

## 1. Ausgangslage

Die Stadt Leipzig zeichnet sich durch eine außerordentliche Vielfalt und durch ein hohes Niveau der ansässigen Kulturinstitutionen aus. So gehört das Gewandhausorchester zu den TOP-10-Orchestern der Welt, die Oper Leipzig ist das drittälteste bürgerliche Musiktheater Europas und das Leipziger Ballett die viertgrößte deutsche Ballett-Compagnie. Das Theater der Jungen Welt ist das älteste Kinder- und Jugendtheater in Deutschland und überregional bekannt; unser Schauspielhaus hat eine große Geschichte und die MuKo ist eine der letzten Operettenhäuser Deutschlands.

Die Stadt Leipzig stand in der Vergangenheit und steht auch in der Zukunft vor der großen Herausforderung, für diese vorhandene kulturelle Vielfalt nachhaltig die Finanzierbarkeit zu gewährleisten. Dabei muss gesamtstädtischen Erfordernissen Rechnung getragen werden und immer wieder Einsparpotenziale definiert und auch ausgeschöpft werden.

## 2. Der Ratsbeschluss RBV-1295/12 vom 18.07.2012 – Forderungen und Umsetzung

Die Vorlage „Zukünftige Struktur der Eigenbetriebe Kultur; Festlegung der Zuschüsse für die Jahre 2013 bis 2015“ wurde mit Ratsbeschluss RBV-1295/12 am 18.07.2012 beschlossen. Die Beschlusspunkte lösten weitere Aufträge aus. Über die Umsetzung wird informiert.

*1. Die Eigenbetriebe sind beauftragt, die Sparpotenziale und Einnahmeverbesserungen gemäß 4.1 der Vorlage, S. 7, i. H. v. 1,6 Mio. Euro umzusetzen.*

### 2.1. Umsetzung des Beschlusspunktes:

#### 2.1.1. Umgesetzte Optimierungspotenziale der Häuser im Status Quo im November 2013

##### Umgesetzte Optimierungspotenziale an der Oper Leipzig:

###### Optimierung Marketingstrategie und intensive Öffentlichkeitsarbeit (190 T€); Anhebung Höchstpreise (80 T€)

Beide Optimierungspotenziale sind im Zusammenhang zu sehen und wurden umgesetzt. Der Erfolg schlägt sich sowohl in gestiegenen Auslastungen als auch höheren Umsatzerlösen aus Eintritten nieder. Mit Beginn der Spielzeit 2012/2013 trat eine neue Eintrittspreissatzung an der Oper Leipzig in Kraft, die neben der Anhebung der Höchstpreise auch eine stärkere Preisdifferenzierung zum Inhalt hat. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde besucher- und vertriebsorientiert aufgebaut. Gegenüber der Spielzeit 2011/2012 konnten in 2012/2013 ca. 11.500 Besucher mehr verzeichnet werden; die Umsatzerlöse aus Eintritten stiegen um ca. 750 T€ auf insgesamt 4.260 T€.

###### Sponsoring-Programm (60 T€)

Die Oper hat ein Sponsoringkonzept erstellt. Allerdings werden wegen der nicht kurzfristig realisierbaren Hinzugewinnung von Sponsoren monetäre Effekte erst ab 2014/2015 zu erwarten sein.

###### Erhöhung Anzahl Vorstellungen Ballett (100 T€)

Die Generierung beständig höherer Umsatzerlöse aus der Steigerung der Vorstellungszahl in der Sparte Ballett hat sich als nicht umsetzbar erwiesen. Es gibt in der Besuchernachfrage Sättigungseffekte. Erlössteigerungen sind insbesondere durch hohe Auslastung der bestehenden Vorstellungen bei steigenden Durchschnittspreisen möglich.

###### Personalabbau Werkstätten und Verwaltungsbereiche (900 T€)

An der Oper Leipzig erfolgte im Zeitraum von 2010/2011 bis 2013 der Abbau von insgesamt 15 Stellen, darunter 6 Stellen in den Werkstätten. Die eingesparten Mittel wurden zur Kom-

pensation der Kürzung von Kulturraummitteln aufgewendet. Actori ging bei der Ermittlung des Einsparpotenzials noch vom ursprünglichen Personalbestand aus; die Opernleitung hatte bereits darauf hingewiesen, dass das Einsparpotenzial nur einmalig generiert werden kann.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass mit dem Stellenabbau die damit zusammenhängenden Tätigkeiten in vielen Bereichen nicht entfallen, sondern outgesourct wurden (z. B. Objektbewachung, Gebäudereinigung). Dadurch entstanden neben Einsparungen im Personalaufwand zusätzliche Sachkosten; infolge von tariflichen Mindestlöhnen im Dienstleistungsbereich sind die Nettoeinsparpotenziale durch das Outsourcing wieder rückläufig.

Aktuellere Untersuchungen von actori haben zudem gezeigt, dass in den Verwaltungskernbereichen kein Einsparpotenzial durch Personalabbau mehr besteht.

