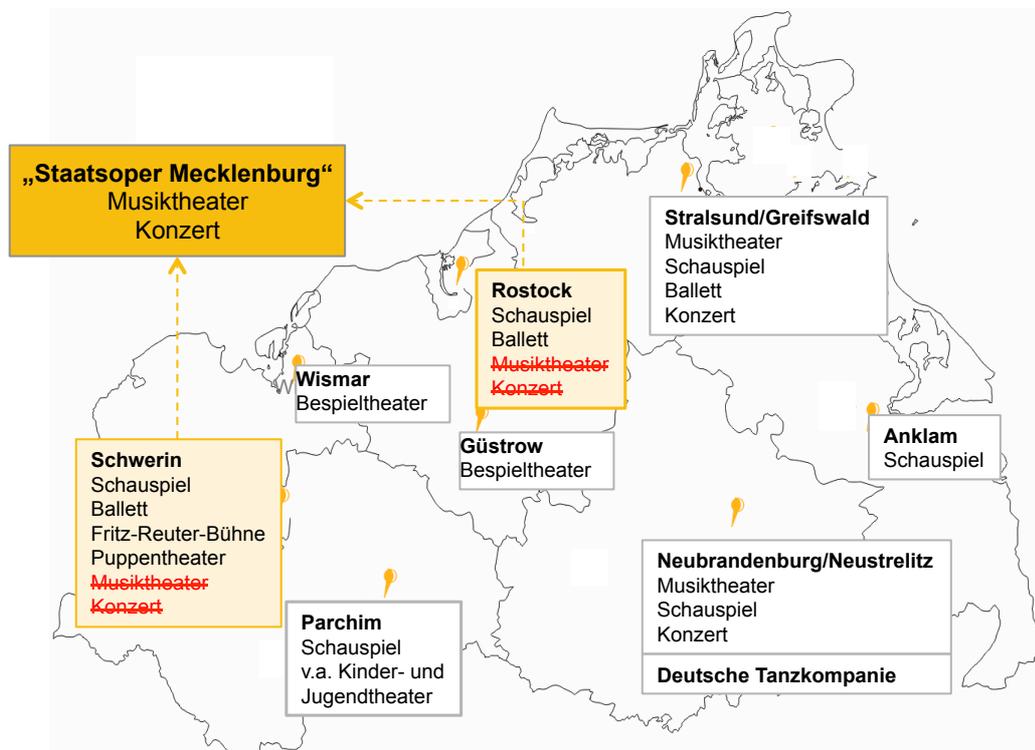


Abb. 2 "Staatsoper-Mecklenburg Modell"

#### **Ermittlung der Landeszuschüsse**

Das Land gäbe den gesamten Förderbetrag, den bisher beide Theaterträger in Rostock und Schwerin erhalten haben, in die Staatsoper Mecklenburg. Die übrigen Sparten der Theater Schwerin und Rostock erhielten keine FAG-

Zuschüsse, sondern würden wie auch die Theaterinfrastruktur (Ausnahmen Schwerin und Neustrelitz, wo das Land Eigentümer der Theaterimmobilie ist) von den Kommunen getragen.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Der Einspareffekt betrüge rund 6,4 Mio. EUR p.a. und entstünde aus der Zusammenlegung der Sängersensembles, der Chöre und beider Orchester verbunden mit einem Personalabbau von ca. 97 Stellen auch im Leitungsbereich sowie einer Senkung von Produktionskosten von insgesamt rund 1 Mio. EUR. Damit könnte ein Spielplan für beide Theater angeboten werden, der an Menge und Vielfalt die heutigen Spielpläne der einzelnen Theater sogar leicht übersteigen würde. Die Sparte Oper könnte zu einer neuen Qualität mit Ausstrahlung über das Land Mecklenburg-Vorpommern hinaus entwickelt werden.

Das Modell würde die teuerste Sparte – das Musiktheater – besser auslasten und würde Spartenschließungen vermeiden. Die Spielplanung für eine Opernkompanie an zwei Spielstätten und ihre Proben disposition wäre anspruchsvoll. Für eine erfolgreiche Umsetzung müsste in einer sich anschließenden Konzeptionsphase ein Hauptstandort der Opernkompanie anhand objektiver Kriterien festgelegt werden.

Der geplante Einspareffekt (ca. 6,4 Mio. EUR) würde den prognostizierten Mehrbedarf beider Theater (ca. 6,2 Mio. EUR) fast genau decken. Die übrigen Theater in Mecklenburg-Vorpommern erhielten fixe Landeszuschüsse wie bisher und müssten den übrigen Einsparbedarf (rund 5,6 Mio. EUR) durch strukturelle Veränderungen und Einsparungen in kommunaler Verantwortung allein finanzieren. Dabei würden die Landeszuschüsse die Beiträge der theatertragenden Kommunen nicht übersteigen (komplementäre Finanzierung nach dem Prinzip des sog. „Matching-Funds“).

