Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept 2.0

der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle (Saale)

1. Vorbemerkung und Einleitung ... 4
2. Ausgangslage: Zuwendungsvertrag 2014 bis 2019 und Sanierungs- und Strukturkonzept 2014 ... 6
2.1. Personalkosten ... 6
2.1.1. Tarifbereich Orchester ... 6
2.1.2. Tarifbereich Bühne ... 6
2.2. Erlöse und Veranstaltungsübersicht ... 7
2.3. Instandhaltungen und Investitionen ... 7
2.4. Zuschussentwicklung ... 7
2.5. Strukturanpassungskosten ... 8
2.6. Liquiditätshilfen ... 8
3. Umsetzung der Maßnahmen 2014 bis 2016 ... 9
3.1. Personalreduzierungen ... 9
3.2. Veranstaltungen, Zuschauer und Ticketerlöse ... 11
3.3. Investitionen und Instandhaltungen ... 12
3.4. Gästehonorare, Betriebskosten und sonstige Aufwendungen ... 12
3.5. Strukturanpassungsmittel ... 14
3.6. Liquiditätshilfen ... 14
3.7. Zusammenfassung ... 15
4. Planungen für die Jahre 2017 und 2018 ... 17
4.1. Ausgangslage ... 17
4.2. Vergleich Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept ... 17
4.3. Liquiditätsbedarf ... 18
4.4. Maßnahmen ... 19
4.4.1. Eigenkonsolidierung ... 19
4.4.2. Umwidmung Strukturanpassungsmittel für strukturellen Personalüberhang ... 19
4.4.3. Außerordentlicher Liquiditätszuschuss der Stadt Halle (Saale) ... 21
4.5. Zusammenfassung Planungen 2017/18 ... 22
5. Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen 2019 bis 2023 ... 23
5.1. Personalaufwendungen ... 23
5.1.1. Tarifbereich Orchester ... 23
5.1.2. Tarifbereich Bühne ... 25
5.1.3. Kollektiver Verzicht auf 13. Monatsgehalt ... 25
5.2. Erlöse und Veranstaltungsübersicht ... 26
5.3. Instandhaltungen und Investitionen ... 27
5.4. Gästehonorare, Betriebskosten und sonstige Aufwendungen ... 27
5.5. Strukturanpassungsmittel ... 28

5.6. Dynamisierung 29
5.7. Zuschüsse 30
5.8. Zusammenfassung Planungen 2019 bis 2023 30
6. Schlussbemerkung 32

Anlagen

Anlage 1: Sanierungs- und Strukturkonzept vom 29.4.2014

Anlage 2: Personalübersicht Vergleich Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept zum 31.12.2018

Anlage 3: Strukturkonzept für das Staatsorchester Halle (Saale), Staatskapelle 2020 „Vollendung der Fusion“

Anlage 4: Staatskapelle Halle, Simulation und Auswertung der Dienstauslastung bei 115 und 99 Planstellen

Anlage 5: Strukturanpassungskosten Orchester zur Erreichung der Zielstruktur

Anlage 6: Gewinn- und Verlustrechnung der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.1.2017 bis 31.12.2023

Anlage 7: Bilanzrechnung der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.1.2017 bis 31.12.2023

Anlage 8: Plankapitalflussrechnung der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.1.2017 bis 31.12.2023

Anlage 9: Darstellung des Zuschussbedarfes der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.1.2017 bis 31.12.2023

Anlage 10: Struktureller Personalkostenüberhang für den Zeitraum 1.8.2015 bis 31.12.2018 und für den Zeitraum 1.1.2019 bis 31.12.2023

1. Vorbemerkung und Einleitung

In der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle (TOO) sind seit dem 1.1.2009 die Staatskapelle, die Oper, das Neue Theater, das Puppentheater und das Thalia Theater vereint.

Die Zusammenführung hat umfangreiche Einsparungen von rund 8 Millionen Euro erbracht sowie künstlerische Synergieeffekte ermöglicht. Die TOO ist der Garant dafür, dass auch künftig erstrangige Theater-, Oper- und Konzertangebote in der Kulturstadt Halle (Saale) zu sehen sind.

Zuschauerstärkste Sparte ist die Oper mit den Angeboten von Ballett und Musiktheater. Dieser folgt das Schauspiel, das die beiden Programmsegmente für Kinder- und Jugendtheater als Thalia Theater und die Angebote für Erwachsene als neues theater offeriert. Die Staatskapelle Halle spielt nicht nur in der Oper, sondern konzertiert neben den regelmäßig stattfindenden Anrechtskonzerten in der Händelhalle an diversen Konzertorten wie auch gastspielweise außerhalb Halles. Hinzu kommt das spezifische Profil des historisch informiert musizierenden Händelfestspielorchesters, das sich aus Musikerinnen und Musikern der Staatskapelle zusammensetzt. Die kleinste, aber nicht am wenigsten profilierte Sparte ist das Puppentheater, das u.a. eine rege weltweite Gastspieltätigkeit aufweist.

Die Erfüllung dieser Aufgaben steht im besonderen Interesse der Stadt Halle (Saale) und im Interesse des Landes Sachsen-Anhalt. Zur Finanzierung erhält die Gesellschaft daher Zuwendungen sowohl von der Stadt Halle (Saale) als auch vom Land Sachsen-Anhalt. Die Landesförderung wird durch einen Fördervertrag geregelt.

Mit dem am 24.7.2014 neu abgeschlossenen Fördervertrag senkte das Land Sachsen-Anhalt seine Zuwendungen an die TOO von T€ 11.905 um T€ 2.851 auf T€ 9.054. Diese Reduzierung ging auf den Beschluss des Landtages zum Haushaltsjahr 2014 zurück.

In Reaktion auf die reduzierten Zuwendungen des Landes hat die TOO am 29.4.2014 ein Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept vorgelegt, das gemäß der 1. Protokollnotiz zu § 3 Teil des bis zum 31.12.2018 laufenden Zuwendungsvertrages ist. In diesem Konzept hat sich die TOO zu einer Reduzierung der Personalstärke bis zum Jahr 2019/20 von 532 auf 419 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtet. Damit sollte die Gesellschaft strukturell mittel- und langfristig an die neue Finanzierung angepasst werden. Die Stadt Halle (Saale) und das Land Sachsen-Anhalt haben sich weiterhin verpflichtet, die damit einhergehenden Kosten u.a. für notwendige Abfindungszahlungen bis zum Jahr 2020 in Höhe von T€ 10.185 jeweils zur Hälfte in Form einer Strukturanpassungszuwendung an die TOO zu finanzieren.

Mit der Spielzeit 2016/17 hat die TOO ihr Geschäftsjahr umgestellt. Statt wie bisher in Spielzeiten wird künftig in Kalenderjahren abgerechnet. Zur Umstellung wurde ein sogenanntes Rumpfgeschäftsjahr 2016 (1.8.2016 bis 31.12.2016) eingefügt. Daher ist eine Vergleichbarkeit mit

dem auf Spielzeiten beruhenden Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept ab diesem Zeitpunkt nur eingeschränkt gegeben.

Die 1. Protokollnotiz zu § 3 des Zuwendungsvertrages vom 24.7.2014 eröffnet die Möglichkeit, dass „Anpassungen und Fortentwicklungen des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes“ auch während der Vertragslaufzeit vorgenommen werden. Vor dem Hintergrund eines seit drei Jahren laufenden Umstrukturierungsprozess und einer sich verschlechternden Liquiditätslage der TOO soll von diesem Passus Gebrauch gemacht werden. Die Gesellschaft legt dazu in Abstimmung mit den zuständigen Gremien (Aufsichtsrat und Gesellschafter Stadt Halle (Saale)) ein **Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept 2.0** vor. Ausgehend von den festgelegten Maßnahmen, ihrer bisherigen Umsetzung sowie den aufgetretenen Problemen werden kurz- und mittelfristige Maßnahmen zur strukturellen Neuausrichtung der TOO abgeleitet.

Der laufende Zuwendungsvertrag mit dem Land Sachsen-Anhalt endet am 31.12.2018. Nach der üblichen Praxis erfolgen daher zeitnah die Verhandlungen über den neuen Vertrag mit einer Laufzeit von fünf Jahren (2019 bis 2023). Vor diesem Hintergrund wird mit dem fortgeschriebenen Konzept nicht nur der Zeitraum bis zum 31.12.2018, sondern auch der Zeitraum bis zum 31.12.2023 erfasst. Das Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept 2.0 soll damit die dauerhafte Neuausrichtung der TOO ermöglichen und die erstrangigen Theater-, Oper und Konzertangebote in der Kulturstadt Halle (Saale) langfristig sichern.

2. Ausgangslage: Zuwendungsvertrag 2014 bis 2019 und Sanierungs- und Strukturkonzept 2014

Aufgrund der beschlossenen Zuschussreduzierung des Landes an die TOO mit Wirkung zum Jahresbeginn 2014 hat die Gesellschaft am 29.4.2014 ein Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept vorgelegt. Mit der darin beschlossenen strukturellen Neuausrichtung sollte eine drohende Zahlungsunfähigkeit verhindert werden. Das Konzept ist nach der 1. Protokollnotiz zum § 3 des Zuwendungsvertrages zwischen der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt fester Bestandteil der Vereinbarung. Folgende Maßnahmen sollte die TOO danach bis zum Jahr 2019/20 umsetzen.

2.1. Personalkosten

Die Personalkosten machen rund 80 % der jährlichen Gesamtausgaben der TOO aus. Daher hat die Gesellschaft im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept umfangreiche Maßnahmen zur Personalreduzierung vorgelegt. Die Personalstärke sollte über alle Sparten hinweg von 532 auf 419 sinken. Dazu sollten 99 Beschäftigte betriebsbedingt nach dem jeweiligen Auslaufen der Haustarifverträge (10 % reduzierte Arbeits- und Dienstzeiten) gekündigt werden, weitere 14 Stellen sollten ohne Abfindungszahlungen durch Nichtverlängerung abgebaut werden. Ziel waren Einsparungen bei den laufenden Personalaufwendungen zur Spielzeit 2015/16 von T€ 2.173 und zur Spielzeit 2019/20 von T€ 4.220.

2.1.1. Tarifbereich Orchester

Die Personalreduzierungen im Orchester waren das Kernstück des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes. Die Staatskapelle sollte von 137 auf 99 Musiker (Mindestgröße A-Orchester) verkleinert werden. Da im Orchester bis zum 31.7.2017 der Haustarifvertrag läuft, waren betriebsbedingte Kündigungen erst nach der Überführung in den Flächentarifvertrag ab dem 1.8.2017 möglich und geplant. Da die Kündigungsfristen jeweils ein Jahr zum 31.7. betragen, wären die Kündigungen frühestens zum 31.7.2019 wirksam. Die Abfindungszahlungen würden sich auf mehrere Jahre strecken.

2.1.2. Tarifbereich Bühne

Im Bereich NV-Bühne/TVÖD sollte der bestehende Haustarifvertrag zum 31.7.2014 auslaufen und nicht verlängert werden. Im Anschluss sollten 66 Mitarbeiter gekündigt werden. Aufgrund der beschriebenen Kündigungsfristen von einem Jahr wurde mit einer Umsetzung der Personalreduzierung bis zum 31.7.2015 kalkuliert.

2.2. Erlöse und Veranstaltungsübersicht

Bei den Erlösen aus den Veranstaltungen plante die TOO bis zum Jahr 2019 trotz des Personalabbaus mit nahezu unveränderten Ansätzen. Die Zahl der Vorstellungen und Zuschauer sollte leicht zurückgehen. Diese Reduzierung des kulturellen Angebots sollte auf der einen Seite durch Preisentwicklung, auf der anderen Seite durch Kosteneinsparungen beim Inszenierungsaufwand kompensiert werden. Konkret sind im § 5 des Theatervertrages folgende Veranstaltungs- und Zuschauerzahlen festgelegt (inklusive nichtkostenpflichtiges Rahmenprogramm):

Spielzeit	Zuschauer	Vorstellungen
2014/15	270.000	1.600
2015/16	250.000	1.300
2016/17	240.000	1.250
2017/18	240.000	1.300
2018/19	240.000	1.250

Zielstellung der TOO war, dass 11 Prozent des Gesamtbudgets über die Zuschauereinnahmen erbracht werden. Dies entsprach Umsatzerlösen von durchschnittlich T€ 3.120 p.a.

2.3. Instandhaltungen und Investitionen

Bei den Investitionen und der Instandhaltung hatte die Gesellschaft mit jährlichen Minderausgaben von durchschnittlich T€ 550 p.a. geplant. Für die laufenden Instandsetzungen und Instandhaltungen stand ein Budget von T€ 300 p.a. zur Verfügung. Für notwendige Ersatzinvestitionen war ein Budget von T€ 450 p.a. zur Verfügung.

Darüberhinausgehende, unplanmäßige und umfassendere Investitionen waren in dem Konzept nicht abgebildet. Sie sollten, sofern nötig, über gesonderte Finanzierungsformen erfolgen.

2.4. Zuschussentwicklung

Die Zuschusszahlungen gliederten sich in zwei Bereiche. Für die Erfüllung der kulturellen Aufgaben erhält die TOO jährliche Zahlungen aus dem Haushalt der Stadt Halle (Saale) in Höhe von T€ 20.698. Daneben zahlt das Land Sachsen-Anhalt an die Stadt Halle (Saale) für die Absicherung der künstlerischen Einrichtungen der TOO und der spezifischen Kulturbotschafterfunktion eine Förderung, die an die Gesellschaft durchgereicht wird. Diese Förderung beläuft sich nach § 1 des Theatervertrages auf T€ 9.054 p.a. Insgesamt erhält die TOO damit laufende Zuschüsse in Höhe von jährlich T€ 29.752.

Daneben haben die Stadt Halle (Saale) und das Land Sachsen-Anhalt in § 2 des Theatervertrages vereinbart, dass die durch die Überführung aller Mitarbeiter in den Flächentarifvertrag zu erwartenden

jährlichen Lohnsteigerungen aufgefangen werden. Dazu beteiligen sich die Stadt Halle (Saale) und Land Sachsen-Anhalt jeweils zur Hälfte an den dadurch entstehenden geschätzten Kosten. Insgesamt war für die laufende Förderperiode von 2014 bis 2018 ein Betrag in Höhe von T€ 3.452 für die Gesellschaft eingeplant.

In der mittelfristigen Planung nach dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept war dieser hälftige Dynamisierungszuschuss bis zum Jahr 2021 fortgeschrieben.

2.5. Strukturanpassungskosten

Im Zuge der geplanten Personalreduzierungen bei der Gesellschaft um insgesamt 99 Stellen wurde mit einmaligen Abfindungskosten geplant. Diese waren mit T€ 10.185 kalkuliert. Da die TOO diese Zahlungen nicht selbst aufbringen kann, haben die Stadt Halle (Saale) und das Land Sachsen-Anhalt in § 3 des Theatervertrages vereinbart, diese Mittel jeweils hälftig in Form einer zweckgebundenen, nicht rückzahlbaren Zuwendung bereitzustellen.

Für die Personalreduzierung im Orchester von 33 Stellen waren Abfindungszahlungen von T€ 7.716, für den Bereich Bühne T€ 1.875 vorgegeben. Die restlichen T€ 594 waren als Rechtsberatungskosten eingeplant.

Für den Anteil des Landes Sachsen-Anhalt in Höhe von T€ 5.093 wurde vertraglich geregelt, dass die Stadt Halle (Saale) den Einsatz dieser Mittel durch einen Verwendungsnachweis beim Landesverwaltungsamt belegt. Sollten bis zum 31.7.2020 nicht die gesamten Zahlungen in Anspruch genommen sein, besteht nach § 3 Abs. 4 des Theatervertrages eine Rückzahlungspflicht.

2.6. Liquiditätshilfen

Die geplante Personalreduzierung bei der Gesellschaft war als langfristiger Konsolidierungseffekt geplant, da die Maßnahmen erst nach dem Auslaufen der Haustarifverträge wirksam werden. Darum war abzusehen, dass die TOO mittelfristig ohne zusätzliche Zuschüsse in Zahlungsschwierigkeiten kommen würde. Darum hat sich die Stadt Halle (Saale) verpflichtet, der Gesellschaft einmalige Liquiditätshilfen für die laufende Förderperiode bis zum Jahr 2018 in Höhe von T€ 7.750 zur Verfügung zu stellen. Damit sollte sichergestellt werden, dass eine drohende Insolvenz der Gesellschaft vermieden wird.

Insgesamt hat damit die Stadt Halle (Saale) für die Förderperiode 2014 bis 2018 der TOO Mittel aus dem laufenden Zuschuss, der Dynamisierung und der Liquiditätssicherung in Höhe von T€ 118.052 zur Verfügung gestellt. Vom Land Sachsen-Anhalt waren im gleichen Zeitraum Zuschüsse und Zuwendungen in Höhe von T€ 52.067 eingeplant.

3. Umsetzung der Maßnahmen 2014 bis 2016

Seit dem Abschluss des Theatervertrages für die Förderperiode 2014 bis 2018 und der gleichzeitigen Aufstellung des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes im Jahr 2014 hat die Gesellschaft begonnen, die festgelegten Maßnahmen umzusetzen. Dies konnte nicht in dem geplanten Umfang erfolgen.

3.1. Personalreduzierungen

Aufgrund der haustarifvertraglichen Restriktionen war für die Jahre 2014 bis 2017 eine Personalreduzierung ausschließlich in den Sparten Oper/Musiktheater/Ballett, Schauspiel/Thalia, Puppentheater sowie in den zentralen Bereichen vorgesehen. Für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lief der Haustarifvertrag zum 31.7.2014 aus, so dass eine Überführung in den Flächentarifvertrag einschließlich betriebsbedingter Kündigungen, Nichtverlängerungen und vorzeitiger Verrentung möglich war.

Für das Orchester besteht diese Möglichkeit erst mit dem Auslaufen des bestehenden Haustarifvertrages zum 31.7.2017 und dem Ablauf der Kündigungsfristen zum 31.7.2019, so dass für den Zeitraum 2014 bis 2016 keine signifikante Personalreduzierung über die 5 altersbedingten Abgänge hinaus möglich war.

Insgesamt sah das Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept vom April 2014 eine Reduzierung der Vollzeitäquivalente (VZÄ) von 477 auf 452 bis zum 1.8.2015 vor. Die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter sollte von 532 auf 452 sinken.

Zum Stand 31.12.2018 hat die Gesellschaft den geplanten Stellenabbau weitgehend umgesetzt. Zu diesem Stichtag liegt die Zahl der VZÄ bei 462,83.

Durch das Auslaufen der Haustarifverträge zum 31.7.2014, in denen eine zehnprozentige Arbeitszeitverkürzung vereinbart worden war, sollte die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (exklusive Orchester) künftig auch der Zahl der VZÄ entsprechen. Entsprechend sollte auch die Zahl der Beschäftigten durch Kündigungen, Nichtverlängerungen und vorzeitige Verrentung auf 452 sinken.

Dieser Weg wurde von der Gesellschaft aus organisatorischen und künstlerischen Gründen nur in einigen Sparten beschritten.

Insgesamt haben damit im Zeitraum 2014 bis 2017 54 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die TOO verlassen. 30 wurden abgefunden bzw. sind in Vorrente gegangen, bei 14 Personen ist eine Nichtverlängerung ausgesprochen worden. Die restlichen 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Rente gegangen.

Neben der Reduzierung der Stellen hat die Gesellschaft die Personalanpassung über individuelle Arbeitszeitvereinbarungen verwirklicht. Diese sehen eine 10-prozentige Arbeitszeitverkürzung bei gleichzeitigem Lohnverzicht vor. Insgesamt wurden mit 203 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Vereinbarungen abgeschlossen. Diese individuellen Verabredungen haben eine Laufzeit bis zum 31.7.2018. Sie wurden vor allem mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen Bereiche abgeschlossen. Dazu gehören die Bereiche Technik, Bühnenbetrieb, Maske, Werkstätten, Kostüme und Verwaltung. Dadurch konnte die Zahl der VZÄ in den zentralen Bereichen weitgehend auf die Zielstruktur gesenkt werden. Allerdings ergeben sich in einigen Bereichen Personalüberhänge (siehe Anlage 2).

Die Gründe für den Personalabbau über eine individuelle Arbeitszeitverkürzung liegen in der Aufrechterhaltung der Spielbetriebsfähigkeit. Bei einem harten Stellenabbau in den zentralen Bereichen wäre es zu signifikanten Einschränkungen von Funktionsbereichen wie Bühnenbildbau und Technik gekommen. Dies hätte negativ auf die Zahl der Veranstaltungen und damit mittelbar auf die Umsatzerlöse der TOO gewirkt. Daher wurde durch die 10-prozentige Arbeitszeitverkürzung zwar die Spielzeitpause verlängert, während der Saison steht dafür die volle Arbeitskraft der zentralen Bereiche für die Veranstaltungen in den verschiedenen künstlerischen Sparten zur Verfügung.

Im Einzelstellenvergleich mit dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept hat die Gesellschaft einen strukturellen Personalüberhang von 10,83 VZÄ. Dadurch sind seit dem 1.8.2015 strukturelle Personalmehrkosten von T€ 587 p.a. entstanden. Dieser setzt sich im Vergleich zum Strukturkonzept folgendermaßen zusammen:

5,94 VZÄ im Chor:	T€ 318 p.a.
1 VZÄ Puppentheater:	T€ 58 p.a.
1,28 VZÄ Maske:	T€ 64 p.a.
0,5 VZÄ Öffentlichkeitsarbeit:	T€ 26 p.a.
0,45 VZÄ Poststelle/Abenddienst:	T€ 26 p.a.
1,66 VZÄ Orchesterwarte:	T€ 95 p.a.
	T€ 587 p.a.

Durch den strukturellen Personalüberhang sind der Gesellschaft von 2014 bis 2018 Mehraufwendungen in Höhe von T€ 2.007 entstanden. Die Gründe für den nicht erfolgten Personalabbau liegen in tarifvertraglichen Restriktionen (Chor), Erhalt der vollen Spielfähigkeit (Orchesterwarte, Maske) bzw. Betriebsfähigkeit (Öffentlichkeitsarbeit, Abenddienst) und Einsparung von ansonsten anfallenden Kosten für externe Leistungen (Puppenbauerin).

Dieser strukturelle Personalüberhang bildet sich in den laufenden Personalkosten ab. Einzig in der Spielzeit 2014/15 lagen die Personalkosten unterhalb der Planungen des Strukturkonzeptes, da durch die individuellen Teilzeitvereinbarungen frühzeitiger als bei einem Personalabbau über Abfindungen Lohnkosten eingespart werden konnten. Ansonsten zeigt sich in etwa dieser strukturelle Personalüberhang – vermindert um unterjährige Lohnkosteneinsparung wegen Langzeiterkrankung, Elternzeit etc. und verspätete Wiederbesetzung von Stellen. Dies zeigt die nachfolgende Übersicht der Personalausgaben in den Jahren 2014 bis 2016 im Vergleich zwischen dem Strukturkonzept und dem IST:

Personalaufwendungen	**2014/15**	**2015/16**	**2016 (Rumpf)**
	T€	T€	T€
Plan (Struktur)	30.950	28.777	11.990
Ist	30.071	29.147	12.081
Abweichung	879	-370	-91

3.2. Veranstaltungen, Zuschauer und Ticketerlöse

Trotz der erfolgten Personalreduzierungen hatte sich die TOO verpflichtet, das künstlerische und kulturelle Angebot in gleicher bzw. weitgehend ähnlicher Weise weiterzuführen. Danach waren im Schnitt 240.000 Zuschauer und rund 1.300 Veranstaltungen (inklusive des kostenlosen Rahmenprogramms) p.a. im Förderzeitraum 2014 bis 2018 vorgesehen.

Diese quantitativen Vorgaben hat die Gesellschaft in den beiden bisherigen, vollständigen Spielzeiten weitgehend erreicht. Aufgrund von Preiserhöhungen bei den Tickets konnten die Erlöse aus den Ticketverkäufen (inklusive Gastspielen) im Vergleich zum Strukturkonzept gesteigert werden. Insgesamt sind in den beiden Spielzeiten Mehreinnahmen von rund T€ 700 zu verzeichnen.