#### Ausbau Opernball zur Einnahmequelle (100 T€)

Die zusätzlichen Einnahmen aus dem Opernball konnten durch neue Vertragsgestaltung generiert werden. Die Einnahmen werden auch zukünftig weiter an die Kostenentwicklung angepasst.

### **2.1.2. Umgesetzte Optimierungspotenziale am Schauspiel Leipzig:**

#### **Optimierung der Marketingstrategie**

Ziel des Schauspiel Leipzig ist es, Marketing künftig nicht nur als Kommunikationswerkzeug künstlerischer Zielsetzungen zu verstehen, sondern auch als systematisches betriebswirtschaftliches Instrument. Dabei wird es mit einer quantitativen Erlösplanung hinterlegt, die eine gezielte Optimierung von Erträgen unterstützt, ohne dabei künstlerische Abstriche zu machen.

Im Rahmen der Vielfalt, die der neue Spielplan des Schauspiel Leipzig bietet, gibt es Produktionen, die nicht nur ein größeres Publikumspotenzial haben, sondern auch entsprechende Kapazitäten vorhalten. Ziel einer optimierten Marketingstrategie muss es sein, das vorgehaltene Angebot zielgruppenorientiert absetzen zu können und über eine verbreiterte Zuschauerbasis zusätzliche Erlöse zu erwirtschaften.

Ausgehend von einer externen und internen Analyse (Umwelt, Wettbewerber, Nachfrage, Potenzial) werden Marketing- und Vertriebsziele gesteckt und diese einer Strategieplanung für verschiedene Teilmärkte zu Grunde gelegt (Segmenting - Targeting - Positioning). Operative Marketingmaßnahmen – seien sie produkt-, preis-, kommunikations-, distributions- oder servicepolitischer Art – werden in Abwägung von Grenzkosten und Grenzerlösen quantitativ beurteilt und im Rahmen eines Marketingcontrollings evaluiert.

Als produktpolitische Maßnahmen versteht das Schauspiel im Rahmen des Marketings vorrangig die Schaffung von attraktiven Angeboten aufbauend auf dem künstlerischen Profil des Schauspiel Leipzig. Beispiel dafür ist der bereits eingeleitete Neuaufbau eines attraktiven Abo-Systems: So konnte bereits der hundertste Neuabonnent begrüßt werden. Ein starkes Abo ist ein wichtiger Baustein der Erlösplanung, weil es durch die garantierte Grundausslastung der Vorstellungen zu einer höheren Planungssicherheit führt.

Verstärkt sollen insbesondere bei Kommunikation und Distribution Netzwerkeffekte genutzt werden: Kooperationen mit anderen Institutionen bieten sich an, um das Publikum wechselseitig anzusprechen, aber auch um neue Vertriebsachsen zu öffnen. Des Weiteren sollen Kooperationen auch für ein systematisches Co-Branding genutzt werden: Durch die gemeinsame Kommunikation zweier Marken soll es im Idealfall zum Übersprung von Imagewerten kommen. Voraussetzung dafür ist ein konsequenter Aufbau und Pflege der Marke „Schauspiel Leipzig“.

Exemplarisch kann die neue Marketingstrategie bei der Produktion „Das Dschungelbuch“ erprobt werden. Einem bekannten Inhalt stehen hier ausreichende Kapazitäten und ein attraktiver Spielort zur Seite. Um hier neue Publikumsschichten zu erreichen, müssen neue Werbekanäle erschlossen werden, d. h. auch Medien, in denen das Theater- und Kulturangebot sonst selten beworben wird. Die Kooperation mit dem Zoo Leipzig bietet schließlich die Möglichkeit, die große Anzahl an Zoobesuchern auf das Angebot des Schauspiel Leipzig aufmerksam zu machen bzw. direkt vor Ort Karten zu vertreiben.

## **Preisstrategie**

Teil einer umfassenden Marketingstrategie ist eine mit der Erlösplanung abgestimmte Preispolitik. Bei der Erarbeitung eines neuen Preisgefüges gilt es, neben sozialen Standpunkten auch die Ausschöpfung des Besucherpotenzials sowie die Optimierung der Erlösstruktur zu beachten. In einem auf die Zahlungsbereitschaft verschiedener Zielgruppen abgestimmten neuen Standardpreisgefüge sollen insbesondere die Preise der oberen Platzgruppen angehoben werden sowie die Möglichkeit gegeben sein, außergewöhnliche Produktionen mitunter auch zu höheren Preisen anzubieten, konkret durch abgestimmte Premieren-, Musik- und Überlängenzuschläge. Auf der anderen Seite muss es durch eine flexible Preisgestaltung nach unten möglich sein, vorhandene Platzkapazitäten aufzufüllen. Das Schauspiel Leipzig soll dabei die Möglichkeit erhalten, auf Nachfrageschwankungen rasch, autonom, aber nichtsdestoweniger verantwortungsvoll mit Sonderaktionen und Rabatten reagieren zu können.