### "Zwei-Landesopern Modell"

**Modell 4** legt alle Musiktheater-Sparten zu zwei Opernkompanien zusammen

#### Grundidee

Aus den Musiktheatersparten mit Orchestern, Chören und Sängersensembles würde in Schwerin und Rostock die "Landesoper 1" (Arbeitstitel) und in Stralsund/Greifswald sowie Neubrandenburg/Neustrelitz die "Landesoper 2" (Arbeitstitel) gebildet. Beide neu entstandenen Opernkompanien hätten eine rein betriebliche Form, besäßen keine eigene Spielstätte und würden die festen Spielstätten in Rostock, Schwerin, Stralsund/Greifswald und Neustrelitz, in der Sparte Konzert auch die Konzertkirche Neubrandenburg, nutzen. Das Modell wäre nur mit einem Theaterneubau in Rostock sinnvoll. Die übrigen Sparten Schauspiel und Ballett/Tanztheater blieben wie bisher an den Standorten bestehen, ebenso die Fritz-Reuter-Bühne und das Puppentheater in Schwerin. Das Land Mecklenburg-Vorpommern würde beide Opernkompanien mehrheitlich übernehmen und würde sie mit einem wesentlichen Anteil der gesamten Landesmittel ausstatten (max. 35,8 Mio. EUR). Es entstünde eine eigene Rechtsform für die zwei Landesopern in gemeinsamer Trägerschaft von Land und den jeweiligen Kommunen.

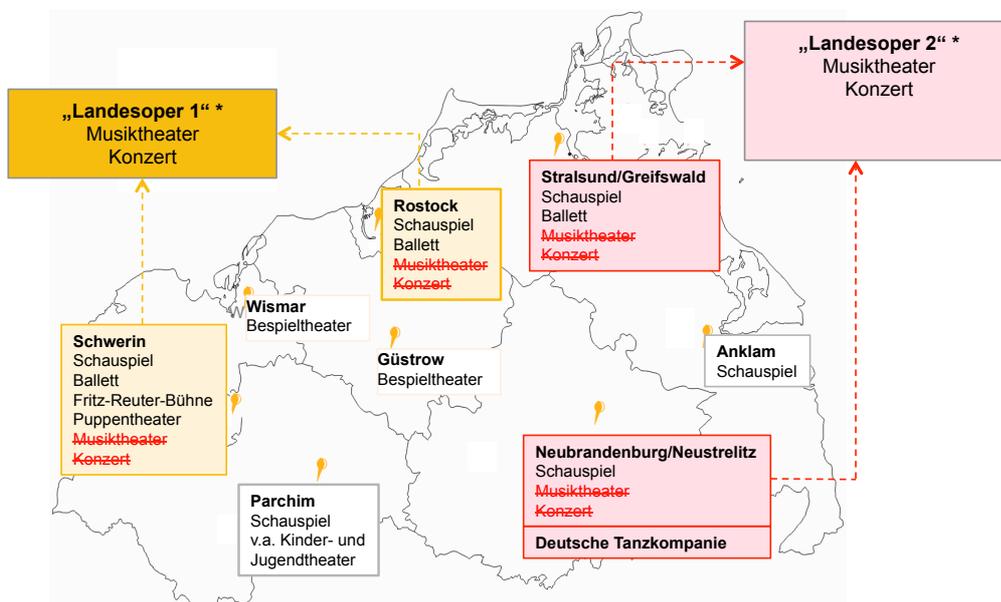


Abb. 3 "Zwei-Landesopern Modell"

\* Arbeitstitel

#### Ermittlung der Landeszuschüsse

Das Land würde einen wesentlichen Anteil vom gesamten Förderbetrag (max. 35,8 Mio. EUR p.a.) auf die zwei Landesopern konzentrieren. Die kommunale Finanzierung der Sparte Musiktheater durch die Theaterträger in

Rostock, Schwerin, Stralsund, Greifswald, Neustrelitz und Neubrandenburg entfielen, die kommunalen Träger wären gleichwohl an den neu geschaffenen Landesopern beteiligt. Die Theaterträger der verbleibenden Sparten Schauspiel, Ballett/Tanztheater, Fritz-Reuter-Bühne und Puppentheater erhielten keine FAG-Zuschüsse, sondern müssten die verbleibenden Sparten wie auch die Theaterinfrastruktur (Ausnahmen Schwerin und Neustrelitz, wo das Land Eigentümer der Theaterimmobilie ist) tragen. Die Einspartentheater und die Bespieltheater erhielten zukünftig Fixbeträge des Landes, die sich an den Landeszuweisungen 2010-12 orientieren würden.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Der Einspareffekt betrüge rund 9,8 Mio. EUR p.a. und entstünde aus der Zusammenlegung der Sängersensembles, der Chöre und der Orchester verbunden mit einer Reduzierung von insgesamt rund 162 Stellen, ca. 0,4 Mio. EUR Einsparungen im Leitungsbereich sowie einer Senkung der Produktionskosten von insgesamt rund 1,5 Mio. EUR p.a. Jede der beiden Landesopern könnte die Zahl der Neuinszenierungen und Wiederaufnahmen im Bereich Oper, Operette und Musical im bisherigen Umfang anbieten. Das Musiktheater in Mecklenburg-Vorpommern könnte an vier Standorten (möglicherweise auch mit Abstechern zu den Bespieltheatern) zu einer neuen künstlerischen Qualität entwickelt werden, weil der gemeinsame Spielplan höhere Ressourcen für eine Produktion vorsehen kann. Auch die Zahl der angebotenen Orchester-Konzertprogramme und der Konzerte würde gegenüber dem heutigen Angebot in etwa gleich bleiben.