Spielzeit	Veranstaltungen	Zuschauer	Erlöse (Struktur)	Erlöse (IST)	Ergebnis
			T€	T€	T€
2014/15	1.150	264.883	3.020	3.314	294
2015/16	1.157	246.420	3.020	3.439	419
2016 (Rumpf)	421	84.636	1.258	1.134	124

Die Einnahmenrückgänge im Rumpfgeschäftsjahr 2016 sind auf einen Sondereffekt zurückzuführen. Zur Spielzeit 2016/17 wechselte nach sieben Jahren die Intendanz in der Oper. Typischerweise bedeutet ein Intendantenwechsel zunächst eine Umgewöhnungsphase, die mit Zuschauer- und damit Einnahmeverlusten einhergeht. Diese Entwicklung zeigt sich auch bei der TOO. Die Reduzierung der

Ticketerlöse im Rumpfgeschäftsjahr 2016 geht zu beinahe 80 % auf die Oper bzw. die Staatskapelle zurück.

3.3. Investitionen und Instandhaltungen

Bei den Investitionen hatte die Gesellschaft grundsätzlich mit T€ 450 p.a. geplant. Ausnahme bildete die Spielzeit 2014/15 mit einmalig T€ 800. Diese zusätzlichen Investitionskosten waren absehbar notwendig, da in dieser Spielzeit die Sanierung des Operncafés für rund T€ 542 abzuschließen war.

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Gesellschaft die Forderungen nach einer Abschmelzung des Investitionsbudgets auf T€ 450 p.a. umgesetzt hat. Allerdings musste in der Spielzeit 2015/16 eine außerplanmäßige Ersatzinvestition realisiert werden. Dies betrifft den Einbau einer neuen Klimaanlage im Opernhaus für T€ 212. Diese Investition war zwingend notwendig, um die Spielfähigkeit und damit die Erlöse der Oper zu sichern.

Investitionen	2014/15	2015/16	2016 (Rumpf)
	T€	T€	T€
Plan (Struktur)	800	450	225
IST	804	602	247
Ergebnis	-4	-152	-22

Für die notwendigen Instandhaltungen war ein Budget von T€ 300 p.a. eingeplant. Dieses Budget war durch ungeplante Mehraufwendungen bei einigen Gebäuden (Oper sowie Malsaal) nicht einzuhalten. Insgesamt ergibt sich in den Spielzeiten 2014/15 und 2015/16 sowie für das Rumpfgeschäftsjahr 2016 ein Mehrbedarf bei der Instandhaltung von rund T€ 250.

3.4. Gästehonorare, Betriebskosten und sonstige Aufwendungen

Im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept waren genaue Planzahlen bis zur Spielzeit 2021/22 für die Gästehonorare vorgegeben. Im Ergebnis nach gut drei Jahren Laufzeit ist festzuhalten, dass die Gesellschaft die ambitionierten Ansätze verfehlt hat. Dies gilt insbesondere für die beiden ersten Spielzeiten 2014/15 und 2015/16 in der Laufzeit des neuen Theatervertrages.

Gästehonorare	2014/15	2015/16	2016 (Rumpf)
	T€	T€	T€
Plan (Struktur)	2.550	2.550	745
IST	3.232	3.317	870
Abweichung	**-682**	**-767**	**-125**

Im Ergebnis liegen die Ausgaben für Gästehonorare und Inszenierung damit um T€ 1.574 höher als ursprünglich geplant. Dies ist im Wesentlichen auf ambitionierte Projekte (*Fame*; *Ring des*

Nibelungen) zurückzuführen. Zwar konnten die höheren Honorarkosten zum Teil über die Mehreinnahmen in den einzelnen Sparten gedeckt werden; dennoch blieb der wirtschaftliche Erfolg insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Inzwischen hat sich bereits gezeigt, dass die Gesellschaft seit dem Geschäftsführerwechsel Mitte des Jahres 2016 die vorgegebenen Honorarbudgets im Rumpfwirtschaftsjahr in geringerem Maße überschreitet hat.

	2014/15, 2015/16, 2016 (Rumpf) zu Strukturkonzept		
Sparte	Abweichung Honorare	Abweichung Kartenerlöse	Nicht gedeckte Mehrausgaben Honorare
	T€	T€	T€
Oper	-599	+32	-567
Staatskapelle	-165	+42	-123
Schauspiel	-787	+408	-379
Puppentheater	-23	+107	+84
Gesamt	**-1.574**	**589**	**-985**

Insgesamt sind in den zweieinhalb Jahren seit Abschluss des neuen Theatervertrages knapp eine Million Euro an ungedeckten Mehrausgaben bei den Honoraren im Vergleich zum Strukturkonzept aufgelaufen. Gerade im Schauspiel und in der Oper liegen die Honorare über den Mehreinnahmen aus Ticketerlösen.

Zusätzlich verschärfend wirkt, dass die Kartenerlöse seit dem Rumpfgeschäftsjahr 2016 rückläufig sind und unterhalb der Annahmen des Strukturkonzeptes (und der bisherigen Wirtschaftsplanung) liegen. Dadurch können die geringeren Überziehungen bei den Honoraren nicht mehr ausgeglichen werden. Stattdessen steigt der Fehlbetrag durch die zusätzlichen Erlösrückgänge.

Die höheren Honorarausgaben hängen auch mit dem parallel stattgefundenen Personalabbau sowie mit den zugleich hohen Zuschauer- und Veranstaltungsverpflichtungen zusammen. Nur durch die zusätzliche Verpflichtung von Gästen konnten die Zielvorgaben in diesen beiden Bereichen erreicht werden.

Bei den Materialaufwendungen (Kosten für Bühnenbilder etc.) ist die Gesellschaft in den zweieinhalb Jahren innerhalb der Ansätze des Strukturkonzeptes geblieben. Insgesamt verzeichnet die TOO in diesem Bereich ein positives Ergebnis in Höhe von rund T€ 62.

Bei den sonstigen Aufwendungen, zu denen die Kosten für Medien, Werbung, Verwaltung, Instandhaltung sowie weitere betriebsnotwendige Aufwendungen gehören, sind Mehraufwendungen zu verzeichnen:

Sonstiger Aufwand	2014/15	2015/16	2016 (Rumpf)
	T€	T€	T€
Plan	2.455	2.393	891
IST	2.838	2.740	928
Abweichung	**-383**	**-347**	**-37**

Die Abweichungen in den Spielzeiten 2014/15 und 2015/16 wurden vor allem durch einmalige Sondereffekte hervorgerufen. Dies betrifft Forderungsverluste im Zusammenhang mit der Absage der Händelfestspiele im Jahr 2013 sowie Zahlungen aufgrund einer älteren Mietforderung des Landes Sachsen-Anhalt für eine Lagerhalle. Ohne diese Sondereffekte hätte das Ergebnis der Gesellschaft nur leicht über den Vorgaben des Strukturanpassungskonzeptes gelegen.

3.5. Strukturanpassungsmittel

Die Strukturanpassungsmittel i.H.v. T€ 10.185, die das Land Sachsen-Anhalt und die Stadt Halle (Saale) jeweils zur Hälfte finanzieren, sind nach dem Theatervertrag ausschließlich für Abfindungszahlungen zum Personalabbau zu verwenden. Nach dem Strukturkonzept waren T€ 7.716 für die Abfindungszahlungen im Orchester ab dem Jahr 2019 vorgesehen. T€ 1.875 sollten für 60 abzubauende Stellen in den anderen Sparten sowie im zentralen Bereich verwendet werden, die schon ab dem Jahr 2015 wirksam werden sollten. Die restliche Summe war zur Absicherung der möglichen Prozessrisiken vorgesehen.

Da der Personalabbau in den zentralen Bereichen vor allem über individuelle Teilzeitvereinbarungen umgesetzt wurde, sind in den zweieinhalb Jahren weniger Strukturanpassungsmittel verwendet worden, als ursprünglich im Konzept vorgesehen:

	2014	2015	2016
	T€	T€	T€
Abfindungen	207	493	392

Zusätzlich hat die Gesellschaft noch T€ 22 für Prozesskosten verwandt. Insgesamt sind somit für den Personalabbau T€ 1.115 an Strukturmittel verwendet worden. Damit liegen die bisherigen Abfindungszahlungen T€ 760 unterhalb des Plans.

3.6. Liquiditätshilfen

Teil des Strukturkonzeptes waren die einmaligen Liquiditätshilfen der Stadt Halle (Saale) an die Gesellschaft. Damit sollten die Liquiditätsprobleme der Gesellschaft aufgefangen werden. Dafür

waren insgesamt T€ 7.750 bis zum Jahr 2018 vorgesehen, aufgeteilt nach Jahresscheiben. Angesichts der beschriebenen Mehrausgaben der TOO wurde ein Teil der Liquiditätshilfen schon zu Beginn der Rumpfgeschäftsjahres 2016 vorgezogen.

Liquiditätshilfen	2014/15	2015/16	2016/17
	T€	T€	T€
Plan (Struktur)	2.917	2.083	0
IST	2.917	2.083	1.260

Diese vorgezogenen Liquiditätshilfen stehen in den noch folgenden zweieinhalb Jahren des laufenden Theatervertrages nicht mehr zu Verfügung.

3.7. Zusammenfassung

Insgesamt hat die Gesellschaft die im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept aufgestellten Einsparziele nicht erreicht.

- Der Personalabbau ist – auch angesichts der großen Zahl an zu reduzierenden Stellen – weitgehend innerhalb der Vorgaben des Konzeptes verlaufen. Insgesamt hat die Gesellschaft einen strukturellen Personalüberhang von 10,83 VZÄ. Dies bedeutet strukturelle Mehrkosten von rund T€ 587 p.a. Zudem hat die Gesellschaft einmalige, positive Effekte erreicht, in dem der Personalabbau im zentralen Bereich nicht über Kündigungen und Abfindungen, sondern über individuelle Arbeitszeitverkürzungen umgesetzt hat. Dadurch konnten Personalkosten sehr viel früher als geplant reduziert werden. Zugleich ist durch die individuellen Arbeitszeitverkürzungen die Betriebsfähigkeit der zentralen Bereiche weitgehend erhalten geblieben.

- Die Erlöse aus dem Kartenverkauf sind in den ersten beiden Jahren im Vergleich zum Strukturkonzept übertroffen worden. Dies gilt auch für die Besucherzahlen. Die Zahl der Veranstaltungen hat sich innerhalb der Vorgaben des Theatervertrages bewegt. Seit der zweiten Jahreshälfte 2016 sind die Ticketerlöse dagegen rückläufig und bewegen sich unterhalb der Vorgaben des Strukturkonzeptes. Dies ist durch die verlängerten Spielzeitpausen für die technischen Bereiche, aber auch durch Sondereffekte – beispielsweise der Intendantenwechsel in der Oper – bedingt.

- Bei den Investitionen ist eine leichte Überziehung durch einmalige Sondereffekte (Klimaanlage Oper) zu verzeichnen. Ansonsten bewegen sich die Ausgaben der Gesellschaft innerhalb des gesetzten Budgets. Bei den Instandhaltungen ist ebenfalls bedingt durch

Sondereffekte eine leichte Überziehung zu verzeichnen. Insgesamt bewegen sich die Ansätze aber noch weitgehend innerhalb des gesetzten Budgets.

- Bei den Honoraren und sonstigen Aufwendungen ist eine Überziehung der im Strukturkonzept gesetzten Budgets zu verzeichnen. Gerade in den Spielzeiten 2014/15 und 2015/16 belaufen sich die Überziehungen auf T€ 1.449. Diese Mehrausgaben konnten auch nicht durch die Mehrerlöse aus den Kartenverkäufen kompensiert werden. Seit dem Geschäftsführerwechsel ist die Überziehung der Honorarbudgets rückläufig.

Im Ergebnis hat die Gesellschaft die avisierten Einsparziele aus dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept aus unterschiedlichen Gründen nicht erreicht. Insgesamt sind dadurch im Vergleich zum Konzept in den Jahren 2014 bis 2016 im Saldo Mehrausgaben in Höhe von rund T€ 1.512 entstanden:

	Abweichung (14/15, 15/16, Rumpf 16) zum Konzept
	T€
Ticketerlöse	+589
Personalkosten	+418
Investitionen	-178
Sonstige Aufwendungen, Instandhaltung	-767
Honorare/Inszenierungskosten	-1.574
Saldo	**-1.512**

Dieses aufgelaufene Defizit ist von der Stadt Halle (Saale) durch ein Vorziehen der geplanten Liquiditätshilfen im Rumpfgeschäftsjahr 2016 in Höhe von T€ 1.260 ausgeglichen worden. Diese Mittel stehen im Jahr 2017 nicht mehr zur Verfügung. Dadurch besteht bei der Gesellschaft aus den genannten Gründen im Jahr 2017 ein akuter, zusätzlicher Finanzierungsbedarf.

4. Planungen für die Jahre 2017 und 2018

4.1. Ausgangslage

Der im Juli 2014 abgeschlossene Fördervertrag zwischen der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt für die Finanzierung der TOO läuft noch bis Ende des Jahres 2018. Für diesen Zeitraum sind entsprechend die vom Land gezahlten Zuschüsse festgeschrieben. Die Planung für 2017 und 2018 beruht daher auf den zur Verfügung stehenden laufenden Zuschüssen sowie auf der möglichen Verwendung der schon auf einem Anderkonto eingezahlten Strukturanpassungsmitteln von Stadt Halle (Saale) und Land Sachsen-Anhalt.

Der von der TOO aufgestellte Wirtschaftsplan für das Jahr 2017 (inklusive der mittelfristigen Planung 2018) ist vom Aufsichtsrat der Gesellschaft am 13. Juni einstimmig verabschiedet worden.

Für diesen Planungszeitraum gilt auch das Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept, in dem für die Jahre 2017 und 2018 eine vollständige Planung erstellt worden ist.

4.2. Vergleich Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept

Im Vergleich zum aufgestellten Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept weichen die Planungen der Gesellschaft für die Jahre 2017 und 2018 zum Teil ab. Aufgrund der Umstellung der Wirtschaftsplanung von Spielzeiten auf Geschäftsjahre ist aber nur ein Grobvergleich möglich. Insgesamt belaufen sich die Abweichungen zum Sanierungs- und Strukturkonzept auf T€ 2.210

Im Einzelnen setzen sich die Abweichungen wie folgt zusammen:

	Struktur 2017	Plan 2017	Struktur 2018	Plan 2018	Abweichung gesamt
	T€	T€	T€	T€	T€
Honorare/Inszenierungskosten	3.375	3.709	3.375	3.421	-380
Sonstige Aufwendungen	2.438	2.579	2.438	3.128	-831
Umsatzerlöse	3.020	2.870	3.120	2.870	-400
Personal	29.267	29.625	31.194	31.535	-699
Investitionen	450	350	450	450	+100
Gesamtabweichung					**-2.210**

Bei den Kosten für **Honorare und Inszenierungen** wird der seit dem Rumpf-Geschäftsjahr 2016 eingeschlagene Weg der Budgetkonsolidierung fortgeführt. Im Jahr 2017 werden die Ansätze noch um

rund T€ 334 überschritten, im Jahr 2018 sind die Beträge auf dem Niveau der Budgetvorgaben des Strukturkonzeptes.

Bei den **sonstigen Aufwendungen** liegen die Abweichungen zum Strukturkonzept mit rund T€ 831 Mehrbedarf auf einem hohen Niveau. Dies ist bedingt durch allgemeine Preissteigerungen vor allem in den Bereichen Reinigung, Bewachung und Betriebskosten.

Gleichzeitig setzt sich in den Geschäftsjahren 2017 und 2018 der Trend der rückläufigen **Erlöse aus den Ticketverkäufen** weiter fort. Diese Mindereinnahmen betragen T€ 200 p.a. im Vergleich zum Strukturkonzept. Sie werden vor allem durch die aktuell schwierige Erlössituation in der Oper hervorgerufen. Angesichts der starken Volatilität der Kartenverkäufe insbesondere in der einnahmestärksten Sparte Oper werden die angepassten Planzahlen dauerhaft fortgeschrieben. Der Gesellschaft ist bewusst, dass dabei ein Risiko besteht, dass die Einnahmen im Verlauf des Geschäftsjahres 2018 noch weiter sinken können. Dafür wird in der Sparte Oper eine entsprechende Risikovorsorge betrieben, so dass auf Mindereinnahmen durch Minderausgaben beispielsweise bei Honoraren reagiert werden kann.

Beim **Personal** besteht in den Geschäftsjahren 2017 und 2018 insgesamt ein Mehrbedarf von rund T€ 700. In diesen Planansätzen sind die Effekte des strukturellen Personalüberhanges, verzögerter Wiederbesetzung von Stellen, Kranken- und Elternzeiten enthalten.

Mit Minderausgaben von T€ 100 im Jahr 2017 plant die TOO bei den **Investitionen**.

Des Weiteren weichen die bisher geplanten **Liquiditätshilfen** der Stadt Halle (Saale) von den ursprünglichen Annahmen im Strukturkonzept ab. Dies ist bedingt durch das einmalige Vorziehen dieser Zahlungen aus dem Jahr 2017 in das Rumpfgeschäftsjahr 2016 in Höhe von T€ 1.260, um den aufgelaufenen Mehrbedarf aus den Jahren 2014/15 und 2015/16 zu decken. Diese einmaligen Zuschüsse stehen daher nicht im Geschäftsjahr 2017 zur Verfügung.

4.3. Liquiditätsbedarf

Der Mehrbedarf im Vergleich zum Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept führt in den Jahren 2017 und 2018 zu einer Unterfinanzierung der TOO. Insgesamt summieren sich die fehlenden liquiden Mittel ohne Gegenmaßnahmen auf rund T€ 4.000 in den Jahren 2017 und 2018.

	2017	2018
	T€	T€
Bedarf p.a.	1.746	2.315
Bedarf Gesamt	**4.061**	

4.4. Maßnahmen

Um diese Liquiditätslücke zu schließen, setzt die TOO auf einen Mix aus Maßnahmen, der sich an den unterschiedlichen Gründen für die Finanzierungslücke orientiert.

4.4.1. Eigenkonsolidierung

Grundsätzlich sind nur etwa 10 bis 15 Prozent der jährlichen Ausgaben der Gesellschaft disponibel. Die restlichen Kosten bestehen aus Personalaufwendungen und festen Betriebskosten. Daher sind die Eigenkonsolidierungsmöglichkeiten der TOO naturgemäß beschränkt. Weiterhin werden die Spielpläne der einzelnen Sparten mit mindestens einem Jahr Vorlaufzeit erstellt. Dazu gehören sowohl die Planung der einzelnen Stücke als auch die damit verbundenen Kosten für die vertragliche Bindung von Gastkünstlern sowie für den Bühnenbau. Daher kann die TOO kurzfristig kaum steuernd eingreifen.

Trotz dieser Einschränkungen wird die Gesellschaft zur Schließung der Liquiditätslücke einen zusätzlichen Eigenkonsolidierungsbeitrag leisten. Dieser beläuft sich für die Jahre 2017 und 2018 auf insgesamt T€ 340 und setzt sich wie folgt zusammen:

	2017	2018
	T€	T€
Gästehonorare Oper	50	80
Sonstige Aufwendungen		160
Instandhaltungen		50
Gesamtkonsolidierung		**340**

Im Jahr 2017 kann noch unterjährig – auch angesichts der sinkenden Ticketerlöse – bei der Oper ein Betrag von T€ 50 bei den Gästehonoraren eingespart werden. Im Jahr 2018 sind T€ 80 möglich. Zusätzlich wird bei den sonstigen Aufwendungen im Bereich der Verwaltung ein Betrag von T€ 160 eingespart. Hinzu kommt ein Konsolidierungsbeitrag bei den Instandhaltungen von T€ 50.

Mit den Kürzungen beim Gästehonorar in der Oper liegt die TOO damit im Jahr 2018 unterhalb der ursprünglichen Ansätze des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes.

4.4.2. Umwidmung Strukturanpassungsmittel für strukturellen Personalüberhang

Der grundsätzliche Anstieg bei den Personalkosten ist zunächst bedingt durch das Auslaufen des bisher bestehenden Haustarifvertrages im Orchester und der gleichzeitigen Überführung in den TVK-Musiker. Dadurch erhalten die 132 Orchestermusiker ab dem 1.8.2017 den normalen Flächentarif. Diese Personalkostensteigerung war im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept abgebildet.

Zusätzlich laufen die Kosten für den strukturellen Personalüberhang von 10,83 VZÄ durch die nicht zu reduzierenden Stellen im Chor, im Puppentheater, bei den Orchesterwarten sowie im Bereich Maske, Öffentlichkeitsarbeit und Abenddienst weiter auf. Diese Stellen konnten aus tariflichen, betriebsnotwendigen oder organisatorischen Gründen anders als im Konzept geplant nicht zum 1.8.2015 abgebaut werden. Die Gesamtpersonalausgaben für diese Stellen liegen bei T€ 587 p.a.

Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2018 wird dieser strukturelle Personalüberhang damit insgesamt dreieinhalb Jahre bestehen. Dadurch entstehen zusätzliche Kosten in Höhe von T€ 2.007, die im ursprünglichen Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept nicht eingeplant waren. Zugleich sollten diese Stellen über Abfindungen aus den Strukturanpassungsmitteln jeweils hälftig von der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt abgebaut werden.

Bisher dürfen die Mittel, die auf einem Anderkonto der Stadt Halle (Saale) verwahrt sind, ausschließlich für Abfindungen eingesetzt werden. Darüber ist ein Verwendungsnachweis zu führen, nicht veranschlagte Mittel müssen gemäß § 3 Abs. 4 des Theatervertrages zurückgezahlt werden.

Angesichts des strukturellen Personalüberhangs schlägt die TOO vor, diese Vertragsklausel zu öffnen und eine entsprechende Protokollnotiz zwischen der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt zu vereinbaren.

Dies würde auch dem Ziel der Strukturanpassungsmittel entsprechen. Sie sind dafür vorgesehen, die Gesellschaft von den Kosten für den Personalabbau freizustellen. Damit sollte die Gesellschaft von den Abfindungskosten entlastet werden, um die Einsparungen aus den reduzierten Personalkosten nutzen zu können.

Gleichzeitig waren im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept die abzubauenden Stellen einzeln beschrieben. Darauf waren die laufenden Zuschüsse der Stadt Halle (Saale) und des Landes Sachsen-Anhalt angepasst. Jede Verzögerung oder Veränderung im Personalabbau bedeutet mithin strukturelle Mehrkosten für die Gesellschaft beim Personal, die nach dem Konzept nicht gegenfinanziert werden können. Diese strukturellen Personalüberhänge von 10,83 VZÄ begründen sich folgendermaßen:

- Die 5,94 zusätzlichen VZÄ im Chor können aufgrund der Einschränkungen im Tarifvertrag nicht vorzeitig abgebaut werden. Ein Abbau ist nur über das Erreichen der Altersgrenze möglich. Die vorgesehene Personalreduzierung erstreckt sich damit über einen deutlich längeren Zeitraum. Allerdings werden dadurch in diesem Fall die Kosten für eine Abfindungszahlung eingespart.

- Bei den 1,66 VZÄ der Orchesterwarte ist es aus organisatorischen Gründen nicht möglich, diese Stellen zu reduzieren. Ein Abbau dieser Stellen würde die volle Spielfähigkeit des Orchesters in der bestehenden Größe beeinträchtigen und damit zu erheblichen

Einnahmeverlusten führen. Von daher sind diese im Strukturkonzept nicht eingeplanten Personalüberhangkosten durch eine Öffnung der Bestimmung des Theatervertrages aus den Strukturmitteln zu finanzieren.