## **Sponsoringprogramm**

Das Schauspiel Leipzig erarbeitet ein vollkommen neues Sponsoringprogramm, das auf einem geschäftsmäßigen Austausch von Kommunikationsleistungen gegen Geld- und Sachleistungen beruht. Dazu wird das Schauspiel Leipzig einen detaillierten Leistungs- und Gegenleistungskatalog vorlegen. Neben einer systematisierten Sponsorenakquise – anhand einer detaillierten Recherche der lokalen Wirtschaftslandschaft und der Erarbeitung individualisierter Sponsoringofferte – wird insbesondere dem Bereich der Sponsorenpflege ein verstärktes Augenmerk gewidmet werden.

Über laufende Sponsoringangebote hinaus wird das Schauspiel Leipzig für attraktive Veranstaltungen besondere Sponsorenpakete schnüren, die ihrer Öffentlichkeitswirksamkeit entsprechen. Für die Produktion „Das Dschungelbuch“ im Zoo Leipzig wurden bereits dahingehende Konzepte erarbeitet und potenziellen Sponsoren vorgelegt.

### **2.1.3. Umgesetztes Optimierungspotenzial am Theater der Jungen Welt**

Das Theater der Jungen Welt hat vor, die Eintrittspreise für Vollzahler um 1 € ab der Spielzeit 2014/2015 zu erhöhen.

Das Werbebudget wird am Ende des Geschäftsjahres 2013 mit 115 T€ erwartet. Im Planjahr 2014 wird von einem Planwert in Höhe von 118 T€ ausgegangen. In dieser Summe sind jedoch Kosten für Werbung in Höhe von 13 T€ anlässlich des Sächsischen Theatertreffens im Mai 2014 enthalten, die durch Mittel der Kulturstiftung Sachsen bzw. des Landesverbandes Sachsen im Deutschen Bühnenverein finanziert werden. Das effektive Werbebudget für das TdJW im Jahr 2014 liegt somit bei 105 T€.

## **2.2. Umsetzung der Optimierungspotenziale durch Kooperationen zwischen den Häusern – November 2011**

Durch eine Zusammenlegung der Haustechnik von Oper und Gewandhaus sollte ein Einsparpotenzial von insgesamt 300.000 € gehoben werden. Diese Etablierung einer gemein-

samen Haustechnik von Oper und Gewandhaus wurde als einziges signifikantes Sparpotenzial zwischen Häusern unterhalb der Ebene einer Fusion durch actori benannt.

Die von actori benannten Potenziale bezogen sich ausschließlich auf Personalkosten; im Sachkostenbereich wurden keine Einsparpotenziale gesehen.

Die Oper und das Gewandhaus haben gemeinsam begonnen, eine mögliche Realisierung der von actori benannten Potenziale zu prüfen. Es kann allerdings keine Zusammenlegung beider Abteilungen zu einer gemeinsamen Einheit verwirklicht werden, vielmehr handelt es sich hierbei um eine intensive Kooperation zwischen beiden Häusern. Dabei wurden folgende Maßnahmen beschlossen, die sich bereits in der Umsetzung befinden.

- Ausgehend von einer gemeinsam nutzbaren Informations- und Datenbasis kann die Haustechnik beider Eigenbetriebe schrittweise zusammengeführt werden. Die Herstellung dieser gemeinsamen Infrastruktur ist daher vor der Realisierung von Synergien unerlässlich.
- Die Software verschiedener Anbieter für Gebäudemanagement-Systeme wurde gemeinsam geprüft, und es wurde ein erstes Angebot eingeholt, um die Leistungs- und die Kostendimension abschätzen zu können.
- Zum jetzigen Zeitpunkt läuft die Feinabstimmung zwischen den Häusern mit dem Ziel, einen Zeitplan für die Einführung der Software und für den weiteren Projektverlauf abzustimmen. Die Software soll noch im Jahr 2013 beschafft und installiert werden.
- Hinsichtlich des Zeitplans zur Realisierung der Einsparungen wurden die personellen Voraussetzungen (Zeitpunkt der Nachbesetzung von Stellen) für eine Realisierung der Potenziale geprüft. Aufgrund der Altersstruktur im Bereich der Haustechnik werden jedoch erst in einigen Jahren Stelleneinsparungen zu realisieren sein. Die Größenordnung dieser Einsparungen wird aber auf keinen Fall 300 T€ erreichen.

*II. Der Oberbürgermeister wird beauftragt, zum Ende des IV. Quartals 2013 einen Vorschlag zur Neuausrichtung im Sinne einer gemeinsamen Verwaltungsstruktur für die Eigenbetriebe Kultur vorzulegen.  
Anzustreben ist die Gründung eines gemeinsamen Eigenbetriebes als Mehrspartenhaus „Städtische Bühnen Leipzig“ (Arbeitstitel).  
Dabei sind die modernsten Wirtschaftsanforderungen in Hinsicht auf Effektivität, Qualitätsmanagement und Controlling zu beachten. Die zentrale Verwaltung hat die künstlerische Autonomie abzusichern.*

*III. Zu diesem Zweck wird eine Arbeitsgruppe gegründet. Sie soll sich aus Vertretern des BAK, der Eigenbetriebe sowie der Verwaltung und der bbvL zusammensetzen. Moderation und Beratung soll von einer externen Beratungsfirma (z. B. actori) übernommen werden. Der Oberbürgermeister informiert den BAK quartalsweise über den Fortschritt des Strukturvorhabens.*