Das Modell würde die teuerste Sparte – das Musiktheater – besser auslasten und vermiede Spartenschließungen. Schauspiel, Fritz-Reuter-Bühne, Ballett/Tanztheater und Puppentheater könnten sich in Abstimmung mit den anderen Sparten im Land zu Spezialensembles entwickeln und eng kooperieren.

Die Spielplanung für jede der beiden Landesoperkompanien an zwei Spielstätten und ihre Proben disposition wäre anspruchsvoll und mit Aufwand verbunden. Für eine gelungene Umsetzung müsste jede Landesoper über einen definierten Heimatstandort verfügen, der jeweils in einer sich anschließenden Konzeptionsphase anhand objektiver Kriterien festgelegt werden müsste.

### "Staatsoper-Mecklenburg-Vorpommern-Modell"

**Modell 5** legt alle Musiktheater-Sparten zu einer Opernkompanie zusammen

#### Grundidee

Aus allen Musiktheatersparten im Land mit Chören und Sängeresembles würde eine Opernkompanie an einem Standort gebildet. Ein Orchester (entweder die Norddeutsche Philharmonie oder die Neubrandenburger Philharmonie) würde ein reines Konzertorchester, das Konzerte im ganzen Land gibt. Alle anderen Orchester würden zu einem neuen „Orchester Staatsoper-Mecklenburg-Vorpommern“ fusionieren. Die neu entstehende Opernkompanie hätte keine eigene Spielstätte und würde die Theater in Schwerin, Stralsund/Greifswald und Neustrelitz (Rostock nur mit einem Theaterneubau) bespielen. Die übrigen Sparten Schauspiel und Ballett/Tanztheater blieben wie bisher an den Standorten bestehen, ebenso die Fritz-Reuter-Bühne und das Puppentheater in Schwerin.

Das Land Mecklenburg-Vorpommern übernehme mehrheitlich die Opernkompanie und würde sie mit einem wesentlichen Anteil der gesamten Zuschussmittel (max. 35,8 Mio. EUR p.a.) ausstatten. Es entstünde eine eigene Rechtsform für die Staatsoper Mecklenburg-Vorpommern in gemeinsamer Trägerschaft von Land (mehrheitlich) und den kommunalen Trägern.



Abb. 4 "Staatsoper-Mecklenburg-Vorpommern-Modell Variante A"

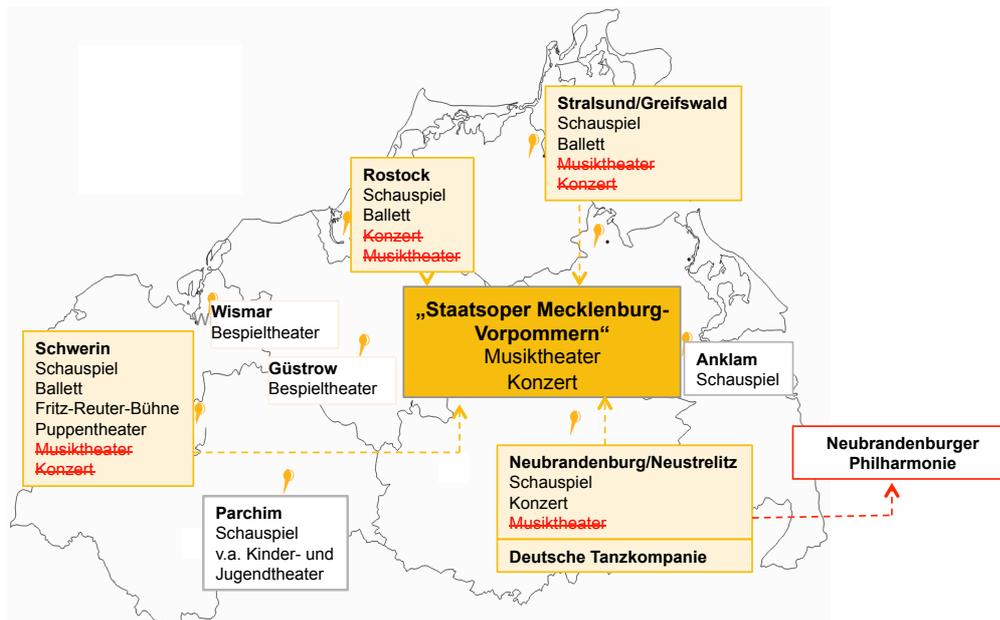


Abb. 5 "Staatsoper-Mecklenburg-Vorpommern-Modell Variante B"