- Ohne die durch die Ausweitung des Spielbetriebs notwendig gewordene zusätzliche Stelle (1 VZÄ) einer Puppenbauerin im Puppentheater hätte die Gesellschaft diese Leistungen extern einkaufen müssen. Die Kosten dafür wären höher gewesen als bei der Schaffung der zusätzlichen Stelle. Je Inszenierung fallen Kosten zwischen T€ 10 und T€ 60 – je nachdem wie viele Puppen und welcher Art benötigt werden – an. Zudem unterliegen die Puppen einem starken Verschleiß, so dass pro Spielzeit mit Reparaturkosten zwischen T€ 10 und T€ 15 zu rechnen ist. Von daher ist diese Stelle betriebswirtschaftlich notwendig. Da innerhalb des Strukturkonzepts die Schaffung einer neuen Stelle nicht eingeplant war, fallen die Personalkosten strukturell zusätzlich an. Von daher wäre die Finanzierung bei einer Öffnung der Bestimmungen im Theatervertrag bis Ende 2018 aus den Strukturanpassungsmitteln folgerichtig.

- Die insgesamt 2,23 VZÄ in der Maske, im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und im Abenddienst konnten ebenfalls aus organisatorischen Gründen nicht abgebaut werden. Dies hängt mit der Betriebsfähigkeit der Gesellschaft zusammen. Die individuellen Teilzeitvereinbarungen im zentralen Bereich sind gerade aufgrund der Aufrechterhaltung der vollen Arbeitsfähigkeit während der Spielzeit abgeschlossen worden. Ein Abbau dieser Stellenüberhänge hätte dieses Ziel konterkariert. Daher handelt es sich um im Strukturkonzept nicht eingeplante, strukturelle Personalüberhänge, die aus einer Umwidmung der Strukturmittel zu finanzieren sind.

Die Finanzierung des strukturellen Personalüberhangs würde jeweils hälftig von der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt aus den schon gebundenen Strukturanpassungsmitteln erfolgen.

4.4.3. Außerordentlicher Liquiditätszuschuss der Stadt Halle (Saale)

Nach Abzug der Eigenkonsolidierung und der Umwidmung der Strukturanpassungsmittel für den strukturellen Personalüberhang verbleibt ein Restbetrag, der nur durch einen außerordentlichen, zusätzlichen Liquiditätszuschuss durch den Gesellschafter Stadt Halle (Saale) zu finanzieren ist. Dieser beläuft sich für die Jahre 2017 und 2018 auf insgesamt T€ 1.714.

	2017	2018
	T€	T€
Liquiditätsbedarf 31.12.	-1.746	-2.315
Umwidmung Strukturmittel	0	2.007
Eigenkonsolidierung	50	290
Liquiditätszuschuss Stadt Halle (Saale)	**1.696**	**18**

Dieser Betrag würde von der Stadt Halle (Saale) zusätzlich zu den laufenden Zuschüssen in Höhe von T€ 41.396, den anteiligen Dynamisierungsleistungen in Höhe von T€ 1.444 und den noch vorhandenen Liquiditätshilfen in Höhe von T€ 1.480 gezahlt.

4.5. Zusammenfassung Planungen 2017/18

Mit dem Mix aus Eigenkonsolidierungsmaßnahmen der Gesellschaft, Umwidmung der Strukturmittel und zusätzlichen, außerordentlichen Liquiditätszuschüssen der Stadt Halle (Saale) ist die Finanzierung der Gesellschaft bis zum Laufzeitende des bestehenden Theatervertrages im Jahr 2018 gesichert.

5. Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen 2019 bis 2023

Ende des Jahres 2018 läuft der bestehenden Fördervertrag zur Theater-, Oper- und Orchester GmbH zwischen der Stadt Halle (Saale) und dem Land Sachsen-Anhalt aus. Der neue Vertrag wird für die Jahre 2019 bis 2023 abgeschlossen und legt auch die zukünftige Zuschussentwicklung sowohl der Stadt Halle (Saale) als auch des Landes Sachsen-Anhalt fest.

Die Ergebnisse der Gesellschaft in den Jahren 2014 bis 2018 haben offenbart, dass die Finanzierung der TOO dauerhaft nicht ausreichend ist. Die Reduzierung des Landeszuschusses in der laufenden Förderperiode um T€ 2.852 konnte durch die gesetzten Einsparziele nicht kompensiert werden. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Gesellschaft nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit die Budgetvorgaben erreichen konnte. Zum anderen konnte das Personal aus organisatorischen, tariflichen oder spielbetrieblichen Gründen in einigen Bereichen nicht im geplanten Umfang reduziert werden.

Die dadurch entstehenden Mehrkosten hat die Stadt Halle (Saale) – zusätzlich zu den ohnehin schon geplanten Liquiditätshilfen in Höhe von T€ 7.750 – gedeckt. In Verbindung mit der allgemeinen Zuschussreduzierung des Landes Sachsen-Anhalt haben sich dadurch die Finanzierungsanteile der TOO in der Förderperiode 2014 bis 2018 verschoben. Mittlerweile zahlt die Stadt Halle (Saale) 71 Prozent der notwendigen Zuschüsse (Dynamisierung, Liquiditätshilfe, laufender Zuschuss), das Land Sachsen-Anhalt 29 Prozent. In der Förderperiode 2009 bis 2013 lag dieses Verhältnis noch bei 63 Prozent zu 37 Prozent.

Die Gesellschaft hat daher die Planungen für die Geschäftsjahre 2019 bis 2023 in wichtigen Bereichen gegenüber dem im Jahr 2014 vorgelegten Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept an die Realität anpassen und korrigieren müssen.

5.1. Personalaufwendungen

Ursprünglich war geplant, dass die Gesellschaft am 1.8.2019 ihre personelle Zielstruktur von 419 Stellen, davon 99 Orchestermusiker, erreicht. Diese Personalstärke wird insbesondere im Orchester revidiert.

5.1.1. Tarifbereich Orchester

Aufgrund der tarifvertraglich festgelegten Kündigungsfristen sollte das Orchester zum 1.8.2019 die Personalstärke von insgesamt 99 erreichen. Diese Zahl wurde im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept eher als mathematische Größe gesetzt und nicht aus der spielbetrieblichen Notwendigkeit (insbesondere der vollen Funktionsfähigkeit der Staatskapelle) abgeleitet. 99 Musiker sind laut Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern (TVK) die minimale Stellenbesetzung zur Begründung eines A-Orchesters. Daran hat sich das Konzept orientiert.

Nunmehr wurde im Auftrag der Gesellschaft ein Strukturkonzept für das Staatsorchester Halle von der Beratungsfirma Andreas Richter Cultural Consultings GmbH erstellt. Dieses Gutachten kommt zu dem Ergebnis, dass eine Stellenreduktion auf 99 Musiker über Abfindungen und Sozialauswahl die Spielfähigkeit des Orchesters massiv beeinträchtigen würde.

- Die Staatskapelle wäre mit 99 Stellen nicht mehr dazu in der Lage, Oper und Konzert parallel zu spielen. Dies hätte Einnahmeausfälle und eine geringere Dienstauslastung zur Folge.

- Durch die Notwendigkeit der Sozialauswahl bei einem Stellenabbau über betriebsbedingte Kündigungen wären insbesondere die jüngeren Musiker betroffen. Zugleich würde diese Sozialauswahl unabhängig von den Instrumenten erfolgen. Dadurch wäre beispielsweise die Funktionsfähigkeit des Händelfestspielorchesters, das deutschlandweit einzige Barockorchester in einem Konzert- und Opernorchester, nicht mehr gegeben. Die fehlenden 8 bis 10 Stellen könnten auch nicht durch Aushilfen bzw. Gastmusikern ersetzt werden, ohne die spezifische Identität zu zerstören.

- Insgesamt führt ein Personalabbau über die Sozialauswahl dazu, dass das Orchester insgesamt überaltert und in den kommenden Jahren seine Spielfähigkeit mit den dann notwendigen, altersbedingten Abgängen verliert.

Daher kommt das Gutachten zu dem Ergebnis, dass die Zahl der Musiker nicht auf 99 reduziert werden sollte, da dies mit dem Verlust der vollumfänglichen Spielfähigkeit, mit Einnahmeverlusten und mit einer Überalterung des Orchesters einhergehen würde. Stattdessen schlägt die Beratungsfirma vor, die Zahl der Musiker nur auf 115 Stellen zu verkleinern. Mit dieser Größe wäre die vollumfängliche Spielfähigkeit – Oper und Konzert parallel, Händelfestspielorchester – gesichert. Der notwendige Abbau von 17 Musikerstellen soll über eine Vorruhestandsregelung mit Abfindungsanspruch erfolgen, um bei der Reduzierung der Stellen den Einfluss auf die Instrumentengruppe und das Alter zu wahren.

Auf Grundlage dieses Ergebnisses wurde im Auftrag der Gesellschaft und auf Anregung des Ministeriums für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt eine „Simulation und Auswertung der Dienstplanauslastung bei 115 und 99 Planstellen“ für die Staatskapelle Halle vom Orchestermanager der Komischen Oper in Berlin, Andreas Moritz, erstellt. Das Gutachten hat die Dienstpläne des Orchesters von Herbst 2017 bis Februar 2018 auf Grundlage des aktuellen Spielprogramms in den beiden Varianten untersucht.

Es kommt zu dem Ergebnis, dass mit einer Stellenzahl von 99 Musikern die bisherige Dienstplanstruktur und damit die bisherige Spielfähigkeit der Staatskapelle Halle nicht aufrecht zu

erhalten wäre. Es wären massive Einschnitte m Programm der Gesellschaft in der Oper und bei den Konzerten unabwendbar.

Bei einer Orchesterstärke von 115 Musikern könnte der bisherige Spielplan der Staatskapelle aufrechterhalten und abgedeckt werden.

Im Ergebnis plant die Gesellschaft aufgrund der vorliegenden Untersuchungen nunmehr dauerhaft mit 115 Musikerstellen im Orchester anstatt mit 99. Dies bedeutet, dass bis zum 31.7.2019 nur noch 17 statt der bisher geplanten 33 Stellen abzubauen sind.

Durch diese höhere Personalstärke ergeben sich ab dem Jahr 2019 dauerhafte, zusätzliche Personalkosten (inklusive Lohnsteigerungen) in Höhe von durchschnittlich T€ 1.386 p.a. für die 16 zusätzlichen Musikerstellen. Diese zusätzlichen Personalkosten sind bisher in den Zuschusszahlungen an die Gesellschaft nicht abgebildet. Eine Kompensation aus eigenen Mittel scheidet angesichts der Größenordnung aus.

Die noch abzubauenden 17 überzähligen Personalstellen im Orchester sollen über Vorruhestandsangebote mit Abfindungen umgesetzt werden.

5.1.2. Tarifbereich Bühne

Im Tarifbereich Bühne ist der im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept festgeschriebene Personalabbau weitgehend vollzogen.

Die Planungen der Gesellschaft sehen vor, dass die zum 31.12.2017 bestehende Stellenzahl erhalten bleibt. Dies ist notwendig, um die volle Spiel- und Betriebsfähigkeit der TOO zu erhalten. Von diesen Vorgaben gibt es eine Ausnahme:

- Im Chor können die überhängenden Stellen aufgrund der tarifvertraglichen Restriktionen nur durch Verrentung abgebaut werden. Dadurch wird die Zielpersonalstärke erst Stück für Stück endgültig erreicht. In der kommenden Förderperiode reduziert sich die Zahl der überhängenden Chorstellen um 2 VZÄ durch Verrentung.

5.1.3. Kollektiver Verzicht auf 13. Monatsgehalt

Zum 1.8.2017 werden alle Mitarbeiter der Gesellschaft (sowohl das Orchester als auch alle anderen Sparten und die zentralen Bereiche) nach den Bestimmungen der jeweiligen Flächentarifverträge (TV Bühne, TV Orchester) entlohnt und beschäftigt. Dies bedeutet, dass sowohl die Betriebsvereinbarungen für die derzeit 132 Musiker der Staatskapelle als auch 2018 die individuellen Teilzeitvereinbarungen mit 203 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auslaufen. Gleichzeitig ist es für die Aufrechterhaltung der vollen Spiel- und Betriebsfähigkeit wie beschrieben notwendig, dass die derzeit

vorhandene Mitarbeiterzahl in den zentralen Bereichen erhalten bleibt und die Zahl der Orchestermusiker nur auf 115 statt auf 99 Stellen reduziert wird.

Um diese Mehrkosten im Personalbereich zumindest teilweise abzufedern und durch Eigenmaßnahmen zu untersetzen, strebt die Gesellschaft den Abschluss einer Sondertarifregelung zum 1.1.2019 mit allen 476 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Diese kollektive Regelung soll möglichst in einem Verzicht auf die Zuwendung als 13. Monatsgehalt (Rechtsanspruch auf Zuwendung nach NV Bühne AT §§ 13-15; TVK Orchester §§ 24-25; TVöD-V § 20) bestehen. Im gleichen Umfang der Verzichtsleistung wird im Gegenzug die Arbeitszeit reduziert. Dies bedeutet – je nach Tarifbereich und nach Eingruppierung – folgende Verzichtsleistungen:

Tarifbereich	**Zuwendung (vom Monatsbrutto)**	**Verzichtsleistung (vom Jahresbrutto)**
NV-Bühne	72 %	5,66 %
TVK	72 %	5,66 %
TVÖD E1 bis E8	67,5 %	5,33 %
TVÖD E9a bis E12	60%	4,76 %

Durch die kollektive Sondertarifvereinbarung können die Personalkosten der Gesellschaft im Durchschnitt um T€ 1.560 p.a. reduziert werden. Zugleich verbessert sich dadurch im Vergleich zur bisherigen, individuellen Verzichtsleistungsleistung von 203 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Betriebsablauf. Bisher sind die Arbeitszeiten zwischen den zentralen Bereichen und den Bühnen nicht synchronisiert. Dadurch verzögern sich nach der Spielzeitpause im Sommer die Aufnahme von Proben und Veranstaltungen. Durch die Synchronisation der reduzierten Arbeitszeit über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden künftig diese Störungen im Betriebsablauf vermindert.

Für den Abschluss einer solchen Sondertarifregelung müssen zuvor Verhandlungen durch den Deutschen Bühnenverein und den Kommunalen Arbeitgeberverband mit den Tarifpartnern aufgenommen werden. Um diese Gespräche erfolgreich führen zu können, wäre zuvor Sicherheit über die Gesamtplanungen – Personalentwicklung etc. – zu erreichen. Daher erscheint ein Verhandlungsbeginn mit den Gewerkschaften frühestens Anfang des Jahres 2018 realistisch.

5.2. Erlöse und Veranstaltungsübersicht

Die Erlöse aus Ticketverkäufen und Gastspielen machen derzeit rund 9% der Gesamteinnahmen der Gesellschaft aus. Angesichts der rückläufigen Einnahmen aus Kartenverkäufen in den Jahren 2016 bis 2018 plant die Gesellschaft in der Förderperiode 2019 bis 2023 mit nur leicht steigenden Erlösen. Im gesamten Zeitraum wird eine Erlöserhöhung von rund 1 Prozent unterstellt. In den Jahren 2020 und 2022 sind die zusätzlichen Erlöse aus der Veranstaltung der Kinderstadt von 20 T€ berücksichtigt. In

den Veranstaltungszahlen ist das jährliche, kostenlose Rahmenprogramm (beispielsweise bei öffentlichen Auftritten von Orchestermusikern im Rahmen der Händelfestspiele) nicht enthalten.

Leistungszahlen	2019	2020	2021	2022	2023
Zuschauer	232.858	235.661	233.618	236.683	234.640
Veranstaltungen	1.043	1.058	1.046	1.064	1.052
Erlöse (T€)	2.917	2.952	2.932	2.962	2.942

5.3. Instandhaltungen und Investitionen

Für die notwendigen Investitionen und Instandhaltungen stand der Gesellschaft in den Jahren 2014 bis 2018 ein Budget von zusammen T€ 750 zur Verfügung. Davon entfielen T€ 300 auf Instandhaltungen und T€ 450 auf die notwendigen Ersatzinvestitionen.

Die Erfahrungen aus der abgelaufenen Förderperiode zeigen, dass das Investitionsbudget grundsätzlich zu erreichen ist. Entsprechend gering sind die Abweichungen in diesem Bereich im Vergleich zum Plan. Daher plant die Gesellschaft weiterhin mit einem Budget von T€ 450 für notwendige Investitionen. Außerplanmäßige Einzelinvestitionsmaßnahmen sind in diesem Budget aber nicht abgebildet. Bei einer Notwendigkeit von umfassenderen Investitionen wird die Gesellschaft eine Einzelfinanzierungsplanung vorlegen. Dabei sollen auch Fördermöglichkeiten mit einbezogen werden.

Bei den Instandhaltungen ist dagegen eine strukturelle Unterdeckung zu verzeichnen. Diese soll in der kommenden Förderperiode ausgeglichen werden. Daher geht die Gesellschaft in den Jahren 2019 bis 2023 von einem leicht erhöhten Ansatz in Höhe von T€ 430 p.a. aus. Im Vergleich zur abgelaufenen Förderperiode ist dies eine Steigerung um T€ 130.

5.4. Gästehonorare, Betriebskosten und sonstige Aufwendungen

Bei den Gästehonoraren sind in der abgelaufenen Förderperiode die größten Abweichungen im Vergleich zu den Planungen zu verzeichnen. Dies gilt insbesondere für die beiden ersten Spielzeiten. Seit der Spielzeit 2016/17 wurden eine klare Budgetvorgabe und –kontrolle implementiert. Die Gesellschaft plant daher in der Förderperiode 2019 bis 2023 mit einem Budgetansatz bei den Honoraren für Gäste mit T€ 1.910 p.a. Auch bei den sonstigen bezogenen Leistungen, zu denen die Ausgaben für Mieten und Urhebergebühren gehören, plant die Gesellschaft mit einer leichten Steigerung um rund 7 Prozent. Zugleich rechnet die Gesellschaft bei den Urheberabgaben mit einer leichten Kostensteigerung von 1 Prozent p.a. Darin liegt die leichte Erhöhung der bezogenen Leistungen zwischen 2019 und 2023 begründet.

Bei den Betriebskosten und sonstigen Aufwendungen wird mit einem Grundansatz von T€ 2.465 im Jahr 2019 geplant. Dies entspricht einer Erhöhung um rund T€ 400 gegenüber den Ansätzen aus dem

Strukturkonzept des Jahres 2014. Damit sind die schon in den Jahren 2014 bis 2018 entstandenen durchschnittlichen Kostensteigerungen enthalten. Der neue Ansatz liegt damit sogar leicht unter den IST-Zahlen der vergangenen Förderperiode.

Um größtmögliche Kostensicherheit zu erreichen, plant die Gesellschaft künftig bei den Betriebskosten und den sonstigen Aufwendungen mit einer jährlichen Kostensteigerung von 2 Prozent. Dies betrifft die Positionen Betriebskosten, Bewachung, Reinigung, Versicherungen und sonstige Beiträge. Aufgrund dieser Indizierung sind die Ansätze ab dem Jahr 2019 leicht steigend.

5.5. Strukturanpassungsmittel

Die Gesellschaft wird in der kommenden Förderperiode 2019 bis 2023 die geplante Personalreduzierung im Orchester um 17 Stellen von 132 auf 115 ab dem 1.1.2019 fortführen. Diese Stellen sollen, wie geplant, über Abfindungen abgebaut werden. Dazu stehen die entsprechenden Strukturanpassungsmittel des Landes Sachsen-Anhalt und der Stadt Halle (Saale) bereit. Insgesamt beläuft sich der Abfindungsbetrag für die 17 Musiker auf T€ 4.420. Weiter sind T€ 325 für schon vereinbarte Abfindungen gebunden.

Weiterhin hat die Gesellschaft die folgenden grundsätzlichen Personalüberhänge im Förderzeitraum 2019 bis 2023 im Vergleich zum ursprünglichen Strukturkonzept:

- Im Chor bestehen nach 2019 noch 4 VZÄ über den ursprünglichen Planungen. Diese Stelle können auch weiterhin aufgrund der tarifvertraglichen Einschränkungen nur über das Erreichen der Altersgrenze reduziert werden. Die dafür notwendigen Personalkosten belaufen sich daher in diesem Zeitraum auf insgesamt rund 980 T€. Zwei Stellen können in dieser Zeit über Verrentung abgebaut werden.

- Bei den Orchesterwarten besteht weiterhin ein struktureller Personalüberhang von 1,66 VZÄ. Aufgrund der höheren Personalstärke im Orchester (115 statt 99 Musiker) werden diese Stellen dringend zur Erhaltung der vollen Spielfähigkeit benötigt. Dies führt zu dauerhaften personellen Mehrkosten von durchschnittlich T€ 95 p.a.

- Die Stelle der Puppenbauerin wird auch weiterhin dauerhaft benötigt, um keine zusätzlichen externen Kosten für den Puppenbau und die Puppenreparatur zu binden. Dies bedeutet zusätzliche Personalkosten von T€ 57 p.a.

- Auch in der Maske, im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und im Abenddienst besteht weiterhin dauerhaft ein Personalüberhang von 2,23 VZÄ. Ein Abbau dieser Stellenüberhänge würde das Ziel der Verbesserung der Spielfähigkeit durch die neue, kollektive Sondertarifvereinbarung konterkarieren. Die dafür notwendigen Mittel belaufen sich auf 116 T€ p.a.

Insgesamt stellen sich die Personalüberhänge für die beschriebenen Stellen für den Förderzeitraum 2019 bis 2023 folgendermaßen dar:

Stelle	**Verrentung**	**Gehalt ab dem 1.1.2019 bis zur Verrentung (in Euro)**
Chor 1	31.7.2019	34.188
Chor 2	31.7.2020	94.872
Chor 3		309.561
Chor 4		541.491
Orchesterwarte		244.348
Puppenbauerin		260.512
Maske/Öffentlichkeitsarbeit/Abenddienst		622.847
Gesamt		2.107.819

Insgesamt belaufen sich damit die strukturellen Personalüberhangskosten für die Förderperiode 2019 bis 2023 auf T€ 2.108. Die Gesellschaft schlägt vor, dass diese Mittel ebenfalls – analog zur Finanzierung des Personalüberhangs in den Jahren 2015 bis 2018 – aus der Umwidmung der Strukturanpassungsmittel gezahlt werden. Da laut bestehendem Theatervertrag der Verwendungsnachweis für diese Stellen bis zum 31.7.2020 zu führen ist, plant die Gesellschaft mit dem Zulauf der Mittel in den Jahren 2019 und 2020.

Insgesamt ergibt sich damit folgender Auszahlungsplan für Strukturmittel des Landes Sachsen-Anhalt und der Stadt Halle (Saale):

	T€
Abfindungen 2014 bis 2018	1.116
Struktureller Personalüberhang 2015 bis 2018	2.007
Abfindungen 2019 bis 2023	4.745
Struktureller Personalüberhang 2019 bis 2023	2.108
Gesamt Auszahlung Strukturmittel	**9.976**
Gesamt Strukturmittel	10.185
Verbleibende Strukturmittel	**209**

5.6. Dynamisierung

Wie bisher plant die Gesellschaft auch für die Förderperiode 2019 bis 2023 mit jährlichen Tarifsteigerungen. Dabei ist die höhere Zahl der Vollzeitstellen aus dem neuen Orchesterkonzept mit 115 statt 99 Musikern zu berücksichtigen. Die Gesellschaft geht daher von Gesamtkosten für die

Dynamisierung von T€ 18.088 im Zeitraum 2019 bis 2023 aus. Diese Kosten werden wie bisher jeweils zur Hälfte von Stadt Halle (Saale) und Land Sachsen-Anhalt getragen.

5.7. Zuschüsse

Bisher erhält die Gesellschaft von der Stadt Halle (Saale) einen Zuschuss von T€ 20.698 p.a. Daneben zahlt das Land Sachsen-Anhalt einen Zuschuss von T€ 9.054 als Projektförderung an die TOO. Diese Zahlung ist im Jahr 2014 um T€ 2.852 reduziert worden.

Gleichzeitig hat die Stadt Halle (Saale) zur Sicherung der notwendigen Liquidität T€ 7.750 bis zum Ende des Jahres 2018 an die Gesellschaft gezahlt. Durch die Verfehlung der Zielansätze des Strukturkonzeptes hat die Stadt Halle (Saale) zudem außerplanmäßig einen Zuschuss zum Erhalt der Liquidität in Höhe von T€ 1.696 der TOO zur Verfügung gestellt.