#### **4.1. Ergebnisbericht der Arbeitsgruppe „Strukturelle Entwicklung der Leipziger Eigenbetriebe Kultur“**

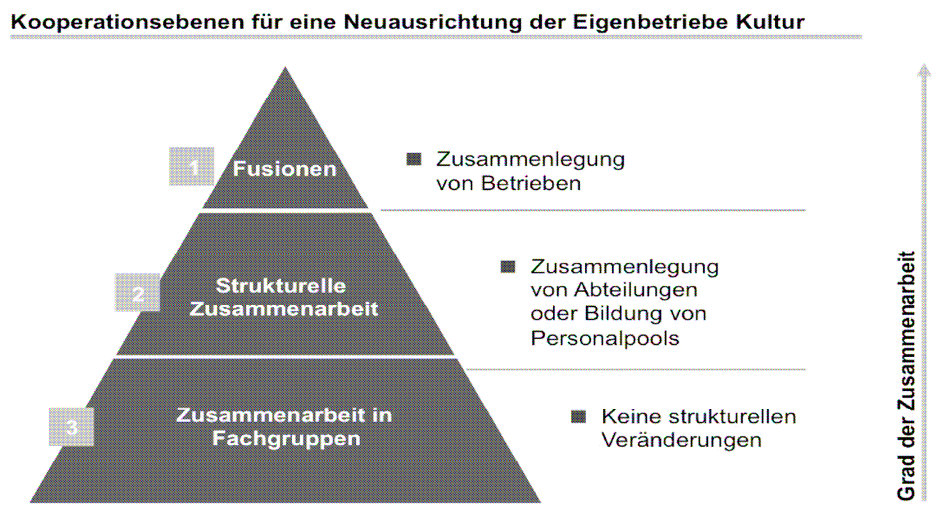
##### **Die Gliederung der Aufgabenstellung**

Die Arbeitsgruppe nahm ihre Arbeit am 28.11.2012 auf; weitere Sitzungen fanden am 01.03.2013, 27.03.2013, 26.04.2013, 29.05.2013, 04.09.2013 und 30.09.2013 statt.

Die Arbeitsgruppe definierte ihren Auftrag als die Aufgabe, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Kulturbetrieben in den nichtkünstlerischen Bereichen zu untersuchen und dabei alle Ebenen und Möglichkeiten zu erörtern.

Eine Zusammenarbeit zwischen Kulturbetrieben in den nichtkünstlerischen Bereichen ist auf unterschiedlichen Ebenen möglich, dabei stellt die umfassende Fusion von Verwaltungs-

strukturen, welche in dem Beschluss des Stadtrats explizit angesprochen wird, nur *eine* der Möglichkeiten dar. Eine Zusammenarbeit ist darüber hinaus durch die strukturelle Zusammenlegung von Bereichen mit gleichen Aufgaben und schließlich auch durch die fachliche Zusammenarbeit ohne strukturelle Veränderung möglich. Jede der drei benannten Ebenen erfordert unterschiedliche Methoden der Betrachtung, hat unterschiedliche Konsequenzen auf die jeweiligen Kulturbetriebe und eröffnet unterschiedliche strategische Perspektiven. Damit die Arbeitsgruppe der Komplexität der so beschriebenen Aufgabenstellung gerecht werden kann, schlug actori die konzeptionelle Trennung und die getrennte Bearbeitung der oben beschriebenen Ebenen der Zusammenarbeit vor. Die Arbeitsgruppe stimmte diesem Vorschlag zu und das Arbeitsprogramm wurde im Folgenden gemäß dieses Grundkonzepts organisiert:



Die 1. Ebene umfasst die tiefgehende strukturelle Umgestaltung in Form von Fusionen. Hierbei wird die Selbstständigkeit einzelner Kulturbetriebe aufgegeben. Dies impliziert zum einen eine neue Führungsstruktur für den fusionierten Betrieb, zum anderen Synergien in den kunstunterstützenden und in den Verwaltungsabteilungen des fusionierten Betriebs, in welchen die Abteilungen der ursprünglich eigenständigen Kulturbetriebe aufgehen.

Die 2. Ebene behandelt die strukturelle Veränderung der Kulturbetriebe durch gemeinsame Abteilungen in einzelnen Aufgabenbereichen oder die Gründung einer Service-Einheit, welche alle nichtkünstlerischen Services für alle Eigenbetriebe umfasst. Finanzielle Einsparungen entstehen in erster Linie durch einen Personalabbau in den zusammengelegten Abteilungen und Pools.

Bei der 3. Ebene, der Kooperation ohne strukturelle Veränderungen, gibt es keine Einsparungen aufgrund von strukturellen Zusammenlegungen. Vielmehr werden Optimierungen durch einen gesteuerten und institutionalisierten Erfahrungsaustausch und eine situations- oder aufgabenbezogene Zusammenarbeit erzielt. Beispiele hierfür wären ein gemeinsames Auftreten gegenüber Dienstleistern mit der damit verbundenen höheren Verhandlungsmacht und Aussicht auf höhere Rabatte oder ein Austausch bezüglich Erfahrungen im Bereich Vertrieb und Marketing.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe wurden in einem Abschlussbericht festgehalten. Im Folgenden werden die Ergebnisse in einem Kurzüberblick zusammengefasst.