### Ermittlung der Landeszuschüsse

Das Land würde einen wesentlichen Anteil vom gesamten Förderbetrag (max. 35,8 Mio. EUR p.a.) auf die neue Staatsoper konzentrieren. Die kommunale Finanzierung der Sparte Musiktheater durch die Theaterträger in Rostock, Schwerin, Stralsund/Greifswald und Neubrandenburg/Neustrelitz würde entfallen. Die Theaterträger der verbleibenden Sparten Schauspiel, Ballett/Tanztheater, Fritz-Reuter-Bühne und Puppentheater erhielten keine FAG-Zuschüsse, sondern würden die verbleibenden Sparten wie auch die Theaterinfrastruktur (Ausnahmen Schwerin und Neustrelitz, wo das Land Eigentümer der Theaterimmobilie ist) tragen. Die Einspartentheater und die Bespieltheater würden zukünftig Fixbeträge des Landes erhalten, die sich an den Landeszuweisungen 2010-12 orientieren.

### Konsequenzen aus diesem Modell

Der Einspareffekt würde rund 18 Mio. EUR p.a. betragen und entstünde aus der Zusammenlegung der Sängersensembles, der Chöre und der Orchester verbunden mit einer Reduzierung von insgesamt rund 290 Stellen, 0,5 Mio. EUR Einsparungen im Leitungsbereich sowie einer Senkung der Produktionskosten von insgesamt rund 2,5 Mio. EUR. Der Einspareffekt überträfe damit das notwendige Einsparziel von 12 Mio. EUR deutlich. Allerdings wäre die Umsetzung dieser Theaterreform sehr komplex und aufgrund der großen Zahl von arbeitsrechtlichen Veränderungen in seinen Konsequenzen risikoreich und schwer prognostizierbar. Sollten die Einsparungen voll realisierbar sein, würde sich für die Sparte Schauspiel sogar ein Spielraum für Budgeterhöhungen ergeben.

Die neue Staatsoper könnte ähnlich viele oder sogar etwas mehr Neuinszenierungen und Wiederaufnahmen im Bereich Oper, Operette und Musical anbieten wie in den heutigen Spielplänen der beteiligten Theater und Orchester. Durch die Konzentration der Landesmittel auf eine Oper bietet das Modell Potenzial für eine Steigerung des künstlerischen Niveaus und Chancen für eine höhere künstlerische Qualität im Land.

Die Spielplanung für eine einzige landesweite Opernkompanie an einem zentralen Standort wäre sehr anspruchsvoll und mit erheblichem Reise- und Transportaufwand verbunden. Die Auswahl und Entscheidung über den Standort für die Staatsoper dürfte sehr schwierig werden.

### **"Staatstheater-Mecklenburg Modell"**

**Modell 6 fusioniert die Theater von Schwerin und Rostock zu einem Staatstheater**

#### **Grundidee**

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation der beiden Theater würden diese komplett zu einem Theater fusioniert und unter mehrheitlicher Trägerschaft des Landes zu einem Staatstheater mit zwei Standorten entwickelt. Das Modell wäre nur mit einem Theaterneubau in Rostock sinnvoll. Die Musiktheatersparten von Schwerin und Rostock mit Orchestern, Chören und Sängensembles würden zusammengelegt. Ebenso die Sparten Schauspiel und Ballett. Für jede Sparte würde ein Standort als zentraler Probenstandort ausgewählt werden.