Unter der Berücksichtigung des erhöhten Personalbedarfes von 16 zusätzlichen Musikerstellen für das neue Orchesterkonzept sowie den fortgeschriebenen Ansätzen für Honorare, Instandhaltung, Betriebskosten und sonstige Aufwendungen ergibt sich bei der Gesellschaft ein erhöhter Mittelbedarf für die Förderperiode **1.700 T€** p.a. Insgesamt ergibt sich damit ein Gesamtzuschuss von T€ 31.452 p.a.

Selbst bei einer Komplettübernahme des erhöhten Zuschussbedarfes von T€ 1.700 durch das Land Sachsen-Anhalt würde der Anteil mit 34 Prozent unterhalb der Verteilung aus dem Fördervertrag von 2009 bis 2013 von 36 Prozent (Land) zu 64 Prozent (Stadt) liegen. Auch absolut würde der Zuschuss des Landes Sachsen-Anhalt mit T€ 10.754 unterhalb der Ansätze der Förderperiode 2009 bis 2013 mit T€ 11.902 liegen.

Daher plant die Gesellschaft, dass – auch angesichts der zusätzlichen Liquiditätshilfen der Stadt Halle (Saale) in der Förderperiode 2014 bis 2018 – die Zuschusserhöhung in Höhe von T€ 1.700 p.a. als Projektfinanzierung vom Land Sachsen-Anhalt übernommen wird.

5.8. Zusammenfassung Planungen 2019 bis 2023

Mit der Planung für die Jahre 2019 bis 2023 ist die hochwertige kulturelle Arbeit der TOO finanziell gesichert. Gleichzeitig wird durch das Sanierungs- und Strukturkonzept 2.0 die Spielfähigkeit aller Sparten – insbesondere der Staatskapelle – verbessert. Dies wird sich sowohl bei der Zahl der Veranstaltungen sowie der Qualität des kulturellen Angebotes bemerkbar machen. Mit dem vollständigen Erhalt des Händelfestspielorchesters hat die TOO, die Stadt Halle (Saale) und das Land Sachsen-Anhalt die Möglichkeit, ein Alleinstellungsmerkmal von internationalem Rang weiter zu entwickeln.

Um dieses Ziel zu verwirklichen, müssen die vier Kernpunkte der Planungen 2019 bis 2023 umgesetzt werden:

- Erhalt von 115 statt 99 Musikern in der Staatskapelle
- Umwidmung der Strukturanpassungsmittel für strukturelle Personalüberhangkosten durch Stadt und Land für 8,89 VZÄ im Chor, bei den Orchesterwarten, im Puppentheater sowie in den zentralen Bereichen in Höhe von T€ 2.108
- Abschluss einer tariflichen Sonderregelung für alle 476 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TOO mit einem Einspareffekt von T€ 1.560
- Erhöhung des Grundzuschusses für die Gesellschaft in Höhe von T€ 1.700, um die strukturelle Unterfinanzierung der TOO sowie die höhere Personalstärke im Orchester zu finanzieren

6. Schlussbemerkung

Die Theater, Oper und Orchester GmbH Halle hat seit dem Abschluss des Theatervertrages mit dem Land Sachsen-Anhalt am 24.7.2014 in Verbindung mit dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept vom 29.4.2014 einen schmerzhaften Konsolidierungsprozess durchlaufen. Festzustellen ist, dass trotz umfassender Anpassungsprozesse die Ziele nicht erreicht werden konnten. Dies betrifft sowohl die gesetzten Einsparziele bei den Ausgaben für Honorare und Spielbetrieb als auch beim Personalabbau. Diese zusätzlichen Ausgaben aus der Vergangenheit summieren sich mit den ebenfalls im Vergleich zum Strukturkonzept höheren Ansätzen auf einen zusätzlichen finanziellen Mehrbedarf in den Geschäftsjahren 2017 und 2018 in Höhe von T€ 4.061.

Dabei übernimmt die Stadt Halle (Saale) – wie im Theatervertrag in § 5 festgelegt – die unmittelbare Sicherung der Liquidität der Gesellschaft, die durch die Mehrausgaben insbesondere im Bereich Honorare notwendig wurde. Dies sind für das Jahr 2017 insgesamt T€ 1.696, die aus dem städtischen Haushalt der Gesellschaft zusätzlich zu den schon gezahlten und im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept geplanten Liquiditätshilfen in Höhe von T€ 7.750. Die restlichen Mehrkosten werden über Eigenkonsolidierungsbeiträge der Gesellschaft gedeckt.

Ein Teil dieses Mehrbedarfs ist aber auf nicht zu reduzierende Personalstellen zurückzuführen. Dies betrifft insgesamt 10,83 Vollzeitstellen (Chor, Orchesterwarte, Puppenbauerin, Maske, Verwaltung), die – anders als geplant – seit dem 1.8.2015 nicht abgebaut werden konnten. Die Gründe dafür liegen insbesondere in den Einschränkungen der bestehenden Tarifverträge, aber auch in der notwendigen Aufrechterhaltung der vollen Spielbetriebsfähigkeit. Die Mehrkosten betragen dafür seit dem 1.8.2015 insgesamt T€ 2.007. Diese Aufwendungen sind strukturelle Personalüberhangkosten.

In dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept sowie in dem Theatervertrag nach § 3 sollte die Gesellschaft von Kosten für die Personalreduzierung freigestellt werden. Dazu haben Stadt Halle (Saale) und Land Sachsen-Anhalt jeweils hälftig insgesamt T€ 10.185 zur Verfügung gestellt. Die Mittel sind sowohl im Haushalt der Stadt Halle (Saale) als auch im Haushalt des Landes Sachsen-Anhalt eingeplant und bereits auf einem Anderkonto eingezahlt. Bisher sind diese Strukturanpassungsmittel zweckgebunden für Abfindungszahlungen. Dafür ist ein Nachweis zu erbringen.

In diesem Punkt will die Stadt Halle (Saale) in Absprache mit der Gesellschaft von der Möglichkeit einer Anpassung und Fortentwicklung des Sanierungs- und Strukturkonzeptes nach der 1. Protokollnotiz zu § 3 des Zuwendungsvertrages Gebrauch machen. Dem festgelegten Verwendungszweck der Strukturanpassungsmittel folgend, will die Gesellschaft einen Teil dieses Geldes nutzen, um von den unabdingbaren, strukturellen Personalüberhangskosten für den Zeitraum 1.8.2015 bis zum 31.12.2018 freigestellt zu werden. Daher plant die Gesellschaft, insgesamt T€ 2.007 dieser Mittel für den strukturellen Personalüberhang umzuwidmen – jeweils hälftig aus den Anteilen

der Stadt Halle (Saale) und des Landes Sachsen-Anhalt. Weder der Stadt noch dem Land entstehen dadurch zusätzliche, über die ohnehin eingeplanten Aufwendungen hinausgehende Kosten.

Mit der Umwidmung der Strukturmittel und der zusätzlichen Liquiditätshilfe der Stadt Halle (Saale) ist die Gesellschaft bis zum Ende des Jahres 2018 finanziert.

In Vorbereitung des neuen Zuwendungsvertrags zwischen dem Land Sachsen-Anhalt und der Stadt Halle (Saale) für die Theater, Oper und Orchester GmbH hat die Gesellschaft mit dem Sanierungs- und Strukturkonzept 2.0 eine Planung für die Jahre 2019 bis 2023 vorgelegt. Dieses Konzept fußt auf vier Kernpunkten:

- Revidierung der ursprünglichen Orchesterkonzeption. Statt wie bisher geplant auf 99 Musiker wird die Staatskapelle Halle nur auf 115 Musiker verkleinert. Dieser reduzierte Stellenabbau sichert zum einen die volle Spielfähigkeit des Orchesters und folglich zusätzliche Einnahmen. Damit ist diese Orchesterstärke langfristig finanziell vorteilhafter als eine Personalreduzierung auf 99 Musikern. Zum anderen gibt diese Musikerzahl der Gesellschaft und der Stadt Halle (Saale) die Möglichkeit, die Staatskapelle und insbesondere das Händelfestspielorchester zu einer internationalen Marke auszubauen. Die 17 überzähligen Musikerstellen werden wie geplant über Abfindungszahlungen abgebaut.

- Weitere Umwidmung der Strukturanpassungsmittel. Die Gesellschaft wird auch in der Förderperiode 2019 bis 2023 insgesamt 8,89 VZÄ mehr als im Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept geplant haben. Dieser strukturelle Personalüberhang ist weiterhin bedingt zum einen durch tarifvertragliche Einschränkungen zum anderen durch die Aufrechterhaltung der vollen Spielbetriebsfähigkeit. Die zusätzlichen Personalkosten belaufen sich auf T€ 2.108. Die Gesellschaft plant zur Finanzierung ebenfalls mit einer Umwidmung der bestehenden Strukturanpassungsmittel bis zum 31.7.2020.

- Abschluss einer tariflichen Sonderregelung. Die Gesellschaft strebt als Eigenkonsolidierungsbeitrag den Abschluss einer tariflichen Sonderregelung für alle 476 (nach Stellenabbau im Orchester 460) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TOO zum 1.1.2019 an. Dazu sollen Verhandlungen mit den Gewerkschaften über einen Verzicht auf das 13. Monatsgehalt geführt werden. Im Gegenzug wird die Arbeitszeit im Durchschnitt über alle Tarifgruppen um 5 Prozent reduziert. Der Einspareffekt beträgt rund T€ 1.560 p.a.

- Um die zusätzlichen Personalkosten Orchester sowie die Kostensteigerungen bei den Honoraren und Betriebskosten aufzufangen, benötigt die Gesellschaft eine Erhöhung des Grundzuschusses in Höhe von T€ 1.700 p.a. Angesichts der Finanzierungsanteile zwischen

Stadt Halle (Saale) und Land Sachsen-Anhalt plant die Gesellschaft mit einer Zuschusserhöhung von T€ 1.700 vom Land Sachsen-Anhalt.

Mit diesen Maßnahmen wird die strukturelle Unterfinanzierung der Gesellschaft beendet und das kulturelle Angebot langfristig gesichert und verbessert. Um die in dem Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept festgelegten Ziele einzuhalten, hat die TOO ein neues Controllingsystem etabliert, dass in den kommenden Jahren weiter ausgebaut wird. Dazu gehört eine wachsende Überwachungsfunktion des Geschäftsführers (Mitzeichnungspflicht bei allen Ausgaben).

Halle (Saale),

Dr. Bernd Wiegand
Aufsichtsratsvorsitzender
Theater, Oper und Orchester GmbH Halle
Oberbürgermeister
Stadt Halle (Saale)

Stefan Rosinski
Geschäftsführer
Theater, Oper und Orchester GmbH Halle

Sanierungs- und Struktur-anpassungskonzept

der

Stadt Halle (Saale)

für die

Theater, Oper und Orchester GmbH Halle

Inhaltsübersicht:

Seite

1. Ausgangslage und Aufgabenstellung ... 3

2. Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen ... 4

2.1. Personalkosten ... 4

2.2. Erlöse und Betriebskosten im Zusammenhang mit Veranstaltungen ... 5

2.3. Investitionen und Instandhaltung des Vermögens ... 5

3. Auswirkungen auf das kulturelle Angebot ... 6

4. Finanzielle und wirtschaftliche Auswirkungen der Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen auf die TOO GmbH ... 7

4.1. Personalkosten ... 7

4.1.1. Tarifbereich NV-Bühne/TVÖD ... 8

4.1.2. Tarifbereich TVK-Musiker ... 8

4.4.1. Laufende Zuschusszahlungen und Dynamisierung ... 9

4.4.2. Zuschusszahlungen für Strukturanpassungskosten ... 9

4.4.3. Zuschusszahlungen zur Sicherung der Liquidität der TOO GmbH ... 10

5. Schlussbemerkung ... 10

Anlage:

Anlage 1 Personelle Zielstruktur
Anlage 2 Strukturanpassungskosten zur Erreichung der personellen Zielstruktur
Anlage 3 Planbilanz der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.8.2014 bis 31.7.2022
Anlage 4 Plangewinn- und Verlustrechnung der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.8.2014 bis 31.7.2022
Anlage 5 Plankapitalflussrechnung der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 1.8.2014 bis 31.7.2022
Anlage 6 Darstellung des Zuschussbedarfes der TOO GmbH Halle für den Zeitraum 2014 bis 2022

1. Ausgangslage und Aufgabenstellung

Seit 1. Januar 2009 sind die Oper, die Staatskapelle, das Neue Theater, das Puppentheater und das Thalia Theater der Stadt Halle (Saale) in der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle (nachfolgend „TOO GmbH“ genannt) vereinigt.

Die Zusammenführung erbrachte umfangreiche finanzielle Einsparungen sowie zunehmend auch künstlerische Synergieeffekte und verfolgt damit erfolgreich das Ziel, auch künftig hochwertige Theater- und Konzertangebote in der Kunst- und Kulturstadt Halle zu ermöglichen.

Die Staatskapelle Halle ist der aus der Fusion des Philharmonischen Staatsorchesters und des Orchesters des Opernhauses Halle hervorgegangene führende Klangkörper Sachsen-Anhalts. Aus Mitgliedern der Staatskapelle setzt sich das Händelfestspielorchester zusammen, das auf historischen Instrumenten musiziert, eine bundesweit einzigartige Konstellation.

Neben einem breiten Musiktheater- und Ballettangebot ist die Arbeit der Oper Halle in besonderer Weise geprägt durch die Aufführung der Werke Georg Friedrich Händels. Mit Händels Opernaufführungen und den Konzerten der Staatskapelle Halle, insbesondere des Händelfestspielorchesters, sind die Bühnen Halle eine entscheidende Säule der Händelfestspiele. Darüber hinaus erfolgt die Beteiligung am Impuls-Festivals. Die TOO GmbH ist somit ein bedeutender Kulturbotschafter Sachsen-Anhalts im nationalen und internationalen Maßstab.

Mit der Kulturinsel verfügt die Stadt Halle (Saale) über ein weithin einmaliges und zukunftsweisendes, weil viele Möglichkeiten bietendes Zentrum von Kunst und Gesellschaft. Es ist Heimstätte des Schauspiels mit dem neuen theater, des einzigen Kinder- und Jugendtheaters im Lande mit dem Thalia Theater sowie des Puppentheaters Halle. Die Arbeit all dieser Sparten von Halles Bühnen ist ausgerichtet auf die Stadt und die Wirksamkeit als Oberzentrum, sie zielt hier auf ein breites Publikum, wobei die Verantwortung gegenüber Kinder und Jugendlichen, zunehmend aber auch gegenüber der immer grö-ßer werdenden Zahl älterer Bürger Schwerpunkte bilden. Höchster künstlerischer Anspruch schließt dabei das Streben nach überregionaler Wirksamkeit ausdrücklich ein, wobei die Zusammenarbeit mit Partnern auf nationaler und internationaler Ebene immer mehr an Bedeutung gewinnt. Das Puppentheater Halle steht mit seinen Inszenierungen für Kinder und Erwachsene, mit seinen internationalen Koproduktionen und Gastspielen für diesen Weg bereits beispielgebend.

Um diese Aufgaben finanziell zu ermöglichen und die künstlerische Qualität in allen Sparten aufrecht zu erhalten, bedarf es einer Förderung durch die Trägerkommune sowie das Land Sachsen-Anhalt. Die durch Zuwendungsvertrag geregelte Förderung durch das Land Sachsen-Anhalt ist zum 31.12.2013 ausgelaufen. Die Zuwendungen des Landes wurden mit Beschluss des Landtages für das Haushaltsjahr 2014 um T€ 2.852 auf T€ 9.053 reduziert.

Unter Berücksichtigung der Analyse der bisherigen Entwicklung der Gesellschaft und der aktuellen Unternehmenslage sind daher Maßnahmen zu ergreifen, um der drohenden Zahlungsunfähigkeit zu entgegnen. Um den Fortbestand der TOO GmbH in allen Sparten und unter Beibehaltung der qualitativen Erfüllung der künstlerischen Aufgaben zu sichern, wurde das nachfolgende Sanierungs- und Strukturkonzept erarbeitet.

2. Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen

In gemeinsamer Zusammenarbeit der Geschäftsführung und künstlerischen Leitungen der TOO GmbH Halle und in Abstimmung mit den zuständigen Gremien der Gesellschaft (Aufsichtsrat und Gesellschafter Stadt Halle (Saale)) erfolgte eine Analyse der Kostenstruktur anhand der Vergangenheitsdaten und der Wirtschaftspläne für die zukünftige Ausrichtung. Die Notwendigkeit zur strukturellen Neuausrichtung der Gesellschaft zur Vermeidung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit sowie einer ggf. eintretenden Insolvenzreife ist gegeben. Zur Bewältigung dieser Unternehmenskrise sind im Wesentlichen folgende Maßnahmen umzusetzen.

2.1. Personalkosten

Da die Personalkosten mit einem Volumen von ca. 80 % der jährlichen Gesamtkosten den wesentlichen Kostenfaktor stellen, ist die Neuausrichtung der Gesellschaft nur unter der Einleitung direkter Strukturanpassungen im Personalbereich umsetzbar. Hierzu wurde die mit der Anlage 1 dargestellte zukunftsfähige personelle Zielstruktur entwickelt. Die Schaffung dieser Struktur führt zu Personalreduzierungen in allen Bereichen der Gesellschaft. Im Vordergrund steht die Entwicklung der Staatskapelle von bislang 137 Musikern hinzu einem Bestand von 99 Musikern. Mit dieser Struktur wird trotz der Einschnitte im Spielplan und der Anzahl der Konzerte der Status eines A-Orchesters beibehalten.

Zur Erreichung dieser Zielstruktur ist ein Stellenabbaz für 99 Beschäftigte der Gesellschaft umzusetzen. Aufgrund der bestehenden Haustarifverträge, die bislang eine Reduzierung der Personalkosten um ca. durchschnittlich 10 % unter analog reduzierter Arbeits- und Dienstzeiten gewährleisten, sind die Kündigungen je nach Tarifbereich erst mit Auslaufen der entsprechenden Haustarifverträge möglich. Dies bedeutet, dass die Kündigungen im Tarifbereich NV-Bühne/TVÖD zum 31.07.2015, in dem Tarifbereich TVK-Musiker erst zum 31.07.2019 Wirkung entfalten.

Somit wirken sich die Personalkosteneinsparungen trotz sofortiger Einleitung der Strukturanpassungsmaßnahmen zur Erreichung der Zielstruktur wirtschaftlich erst ab dem Geschäftsjahr 2015/2016 in den Bereichen NV-Bühne/TVÖD (66 Mitarbeiter) sowie in dem Bereich TVK-Musiker erst ab dem Geschäftsjahr 2019/2020 (33 Mitarbeiter) aus.

Im Zuge der Beendigung der genannten 99 Arbeitsverhältnisse besteht die tarifvertraglich geregelte Notwendigkeit zur Zahlungen von Abfindungen. Die Gesellschaft hat auf Basis der bestehenden Personalstruktur und der in den Tarifbereichen bestehenden Regelungen eine Ermittlung der zu leistenden Abfindungskosten vorgenommen, die mit der Anlage 2 zu diesem Konzept beigefügt ist.

2.2. Erlöse und Betriebskosten im Zusammenhang mit Veranstaltungen

Die TOO GmbH erstellt jährliche Spielpläne, auf deren Basis die Budgets für die einzelnen Sparten festgelegt werden. Im Zuge der Neuausrichtung der Gesellschaft und der einhergehenden Reduzierung des Personals ist im Rahmen des Sanierungs- und Strukturkonzeptes eine Verringerung der künstlerischen Leistungskraft zu berücksichtigen. Dennoch wird mittelfristig bis 2019 das künstlerische Angebot im Wesentlichen beibehalten. Mit der Verkleinerung der Staatskapelle ab 2019 werden eine Verringerung der umsetzbaren Veranstaltungen und ein Rückgang der Einnahmen aus Ticketverkäufen erwartet. Im Gegenzug verringern sich die veranstaltungsabhängigen Kosten, insbesondere in den Bereichen Fremdleistungen und veranstaltungsabhängiger Materialaufwand, Werbung/Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltung/Organisation.

Um die laufenden Sachkosten zu refinanzieren, geht die Gesellschaft von einer positiven Entwicklung der Einnahmen, insbesondere im Bereich der Kartenverkäufe aus.

2.3. Investitionen und Instandhaltung des Vermögens

Im Zuge der Gründung der TOO GmbH wurden die kulturellen Einrichtungen der Stadt Halle (Saale) der Gesellschaft zum Eigentum übertragen. Dies bedeutet, dass die laufende Instandsetzung und Instandhaltung sowie notwendige Investitionen durch die Gesellschaft zu realisieren sind.

Für die Maßnahmen zur laufenden Instandsetzung, Instandhaltung und Ersatzinvestition wird im Zuge des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept ein jährliches Budget in Höhe von T€ 750 festgelegt.

Darüber hinausgehende Investitionen und umfassende Sanierungsmaßnahmen, insbesondere am Objekt Oper sind in Abstimmung mit dem Träger gesondert zu planen und zu finanzieren. Hierbei sind insbesondere Möglichkeiten zur Förderung und Refinanzierung mit der Stadt Halle (Saale) gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen.

3. Auswirkungen auf das kulturelle Angebot

Mit der Rückkehr zu den Flächentarifverträgen für die Beschäftigten nach NV-Bühne und TVöD erhöht sich ab Beginn des Geschäftsjahres 2014/2015 das Arbeitsvermögen der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle durch den Wegfall des Freizeitausgleichs. Dies wirkt sich im Geschäftsjahr 2014/2015 allerdings nicht auf die Leistungsentwicklung aus, da die Freizeitansprüche aus dem vergangenen Geschäftsjahr zum großen Teil noch abgegolten werden müssen. Somit bleibt der Leistungsumfang an Vorstellungen, Konzerten und Besuchern im Geschäftsjahr 2014/2015 gegenüber den Vorjahren im Wesentlichen unverändert. Für das Geschäftsjahr 2014/2015 werden in rund 1.600 Vorstellungen, Konzerten und Veranstaltungen ca. 270.000 Besucher.

Mit Beginn des Geschäftsjahres 2015/2016 vermindert sich das Arbeitsvermögen der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle um 66 Vollzeitstellen. Gegenüber dem eingeschränkten Arbeitsvolumen während der Laufzeit der Haustarifverträge erfolgt damit ein realer Verlust an Arbeitsvermögen von 27 Vollzeitbeschäftigten.

Der Personalabbau führt im Bereich Ballett und Chor zu möglichen Verlusten in der qualitativen künstlerischen Leistungskraft.

Im Schauspiel – neues theater und Thalia Theater – ergeben sich im Zusammenhang mit der Verringerung der Anzahl an Schauspielern Probleme in der künstlerischen Leistungskraft, da jüngere Leistungsträger ausscheiden und der prozentuale Anteil unkündbarer, zum Teil nur begrenzt einsetzbarer Schauspieler stark zunimmt. Von 26 Schauspielern werden 14 über 15 Jahre im Vertrag und damit unkündbar sein.

Auswirkungen auf das quantitative Leistungsvermögen entstehen sowohl im Musiktheater als auch im Schauspiel vor allem durch die Verringerung des technischen Personals. Die Geschäftsführung der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle geht von der Zielstellung aus, das Angebot an Vorstellungen und Konzerten dennoch ohne wesentliche Einschränkungen beizubehalten. Dies soll durch eine veränderte Organisation im Vorstellungs- und Probenbetrieb und durch eine verringerte Zahl an Neuinszenierungen verbunden mit längeren Laufzeiten der Produktionen erreicht werden. Für die Geschäftsjahre ab 2015/2016 sind mindestens folgende jährliche Veranstaltungen und Besucherzahlen geplant, je nachdem die im Zweijahresrhythmus veranstaltete Kinderstadt stattfindet:

Geschäftsjahr	Veranstaltungen	Besucher
2015/2016	1.300	250.000
2016/2017	1.250	240.000
2017/2018	1.300	250.000
2018/2019	1.250	240.000

Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung einer stetigen Eigeneinnahmequote von ca. 11% sieht auch die Erlösplanung eine Kontinuität der Ertragsentwicklung vor.