## 1. Verwaltungsfusionen zwischen den Kulturbetrieben

Durch den Auftrag des Stadtrats wurde der Optionenraum für Fusionen eingeschränkt: Da die künstlerische Autonomie der beteiligten Institutionen laut Auftrag gewahrt bleiben soll, wurde eine einheitliche *künstlerische* Leitung, d. h. die Unterstellung der Häuser unter eine

Generalintendanz, ausgeschlossen. Damit verblieb als einzige Möglichkeit die Zusammenführung der Verwaltungen bei Beibehaltung zweier Intendanten, die jeweils ihren eigenen künstlerischen Bereich verantworten.

Ausgehend von diesen Vorgaben wurden zwei mögliche Fusionsszenarien detailliert geprüft: Eine Zusammenführung der Verwaltungen von Gewandhaus und Oper und eine Zusammenführung der Verwaltungen von Schauspiel und Oper. Hinsichtlich der möglichen monetären Einsparungen, aber auch hinsichtlich der strukturellen Kriterien, wie z. B. Steuerbarkeit, gibt es keine großen Unterschiede zwischen den beiden Szenarien. Ein Unterschied kann hinsichtlich der kulturpolitisch-strategischen Implikationen gesehen werden: Während eine Zusammenführung der Verwaltungen von Gewandhaus und Oper mittel- und langfristig die Kulturinstitutionen in Leipzig einander angleichen könnte und ihren Netzwerkcharakter betonen würde („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“), eröffnet die Zusammenführung der Verwaltungen von Schauspiel und Oper die Möglichkeit einer stärkeren Ausdifferenzierung der Institutionen („Spezifische Stärken ausbauen“). Diese strategische Einschätzung war innerhalb der Arbeitsgruppe (sowohl auf der Seite der Institutionen als auch bei den politischen Vertretern) ebenso umstritten wie die Frage, ob eine fusionierte Verwaltung bei zwei künstlerisch autonomen Intendanten sinnvoll geführt werden kann. Es wurde in jedem Fall deutlich, dass eine Entscheidung über die künftige strategische Aufstellung der Kulturinstitutionen nicht von der Arbeitsgruppe selbst beantwortet werden kann. Daher werden die folgenden beiden Entscheidungen an die politischen Gremien zurückverwiesen:

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Wird eine Fusion der Verwaltungen zwischen zwei Eigenbetrieben von der Stadt befürwortet oder nicht?  |
| 2. | Im Falle einer positiven Entscheidung: Welches der beiden Szenarien soll realisiert und in welcher grundsätzlichen strategischen Richtung die Leipziger Kulturlandschaft weiterentwickelt werden? |

Die Arbeitsgruppe hat die Fragestellung einer Zusammenführung der Verwaltungen bis zu dem Punkt vorangetrieben, an dem eine politische Entscheidung erfolgen muss. Nur wenn diese (befürwortend oder ablehnend) getroffen wird, gelangt die Arbeit der Arbeitsgruppe auf dieser Ebene zu einem befriedigenden Abschluss.

## **2. Shared Services**

Die Gründung einer gemeinsamen Service-Einheit wird von der Arbeitsgruppe ebenso abgelehnt wie die Gründung von gemeinsamen Abteilungen für einzelne Service-Bereiche, die an einem der Häuser angesiedelt werden. Bei beiden Optionen stehen die Umsetzungsrisiken in keinem angemessenen Verhältnis zu den möglichen, verhältnismäßig geringen, Einsparungen. Der Aufbau einer gemeinsamen Haustechnik wird als separates Thema von Gewandhaus und Oper bearbeitet, erste Maßnahmen wurden bereits durchgeführt und ein Zeitplan wird erarbeitet.

## **3. Kooperation auf Fachgruppen-Ebene**

Die Arbeitsgruppe hat die Gründung von sechs Fachgruppen in den Bereichen Einkauf, Vermietungsgeschäft, Marketing und Vertrieb, Gebäudemanagement, Personal und Rechnungswesen und IT veranlasst. Diese Fachgruppen haben mit großem Erfolg durch den Austausch von Erfahrungen Kooperations- und Einsparmöglichkeiten identifiziert. Die von den Arbeitsgruppen benannten Einsparpotenziale belaufen sich auf 170.000 bis 343.000 €.

Aufgrund der sehr erfolgreichen Arbeit wurde zwischen Stadtverwaltung und den Eigenbetrieben vereinbart, die Arbeit in den Fachgruppen fortzuführen.

Die Tagungsfrequenz und die thematischen Schwerpunkte der einzelnen Sitzungen werden von den Fachgruppen selbst bestimmt; in regelmäßigen Abständen wird der Betriebsaus-

schuss Kulturstätten über den Fortgang der Arbeit in den Fachgruppen informiert. Übergeordnetes Ziel ist es, die in den Fachgruppen festgestellten Einsparpotenziale zu realisieren und den Prozess des gegenseitigen Lernens zwischen den Eigenbetrieben Kultur zu verstetigen.