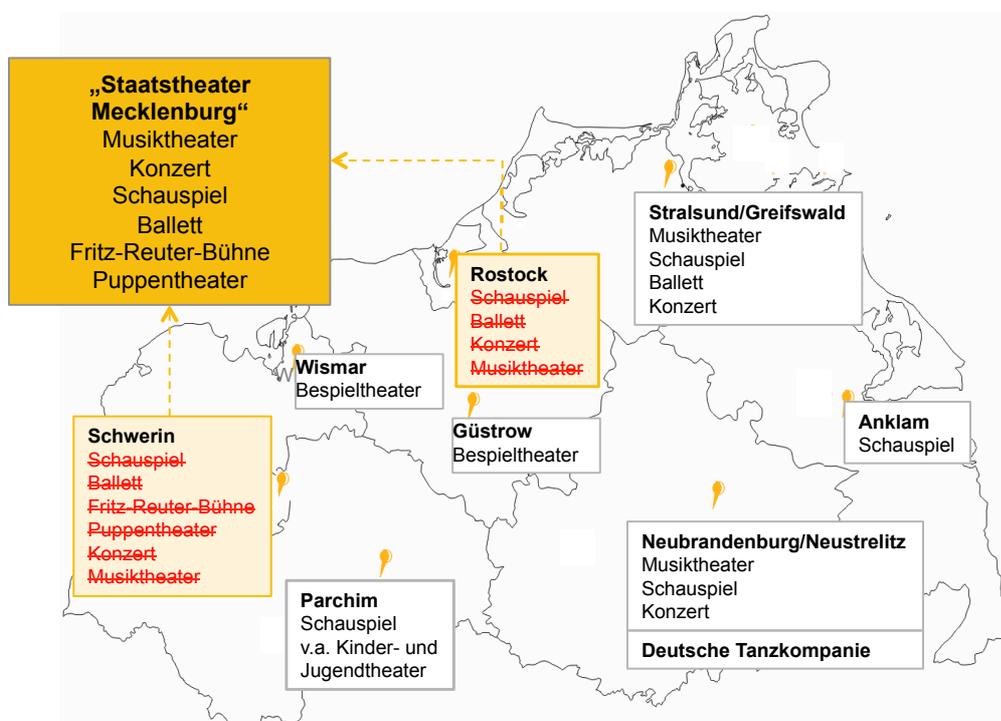


Abb. 6 "Staatstheater-Mecklenburg-Modell"

#### **Ermittlung der Landeszuschüsse**

Das Land würde den gesamten Förderbetrag, den bisher beide Theaterträger in Rostock und Schwerin erhalten haben, direkt in das neue „Staatstheater Mecklenburg“ geben. Die kommunale Finanzierung des neuen „Staatstheaters Mecklenburg“ sollte in bisheriger Höhe ebenfalls sicher gestellt sein.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Der Einspareffekt betrüge rund 7,3 Mio. EUR p.a. und entstünde aus der Zusammenlegung aller Sparten und beider Orchester verbunden mit einem Personalabbau von insgesamt rund 114 Stellen, Einsparungen im Leitungsbereich von ca. 0,5 Mio. EUR sowie einer Senkung von Produktionskosten von insgesamt rund 1,6 Mio. EUR p.a. Damit könnte ein Spielplan an beiden Standorten angeboten werden, der durch erhöhte Ressourcen die heutigen Spielpläne der einzelnen Theater an Menge und Vielfalt sogar leicht übersteigt. Durch die Konzentration der Landesmittel bietet das Modell Chancen für eine höhere künstlerische Qualität im Land.

Der geplante Einspareffekt (ca. 7,3 Mio. EUR) würde etwas mehr als den prognostizierten Mehrbedarf beider Theater (ca. 6,2 Mio. EUR) abdecken. Da jedoch beide Theater momentan in einer wirtschaftlich schwierigen Situation mit Unterdeckungen operieren, ist eine Überdeckung des Einsparbedarfs sehr vorteilhaft. Die übrigen Theater in Mecklenburg-Vorpommern erhielten fixe Landeszuschüsse wie bisher und müssten den übrigen Einsparbedarf (rund 4,7 Mio. EUR) durch strukturelle Veränderungen und Einsparungen allein finanzieren. Dabei würden die Landeszuschüsse die Beiträge der theatertragenden Kommunen nicht übersteigen (komplementäre Finanzierung nach dem Prinzip des sog. „Matching-Funds“).

## "Zwei-Staatstheater-Modell"

Modell 7 sieht je ein Staatstheater in jedem Landesteil vor

### Grundidee

Analog zu dem „Staatstheater Mecklenburg“ (Modell 6) würde im Landesteil Vorpommern aus dem Theater Vorpommern und der Theater- und Orchestergesellschaft ein „Staatstheater Vorpommern“ gebildet. Die jeweils zwei Theater pro Landesteil würden komplett zu einem Theater fusioniert und unter mehrheitlicher Trägerschaft des Landes zu jeweils einem Staatstheater entwickelt. Das Modell wäre wiederum nur mit einem Theaterneubau in Rostock sinnvoll. Für jede Sparte würde in jedem Staatstheater ein Standort als zentraler Probenstandort ausgewählt werden.