4. Finanzielle und wirtschaftliche Auswirkungen der Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen auf die TOO GmbH

Ausgehend von der aktuellen Unternehmenslage sowie den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen unter Punkt 2. beschrieben. Die Effekte dieser Maßnahmen wurden in einem mittel- und langfristigen integrierten Unternehmensplan zusammengeführt, um die wirtschaftlichen und finanziellen Konsequenzen des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes unter Beibehaltung aller kulturellen Sparten und letztlich die Tragfähigkeit des Konzeptes darzustellen.

Der integrierte Unternehmensplan ist mit den Anlagen 3-5 durch die Planbilanz, Plangewinn- und Verlustrechnung sowie die Plankapitalflussrechnung beigefügt. Da das Rechnungswesen der TOO GmbH für das abweichende Wirtschaftsjahr 1. August bis 31. Juli erfolgt, wird der Planungszeitraum von 5 Geschäftsjahren vom 1. August 2014 bis 31. Juli 2019 dargestellt. Zusätzlich wird mit der Anlage 6 die zugrunde gelegte Entwicklung der Zuschusszahlungen seitens des Landes Sachsen-Anhalt sowie der Stadt Halle (Saale) für die Haushaltsjahre 2014 bis 2018 aufgezeigt.

Die Planansätze der integrierten Unternehmensplanung basieren grundsätzlich auf den Vergangenheitsdaten in Form der Jahresabschlüsse der TOO GmbH sowie der Wirtschaftspläne und internen Kostenrechnungen. Diese Ausgangslage wurde um die Effekte der unter Punkt 2. beschriebenen Maßnahmen ergänzt. Zur Verdeutlichung der finanziellen und wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Maßnahmen im integrierten Unternehmensplan wird Folgendes erläutert:

4.1. Personalkosten

Die Umsetzung der Strukturanpassungsmaßnahmen zur Erreichung der Zielstruktur erfordern neben der Nichtverlängerung von 15 Beschäftigten die Kündigung von 99 Beschäftigten unter Zahlung der tarifvertraglich geregelten Abfindungen. Hinzu kommen notwendige und ursächlich im Zusammenhang mit den Strukturanpassungsmaßnahmen stehende Prozess- und Verwaltungskosten in Höhe von T€ 594, so dass sich die Strukturanpassungskosten auf insgesamt T€ 10.186 belaufen werden. Mit Beschluss zur Umsetzung des Sanierungs- und Strukturkonzeptes sind die notwendigen Abfindungskosten in vollem Umfang ergebniswirksam zu erfassen. Dies erfolgt nach Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung über die Bildung einer Strukturanpassungsrückstellung im Geschäftsjahr der Beschlussfassung. Abweichend hiervon sind die tatsächlichen Zahlungen der Abfindungen in den jeweiligen Geschäftsjahren als Inanspruchnahme dieser Rückstellung zu berücksichtigen.

4.1.1. Tarifbereich NV-Bühne/TVÖD

Die bestehenden Haustarifverträge in den Bereichen NV-Bühne/TVÖD laufen zum 31. Juli 2014 aus und werden nicht verlängert, die Beschäftigten sind ab diesem Zeitpunkt gemäß der Regelungen der entsprechenden Flächentarifverträge zu vergüten. Hieraus resultiert ein Aufwuchs der Personalkosten um durchschnittlich ca. 10 %.

Die zur Erreichung der Zielstruktur notwendigen Kündigungen für 66 Beschäftigte sind mit diesem Auslaufen der Haustarifverträge umzusetzen. Aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen geht die Gesellschaft von Kündigungsfristen von grundsätzlich einem Jahr aus. Im Zuge der Personalreduzierung sind, wie unter Punkt 2.1. beschrieben, Abfindungen zu leisten. Die Ermittlung der Höhe der Abfindungskosten ist mit der Anlage 2 dargestellt. Die Zahlungsverpflichtungen der TOO GmbH sind detailliert mit der Anlage dargestellt und werden im Wesentlichen zum 31.07.2015 fällig.

4.1.2. Tarifbereich TVK-Musiker

Die bestehenden Haustarifverträge laufen zum 31. Juli 2017 aus und werden nicht verlängert, die Beschäftigten sind ab diesem Zeitpunkt gemäß der Regelungen des Flächentarifvertrages zu vergüten. Hieraus resultiert ein Aufwuchs der Personalkosten um durchschnittlich ca. 10 %.

Die zur Erreichung der Zielstruktur notwendigen Kündigungen für 33 Beschäftigte sind nach dem Auslaufen des Haustarifvertrages umzusetzen. Aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen geht die Gesellschaft von Kündigungsfristen von grundsätzlich einem Jahr aus. Da die Kündigungen zum 1. August 2017 möglich sind und die Kündigungsfristen ein Jahr zum 31. Juli betragen, sind die Kündigungen formell zum 31. Juli 2019 wirksam. Im Zuge der Personalreduzierung sind, wie unter Punkt 2.1. beschrieben, Abfindungen zu leisten. Die Ermittlung der Höhe der Abfindungskosten ist mit der Anlage 2 dargestellt. Die Zahlungsverpflichtungen der TOO GmbH sind detailliert mit der Anlage dargestellt. Aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen erfolgen die Zahlungen gestaffelt über einen Zeitraum von 4-5 Jahren.

4.2. Erlöse und Betriebskosten im Zusammenhang mit Veranstaltungen

Trotz der personellen Entwicklung der TOO GmbH wurde im Rahmen der integrierten Unternehmensplanung bis 2019 ein nahezu unverändertes quantitatives kulturelles Angebot berücksichtigt. Auf dieser Grundlage sollen durch Preisentwicklung die Umsatzerlöse erhöht werden, während der Inszenierungsaufwand Kostensenkungen vorsieht. Dies wurde in den Bereichen Umsatzerlöse Kartenverkauf sowie veranstaltungsabhängiger Kosten abgebildet. Der Verlauf der veranstaltungsabhängigen Erlöse und Kosten folgt daher nicht der Entwicklung des Personalbestandes. Hierbei wurden die veranstaltungsabhängigen Einnahmen und Ausgaben mittelfristig unter Beibehaltung des künstlerischen Angebotes angesetzt.

Im Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass eine detaillierte Planung von Spielplänen für den in der Unternehmensplanung untersuchten Zeitraum nicht möglich ist. Dennoch sollen diese Planansätze als Richtlinie für die TOO GmbH gelten.

4.3. Investitionen und Instandhaltung des Vermögens

Mit der Umsetzung des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes wird die Gesellschaft für die laufenden Instandsetzungen und Instandhaltungen sowie Ersatzinvestitionen über ein Gesamtbudget von jährlich T€ 750 verfügen. Dieses verteilt sich in der integrierten Unternehmensplanung auf sofort ergebniswirksame Instandhaltungen und Wartungen von jährlich 300 T€ sowie aktivierungspflichtige Ersatzinvestitionen von jährlich 450 T€. Im Vergleich zu den bisherigen Ausgaben von Instandhaltung und Investition ergibt sich ein jährlicher Sanierungseffekt von durchschnittlich T€ 550.

Darüber hinausgehende Investitionen wurden im Konzept nicht abgebildet. Es besteht Konsens, dass für eventuelle umfassende Investitionen eine gesonderte Finanzierungsform, insbesondere unter Prüfung und Einbindung von Fördermöglichkeiten, erfolgen soll.

4.4. Zuschussentwicklung

Um der TOO GmbH die Erfüllung der kulturellen Aufgaben zu ermöglichen, sind jährliche Zuschusszahlungen notwendig. Diese erfolgen aus dem Haushalt der Stadt Halle (Saale). Daneben fördert das Land Sachsen-Anhalt die Stadt Halle (Saale) bei der Unterhaltung der TOO GmbH zur Erfüllung der als Oberzentrum wahrzunehmenden Verpflichtungen und zur Absicherung der künstlerischen Einrichtungen als kulturelle Botschafter des Landes Sachsen-Anhalt.

Um die beschriebenen Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen der TOO GmbH Halle umsetzen zu können, bedarf es einer Anpassung der bestehenden Zuschussfinanzierungen. Eine zusammenfassende Darstellung der Zuschussentwicklung für den Zeitraum 2014 bis 2022 ist als Anlage 6 beigefügt.

4.4.1. Laufende Zuschusszahlungen und Dynamisierung

Die laufenden Zuschusszahlungen wurden mit jährlich T€ 29.748 berücksichtigt. Hiervon übernimmt das Land Sachsen-Anhalt im Wege der Zuwendungsförderung einen Betrag von jährlich T€ 9.052.

Um der zu erwartenden Tarifsteigerung der Personalkosten Rechnung zu tragen, werden die laufenden Zuschusszahlungen anhand der zu erwartenden Tarifsteigerungen ab dem Kalenderjahr 2016 dynamisiert. Die Dynamisierung wird jeweils hälftig durch das Land Sachsen-Anhalt sowie die Stadt Halle (Saale) übernommen.

4.4.2. Zuschusszahlungen für Strukturanpassungskosten

Die Zuschussgeber stimmen überein, dass die im Rahmen der personellen Strukturanpassung einmalig anfallenden Abfindungskosten nicht durch die Gesellschaft erbracht werden können. Aus diesem Grund wurde in der integrierten Unternehmensplanung die hälftige Übernahme der Abfindungskosten durch das Land Sachen-Anhalt sowie die Stadt Halle (Saale) erfasst. Hierbei ist zu beachten, dass die Zahlung des hälftigen Anteils des Landes bereits in vollem Umfang im Haushaltsjahr 2014 an die Stadt erfolgen soll. Die finanziellen Mittel sollen in der Folge auf einem Sperrkonto der Stadt verblei-

ben. Mit Auszahlung der Abfindung bei der TOO GmbH werden diese Mittel verwendungskonform eingesetzt.

4.4.3. Zuschusszahlungen zur Sicherung der Liquidität der TOO GmbH

Da die Maßnahmen des Sanierungs- und Strukturanpassungskonzeptes, insbesondere die personellen Anpassungen aufgrund der Bindungen der Haustarifverträge erst langfristig ihre Wirkung entfalten, besteht seitens der TOO GmbH mittelfristig ein zusätzlicher Zuschussbedarf um die Zahlungsfähigkeit zu sichern und die drohende Insolvenz zu vermeiden. Diese einmaligen Zuschusszahlungen sind durch die Stadt Halle (Saale) zu erbringen und sind der Anlage 6 zu entnehmen.

5. Schlussbemerkung

Die Analyse der Unternehmenslage der TOO GmbH erfolgte in Abstimmung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft, insbesondere Geschäftsführung und Intendanzen, Aufsichtsrat sowie Gesellschafter (Stadtverwaltung und Stadtrat). Mit dem Ziel der Vermeidung der drohenden Insolvenz und der Beibehaltung des qualitativen kulturellen Angebotes aller Sparten der Gesellschaft wurden die Sanierungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen erarbeitet. Die Auswirkungen dieser Maßnahmen wurden in eine integrierte Unternehmensplanung überführt. Das Sanierungs- und Strukturanpassungskonzept beschreibt die erforderlichen Maßnahmen für eine positive Fortführung der TOO GmbH.

Die Verantwortung für die Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung des Sanierungskonzeptes obliegt den gesetzlichen Vertretern der Gesellschaft.

Halle (Saale), 29. April 2014

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Bernd Wiegand
Oberbürgermeister
Stadt Halle (Saale)

Rolf Stiska
Geschäftsführer
Theater, Oper und Orchester GmbH Halle

Tätigkeit	Orchester Staatskapelle	Musiktheater Oper und Ballett	Schauspiel	Puppentheater	Sonstige Bereiche	Summe
Direktor/Künstlerischer Leiter	1 (1)	2 (2)	1 (1)	1 (1)		5 (5)
Chorleiter/Studienleiter Oper/Musik.Leiter		2 (4)	1 (1)	1 (1)		4 (6)
Ballettmeister		1 (1)				1 (1)
Spielleiter			2 (2)			2 (2)
Dirigenten	2 (3)	1 (1)				3 (4)
Orchesterinspektor	1 (1)					1 (1)
Orchesterwarte	3 (5)					3 (5)
Musiker	99 (137)					99 (137)
Solisten/Chor/Tänzer/Schauspieler		63 (78)	26 (36)	7 (7)		96 (121)
Dramaturgen/Repititoren		6 (7)	2 (3)	1 (1)		9 (11)
Inspizienten, Souffleusen, Regieassistenz		6 (6)	9 (9)			15 (15)
Bühnentechnik		20 (25)	14 (16)	3 (4)		37 (45)
Beleuchtung		11 (12)	6 (8)	1 (1)		18 (21)
Requisite		4 (5)	4 (5)	1 (1)		9 (11)
Tontechnik		3 (4)	3 (4)	1 (1)		7 (9)
Haustechnik, Pförtner, Fuhrpark		10 (11)	2 (3)			12 (14)
Ausstattung/Maske/Ankleider		15 (16)	9 (10)			24 (26)
Technischer Direktor					1 (2)	1 (2)
Werkstätten (Deko, Kostüm)					37 (42)	37 (42)
Künstlerisches Betriebsbüro					4 (9)	4 (9)
Öffentlichkeitsarbeit					5 (9)	5 (9)
Theaterpädagogen/Bibliothek					4 (6)	4 (6)
Arbeitsschutz, EDV, Controlling, Honorare					3 (3)	3 (3)
Rechnungswesen					4 (5)	4 (5)
Personal und -abrechnung					3 (3)	3 (3)
Theaterkasse					8 (10)	8 (10)
Geschäftsführung					2 (2)	2 (2)
Poststelle / Abenddienst					(2)	(2)
Sekretärin	1 (1)	1 (1)	1 (1)		(2)	3 (5)
Gesamt	107 (148)	145 (173)	80 (99)	16 (17)	71 (95)	**419 (532)**

IST-Struktur in Klammern

Abfindungen Musiker Staatskapelle Halle

Bei der Verkleinerung des Orchsters erhalten Musiker gemäß § 53 TVK Abfindungen.
Für das 1. Jahr 50 % der Jahresvergütung
Für das 2. bis 4. Jahr bei Vergütungsgruppe A Fußnote 1 78 % der Jahresvergütung.
Die Jahresvergütung ist das 12fache der Grundvergütung und der Tätigkeitszulage.

Grundvergütung aktuell seit 01. November 2013		A Fußnote 1	4.597,91 €
Tätigkeitszulage	1		764,05 €
Tätigkeitszulage	2		382,04 €
Tätigkeitszulage	3		191,02 €
Grundvergütung 2019 bis 2 % jährlicher Steigung			5.076,47 €
Tätigkeitszulage	1		843,50 €
Tätigkeitszulage	2		421,77 €
Tätigkeitszulage	3		210,89 €

Abfindungen Geschäftsjahr 2019/20 bei 33 zu kündigenden Mitarbeitern
(die Anzahl der Musiker mit den entsprechenden Tätigkeitszulagen beruht auf einer Annahme)

Grund-vergütung	Tätigkeits-zulage	gesamt	Arbeitgeber-anteil	Kosten je Musiker monatlich	Kosten je Musiker jährlich	Anzahl Musiker	Gesamtkosten
5.076,47 €	843,50 €	5.919,97 €	1.407,77 €	7.327,74 €	87.932,88 €	5	439.664,40 €
5.076,47 €	421,77 €	5.498,24 €	1.307,48 €	6.805,72 €	81.668,64 €	5	408.343,20 €
5.076,47 €	210,89 €	5.287,36 €	1.257,33 €	6.544,69 €	78.536,28 €	15	1.178.044,20 €
5.076,47 €	-	5.076,47 €	1.207,18 €	6.283,65 €	75.403,80 €	8	603.230,40 €
							2.629.282,20 €
1. Jahr			davon 50 %				**1.314.641,10 €**

2. Jahr	2020/21	2 % Tarifsteigerung	2.681.867,84 €	davon 78 %	2.091.856,92 €
3. Jahr	2021/22	2 % Tarifsteigerung	2.735.505,20 €	davon 78 %	2.133.694,06 €
4. Jahr	2022/23	2 % Tarifsteigerung	2.790.215,30 €	davon 78 %	2.176.367,93 €
1. bis 4. Jahr gesamt					**7.716.560,01 €**

Die Abfindung wird für das 1. Jahr bei Ausscheiden - also bis 31. Juli 2019 - gezahlt.
Für das 2. Jahr bei Beginn des Jahres - also August 2020 - 1. und 2. Jahr jeweils in einer Summe.
In den folgenden Jahren je Monat anteilig.

Untersetzung der Abfindungen

Bereich	Tarifvertrag	Personen	Bruttomonats-gehalt	Faktor nach Beschäftigungsmonat/TV	Summe	Zahlungs-zeitpunkt
Staatskapelle	o. Musiker					
	TVöD	1	3.400 €	6	20.400 €	31.07.2015
		1	3.470 €	22	76.430 €	31.07.2015
		1	3.480 €	11	38.280 €	31.07.2019
					135.100 €	
Oper Solo	NV Bühne-Solo	1	3.345 €	5	**16.800 €**	31.07.2015
Chor	NV Bühne-Solo	1	3.625 €	3	10.875 €	31.07.2015
	NV Bühne-Chor	6	4.800 €	6	172.800 €	31.07.2015
					184.000 €	
Ballett	NV Bühne-Tanz	6	4.200 €	3	**75.600 €**	31.07.2015
Schauspiel	NV Bühne-Solo	6	2.810 €	3	**50.700 €**	31.07.2015
Betriebsorg.	NV Bühne-Solo	1	7.400 €	5	37.000 €	31.07.2016
	NV Bühne-Solo	1	4.400 €	5	22.000 €	31.07.2015
	NV Bühne-Solo	3	3.450 €	3	31.000 €	31.07.2015
	TVöD	1	4.910 €	10	50.000 €	31.07.2015
					140.000 €	
Technik	TVöD	10	3.200 €	13	416.000 €	31.07.2015
		9	3.300 €	12	356.400 €	
		3	3.450 €	12	124.200 €	
		2	4.300 €	11	94.600 €	
		1	5.225 €	17	88.800 €	
					1.080.000 €	31.07.2015
Verwaltung	TVöD	1	3.000 €	2	6.000 €	31.07.2015
		1	3.000 €	6	18.000 €	31.07.2015
		1	4.900 €	15	73.500 €	31.07.2015
		1	3.000 €	13	39.000 €	31.07.2015
		1	3.100 €	14,5	45.000 €	31.07.2015
		1	2.850 €	4	11.400	31.07.2015
					193.000 €	

Die Abfindungssumme beträgt neu: **1.875.200 €**

* 6 Beschäftigungsverhältnisse sollen ohne Abfindungsanspruch gekündigt werden.

PLANBILANZEN

	31.07.2013	31.07.2014	31.07.2015	31.07.2016	31.07.2017	31.07.2018	31.07.2019	31.07.2020	31.07.2021	31.07.2022
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
AKTIVA										
ANLAGEVERMÖGEN										
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	27.657	27.172	26.577	25.671	24.803	24.025	23.235	22.433	21.621	20.797
UMLAUFVERMÖGEN										
Vorräte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forderungen / sonstige VG	785	433	433	433	433	433	433	433	433	433
Strukturmittel	0	0	3.293	3.256	2.662	2.662	1.309	1.309	0	0
Flüssige Mittel	3.772	2.056	21	584	4.258	3.225	1.703	1.758	1.804	329
	4.557	2.489	3.746	4.273	7.353	6.320	3.445	3.499	2.237	762
ARAP	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
	32.432	29.879	30.541	30.162	32.374	30.563	26.897	26.151	24.076	21.777
PASSIVA										
EIGENKAPITAL										
Gezeichnetes Kapital	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kapitalrücklage	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074
Bilanzgewinn /(-verlust)	(368)	(2.495)	(9.622)	(9.895)	(7.019)	(8.760)	(11.003)	(11.679)	(11.592)	(11.686)
	26.731	24.604	17.477	17.204	20.080	18.339	16.096	15.420	15.507	15.413
SONDERPOSTEN	2.055	1.985	1.915	1.845	1.775	1.705	1.635	1.565	1.495	1.425
RÜCKSTELLUNGEN										
Strukturanpassungsrückstellung	0	0	8.386	8.349	7.755	7.755	6.402	6.402	4.310	2.176
sonstige Rückstellungen	2.440	2.084	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558
Steuer-Rückstellungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.440	2.084	9.944	9.907	9.313	9.313	7.960	7.960	5.868	3.734
VERBINDLICHKEITEN										
Verbindlichkeiten Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039	1.039
PRAP	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
	32.432	29.879	30.541	30.162	32.374	30.563	26.897	26.151	24.076	21.777

PLANGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse Kartenverkauf	**2.756**	**3.020**	**3.020**	**3.020**	**3.120**	**3.120**	**2.600**	**2.650**	**2.700**
Sonstige Erlöse	**64**	**85**	**85**	**85**	**85**	**85**	**60**	**60**	**60**
Zuschüsse Strukturanpassung LSA	**0**	**5.093**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Zuschuss Strukturanpassung Stadt			**0**	**5.093**					
Notwendiger Ausgleich Stadt - Erhalt Liquidität	**0**	**2.917**	**2.083**	**0**	**1.604**	**1.146**	**0**	**729**	**521**
Zuschüsse laufender Betrieb	**30.936**	**29.748**	**30.077**	**30.647**	**31.243**	**31.862**	**32.460**	**33.045**	**33.642**
davon Land bisher	11.902	11.902	11.902	11.902	11.902	11.902	11.902	11.902	11.902
davon Land Einsparung	(1.664)	(2.852)	(2.852)	(2.852)	(2.852)	(2.852)	(2.852)	(2.852)	(2.852)
davon Land Dynamisierung Personalkostensteigerun	0	0	165	450	747	1.057	1.356	1.648	1.947
davon Stadt	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698
davon Stadt Dynamisierung Personalkostensteigerun	0	0	165	450	747	1.057	1.356	1.648	1.947
Rohertrag	**33.756**	**40.863**	**35.265**	**38.845**	**36.052**	**36.213**	**35.120**	**36.484**	**36.923**
Sponsoringmittel		100	100	100	100	100	100	100	100
Sonstige betriebliche Erträge	550	325	325	325	325	325	325	325	325
Betrieblicher Rohertrag	**34.306**	**41.288**	**35.690**	**39.270**	**36.477**	**36.638**	**35.545**	**36.909**	**37.348**
Materialaufwendungen	**3.750**	**3.375**	**3.375**	**3.375**	**3.375**	**3.375**	**3.050**	**3.050**	**3.050**
davon bezogenes Material	825	825	825	825	825	825	750	750	750
davon bezogene Leistungen	2.925	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.300	2.300	2.300
Personalaufwendungen	**28.632**	**41.136**	**28.777**	**29.267**	**31.194**	**31.854**	**29.501**	**30.091**	**30.693**
davon laufende Personalaufwendungen	28.632	30.950	28.777	29.267	31.194	31.854	29.501	30.091	30.693
davon Strukturanpassungskosten	0	10.186	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Aufwendungen									
Versicherungen und Beiträge	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Abschreibungen	1.460	1.395	1.356	1.318	1.229	1.240	1.251	1.263	1.274
Instandhaltungen/Wartungen	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Bewachung	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Reinigung	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Betriebskosten	675	675	675	675	675	675	675	675	675
Marketing/Werbung	300	300	275	275	275	266	266	266	266
Fahrzeuge	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Projekte	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Aufwendungen	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Verwaltung	430	430	393	393	393	380	380	380	380
	4.060	**3.895**	**3.794**	**3.756**	**3.667**	**3.656**	**3.668**	**3.679**	**3.690**
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	**(2.136)**	**(7.118)**	**(256)**	**2.872**	**(1.759)**	**(2.247)**	**(674)**	**89**	**(85)**
Zinserträge	29	10	3	24	37	25	17	18	11
Zinsaufwendungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zinsergebnis	**29**	**10**	**3**	**24**	**37**	**25**	**17**	**18**	**11**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**(2.107)**	**(7.108)**	**(253)**	**2.897**	**(1.721)**	**(2.223)**	**(656)**	**107**	**(74)**
Gewerbeertragsteuer	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Körperschaftsteuer	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Summe Steuern	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**
Jahresüberschuss /(-fehlbetrag)	**(2.127)**	**(7.128)**	**(273)**	**2.877**	**(1.741)**	**(2.243)**	**(676)**	**87**	**(94)**