Als eine mehrere Fachgruppen übergreifende offene Frage wurden die anstehenden Systemumstellungen in der Stadtverwaltung (Outsourcing der IT zu LECOS, Einführung von SAP und LOGA) definiert. Hier benötigen die Eigenbetriebe Kultur möglichst rasch genaue Vorgaben von der Stadt, um ihre eigenen Systemumstellungen gegebenenfalls vorbereiten bzw. in die Gesamt-Systemlandschaft der Stadt einpassen zu können.

## **Ergebnis auf Ebene 1: Kooperationen ohne strukturelle Veränderungen**

Zu den folgenden Themen wurden von der Arbeitsgruppe Fachgruppen eingesetzt, die parallel zu den Diskussionen in der Arbeitsgruppe Kooperationsmöglichkeiten in spezifischen Bereichen identifiziert, evaluiert und Maßnahmen zur Erreichung von Einsparungen definiert und zum Teil schon umgesetzt haben.

- 1. Einkauf/Beschaffung/Dienstleister-Management**
- 2. Vermietungsgeschäft**
- 3. Marketing und Vertrieb**
- 4. Gebäudemanagement, Instandhaltung, Haustechnik**
- 5. Personal und Rechnungswesen**
- 6. IT**

Alle Fachgruppen erzielten signifikante Gewinne in den Bereichen Informationsaustausch, strategische Abstimmung der Betriebe untereinander und gegenseitiges Lernen durch Best-Practice-Sharing. Darüber hinaus wurden in den Sitzungen vorläufige finanzielle Potenziale durch Kosteneinsparungen benannt, deren Realisierung allerdings ganz wesentlich von den Verhandlungen mit verschiedenen Dienstleistern abhängig sein wird und die in diesem Stadium zunächst nur eine Möglichkeit und noch keine Realität bezeichnen. **Diese Potenziale belaufen sich nach derzeitigem Kenntnisstand auf 170.000 - 343.000 €.**

Dazu kann mit einem schwer zu quantifizierenden Potenzial auf Ertragsseite insbesondere durch die Zusammenarbeit im Marketing gerechnet werden. Die Arbeitsgruppe hat beschlossen, alle Fachgruppen fest zu installieren und weiterzuführen; sie sollen regelmäßig dem BAK berichten. Diesbezüglich wurde eine Vereinbarung zwischen den Kulturbetrieben und der Stadtverwaltung getroffen.

Im folgenden werden die Erkenntnisse, Maßnahmen und Potenziale der einzelnen Fachgruppen im Detail aufgeführt. Der Bericht spiegelt den Stand der Fachgruppenarbeit vom September 2013 wider.

### **1. Einkauf/Beschaffung/Dienstleister-Management**

Die Fachgruppe 1 hat Potenzial für den informellen Austausch rund um die Themengruppe Einkauf, Beschaffung und Dienstleister-Management festgestellt. Folgende Formen des Austausches wurden als besonders vielversprechend bewertet:

- Preisabgleich von bezogenen Materialien und Dienstleistungen
- Identifizierung von Bereichen, in welchen eine gemeinsame Bestellung der Eigenbetriebe Rabatte erzielen könnten
- Identifizierung von Möglichkeiten für die Nutzung einer besseren Verhandlungssituation bei gemeinsamem Auftreten gegenüber Dritten
- Abgleich von anstehenden Ausschreibungen und Vergaben

### *Eingeleitete Maßnahmen*

Die weiteren Abstimmungen innerhalb der Fachgruppe haben ergeben, dass ein gemeinsames Auftreten in den Bereichen „Versorgungsleistungen“ sowie „Büromaterial“ am vielversprechendsten ist. Die Fachgruppe hat daher folgende Maßnahmen in die Wege geleitet:

#### *1. Versorgungsleistungen:*

Ziel ist es, durch ein gemeinsames Auftreten der Eigenbetriebe Kultur eine für die Besonderheiten von Kulturinstitutionen geeignetere Preis- und Konditionengestaltung für den Strombezug mit den Stadtwerken Leipzig zu erwirken. Hierzu wurde von der Fachgruppe ein Schreiben mit oben geschildertem Anliegen an das Amt für Gebäudemanagement der Stadt Leipzig versandt. Die Antwort des Amtes für Gebäudemanagement ergab eine grundsätzliche Offenheit für die angestrebten Gespräche zu einer Neuverhandlung der Stromlieferverträge, die zum 31.12.2014 auslaufen werden.

#### *2. Büromaterial*

Für den Einkauf von Büromaterial soll ein Vergleich mehrerer Lieferanten in Bezug auf Preise, Rabatte, Online-Bestelloptionen sowie Bündelungsmöglichkeiten des Einkaufes aller Häuser geprüft werden. Die Präsentation eines ersten Anbieters für Büromaterial und Bürologistik ist bereits am 14. Mai 2013 erfolgt. Termine mit weiteren potenziellen Lieferanten sind in Planung.