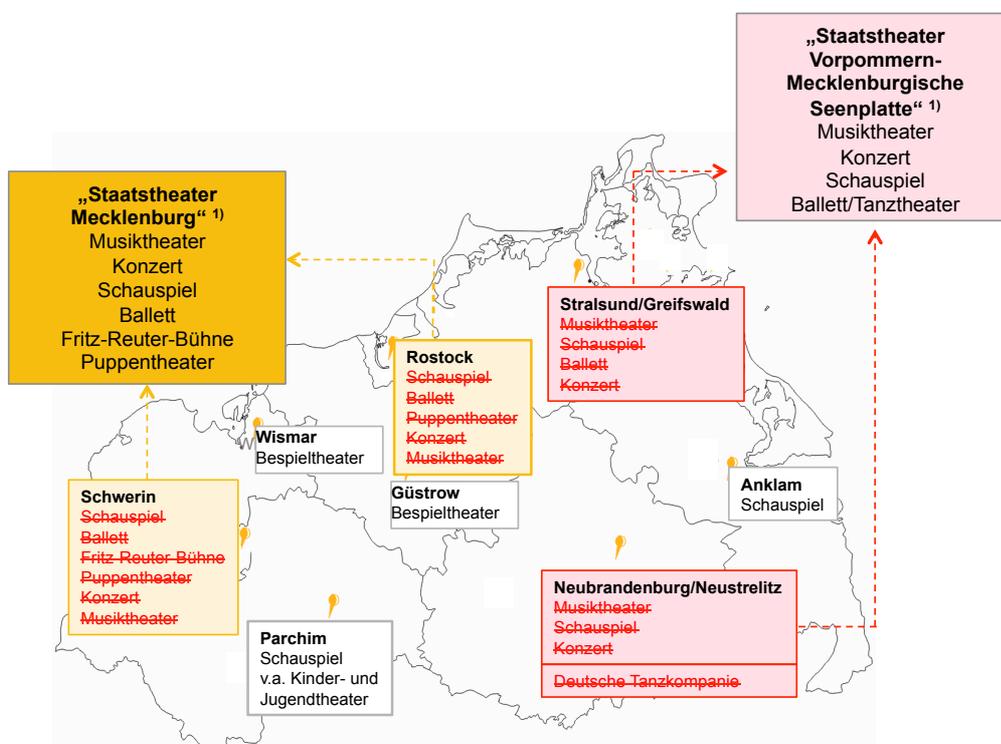


Abb. 7 "Zwei Staatstheater-Modell"

1) Arbeitstitel

### Ermittlung der Landeszuschüsse

Das Land würde den gesamten Förderbetrag, den bisher die Theaterträger erhalten haben, direkt in die beiden neuen Staatstheater einbringen. Die kommunale Finanzierung der neuen Staatstheater sollte mindestens in bisheriger Höhe ebenfalls sicher gestellt sein.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Der Einspareffekt würde rund 13,9 Mio. EUR p.a. betragen und entstünde aus der Zusammenlegung aller Sparten und Orchester der vier beteiligten Theater verbunden mit einem Personalabbau von insgesamt rund 220 Stellen sowie einer Senkung von Produktionskosten von insgesamt rund 3,5 Mio. EUR p.a. Durch Einsparung der Leitungsebenen von zwei Theatern könnten ca. 1 Mio. EUR eingespart werden. Die beiden Staatstheater könnten durch erhöhte Ressourcen Spielpläne an allen bisherigen Standorten anbieten, die an Menge und Vielfalt die heutigen Spielpläne der einzelnen Theater sogar leicht übersteigen würden. Durch die Konzentration von Ressourcen bietet das Modell Chancen für höhere künstlerische Qualität im Land.

Der geplante Einspareffekt von rund 13,9 Mio. EUR würde etwas mehr als den prognostizierten Mehrbedarf der Theater abdecken. Damit entstünden bei Erreichen der Einsparziele neue finanzielle Spielräume bei den beiden Staatstheatern. Die übrigen Theater in Mecklenburg-Vorpommern erhielten fixe Landeszuschüsse wie bisher. Die Landeszuschüsse würden die Beiträge der theatertragenden Kommunen wie in den anderen Modellen nicht übersteigen (komplementäre Finanzierung nach dem Prinzip des sog. „Matching-Funds“).

## "Leuchtturmtheater-Mecklenburg-Modell"

### Modell 8 setzt auf je ein Leuchtturmtheater in Schwerin und Rostock

#### Grundidee

Das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin und das Volkstheater Rostock würden jeweils zu Leuchtturmtheatern des Landes mit Erhalt aller Sparten ernannt. Als Konsequenz erhielten die beiden Leuchtturmtheater nach der Entscheidung des Landes dynamisierte Zuschüsse vom Land (im Rahmen der Landesmittel von 35,8 Mio. EUR p.a.). In Modell 8 wird davon ausgegangen, dass die Stadt Rostock bis Ende 2013 einen Theaterneubau beschließt. Die Dynamisierung der Landeszuschüsse (in Rostock erst ab Inbetriebnahme des Neubaus) für die Leuchtturmtheater würde zu Lasten der übrigen Theater gehen, damit der gesamte Landeszuschuss von 35,8 Mio. EUR p.a. konstant gehalten werden kann. Alle anderen Theater in Mecklenburg-Vorpommern würden als Stadttheater, Landesbühnen oder Beispieltheater eingestuft. Das Theater Vorpommern würde als Stadttheater mit Schauspiel und Musical und die Theater- und Orchestergesellschaft Neubrandenburg/Neustrelitz würde als Landesbühne mit Schwerpunkt Schauspiel (ggf. Spartenschließung von Musiktheater und Konzert) vom Land bezuschusst.