TOO GmbH

Plankapitalflussrechnungen	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Operatives Ergebnis	**(2.136)**	**(7.118)**	**(256)**	**2.872**	**(1.759)**	**(2.247)**	**(674)**	**89**	**(85)**
+ Veränderung Sonstige Rückstellungen	(356)	7.860	(37)	(594)	0	(1.353)	0	(2.092)	(2.134)
+ Veränderungen PRAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Abschreibungen	1.485	1.395	1.356	1.318	1.229	1.240	1.251	1.263	1.274
+ Working Capital Veränderungen									
- Veränd. Vorräte	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Veränd. Ford. LL	352	0	0	0	0	0	0	0	0
- Veränd. Strukturmittel	0	(3.293)	37	594	0	1.353	0	1.309	0
+ Veränd. Verbindl. LL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Veränderungen Sonderposten	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)
- Veränderungen ARAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Geschäftstätigkeit	**(725)**	**(1.226)**	**1.030**	**4.120**	**(600)**	**(1.077)**	**508**	**499**	**(1.015)**
Investitionen	(1.000)	(800)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)
Cash-Flow aus Investitionstätigkeit	**(1.000)**	**(800)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**
Free Cash Flow vor Steuern	**(1.725)**	**(2.026)**	**580**	**3.670**	**(1.050)**	**(1.527)**	**58**	**49**	**(1.465)**
- Steuerzahlungen	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Free Cash Flow nach Steuern	**(1.745)**	**(2.046)**	**560**	**3.650**	**(1.070)**	**(1.547)**	**38**	**29**	**(1.485)**
+ Zinsergebnis	29	10	3	24	37	25	17	18	11
- Fremdkapitaltilgung	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Kapitaldienst	**29**	**10**	**3**	**24**	**37**	**25**	**17**	**18**	**11**
Excess Cash Flow	**(1.716)**	**(2.036)**	**563**	**3.674**	**(1.033)**	**(1.523)**	**55**	**47**	**(1.475)**
+ Fremdkapitalaufnahme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Finanzierung	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gesamt Cash Flow	**(1.716)**	**(2.036)**	**563**	**3.674**	**(1.033)**	**(1.523)**	**55**	**47**	**(1.475)**

A. Stadt Halle (Saale)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Summe
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Laufender Zuschuss	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	186.282,00
Anteil Strukturanpassungskosten	0,00	0,00	5.092,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.092,88
Erhalt Liquidität	0,00	5.000,00	0,00	0,00	2.750,00	0,00	0,00	1.250,00	0,00	9.000,00
Anteil Dynamisierung	0,00	0,00	282,13	569,06	874,88	1.187,18	1.476,40	1.771,41	2.072,32	8.233,38
Haushaltsbelastung Gesamt	20.698,00	25.698,00	26.073,01	21.267,06	24.322,88	21.885,18	22.174,40	23.719,41	22.770,32	208.608,26
B. Land Sachsen-Anhalt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Summe
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Laufender Zuschuss	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	11.902,00	107.118,00
Zuschussenkung ab 2014	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-2.852,00	-25.668,00
Anteil Strukturanpassungskosten	5.092,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.092,88
Anteil Dynamisierung	0,00	0,00	282,13	569,06	874,88	1.187,18	1.476,40	1.771,41	2.072,32	8.233,38
Haushaltsbelastung Gesamt	14.142,88	9.050,00	9.332,13	9.619,06	9.924,88	10.237,18	10.526,40	10.821,41	11.122,32	94.776,26
C. Gesamtzuschuss	**34.840,88**	**34.748,00**	**35.405,13**	**30.886,12**	**34.247,76**	**32.122,35**	**32.700,80**	**34.540,82**	**33.892,64**	**303.384,52**

	Orchester Staats-kapelle	Musiktheater Oper und Ballett	Schauspiel	Puppen-theater	Sonstige Bereiche	Mitarbeiterzahl 1.8.2014	VZÄ 31.12.2018	VZÄ Strukturkonzept	struktureller Personalüberhang
Direktor/Künstl. Leiter	1	2	1	1		5	5,00	5	0,00
Chorleiter/Studienleiter Oper/Musik.ltr.		3,94	1	1		6	5,94	4	1,94
Ballettmeister		1				1	1,00	1	0,00
Spielleiter			2			2	2,00	2	0,00
Dirigenten	2	1				4	3,00	3	0,00
Orchesterinspektor	1					1	1,00	1	0,00
Orchesterwarte	4,66					5	4,66	3	1,66
Musiker	132					137	132,00	99	33,00
Solisten/Chor/Tänzer/Schauspieler		67	26	8		121	101,00	96	5,00
Dramaturgen/Repetitoren		6	2	1		11	9,00	9	0,00
Inspizient./Souffl./Regieassistenz		6	9			15	15,00	15	0,00
Bühnentechnik		20	14	3		45	37,00	37	0,00
Beleuchtung		11	6	1		21	18,00	18	0,00
Requisite		4	4	1		11	9,00	9	0,00
Tontechnik		3	3	1		9	7,00	7	0,00
Haustechnik, Pförtner,Fuhrpark		10	2			14	12,00	12	0,00
Ausstattung,Maske,Ankleider		16,28	9			26	25,28	24	1,28
Techn.Direktor					1	2	1,00	1	0,00
Werkstätten (Deko,Kostüm)					37	42	37,00	37	0,00
KBB					4	9	4,00	4	0,00
Öffentlichkeitsarbeit					5,5	9	5,50	5	0,50
Theaterpädagogen/Bibliothek					4	6	4,00	4	0,00
Arbeitsschutz,EDV,Controlling,Honorare					3	3	3,00	3	0,00
Rechnungswesen					4	5	4,00	4	0,00
Personal und abrechnung					3	3	3,00	3	0,00
Theaterkasse					8	10	8,00	8	0,00
Geschäftsführung					2	2	2,00	2	0,00
Poststelle/Abenddienst					0,45	2	0,45	0	0,45
Sekretärin	1	1	1			5	3,00	3	0,00
Gesamt	141,66	152,22	80	17	71,95	532	462,83	419	43,83
Gesamt Strukturkonzept	107	145	80	16	71		429,83	419	10,83
Abweichung	34,66	7,22	0	1	0,95				
Gesamt Abweichung ohne Orchester	1,66	7,22	0	1	0,95				10,83

Andreas Richter

Strukturkonzept für das
Staatsorchester Halle (Saale)

Staatskapelle 2020
„Vollendung der Fusion“

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

1. Vorbemerkung:

Dieses Strukturkonzept zur Konsolidierung der Staatskapelle Halle wurde im Auftrag der Theater, Oper und Orchester GmbH Halle (TOOH) erstellt. Ziel ist es, das Orchester nach Jahren des Übergangs und der Unsicherheit nun in eine personell und finanziell tragfähige und damit dauerhafte Situation zu überführen. Diese soll im Konsens zwischen der Leitung der TOOH GmbH und ihrer Träger langfristig Bestand haben können. Zum Konzept gehört auch, Empfehlungen zu formulieren, mit denen ohne weiteren Verlust an künstlerischer Substanz, finanziell tragbar und politisch begründbar diese Ziele erreicht werden können.

Vorliegende Analyse wurde nach intensiven Gesprächen mit der Leitung der TOOH, mit dem GMD, dem Opernintendanten sowie mehreren Workshops mit den Gremien des Orchesters erarbeitet.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

2. Gliederung

1. Vorbemerkung, Methodik 2
2. Gliederung 3
3. Aktuelle Situation 4
   - 3.1. Vorgeschichte 4
   - 3.2. Darstellung der aktuellen Situation der Staatskapelle Halle 5
     - 3.2.1 Profil und Aufgaben 5
     - 3.2.1.1 Großes symphonisches Orchester 6
     - 3.2.1.2 Händelpflege mit Exkurs zu Barockorchester 7
     - 3.2.1.3. Kulturelle Bildung 11
     - 3.2.1.4 Kulturbotschafter 12
4. Personelle Situation des Orchester in 2016 13
5. Alternativer Stelleplan resultierend aus den Erfordernissen des Profils 14
6. Kosten und Finanzierung 18

Anhang: Autor 19

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

3. Aktuelle Situation

3.1. Vorgeschichte

Die Staatskapelle Halle ist entstanden durch eine Fusion des Philharmonischen Staatsorchesters und dem Orchester des Opernhauses der Stadt Halle. So setzt die Staatskapelle Halle heute als einziges professionelles Orchester der Stadt und Region die Geschichte dieser beiden Orchester und ihrer Vorgänger fort, die bis in die Zeit der ersten Hofkapelle kurz nach 1600 zurückgeht. Die sehr reiche Musikgeschichte der Stadt Halle kann hier nicht weiter vertieft werden, festzuhalten ist aber, dass schon sehr früh ein vielfältiges Musik- und Opernleben auf hohem Niveau etabliert wurde, in dessen Nachfolge nun die heutige Staatskapelle steht.

Diese 2006 vollzogene Fusion hat die Aufgaben von Sinfonieorchester und Opernorchester in einem Klangkörper vereint; nicht vergessen werden sollte, dass auch das einstmalige „Große Staatliche Unterhaltungsorchester“ und auch das früher unabhängige Händelfestspielorchester wichtiger Teil der Tradition sind und als solche durch die entsprechenden Programmlinien die heutigen Aufgaben mitbestimmen.

Die aktuelle Situation ist gekennzeichnet von einem ambitionierten künstlerischen Niveau unter dem Chefdirigenten Josep Caballé-Domenech (seit 2013) und durch eine besondere Vielseitigkeit im Repertoire, das von der kompetent ausgeführten Barockmusik (s.u.) bis zu Uraufführungen und aktueller Filmmusik geht, vor allem aber die großbesetzten Werke der Romantik und des 20. Jahrhunderts umfasst. Aufgrund der Orchestergröße (derzeit 134 Positionen) ist es weiterhin möglich, auch **parallel Oper und Konzert zu spielen** und so sowohl den Opernspielplan wie auch ein umfangreiches Konzertleben aufrecht zu erhalten.

Ein besonderes **Alleinstellungsmerkmal** stellt das 1993 in der heutigen Form begründete **Händelfestspielorchester** dar. So ist die Staatskapelle Halle das einzige Orchester in Deutschland, das aus eigenen Reihen ein Spezialorchester auf historischen Instrumenten bilden und somit auch das Repertoire der Barockzeit authentisch interpretieren kann. Wie auch im Beschluss zur Orchesterfusion formuliert, stellt die Händelpflege durch Orchester und Opernhaus in Zusammenarbeit mit den Händelfestspielen eine besondere Aufgabe im nationalen und internationalen Rahmen dar (dieser Aspekt wird im Folgenden weiter ausgeführt).

Die Situation im Orchester ist aber auch bestimmt von einer immer noch herrschenden **Unsicherheit** über die Fortentwicklung und den ggf. weiteren Personalabbau, durch freiwilligen Gehaltsverzicht und natürlich durch die Folgen der Fusion. Diese sind ein relativ hoher und wachsender Altersdurchschnitt, fehlende Neueinstellungen und eine auch nach zehn Jahren noch auf die Herkunftsorchester fixierte Identifizierung einzelner Musiker. Der Wunsch nach einer endgültigen Lösung der Situation ist sehr deutlich; auch um sich voll auf die kulturellen und künstlerischen Aufgaben konzentrieren zu können.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

3.2. Darstellung der aktuellen Situation der Staatskapelle Halle

Aus intensiven Gesprächen mit allen Beteiligten, aus eigener Wahrnehmung und weiteren Recherchen ergeben sich die im Folgenden dargestellten **Stärken und Schwächen** der aktuellen Situation sowie Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung in Hinblick auf Profil und Markenbildung des Orchesters wie auch strategische und operative Umsetzung.

3.2.1. Profil und Aufgaben

Im Beschluss des Stadtrates vom 26.11.2008 zur „Überführung der städtischen Kultureinrichtungen in die "Theater, Oper und Orchester GmbH Halle"**“** ist zu Aufgaben und Profil des Orchesters folgendes gesagt:

*Die **besondere kulturelle Stärke** der Stadt Halle an der Saale liegt im Bereich der **Musik**. Das Renommee als wichtigste Musikstadt Sachsen-Anhalts ist weiter zu sichern.*
*Die Ausrichtung des kulturpolitischen Profils auf das Werk Georg Friedrich Händels, die Händel-Festspiele und Händelpflege sind **Alleinstellungsmerkmal** für das Land Sachsen-Anhalt und die Bundesrepublik Deutschland.*
Dem muss durch qualitativ hochwertige Angebote im nationalen und internationalen Musikleben entsprochen werden.
*Die **Staatskapelle** mit dem **Händel-Festspielorchester** und die **Oper Halle** sind die wesentlichen Träger dieses bedeutenden musikalischen Erbes der Stadt Halle.*
Ihre Leistungen sind weiter zu entwickeln, um nationalen und internationalen Ansprüchen noch besser gerecht werden zu können.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Daraus ergeben sich im Wesentlichen **vier profilbildende Elemente**:

3.2.1.1. Großes symphonisches Orchester

Halle ist durch das einzige A-Orchester im Land Sachsen-Anhalt die „wichtigste Musikstadt“ des Landes. Die Staatskapelle ist somit das einzige Sinfonieorchester, das auch die große sinfonische Literatur wie z.B. die Sinfonien von Gustav Mahler aus eigener Kraft aufführen kann. So ist die Hauptaufgabe des Orchesters die **musikalische Grundversorgung** von Stadt und Region in der ganzen Bandbreite des Repertoires.

Stärken:
Das Orchester bietet Konzertreihen mit bis zu 70 Konzerten in Halle an verschiedenen Orten mit unterschiedlichen Programmschwerpunkten an, die nach Zielgruppen gestaffelt eine große Bandbreite an Publikumsinteressen abdecken. Auch groß besetzte zeitgenössische Werke werden mit hoher Kompetenz aufgeführt, so z. B. in der alljährlichen Teilnahme am IMPULS-Festival für Neue Musik, Sachsen-Anhalt. In der Spielzeit 2015/16 feierte die Staatskapelle Halle ihr zehnjähriges Jubiläum und erhielt vom Deutschen Musikverleger-Verband den Preis für das beste Konzertprogramm der aktuellen Saison.

Schwächen:
Der **Spielplan** des Orchesters erscheint als sehr umfangreich, gleichwohl wenig profiliert. Durch das Nebeneinander zahlreicher Projekte wird die Probenplanung als kompliziert und wenig qualitätsfördernd angesehen.
Die **Fusion** hat gravierende Nachwirkungen auf Aspekte wie Altersstruktur des Orchesters, Qualitätsschwankungen und -unterschiede in den Gruppen, Dienstauslastung der verschiedenen Instrumentengruppen und auf die allgemeine Stimmung.
Das **Fehlen eines Leitbildes** wird auch von den Musikern bemängelt.

Handlungsempfehlungen:

- Erarbeitung eines **Leitbildes** mit allen Beteiligten, das sowohl nach innen wie nach außen positive Wirkung entfalten soll.

- Zuspitzung der **programmatischen Profilierung**, Präzisierung und Evaluation der vorhandene Konzertreihen. Hierzu wird das Engagement eines fachkundigen Dramaturgen empfohlen.

- Ggf. begleitende **Mediation** zu Überwindung der Folgen der Fusion

- Darauf aufbauende **Image-Kampagne** für das Orchester sowohl zur Stärkung des Selbstbewusstseins wie auch zur größeren Identifikation des örtlichen Publikums mit dem Orchester. Erhöhung der Ressourcen für das Marketing.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

3.2.1.2. Händelpflege

Als Alleinstellungsmerkmal wird die **Händelpflege** bezeichnet. Händel ist als einer der bedeutendsten deutschen Komponisten für seinen Geburtsort zentral in der Außenwirkung. Das Händelfestspielorchester ist, wie schon erwähnt, **das einzige Orchester in Deutschland, das aus den eigenen Reihen ein mit Originalinstrumenten in historischer Aufführungspraxis spielendes Ensemble vorhalten kann**. Entscheidend ist dabei, dass Werke von Händel in allen für ihn wichtigen Gattungen zur Aufführung kommen: die von der Oper Halle in Kooperation mit den Händelfestspielen produzierte Oper, die mit den städtischen Chören aufgeführten Oratorien, die eigene Konzertreihe mit Orchestermusik und zwei weitere Reihen mit Ensemblemusik sind die Basis der Händelpflege in Halle selbst. Außerdem gibt es auch in der Formation des HFO Gastspiele im Land Sachsen-Anhalt und darüber hinaus; diese Aktivitäten ließen sich bei einer in Zukunft gesicherten Planung und Orchesterstärke noch wesentlich ausbauen. Auch bei Vorhaben wie z.B. einer Bewerbung für die Europäische Kulturhauptstadt kann die authentische Händelpflege ein wichtiger Baustein sein.

Stärken:

- Echtes Alleinstellungsmerkmal durch die historische Spielweise auf alten Instrumenten
- Authentizität: Besondere Bedeutung des Standorts als Geburtsort Händels, Vorteil gegenüber anderen Orten der Händelpflege wie Göttingen oder Karlsruhe
- Starke Partner vor Ort wie die Händelfestspiele und das Händelhaus
- Langanhaltende Tradition der Händelpflege, die weltweit bekannt ist
- Qualitativ hervorragender künstlerischer Leiter
- Großer Einsatz und Idealismus der beteiligten Musiker

Schwächen:

- Die sehr wertvolle Marke wird stark unter Wert behandelt und genutzt
- Geringe Akzeptanz beim Publikum, schlechte Auslastung
- Beliebigkeit der Programme, zu wenig klares Profil
- Unterschiedliche Akzeptanz im gesamten Orchester
- schwieriges Verhältnis zu den Händelfestspielen

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Handlungsempfehlungen:

- Analyse der brachliegenden Potenziale. Entwicklung eines Gesamtkonzeptes für das HFO.
- Aufbau der Marke mit klarem Profil als führendes Ensemble einer modernen Händelpflege, Engagement eines Dramaturgen (s.o.) mit Händel als Spezialgebiet.
- Aufbau einer eigenen Kommunikation und Außendarstellung.
- Ergänzung des musikalischen Leiters durch hochkarätige Dirigenten und Solisten. Hier kann es Sinn machen, eine Persönlichkeit zu finden, die international mit dem Namen Händel bereits verbunden ist und dadurch dem Orchester mehr Aufmerksamkeit verschaffen kann (Beispiel John Elliot Gardiner in Leipzig).
- Ausbau der Gastspieltätigkeit im Land Sachsen-Anhalt, national und international. Da dieses offensichtlich nicht vom Orchesterbüro geleistet werden kann, wird die Zusammenarbeit mit einer geeigneten Agentur empfohlen. Hierfür ist eine deutlich langfristigere Planung notwendig.
- Eigene CD-Produktionen, eigens Label mit digitaler Verbreitung.
- Ergänzung der bestehenden Orchesterakademie um Aspekte der historischen Aufführungspraxis.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Exkurs zur Darstellung der Potenziale, kurzer Überblick über die aktuelle Marktsituation der Barockorchester in Deutschland und Europa:

Struktur der Barockszene
Im Gegensatz zu den symphonischen Orchestern in Deutschland, den sogenannten Kulturorchestern mit Tarifvertrag und einem hohem Grad an öffentlicher Unterstützung, sind Barockorchester europaweit als ***freie Ensembles*** *organisiert, d.h. sie haben wenig Subventionen, arbeiten mit freien Musikern und existieren hauptsächlich durch Einnahmen aus Konzertreisen und Gastspielen.*

Historische Aufführungspraxis
Standard für dieses Repertoire ist heute international, auf Instrumenten aus der Entstehungszeit der Werke diese mit dem Anspruch ***historischer Authentizität*** *aufzuführen. Diese Strömung wurde vor gut 30 Jahren von Künstlern wie Nicolas Harnoncourt begründet und ist heute im internationalen Musikleben verankert, im Gegensatz zu Ansätzen, Musik unabhängig von ihrer Entstehungszeit immer auf den modernsten Instrumenten zu spielen. Wie ausgeführt ist die Staatskapelle das einzige Symphonieorchester in Deutschland, welches eine historische Aufführungspraxis mit dem angemessenen Instrumentarium leisten kann. Damit ist im Übrigen auch die Oper Halle das* ***einzige deutsche Opernhaus****, an dem das Publikum Opern der Barockzeit musikalisch authentisch aufgeführt erleben kann. Die Staatsoper Berlin beispielsweise hilft sich hier mit Gastorchestern, was sehr teuer ist, wie auch im internationalen Rahmen das Theater an der Wien sowie einige große Festivals es sich leisten können, komplette Orchester auf Gastbasis für ganze Produktionen zu engagieren. Alle anderen Opernhäuser in Deutschland führen Barockopern immer noch auf modernen Instrumenten auf, was den Klang und Spielweise sehr verfälscht und heute musikalisch eher als Notlösung angesehen wird.* ***Die Staatskapelle Halle ist hiermit ein wichtiger Vorreiter im Deutschen Orchesterleben.***

Marktüberblick
In Deutschland gehören drei Orchester zu den Marktführern (Freiburger Barockorchester, Akademie für Alte Musik Berlin und Concerto Köln), die mit den besten Musikern in den Ensembles selbst arbeiten, die regelmäßig bei den großen internationalen Festivals eingeladen sind und mit herausragenden Dirigenten und Solisten kooperieren. Diese drei Orchester spielen je über 100 Konzerte pro Jahr weltweit und sind aufgrund dieser Konzentration auf ihr Kerngeschäft kaum als Vorbild für das HFO anzusehen. Sie arbeiten grundsätzlich mit selbständigen Musikern und haben wenig öffentliche Förderung.

Einordnung HFO
Qualitativ sollte es dem HFO gelingen, sich in der nächstfolgenden, immer noch hervorragenden Kategorie zu etablieren. Dafür sprechen die guten Rahmenbedingungen wie die Qualität und Erfahrung der Musiker und das gesicherte Fundament der eigenen Reihe.

Die strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen sprechen dafür, dass eine Etablierung im internationalen Markt leicht fallen sollte, denn im Gegensatz zu den

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

freien Ensembles müssen beim HFO die Gagen der Orchestermusiker und die Proben- sowie Strukturkosten nicht komplett durch Gastspiele eingespielt werden. Als einziges Barockensemble aus festangestellten Musikern kann das HFO im Markt sehr günstig operieren, im Übrigen international auch noch von den für feste Orchester möglichen Steuerbefreiungen profitieren, so dass es möglich sein sollte, pro Saison 20-30 Gastspiele national und international zu verkaufen mit einer Refinanzierung von 150-200T €. Adressaten sind zunächst die Festivals in Sachsen-Anhalt (Zerbst, Köthen, Magdeburg, Halle und Weißenfels), dann die nationalen Konzertreihen und Festivals (Beispiele sind: Bach Tage Leipzig, Musikfest Bremen, Schleswig-Holstein-Festival, die Halle-Festspiele in Göttingen und Karlsruhe, Konzertreihen in Berlin, München, Hamburg etc.) und international bis hin nach Japan und China – gerade hier ist die vermutete Authentizität des Geburtsortes von Georg Friedrich Händel ein gutes Verkaufsargument.