#### *Finanzielles Potenzial*

Der **Bereich „Versorgungsleistungen“** bietet aufgrund der hohen bestehenden Ausgaben grundsätzlich ein großes Potenzial. Für Heizung, Energie/Wasser/Abwasser, Kälteenergie und technische Gase geben die vier Eigenbetriebe Kultur insgesamt 2,75 Mio. € aus (Stand 2012).

Könnten durch die bessere Verhandlungsposition dank eines gemeinsamen Auftretens die Kosten um 5-10 % reduziert werden, ergäben sich Einsparungen in Höhe von 135.000 bis 275.000 €. Dieses Potenzial ist zunächst theoretisch, die Möglichkeit zu seiner Realisierung wird im nächsten Schritt in konkreten Gesprächen mit den Stadtwerken ausgelotet. Für den Bereich „Büromaterial“ fällt das Einsparpotenzial weitaus geringer aus, da die Eigenbetriebe im Wirtschaftsjahr 2011/12 hierfür in Summe nur etwa 120.000 € ausgaben. Sofern durch einen gemeinsamen Einkauf 3-5 % Rabatte erzielt werden könnten, ergäben sich daher Einsparungen in Höhe von 4.000 bis 6.000 €.

#### *Eingeleitete Maßnahmen und weiteres Vorgehen*

- Die Gespräche zu Neuverhandlungen der Stromlieferverträge werden zum gegebenen Zeitpunkt von der Fachgruppe vereinbart und vorbereitet sowie der weitere Prozess hierzu gesteuert.
- Nach Prüfung weiterer Anbieter für Büromaterial wird eine Entscheidung zu einem eventuellen Lieferantenwechsel vorbereitet und getroffen.

Die Fachgruppe setzt einen regelmäßigen Meeting-Turnus fest zur Abstimmung anstehender Ausschreibungen und Vergaben.

### **2. Vermietungsgeschäft**

Für das Vermietungsgeschäft sieht Fachgruppe 2 das größte Potenzial in der Einrichtung einer gemeinsamen Internetvermietplattform sowie der Abstimmung der Vertrags- und Vermietbedingungen der einzelnen Häuser.

#### *Finanzielles Potenzial*

Aufgrund bereits hoher Vermietungsaktivitäten beim Gewandhaus und geringen freien Raumkapazitäten bei den anderen Institutionen erwartet die Fachgruppe 2 unter den



gegebenen Rahmenbedingungen, die sich auch aus dem künstlerischen Betrieb ergeben, keine nennenswerten finanziellen Effekte in den jeweiligen Häusern.

#### *Eingeleitete Maßnahmen und weiteres Vorgehen*

- Die Fachgruppe 2 hat die Rahmenbedingungen für einen gemeinsamen Muster-Mietvertrag erarbeitet.
- Einbindung des Mietangebots der Kulturbetriebe auf der Homepage der Stadt Leipzig: Der Termin beim Referat Kommunikation der Stadt Leipzig am 27. Mai 2013 ergab, dass das Anliegen der Institutionen umgesetzt werden kann. Die Zuarbeiten der Eigenbetriebe für diese Internetseite sind bis zum 15.09.2013 erfolgt. Nach Abschluss der Mendelssohn-Festtage wird ein Termin mit dem für die Homepages zuständigen Referat der Stadtverwaltung vereinbart, um die weitere operative Umsetzung abzustimmen.
- Prüfung einer möglichen Erweiterung der gemeinsamen Vermietplattform um andere städtische Einrichtungen (z. B. Zoo, Kongresshalle)
- Weiterführung der Abstimmung mit der Lecos in Bezug auf das Tool „DoCloud“, einer Datenbank zum Vergleich und zur Planung von Terminen zwischen den Häusern. Die Projektübersicht von der Lecos GmbH zu DoCloud wird hausintern bewertet und eine Kompatibilität mit unserer Veranstaltungssoftware EVIS/DoCloud geprüft.
- Steuerung der Entscheidungsfindung durch die Leitung der Häuser in Bezug auf einen gemeinsamen Terminpool zur langfristigen Abstimmung von Veranstaltungen
- Abfrage bei der Stadt Leipzig zu deren Prämissendefinition, unter welchen finanziellen und logistischen Konditionen die Häuser an örtliche und überregionale Veranstalter vermieten, deren Veranstaltungen aus politischen/kulturpolitischen Aspekten von der Stadt gewünscht sind (z. B. euro-scene, Leipziger Jazztage, Woche der Brüderlichkeit usw.). Die weitere Tagungsfrequenz der Fachgruppe wird in Bezug auf die gemeinsamen Aktivitäten der Häuser ausgerichtet und dementsprechend angepasst.