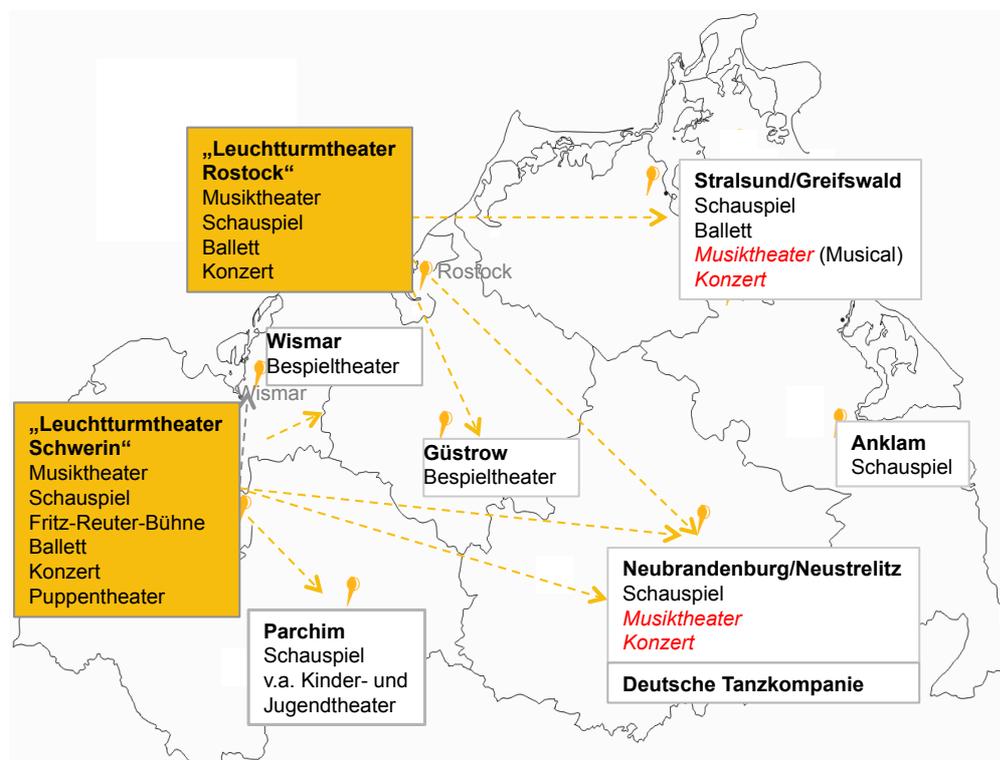


Abb. 8 "Leuchtturmtheater-Mecklenburg-Modell"

### **Ermittlung der Landeszuschüsse**

Die beiden Leuchtturmtheater Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin und Volkstheater Rostock erhalten bis 2020 erhöhte, dynamisierte Zuschüsse (jährlich z.B. + 2,5% als Minimalvariante), um auf dem anspruchsvollen künstlerischen Niveau eines Staatstheaters arbeiten zu können. Der Mehrbedarf der Leuchtturmtheater läge bis 2020 bei rund 2,6 Mio. EUR und müsste bei den übrigen Theatern und Orchestern vom Land gekürzt werden. Die übrigen Theater und Orchester erhielten bis 2020 leicht sinkende Fixbeträge des Landes, die sich proportional an den Landeszuweisungen 2010-12 orientieren würden.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin und das Volkstheater Rostock müssten als zukünftige Leuchtturmtheater die Aushängeschilder für die Theaterkultur im Land werden. Sie müssten dieses durch die hohe künstlerische Qualität und durch eine hohe Ausstrahlungskraft auf das Publikum im gesamten Land dokumentieren. Durch die Sicherung von zwei Mehrspartentheatern auf hohem künstlerischen Niveau böte das Modell Chancen für eine höhere künstlerische Qualität im Land. Durch gegenseitige Gastspieltätigkeit könnte das kulturelle Angebot (Spartenvielfalt) landesweit weiterhin aufrecht erhalten werden.

Die Theater und Orchester in Stralsund/Greifswald und Neubrandenburg/Neustrelitz müssten den überwiegenden Teil der Einsparungen schultern und kämen wohl bis 2020 um Spartenschließungen insbesondere im Bereich Musiktheater und Konzert nicht herum, es sei denn die kommunalen Träger und ihre Landkreise könnten sich zu einer deutlichen Erhöhung ihrer bisherigen Finanzbeiträge entschließen.

**"Leuchtturmtheater Mecklenburg-Vorpommern Modell"**

**Modell 9 setzt auf je ein Mehrspartentheater von überregionaler Bedeutung in jedem Landesteil**

**Grundidee**

Das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin und das Theater Vorpommern in Greifswald/Stralsund würden zu Leuchtturmtheatern des Landes mit Erhalt aller Sparten ernannt. Als Konsequenz erhielten die beiden Leuchtturmtheater nach der Entscheidung des Landes für dieses Modell dynamisierte Zuschüsse vom Land (im Rahmen der Landesmittel von 35,8 Mio. EUR p.a.). In Modell 9 wird davon ausgegangen, dass die Stadt Rostock bis Ende 2013 keinen Theaterneubau beschließt. Die Dynamisierung der Landeszuschüsse für die Leuchtturmtheater würde zu Lasten der übrigen Theater gehen, damit der gesamte Landeszuschuss von 35,8 Mio. EUR p.a. konstant gehalten werden könnte. Alle anderen Theater in Mecklenburg-Vorpommern würden als Stadttheater, Landesbühnen oder Beispieltheater eingestuft. Auch Rostock würde als Stadttheater (ggf. Spartenschließung von Musiktheater und Ballett) eingestuft und die Norddeutsche Philharmonie würde ein reines Konzertorchester. Die Theater- und Orchestergesellschaft Neubrandenburg/Neustrelitz würde als Landesbühne mit Schwerpunkt Schauspiel (ggf. Spartenschließung von Musiktheater und Konzert) vom Land bezuschusst.