Resümee

Zusammenfassend ist in Bezug auf das HFO zu sagen, dass die **Sub-Marke Händelpflege** durch das Orchester und die TOOH schon fast preisgegeben scheint, jedenfalls weit unter ihrem Potenzial liegt. Es dürfte nicht schwer sein, sie erfolgreich wieder aufzubauen, dafür braucht es eine bewusste Entscheidung und Fokussierung. Die heutige Situation erscheint wie eine Wegscheide, entweder wird die Händelpflege preisgegeben oder sie wird als eine tragende Säule der Marke ausgebaut und zum Erfolg geführt.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

3.2.1.3. Kulturelle Bildung

Als drittes Element wird im Stadtratsbeschluss ein besonderes Augenmerk auf **kulturelle Bildung** gelegt, worin wiederum der Staatskapelle eine besondere Verantwortung zukommt:

*Die **kulturelle Bildung der Kinder und Jugendlichen** steht vor allen Einrichtungen mit erhöhter Priorität. Ein spartenübergreifendes Konzept zur Öffnung des künstlerischen Erfahrungsraums für Kinder im Vorschulalter bis zum jungen Erwachsenen kann innerhalb der GmbH komplexer umgesetzt werden.*
Die Angebote der Theater- und Konzertpädagogik leisten zunehmend einen wichtigen Beitrag dafür, die Stadt für junge Menschen attraktiv zu machen.
Die besondere Fokussierung auf die kulturelle Bildung für Kinder und Jugendliche bedeutet nicht, dass Kultur für Ältere und zunehmend auch für Migranten in dieser alternden, bunter werdenden Gesellschaft zu vernachlässigen ist.
Gerade unter dem Aspekt der demographischen Entwicklung muss auch diesem Teil der Bevölkerung stärkere Aufmerksamkeit gelten.

Stärken:
Diese Verpflichtung wird von allen Sparten der TOOH intensiv wahrgenommen, das Orchester trägt dazu seinen Teil mit Familienkonzerten, Schülerkonzerten, Babykonzerten aber auch im Rahmen szenischer Aufführungen von Oper und Puppentheater bei.

Schwächen:
- Die Ausrichtung auf Familien und Schüler ist sehr traditionell.
- Neuere Entwicklungen der Musikpädagogik werden kaum aufgenommen.

Handlungsempfehlungen:
Es wäre zu wünschen, dass die vorhandenen Aspekte durch die Entwicklung neuer und aktueller Konzertformate und durch Projekte für spezielle **Zielgruppen wie ältere Jugendliche, Migranten** etc. erweitert werden.
Auch Aspekte der Ausbildung junger Musiker (Orchesterakademie) und des Laienmusizierens sollten verstärkt werden.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

3.2.1.4 Die Staatskapelle Halle als Kulturbotschafter

Der vierte Aspekt ist in der Funktion eines Kulturbotschafters begründet. Dazu sagt der Ratsbeschluss:

*Es ist die Aufgabe aller durch das Land mit geförderten halleschen Theater und der Staatskapelle, mit ihren Theater- und Konzertangeboten in die **Region** insbesondere den Saalekreis, den Burgenlandkreis, den Landkreis Mansfeld-Südharz, den Landkreis Anhalt-Bitterfeld und den südlichen Salzlandkreis hineinzuwirken und im Rahmen der Möglichkeiten auch dort zu präsentieren.*

*In einem angemessenen, auch finanziell zu bewältigenden Rahmen wird auf **überregionaler** Ebene und punktuell mit ausgewählten Kulturangeboten bei Gastkonzerten und Gastspielen außerhalb Deutschlands eine internationale Botschafterfunktion übernommen.*

*Anzustreben ist, diese Tourneen **abgestimmt mit** dem **Stadtmarketing** und der städtischen **Wirtschaftsförderung** zu planen und zu veranstalten.*

Stärken:

Die Gastspieltätigkeit wird von der Staatskapelle umfänglich bedient, Gastkonzerte im Land selbst, auf nationaler Ebene aber auch bis hin nach Südamerika zeugen von der Bedeutung des Orchesters.

Schwächen:

Einhergehend mit einer klaren Profilierung des Orchesters kann dieser Bereich noch ausgebaut werden. Nach Angaben der Musiker sind feste Arbeitsbeziehungen zu einigen Orten in Sachsen-Anhalt verloren gegangen.

Handlungsempfehlungen:

- Zum HFO: hier wurden die Potenziale schon dargestellt (s.o.)
- Die Staatskapelle als großes Sinfonieorchester sollte ihren Vorteil ausnutzen, relativ kostengünstig hochwertige Konzerte anbieten zu können. Adressaten sind die einschlägigen Konzertreihen in den Konzerthäusern der deutschen Großstädte. Von den Musikern selbst erwähnt wurde der Aspekte, dass eine besondere Qualität des Orchesters in der Begleitung von Solisten liegt, sicher durch die Opernerfahrung begünstigt. So macht es Sinn, sich in diesem Feld international einen Namen zu machen und bei Konzertreisen und ggs. CD-Produktionen gerade mit diesem Aspekt zu punkten.
- Langfristige Planung spezifischer Tourneeprogramme in Kombination mit dem Chefdirigenten und international bekannten Solisten – die Tourneeplanung von Konzerthäusern und Festivals hat einen Vorlauf von 2-3 Jahren, im Gegensatz zum Opernspielplan in Halle, der kurzfristiger erstellt wird. Hier wäre es hilfreich, zumindest Perioden und Programme vorab zu definieren, um dann in Zusammenarbeit mit geeigneten Agenturen sich in diesem Geschäft zu etablieren.
- Die Potenziale an Synergien mit Wirtschaft und Politik sind längst nicht erschöpft, hier sollte es zu einer strategischen und längerfristigen Zusammenarbeit kommen und z.B. das Gespräch mit den großen Firmen der Region aktiv initiiert werden.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

4. Personelle Situation des Orchester in 2016

Die Staatskapelle Halle umfasst derzeit 133,75 Vollstellen (Stand Dezember 2016). Der bestehende Haustarifvertrag soll zum 1. August 2017 auslaufen. Außerdem liegt im Zusammenhang mit dem Anpassungsstrukturkonzept ein Beschluss des Stadtrats für eine weitere Reduktion des Orchesters auf 99 Stellen zum 1. August 2019 vor.

Es ist absehbar, dass ein solches Vorgehen schwerwiegende Konsequenzen sowohl für die künstlerische Arbeit des Orchesters wie auch für die finanzielle und personelle Situation hätte.

- Ein Stellenabbau um weitere 35 Stellen wäre nur möglich durch betriebsbedingte Kündigungen. Ein Abbau über freiwilliges Ausscheiden mit Abfindungen (Vorruhestand) würde Jahrgänge um 1960 oder jünger mit betreffen (die Kosten für die daraus resultierenden Abfindungen wären gemäß TVK-Regelung mit ca. 10.500 T€ bzw. - falls sozialversicherungspflichtig - mit 13.000 T€ zu beziffern).

- Ein Auslaufen des Haustarifvertrags verteuert das Orchester automatisch, weil der Lohnverzicht nicht mehr zum Tragen kommt.

- Betriebsbedingte Kündigungen würden den Betriebsfrieden in erheblichem Maße stören, gerade nachdem der bisher erreichte Stellenabbau ohne diese Maßnahme ausgekommen ist.

- Ein Stellenabbau durch betriebsbedingte Kündigungen müsste nach Sozialauswahl und nicht nach Leistungsvermögen oder künstlerischem Profil erfolgen. Folge wäre eine gravierende weitere Überalterung des Orchesters und damit auch eine verminderte künstlerische Leistungsfähigkeit.

- Ein derartiger Personalabbau würde in besonderem Maße die Musiker betreffen, die auch im Händelfestspielorchester aktiv sind. Das Händelfestspielorchester wäre nicht mehr spielfähig und in einer Weise reduziert, dass es auch durch Aushilfen nicht zu retten wäre. Konkret wären 8-10 Musiker des HFO von betriebsbedingten Kündigungen betroffen, von denen ein größerer Teil Solofunktionen (Solo-Oboe, Solofagott, Solohorn) im HFS innehat und somit unersetzbar ist.

- Das heißt aber, dass bei diesem Vorgehen die Händelpflege insgesamt und damit auch die Kooperation mit den Händelfestspielen massiv in Frage gestellt sind.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

5. Alternativer Stellenplan resultierend aus den Erfordernissen des Profils

Um die oben beschriebenen und im Beschluss des Stadtrates formulierten Aufgaben verantwortlich wahrzunehmen, bedarf es einer **Personalstrategie**, die die vorhandenen Ressourcen erhält und ausbaut; also gerade nicht durch betriebsbedingte Kündigungen zur Zerstörung des Händelfestspielorchesters, zur weiteren Überalterung und zur Reduktion des Orchester führt.

Im Folgenden wird ein Stellenplan vorgeschlagen, der das Orchester aus zwei Elementen heraus definiert:

Erstens ein wie geplant dargestelltes A-Orchester mit 99 vollen Stellen. Hierfür liegt ein Stellenplan gemäß TVK vor.

Zweitens ein Händelfestspielorchester mit 32 Positionen; wobei davon auszugehen ist, dass hier ein verantwortbarer Spielplan auf Basis von halben Stellen geleistet werden kann, so dass die Gesamtkapazität des HFO rechnerisch mit 16 Planstellen anzusetzen ist. Diese mindestens 32 Spieler sind zusätzlich qualifiziert, um auf historischen Instrumenten zu spielen und deshalb in der Lage, die Musik der Händel-Zeit authentisch aufzuführen.
Die hier vorgeschlagene Kapazität sollte ausreichen, um folgenden Umfang an Aktivitäten zu ermöglichen:

Eine neue Opernproduktion pro Saison mit 4 Vorstellungen in den Händelfestspielen und 4 weiteren in der Saison
Eine Wiederaufnahme der Oper in der Folgesaison mit 2-4 Aufführungen
Vier Orchesterkonzerte in der Reihe „Händel zu Hause“
Zwei Konzerte mit Chören
20 und mehr Konzerte auf Gastspiel im Land Sachsen-Anhalt sowie national und international.

Damit ergibt sich eine Gesamtgröße der Staatskapelle Halle mit einer Kapazität von 115 Planstellen inklusive Händelfestspielorchester. Diese ist im Übrigen auch deshalb notwendig, **damit das Orchester gleichzeitig in Halle Oper oder Konzerte spielen kann und parallel z.B. mit dem HFO auf Gastspiele gehen kann**. Für die Zielgröße von 115 Planstellen wurde ein fiktiver Stellenplan entwickelt. Er kann zunächst freilich nur als Idealtyp gelten, weil es von den Zufällen der momentanen Altersverteilung in den einzelnen Instrumente abhängt, auf welchem Wege und in welchem Zeitraum die endgültige Zielgröße erreicht ist.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Tabelle 1: **Stellenplan 2019 ohne Abbau**

1. Violinen	23
2. Violinen	19
Viola	16
Cello	11
Bass	9
Harfe	2
Flöte	5
Oboe	7
Klarinette	5
Fagott	6
Horn	10
Trompete	5
Tuba	2
Posaune	7
Pauke	4
Schlagzeug	3
	134

Tabelle 2: **Stellenplan 99 Musiker laut Ratsbeschluss**

1. Violinen	16
2. Violinen	14
Viola	10
Cello	8
Bass	7
Harfe	2
Flöte	5
Oboe	5
Klarinette	5
Fagott	5
Horn	8
Trompete	5
Tuba	1
Posaune	4
Pauke	2
Schlagzeug	2
	99

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Tabelle 3: **Positionen Händelfestspielorchester (Mindestgrößen)**

1. Violinen	6
2. Violinen	5
Viola	4
Cello	4
Bass	2
Harfe	0
Flöte	2
Oboe	2
Klarinette	0
Fagott	2
Horn	2
Trompete	2
Tuba	0
Posaune	0
Pauke	1
Schlagzeug	0
	32

Dieser Plan orientiert sich an den für die Aufführung von Opern und Orchestermusik von G. F. Händel notwendigen Besetzungen. Wenn sich mehr Musiker der Staatskapelle für eine Mitwirkung im HFO interessieren sollten, ist das nur zu begrüßen, weil dadurch eine größere Flexibilität in der Planung erreicht werden kann.
Bei Neubesetzung von Stellen sollte die Mitwirkung im HFO verpflichtend verabredet werden, soweit die jeweiligen Positionen gebraucht werden.

Tabelle 4: **Vorschlag Kombination A-Orchester plus anteilig HFO**

1. Violinen	18
2. Violinen	16
Viola	13
Cello	10
Bass	8
Harfe	2
Flöte	6
Oboe	6
Klarinette	5
Fagott	6
Horn	9
Trompete	6
Tuba	1
Posaune	4
Pauke	2
Schlagzeug	3
	115

Erläuterung:
Der Vorschlag für die Gesamtbesetzung orientiert sich an folgenden Kriterien:

- Sicherstellung der notwendigen Besetzung für zentrale Werke G.F.Händels.

- Sicherstellung der Möglichkeit, weiterhin parallel zu spielen, in Kombination HFO und eine durchschnittliche Opernaufführung, HFO und die allermeisten Konzertprogramme, Konzerte „Klassisches Erbe“ und mittlere Opernbesetzung. Nur diese mögliche Doppelbespielung ermöglicht auch eine größere Anzahl an Gastspielen.

- Sicherstellung der Möglichkeit, größtes symphonisches Repertoire aufzuführen.

- Leichte Verschiebungen zwischen den Gruppen durch die Altersentwicklung sind kein Problem.

- Vermeidung partiturbedingter Aushilfen.

Dieser Stellenplan erfordert, dass zum 31.07.2019 insgesamt 19 Musikerstellen abgebaut werden. Es wäre zu prüfen, ob dies auf freiwilliger Basis durch Vorruhestand mit Abfindungen erreicht werden kann.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

6. Kosten und Finanzierung

Für die Zielgröße von 115 ausfinanzierte Stellen nach TVK A ergibt sich für 2020 ein Kostenvolumen von 10.245.000 € im Flächentarif.

Insgesamt ergibt sich durch das vorgeschlagene Modell ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf von 1.060.000 € gegenüber dem Strukturanpassungskonzept. Ein Finanzierungskonzept wird von der Geschäftsführung der TOOH aktuell erarbeitet.

Anmerkung: die besonderen Umstände der authentischen Händelpflege und auch die Kooperation mit den Händelfestspielen werfen die Frage auf, ob diese Aspekte nicht ausschließlich Gegenstand einer Landesförderung sein sollten. Zu prüfen wäre auch, ob nicht sogar der Bund mit einem gewissen Beitrag hier gefordert wäre, sowohl nach Einigungsvertrag §§ 35 wie auch mit Betrachtung der Händelpflege als gesamtstaatliche Aufgabe.

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

Anhang: **Kurzbiographie des Autors**

Andreas Richter
Im Herbst 2013 gründete Andreas Richter das Unternehmen Andreas Richter Cultural Consultings GmbH, nachdem er in den Jahren zuvor mit großem Erfolg als Orchesterdirektor des DSO Berlin, als Intendant des Mahler Chamber Orchestra (MCO) sowie als Leiter Konzertbereich und Direktor Kommunikation an der Komischen Oper Berlin gewirkt hatte. Schwerpunkte all seiner Tätigkeiten bildeten Programm- und Projektentwicklung, Profilbildung sowie Kommunikation und Fundraising. Für das DSO wie für das MCO konzipierte er profilbildende Projekte im Education- und Developmentbereich und entwickelte beide Klangkörper zu unverwechselbaren Marken auf dem internationalen Orchestermarkt. Parallel dazu engagierte sich Andreas Richter in zahlreichen Jurys, hat Lehraufträge über Kulturmanagement an verschiedenen Hochschulen inne, ist als Autor für diverse Publikationen (unter anderem den Berliner Tagesspiegel) tätig und verantwortet ehrenamtlich das „Forum Zukunft Kultur“ im Rahmen der Stiftung Zukunft Berlin. Seit 2013 berät er als künstlerischer Leiter den Konzertbetrieb der Esterházy Kulturbetriebe.

Berlin, den 4. Januar 2017

Andreas Richter

Andreas Richter, Hohenstaufenstr.4, 10781 Berlin, +49 30 803 89 12, +49 177 803 89 12, and.richter@freenet.de

STAATSKAPELLE HALLE

Simulation und Auswertung der Dienstauslastung bei 115 und 99 Planstellen

STAATSKAPELLE

1. Einleitung

Die vorliegende Simulation der Orchesterdienstauslastung der *Staatskapelle Halle* wurde im Auftrag der *Theater, Oper und Orchester GmbH Halle* (*TOOH*) durchgeführt und ausgewertet.

Hintergrund:

2006 erfolgte die Fusion des *Philharmonischen Staatsorchesters Halle* und des *Orchesters des Opernhauses Halle*. Der aus dieser Fusion entstandene Klangkörper trägt den Namen *Staatskapelle Halle*.

Seitens der Politik steht in der Folge dieser Orchesterstrukturmaßnahme nun der darüber hinausgehende Vorschlag im Raum, die Anzahl der Planstellen der *Staatskapelle Halle* von derzeit 134 Planstellen auf **99 Planstellen** zu reduzieren.

Die Geschäftsführung der *TOOH* favorisiert, die Anzahl der Planstellen von 134 auf **115 Planstellen** zu reduzieren (gemäß Orchesterstrukturkonzept von Prof. Andreas Richter vom 4. Januar 2017).

Zweck der vorliegenden Simulation:

Im Untersuchungszeitraum dieser Simulation (24 Wochen vom Herbst 2017 bis Anfang Februar 2018) wird die *Staatskapelle Halle* 114 Konzerte und Opernvorstellungen absolvieren. Das bedeutet, dass die Staatskapelle im Durchschnitt an nahezu fünf von sieben Tagen pro Woche auf der Bühne oder im Orchestergraben für ihr Publikum spielt.

Um diese 114 Aufführungen entsprechend dem Anspruch eines Orchesters der Sonderklasse vorzubereiten, muss jedes einzelne Mitglied der Staatskapelle im Durchschnitt zusätzlich ca. 96 Proben im 24-wöchigen Simulationszeitraum absolvieren.

In Summe müssen von den Musikern der Staatskapelle im Simulationszeitraum somit über 16.000 Orchesterdienste absolviert werden (ca. 32.000/Spielzeit).

Es kann nun anhand dieser Simulation der Orchesterdienstauslastung der *Staatskapelle Halle* im Detail analysiert werden, ob

1) künftig ein Orchester für Halle und Sachsen-Anhalt mit **99 Planstellen** qualifiziert aufgestellt wäre, um jenen substantiellen Beitrag zur kulturellen Grundversorgung der Stadt und der Region zu gewährleisten, welcher seitens der Politik und seitens der Gesellschaft von der *TOOH* erwartet wird, oder ob es
2) die gesellschaftspolitische Aufgabenstellung gebietet, künftig nicht mit nur 99, sondern mit **115 Planstellen** zu agieren.

Hinweis: Der in diesem Dokument verwendete Begriff *Musiker* umfasst Musikerinnen und Musiker.

2. Gliederung

1. Einleitung

2. Gliederung

3. Details zur Simulationsgrundlage

    3.1. *Ausgleichszeitraum* als Simulationszeitraum
        3.1.1. Begriffsklärung *Ausgleichszeitraum*/tariflicher Hintergrund
        3.1.2. Dispositioneller/künstlerischer Hintergrund
    3.2. Herangezogene Dienstmengen als Berechnungsgrundlage
    3.3. Ausnahmen bei der Berechnung der durchschnittlichen Dienstmengen

4. Simulation der Dienstplanung

    4.1. Vorgehensweise
    4.2. Auslastung bei 115 Planstellen
    4.3. Auslastung bei 99 Planstellen
    4.4. Auswirkungen der beiden Varianten auf den Spielbetrieb

5. Handlungsempfehlung

6. Der Autor

7. Anhang: Dienstplansimulation

    7.1. Symbole, Abkürzungen
    7.2. Dienstpläne der Instrumentengruppen im Einzelnen

3. Details zur Simulationsgrundlage

Allgemein verbindliches Regelwerk zur tarifvertragskonformen Disposition von Kulturorchestern in Deutschland ist der *Tarifvertrag für die Musiker in Kulturorchestern* (TVK) in seiner aktuellen Fassung vom 31. Oktober 2009.

Der TVK regelt äußerst differenziert die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern und deren Wechselwirkungen im Bereich der Klangkörper.

Somit ergibt sich aus der jeweiligen Saisonplanung eines Opernhauses fast automatisch eine entsprechende tarifkonforme Orchesterdisposition, welche grundsätzlich wenig Gestaltungspielraum bei der Diensteinteilung im quantitativen Sinne lässt – zu engmaschig sind die oben bereits als „äußerst differenziert geregelt" geschilderten Rechte und Pflichten beider Seiten sowie die Besetzungsvorgaben, welche sich aus den jeweiligen Werk-Partituren zwingend ergeben.

Die Vorteile dieses Regelwerkes liegen darin, dass jederzeit für alle Beteiligten Klarheit darüber besteht, wann, wo, wie lange und wie oft welcher Musiker mit welchem Instrument auf welcher Position eingesetzt werden kann.

Die Nachteile dieser Engmaschigkeit zeigen sich darin, dass die am Ende wichtigste Frage – die nach der musikalischen Qualität nämlich – nicht allein über die tarifnormgetreue Anwendung dispositioneller Vorgaben beantwortet werden kann.

3.1. *Ausgleichszeitraum* als Untersuchungszeitraum

3.1.1. Begriffsklärung *Ausgleichszeitraum*/Tariflicher Hintergrund

Im § 12 TVK *Dienstliche Inanspruchnahme* wird die Anzahl von Diensten (Proben und Vorstellungen) geregelt, welche der einzelne Musiker im sog. *Ausgleichszeitraum* maximal zu leisten verpflichtet werden kann.

Jede Spielzeit ist dort in zwei Ausgleichszeiträume à 24 Wochen aufgeteilt.

Pro Ausgleichszeitraum ist der Musiker verpflichtet, *„höchstens 183 Dienste zu leisten"* (§ 12, Punkt 2, Satz 2, TVK).

Gemäß Haustarifvertrag verzichten die Musiker der *Staatskapelle Halle* auf ca. 5,6 % ihres tariflichen Gehalts. Als Ausgleichsmaßnahme hierfür müssen den Musikern individuelle zusätzliche Urlaubstage gewährt werden. Aufgrund der Höhe dieses haustarifvertraglich verhandelten Gehaltsverzichts ergibt sich die Anzahl dieser zusätzlich zu gewährenden Urlaubstage:

- ➔ Sieben Tage pro Musiker pro Ausgleichszeitraum

3.1.2. Dispositioneller/künstlerischer Hintergrund

Basis für die vorliegende Simulation sind jene Proben und Vorstellungen, welche im 1. Ausgleichszeitraum der Spielzeit 2017/2018 (21. August 2017 bis 4. Februar 2018) für die *Staatskapelle Halle* bereits zum jetzigen Zeitpunkt fest eingeplant sind.

Hintergrund für diese Auswahl: Diese Periode von Anfang der Spielzeit 2017/2018 bis Anfang Februar 2018 widerspiegelt in idealer Weise das breite Spektrum an Aufgaben und Repertoire, welche die *Staatskapelle Halle* erfüllt bzw. welches sie abdeckt:

Von den besetzungsmäßig kleineren, jedoch künstlerisch höchst komplexen Produktionen des *Händel Festspielorchesters* (in den Dienstplänen: HFO), den Kammerkonzerten in verschiedensten Besetzungen, über Opern-Neuproduktionen (z.B. Verdi`s *Aida*) und Wiederaufnahmen großer Repertoirestücke im Opernbetrieb bis hin zu Sinfoniekonzerten in voller Orchesterbesetzung. Hinzu kommen: Gastspiele unter anderem in Berlin und in der *Elbphilharmonie* in Hamburg.

3.2. Herangezogene Dienstmengen als Berechnungsgrundlage

Durch die unter Punkt 3.1.2. näher beschriebenen sieben zusätzlichen Urlaubstage reduziert sich die Anzahl der maximal pro Musiker abrufbaren Dienste von 183 Dienste (Regelfall TVK) auf maximal 175 Dienste für die einzelnen Mitglieder der *Staatskapelle Halle*.

Diese Reduzierung der maximalen Dienstmenge errechnet sich wie folgt:

Der Musiker darf gem. TVK zu höchstens 7,62 Diensten im Durchschnitt pro Woche herangezogen werden. Maximal können bis zu 10 Diensten/Woche abgerufen werden – dies jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen (§ 12, Punkt 3, Sätze 1-3, TVK).