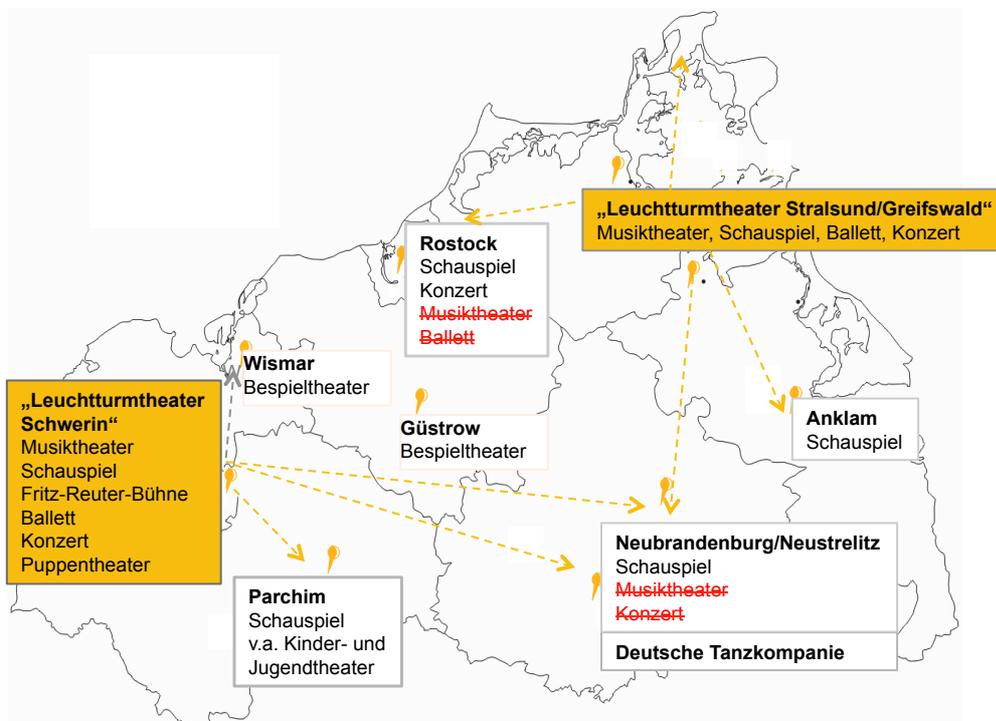


Abb. 9 "Leuchtturmtheater-Mecklenburg-Vorpommern Modell"

### **Ermittlung der Landeszuschüsse**

Die beiden Leuchtturmtheater Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin und Theater Vorpommern in Greifswald/Stralsund erhalten bis 2020 erhöhte, dynamisierte Zuschüsse (jährlich z.B. + 2,5% als Minimalvariante), um auf dem anspruchsvollen künstlerischen Niveau eines Staatstheaters arbeiten zu können. Der Mehrbedarf der Leuchtturmtheater läge bis 2020 bei ca. 3,2 Mio. EUR und müsste bei den übrigen Theatern und Orchestern vom Land gekürzt werden.

### **Konsequenzen aus diesem Modell**

Das Mecklenburgische Staatstheater Schwerin und das Theater Vorpommern müssten als zukünftige Leuchtturmtheater die Aushängeschilder für die Theaterkultur im Land werden. Sie müssten dieses durch die hohe künstlerische Qualität und durch eine hohe Ausstrahlungskraft auf das Publikum im gesamten Land dokumentieren. Durch die Sicherung von zwei Mehrsparten-theatern auf hohem künstlerischen Niveau böte das Modell Chancen für eine höhere künstlerische Qualität im Land. Durch gegenseitige Gastspieltätigkeit könnte das kulturelle Angebot (Spartenvielfalt) landesweit weiterhin aufrecht erhalten werden.

Die Theater und Orchester in Rostock und Neubrandenburg/Neustrelitz müssten den überwiegenden Teil der Einsparungen in kommunaler Verantwortung schultern und kämen wohl bis 2020 um Spartenschließungen insbesondere im Bereich Musiktheater und Konzert nicht herum, es sei denn, die kommunalen Träger und ihre Landkreise könnten sich zu einer deutlichen Erhöhung ihrer bisherigen Finanzbeiträge entschließen.

METRUM Managementberatung GmbH  
im September 2012

## Hinweis

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

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließlich geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der METRUM Managementberatung GmbH und urheberrechtlich geschützt.