Durch die sieben o.g. zusätzlichen freien Tage reduziert sich die Anzahl der Wochen, in denen der Musiker im Ausgleichszeitraum einsetzbar ist, jedoch **von 24 auf 23 Wochen**.

➔ Max. 7,62 Dienste/Woche x **23** Wochen = 175 Dienste/Ausgleichszeitraum

Pro Musiker wurden in dieser Simulation demnach

➔ 175 Dienste ≙ 100% maximale Dienstauslastung

angesetzt.

3.3. Ausnahmen bei der Berechnung der durchschnittlichen Dienstmengen

Gemäß § 2, Abs. 2 TVK kann bei bestimmten Stimmführern der Streicher „*von einzelnen Vorschriften (→ des TVK) Abweichendes vereinbart werden*“.

Verträge, die auf Basis dieser Regelung vom Üblichen abweichen, wurden auch in Halle – wie vieler Orts gebräuchlich – mit den Konzertmeistern der 1. Violinen und den Solocellisten getroffen. Um den außergewöhnlich hohen Anforderungen auf diesen Positionen gerecht zu werden, wurde mit den betreffenden Musikern eine individuelle Reduzierung der Maximaldienstmenge vereinbart. Dies stellt sicher, dass auch in Phasen höchster Dienstdichte jederzeit entsprechend Raum zur instrumentalen Vorbereitung auf die gehobenen solistischen Aufgaben dieser Positionen gewährleistet ist.

Dieser Umstand ist im Rahmen dieser Simulation erwähnenswert, da die reduzierten Dienstmengen der Musiker mit sog. *Sonderverträgen* nicht in die Dienstmengenberechnungen hier mit eingeflossen sind, um die Ergebnisse der Dienstverträge ohne Diensterleichterung nicht zu verwässern.

4. Simulation der Dienstplanung

4.1. Vorgehensweise

Auf Basis der vorliegenden Gesamtplanung des Opernhauses Halle im Simulationszeitraum wurden – wie in der Einleitung geschildert – die Varianten *115 Planstellen* und *99 Planstellen* untersucht.

Zur „Alltagstauglichkeit“ der 115er Orchesterdiensteinteilung (siehe Dokumente unter Punkt 7.2.): Diese Einteilung wurde auf Basis 115 Planstellen streng unter der Maßgabe durchgeführt, dass diese Einteilung auch realiter gespielt werden könnte (Punkt 4.2.). Alle tariflichen Vorgaben wie Diensthöchstgrenzen, Ruhezeiten, freie Tage sowie auch künstlerische Vorgaben wie beispielsweise Besetzungsgrößen hat der Autor detailliert berücksichtigt.

Zur Analyse der 99er Variante wurden die hierzu benötigten Daten pro Musiker bezüglich Dienstmengen und Dienstauslastung (Punkt 4.3.) aus der 115er Einteilung übernommen und auf 99 Musiker umgerechnet.

Zur Orientierung:

Bei vergleichbaren Opernhäusern der Sonderklasse (mit sog. *A-Orchestern* gem. § 17 TVK) liegt die praktizierte durchschnittliche Dienstauslastung erfahrungsgemäß bei ca. 75% der maximal abrufbaren Dienste. Diese Praxis stellt sicher, dass der einzelne Musiker entsprechend Raum zur individuellen Vorbereitung auf seine anspruchsvollen Aufgaben in einem A-Orchester hat.

Vor diesem Hintergrund findet sich die folgende Farbgebung in den Tabellen unter 4.2. und 4.3.:

- GELB unterlegt:
  Auslastung von Instrumentengruppen von mehr als 85%.
  Trotz Verweis auf die Dienstauslastungspraxis anderer Opernhäuser mit A-Orchestern und Exzellenzanspruch (→ 75%-Praxis) hat der Autor diesen gelben Bereich vor dem Hintergrund haushaltspolitischer Zwänge dennoch bewusst hoch angesetzt.
  Diese Farbunterlegung signalisiert, in welchen Instrumentengruppen sich die gleichermaßen sensiblen Punkte *Sorgsamer Umgang mit finanziellen Ressourcen* und *Nachhaltige Bewahrung und Weiterentwicklung der künstlerischen Qualität* bereits kritisch tief in die Augen blicken…

- ROT unterlegt:
  Auslastung von Instrumentengruppen von mehr als 100%.
  Signalisiert Instrumentengruppen, die entsprechend den Erfordernissen des Spielplans nicht mehr künstlerisch vertretbar und/oder tarifvertragskonform disponiert werden können.

4.2. Auslastung bei **115 Planstellen**

Variante 115	Stellen/Gruppe	Dienste/Musiker	Dienstauslastung % (115)
1. Violinen	18	172	98 %
2. Violinen	16	154	88 %
Violen	14	138	79 %
Violoncelli	10	151	86 %
Kontrabässe	8	135	77 %
Harfen	2	113	65 %
Flöten	5	144	82 %
Oboen	6	150	86 %
Klarinetten	5	135	77 %
Fagotte	6	122	70 %
Hörner	9	130	74 %
Trompeten	5	150	86 %
Posaunen	5	144	82 %
Tuba	1	119	68 %
Pauken	2	151	86 %
Schlagzeug	3	160	91 %
Mittelwerte		**142**	**81 %**
Summen Stellen	115		

4.3. Auslastung bei **99 Planstellen**

Variante 99	Stellen/Gruppe	Dienste/Musiker	Dienstauslastung % (99)
1. Violinen	16	198	113 %
2. Violinen	14	176	100 %
Violen	10	193	110 %
Violoncelli	8	201	115 %
Kontrabässe	7	154	88 %
Harfen	2	113	65 %
Flöten	5	144	82 %
Oboen	5	192	110 %
Klarinetten	5	135	77 %
Fagotte	5	147	84 %
Hörner	8	146	84 %
Trompeten	5	150	86 %
Posaunen	4	180	103 %
Tuba	1	119	68 %
Pauken	2	151	86 %
Schlagzeug	2	240	137 %
Mittelwerte		**165**	**94 %**
Summen Stellen	99		

4.4. Auswirkungen der beiden Varianten auf den Spielbetrieb

115er Variante:

Eine Reduzierung auf 115 Planstellen ist grundsätzlich realisierbar.

Wie aus den einzelnen Dienstplänen (Punkt 7.2.) ersichtlich, kann der Gesamtspielplan *Oper + Konzert* jedoch schon in der 115er Variante nur unter regelmäßiger Zuhilfenahme von externen Musikern (in den Dienstplänen: ***Aushilfe***) gestemmt werden.

So werden im Simulationszeitraum 771 mal Gastmusiker in Proben und/oder Vorstellungen der *Staatskapelle Halle* benötigt.

Die Kosten hierfür belaufen sich in den genannten 24 Wochen auf

EUR 97.000,00 (→ ca. EUR 194.000,00/Spielzeit)

99er Variante:

Mit 99 Planstellen kann der Spielbetrieb der Staatskapelle und des Opernhauses Halle nicht aufrechterhalten werden.

5. Handlungsempfehlung

Die Idee, den Spielplan des Opernhauses Halle mit künftig **99 Planstellen** absolvieren zu wollen, ist aus Sicht des Autors deutlich überambitioniert:

Wollte man beispielsweise in jenen Gruppen, die aus der 99er Simulation mit über 100 % Auslastung hervorgehen, entsprechend mit noch weiteren Gastmusikern agieren, so sähe man sich abends im Graben mit derart vielen extra zu vergütenden Gastmusikern konfrontiert, dass das so zusammengewürfelte Orchester weder den Namen *Staatskapelle Halle* tragen sollte noch qualitativ den Ansprüchen des Opernhauses und des Publikums gerecht würde.

Zudem würden durch die somit steigende Nachfrage nach Gastmusikern die Gästehonorare steigen.

Erfüllt man die Aufgaben der *Staatskapelle Halle* künftig mit nurmehr **115 Planstellen**, so liegt auf der Hand, dass bereits dieses Modell den Nachteil mit sich bringt, gegenüber dem derzeitigen Status mit 134 Planstellen vermehrt Gastmusiker hinzu bitten zu müssen, weil die Musiker der Staatskapelle in <u>einzelnen</u> Dienstphasen sonst deutlich über ihren tariflichen (und musikalischen) Möglichkeiten arbeiten müssten.

In sorgsamer Abwägung der Punkte

- **Sparzwänge der öffentlichen Hand versus**
- **Sicherstellung und Weiterentwicklung der künstlerischen Qualität**

kommt der Autor jedoch zu dem Ergebnis, dass das 115er Modell einen gangbaren Kompromiss darstellt.

6. Der Autor

Andreas Moritz wurde in Bad Kissingen geboren. 1990 begann er zuerst ein Schulmusikstudium in den Fächern Klavier, Trompete und Anglistik. Danach folgte an der Hochschule für Musik in Würzburg ein Musikstudium im Orchesterfach Trompete, Abschluss 1997.

Von 1993 bis 1995 war Andreas Moritz Solotrompeter am Landestheater Eisenach. In den zwei darauffolgenden Jahren folgten diverse Verträge als Trompeter im Philharmonischen Orchester Würzburg.

Im Jahr 1997 schloss sich der Wechsel zu den Berliner Symphonikern an, wo er auch einige Jahre als Orchestervorstand aktiv war. Durch sein Engagement beim Kampf gegen die Abwicklung der Berliner Symphoniker kam es 2005 dazu, dass Andreas Moritz vom damaligen Insolvenzverwalter als Geschäftsführer des Orchesters berufen wurde.

Von 2005 bis 2007 war er Geschäftsführer des Kammerorchesters *Camerata Salzburg*.

Seit April 2008 ist er Orchestermanager/Leiter der Orchesterdirektion der Komischen Oper Berlin.

Seit dem Wintersemester 2011/12 hat er eine Lehrtätigkeit im Bereich Orchestermanagement an der *Humboldt Universität zu Berlin* inne.
2017: Lehrtätigkeit an der Hochschule für Musik Freiburg i.B.
Andreas Moritz ist Mitglied des Ausschusses für Orchesterfragen des Deutschen Bühnenvereins in Köln.

7. Anhang: Dienstplansimulation

7.1. Symbole, Abkürzungen

OA	Probe Orchester allein
OS	Orchestersitzprobe (mit Solisten/Ensemble/Chor)
BO	Bühnenorchesterprobe
KHP	Klavierhauptprobe
HP	Hauptprobe
GP	Generalprobe
Vorst.	Vorstellung/Konzert
TA	Tonaufnahme
SiKo	Sinfoniekonzert
HFO	Händel-Festspielorchester
X	Zur Probe eingeteilt
O	Zur Vorstellung/zum Konzert eingeteilt
T	Zur Tonaufnahme eingeteilt
~~Strich~~	Festgelegter Tarifurlaub (7 Tage wegen Gehaltsverzicht)
06/06	Besetzungsvorgabe/Erfolgte Einteilung. Hier: 6 Violen benötigt/6 Violen eingeteilt

Funktionen:

KM	Konzertmeister
Solo	Stimmführer
Stv	Stellvertretender Stimmführer
Vorsp	Vorspieler
Wechsel	Wechsel-Hornist/-Posaunist

7.2. Dienstpläne der Instrumentengruppen im Einzelnen

➔

Kosten für Abfindungen Orchester (17 Musiker)

Nr.		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Summen:
1	**60**	15.535,37 €	48.252,86 €	63.981,65 €	65.581,18 €	60.361,46 €	34.659,82 €		**288.372,34 €**
2	**60**	21.944,44 €	68.159,42 €	90.377,07 €	92.636,50 €	85.263,39 €	55.115,99 €		**413.496,80 €**
3	**60**	18.264,38 €	56.729,14 €	75.220,90 €	77.101,43 €	70.964,79 €	61.247,44 €	15.502,48 €	**375.030,56 €**
4	60	15.535,37 €	50.854,46 €	67.941,20 €	69.639,73 €	64.096,98 €	55.320,07 €	14.002,19 €	**337.390,00 €**
5	**60**	15.694,89 €	48.748,33 €	64.638,62 €	66.254,59 €	60.981,27 €	52.630,98 €	31.377,20 €	**340.325,88 €**
6	61	18.104,85 €	56.233,67 €	74.563,92 €	76.428,02 €	55.476,60 €	36.337,50 €		**317.144,56 €**
7	61	15.535,37 €	48.252,86 €	63.981,65 €	65.581,18 €	60.361,46 €	25.941,71 €		**279.654,23 €**
8	60	18.264,38 €	56.729,14 €	75.220,90 €	77.101,43 €	70.964,79 €	61.247,44 €	26.008,29 €	**385.536,37 €**
9	**62**	16.337,27 €	50.743,56 €	67.284,23 €	68.966,33 €	35.200,98 €	16.337,19 €		**254.869,57 €**
10	61	15.535,37 €	48.252,86 €	63.981,65 €	65.581,18 €	60.361,46 €	4.253,04 €		**257.965,56 €**
11	65	(*) Zahlung schon ab 2017							**165.000,00 €**
12	62	17.139,20 €	53.234,36 €	70.586,94 €	72.351,62 €	12.107,82 €			**225.419,96 €**
13	62	17.139,20 €	53.234,36 €	70.586,94 €	72.351,62 €				**213.312,13 €**
14	62	16.817,98 €	52.236,64 €	69.264,01 €	70.995,61 €	11.880,90 €			**221.195,14 €**
15	**62**	18.745,08 €	58.222,22 €	77.200,69 €	79.130,71 €	26.815,62 €			**260.114,33 €**
16	61	16.389,77 €	50.906,61 €	67.500,43 €	69.187,94 €	63.681,15 €	27.368,42 €		**295.034,32 €**
17	63	16.820,16 €	52.243,42 €	46.087,74 €					**115.151,31 €**
Gesamtkosten		273.803,06 €	853.033,93 €	1.108.418,55 €	1.088.889,07 €	738.518,68 €	430.459,62 €	86.890,16 €	**4.745.013,07 €**

PLANGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN TOO GmbH	2017 T€	2018 T€	2019 T€	2020 T€	2021 T€	2022 T€	2023 T€
Umsatzerlöse Kartenverkauf	**2.908**	**2.901**	**2.917**	**2.952**	**2.932**	**2.962**	**2.942**
Sonstige Erlöse	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Zuschüsse Strukturanpassung Land	**0**	**1.004**	**2.899**	**527**	**0**	**0**	**0**
Zuschüsse Strukturanpassung Stadt	**0**	**1.004**	**2.899**	**527**	**0**	**0**	**0**
Notwendiger Ausgleich Stadt - Erhalt Liquidität	**10**	**1.480**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Sonderzuschuss Stadt Halle (Saale)	**1.696**	**17**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Zuschussanpassung Theatervertrag 2019-2023			**1.700**	**1.700**	**1.700**	**1.700**	**1.700**
Zuschüsse laufender Betrieb	**30.890**	**31.502**	**32.133**	**32.754**	**33.361**	**33.983**	**34.618**
davon Land	9.054	9.054	9.054	9.054	9.054	9.054	9.054
davon Land Dynamisierung Personalkostensteigerungen	569	875	1.190	1.501	1.805	2.115	2.433
davon Stadt	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698	20.698
davon Stadt Dynamisierung Personalkostensteigerungen	569	875	1.190	1.501	1.805	2.115	2.433
Rohertrag	**35.604**	**38.008**	**42.648**	**38.559**	**38.093**	**38.745**	**39.360**
Sonstige betriebliche Erträge	324	321	321	321	321	321	321
Betrieblicher Rohertrag	**35.928**	**38.329**	**42.969**	**38.880**	**38.414**	**39.066**	**39.681**
Materialaufwendungen	**3.659**	**3.341**	**3.535**	**3.550**	**3.565**	**3.579**	**3.594**
davon bezogenes Material	795	757	815	825	835	845	856
davon bezogene Leistungen	2.864	2.584	2.720	2.725	2.730	2.734	2.738
Personalaufwendungen	**29.625**	**31.535**	**35.804**	**30.374**	**31.081**	**31.774**	**32.555**
davon laufende Personalaufwendungen	29.625	31.535	31.059	30.374	31.081	31.774	32.555
davon Strukturanpassungskosten Abfindungen	0	0	4.745	0	0	0	0
Sonstige Aufwendungen							
Versicherungen und Beiträge	196	228	231	236	241	246	251
Abschreibungen	1.441	1.370	1.229	1.240	1.240	1.240	1.240
Instandhaltungen/Wartungen	330	380	430	430	430	430	430
Bewachung	135	145	148	151	154	157	160
Reinigung	343	360	365	372	380	387	395
Betriebskosten	620	650	663	676	689	704	718
Marketing/Werbung	300	340	330	330	330	330	330
Fahrzeuge	55	55	55	55	55	55	55
Projekte	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Aufwendungen	68	20	15	15	15	15	15
Verwaltung	538	748	658	680	681	702	704
	4.026	**4.296**	**4.124**	**4.185**	**4.215**	**4.266**	**4.298**
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	**(1.382)**	**(843)**	**(494)**	**772**	**(446)**	**(553)**	**(766)**
Zinserträge	0	0	0	0	0	0	0
Zinsaufwendungen	0	0	0	0	0	0	0
Zinsergebnis	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**(1.382)**	**(843)**	**(494)**	**772**	**(446)**	**(553)**	**(766)**
Gewerbeertragsteuer	0	0	0	0	0	0	0
Körperschaftsteuer	0	0	0	0	0	0	0
Summe Steuern	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Jahresüberschuss /(-fehlbetrag)	**(1.382)**	**(843)**	**(494)**	**772**	**(446)**	**(553)**	**(766)**
Gewinnvortrag/ (-verlustvortrag)	(4.161)	(5.543)	(6.386)	(6.880)	(6.108)	(6.554)	(7.107)
Bilanzgewinn / Vortrag auf neue Rechnung	(5.543)	(6.386)	(6.880)	(6.108)	(6.554)	(7.107)	(7.873)

PLANBILANZEN TOO GmbH	**V-IST 31.12.2016**	**31.12.2017**	**31.12.2018**	**31.12.2019**	**31.12.2020**	**31.12.2021**	**31.12.2022**	**31.12.2023**
	T€	**T€**	**T€**	**T€**	**T€**	**T€**	**T€**	**T€**
AKTIVA								
ANLAGEVERMÖGEN								
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	25.445	24.354	23.434	22.655	21.865	21.075	20.285	19.495
UMLAUFVERMÖGEN								
Vorräte	11	10	10	10	10	10	10	10
Forderungen / sonstige VG	74	100	100	100	100	100	100	100
Flüssige Mittel	775	200	200	408	1.893	2.160	2.320	2.267
	860	310	310	518	2.003	2.270	2.430	2.377
ARAP	236	245	245	245	245	245	245	245
	26.541	24.909	23.989	23.418	24.113	23.590	22.960	22.117
PASSIVA								
EIGENKAPITAL								
Gezeichnetes Kapital	25	25	25	25	25	25	25	25
Kapitalrücklage	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074	27.074
Bilanzgewinn /(-verlust)	(4.161)	(5.543)	(6.386)	(6.880)	(6.108)	(6.554)	(7.107)	(7.873)
	22.938	21.556	20.713	20.219	20.991	20.545	19.992	19.226
SONDERPOSTEN	1.790	1.713	1.636	1.559	1.482	1.405	1.328	1.251
RÜCKSTELLUNGEN								
sonstige Rückstellungen	250	250	250	250	250	250	250	250
Steuer-Rückstellungen	0	0	0	0	0	0	0	0
	250	250	250	250	250	250	250	250
VERBINDLICHKEITEN								
Verbindlichkeiten Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	988	990	990	990	990	990	990	990
PRAP	575	400	400	400	400	400	400	400
	26.541	24.909	23.989	23.418	24.113	23.590	22.960	22.117

Plankapitalflussrechnungen TOO GmbH	2017 T€	2018 T€	2019 T€	2020 T€	2021 T€	2022 T€	2023 T€
Operatives Ergebnis	**(1.382)**	**(843)**	**(494)**	**772**	**(446)**	**(553)**	**(766)**
+ Veränderung Sonstige Rückstellungen	0	0	0	0	0	0	0
+ Veränderungen PRAP	(175)	0	0	0	0	0	0
+ Abschreibungen	1.441	1.370	1.229	1.240	1.240	1.240	1.240
+ Working Capital Veränderungen							
- Veränd. Vorräte	1	0	0	0	0	0	0
- Veränd. Ford. LL	(26)	0	0	0	0	0	0
+ Veränd. Verbindl. LL	2	0	0	0	0	0	0
+ Veränderungen Sonderposten	(77)	(77)	(77)	(77)	(77)	(77)	(77)
- Veränderungen ARAP	(9)	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Geschäftstätigkeit	**(225)**	**450**	**658**	**1.935**	**717**	**610**	**397**
Investitionen	(350)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)
Cash-Flow aus Investitionstätigkeit	**(350)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**	**(450)**
Free Cash Flow vor Steuern	**(575)**	**0**	**208**	**1.485**	**267**	**160**	**(53)**
- Steuerzahlungen	0	0	0	0	0	0	0
Free Cash Flow nach Steuern	**(575)**	**0**	**208**	**1.485**	**267**	**160**	**(53)**
+ Zinsergebnis	0	0	0	0	0	0	0
- Fremdkapitaltilgung	0	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Kapitaldienst	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Excess Cash Flow	**(575)**	**0**	**208**	**1.485**	**267**	**160**	**(53)**
+ Fremdkapitalaufnahme	0	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow aus Finanzierung	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Gesamt Cash Flow	**(575)**	**0**	**208**	**1.485**	**267**	**160**	**(53)**

A. Stadt Halle (Saale)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Summe	Summe
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	%
Laufender Zuschuss	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00	144.886,00	
Anteil Strukturanpassungskosten	0,00	1.004,00	2.899,25	526,75	0,00	0,00	0,00	4.430,00	
Anteil Dynamisierung	569,00	875,00	1.190,35	1.500,94	1.804,68	2.115,49	2.433,23	10.488,69	
Erhalt Liquidität	10,00	1.480,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.490,00	
Sonderzuschuss Stadt	1.696,00	17,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.713,00	
Haushaltsbelastung Gesamt	22.973,00	24.074,00	24.787,60	22.725,69	22.502,68	22.813,49	23.131,23	163.007,69	65,25%
B. Land Sachsen-Anhalt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Summe	Summe
	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	T€	%
Laufender Zuschuss	9.054,00	9.054,00	9.054,00	9.054,00	9.054,00	9.054,00	9.054,00	63.378,00	
Anteil Strukturanpassungskosten	0,00	1.004,00	2.899,25	526,75	0,00	0,00	0,00	4.430,00	
Anteil Dynamisierung	569,00	875,00	1.190,35	1.500,94	1.804,68	2.115,49	2.433,23	10.488,69	
Zuschussanpassung ab 2019	0,00	0,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	8.500,00	
Haushaltsbelastung Gesamt	9.623,00	10.933,00	14.843,60	12.781,69	12.558,68	12.869,49	13.187,23	86.796,69	34,75%
C. Gesamtzuschuss	**32.596,00**	**35.007,00**	**39.631,20**	**35.507,38**	**35.061,36**	**35.682,98**	**36.318,46**	**249.804,38**	**100,00%**

Kosten struktureller Personalüberhang

Tätigkeit	Stellen/VZÄ	Kosten Personalüberhang 01.08.2015 - 31.12.2018	Kosten Personalüberhang 01.01.2019 - 31.12.2023	Kosten Personalüberhang 01.08.2015 - 31.12.2023
Chorleiter/Musik.Leitung	1,94	342.576 €	541.491 €	**884.067 €**
Orchesterwarte	1,66	325.380 €	244.348 €	**569.728 €**
Solisten/Chor/Tänzer/SP				
Chorsänger	4,00	743.089 €	438.622 €	**1.181.711 €**
Puppenspielerin	1,00	197.580 €	260.512 €	**458.092 €**
Ausstattung/Maske/Ankl.	1,28	219.068 €	346.575 €	**565.643 €**
Öffentlichkeitsarbeit	0,50	90.170 €	147.275 €	**237.445 €**
Poststelle/Abenddienst	0,45	90.108 €	128.997 €	**219.105 €**
Stellen gesamt	**10,83**	**2.007.970 €**	**2.107.821 €**	**4.115.791 €**