### **3. Vertrieb und Marketing**

Die Fachgruppe 3 hat verschiedene gemeinsame Marketing- und Vertriebsformate diskutiert, die sich in drei Bereiche untergliedern lassen:

1. Gemeinsamer Einkauf von Leistungen und Werbeflächen
2. Abstimmung von Werbemaßnahmen
3. Gemeinsame Vertriebsmaßnahmen

#### *Maßnahmen*

Folgende Maßnahmen wurden von der Fachgruppe als relevant identifiziert und zur weiteren Konkretisierung und Umsetzung bestimmt:

1. *Gemeinsamer Einkauf von Leistungen und Werbeflächen*
  - 1.1 Ticketmaterial: Rabatte durch gemeinsamen Einkauf
  - 1.2 Werbeplätze bei „kreuzer-Stadtmagazin“ für Oper und Gewandhaus: Bei der Schaltung größerer Werbeplatzkontingente werden On-Top-Leistungen gewährt, d. h. durch ein gemeinsames Auftreten könnte die Werbepräsenz um 25 % erhöht werden.
  - 1.3 Anzeigenplätze bei LVZ für Oper, TdJW und Schauspiel (Gewandhaus hat mit LVZ bereits Sponsorenvereinbarung): Rabatte durch gemeinsame Schaltung könnte Anzeigen für die drei Eigenbetriebe ggf. erschwinglich machen.
  - 1.4 Druck der Monatsspielpläne: Durch größere Einnahmensicherheit für die Druckerei sind bei einer gemeinsamen Ausschreibung der Eigenbetriebe eventuell Kostensenkungen zu erzielen.
  - 1.5 Gemeinsame Grafikagentur für Oper und Gewandhaus: Kostensenkung durch größeres Auftragsvolumen bei Arbeitsspitzen der Häuser.

## 2. *Abstimmung von Werbemaßnahmen*

Die Fachgruppe weist daraufhin, dass bei einigen der hier versammelten Formen der Zusammenarbeit kurzfristig Kosten anfallen werden, deren Wirkung mitunter erst langfristig prüfbar sind.

- 2.1 Absprache/Koordinierung von Werbekampagnen: Ziel ist es, eine Konkurrenzsituation unter den Häusern bei der Highlight-Planung zu vermeiden.
- 2.2 Abstimmung von CLP-Flächen: Angestrebt wird eine optimierte Kampagnenplanung zwischen den Häusern, die in ihrer Folge eine gleichberechtigtere Verteilung der städtischen Flächen vorsehen könnte. Damit hätten einzelne Eigenbetriebe eine Chance auf eine erweiterte Werbepräsenz, aus der sich hernach ein erhöhter Ticketabsatz und somit mehr Erlöse ergeben. Ein Termin mit dem Verantwortlichen der Stadt Leipzig zu diesem Thema wurde für September 2013 vereinbart.
- 2.3 Verbesserung bei der Zusammenarbeit mit der LTM: Durch erhöhte Präsenz der Eigenbetriebe in den Werbeprodukten und Angeboten des LTM könnten Vorteile für Image und Absatz der Häuser entstehen.
- 2.4 Gemeinsamer Beileger in LVZ sowie Verlagsbeilage in überregionaler Zeitschrift: Erzielung einer großen Kontaktreichweite wird durch gemeinsames Agieren (Kostenteilung) finanzierbar. Steigerung der Besucherzahlen und Festigung der Kulturmarke Leipzig sind das Ziel.
- 2.5 Gemeinsame Kultursäule: Präsentation von Drucksorten aller Eigenbetriebe in öffentlichen Einrichtungen.
- 2.6 Ggf. gemeinsame SmartphoneApp: Vorstellung der Häuser und des Programms sowie Kartenreservierung und -kauf als Service-Leistungen zur Erreichung von jüngeren Zielgruppen und Touristen.

## 3. *Gemeinsame Vertriebsmaßnahmen*

- 3.1 Angebote für Großkunden: Attraktivitätserhöhung durch gemeinsames Programmpaket.
- 3.2 Gegenseitiger Vorverkauf von Tickets: Grundlage hierfür stellt ein gemeinsames leistungsfähiges Ticketvertriebssystem dar. Bisher verfügen die Häuser über CTS Eventim. Das TdJW verkauft über ein anderes System, das Schauspiel kann bereits über ein Sales-Modul Karten von Gewandhaus und Oper verkaufen.

## 4. *Gemeinsames CRM-System (Customer Relationship Management und Adressdatenbank)*

- 4.1 Entwicklung eines gemeinsamen CRM Systems: Prüfung der Vor- und Nachteile eines gemeinsamen Systems und der Kosteneinsparungen bei einer gemeinsamen Anschaffung.

## *Finanzielles Potenzial*

Das finanzielle Potenzial im Bereich Marketing und Vertrieb liegt verstärkt auf einer möglichen Ertragssteigerung. Kostenreduktionen können nur in geringem Umfang erzielt werden.

Für folgende Maßnahmen geht die Fachgruppe von einer Kostenersparnis aus:

- Gemeinsamer Einkauf von Ticketmaterial: ca. 1.500 bis 2.000 Euro
- Gemeinsamer Einkauf von LVZ-Anzeigenplätzen: ist im Schauspiel und in der Oper perspektivisch geplant. Da bisher noch keine konkreten Werbeplanungen dazu vorliegen, ist eine Ersparnisbenennung nicht möglich.
- Gemeinsame Ausschreibung Druck Monatshefte: ca. 2.000 Euro
- Gemeinsame Grafikagentur Oper und Gewandhaus: 5-10% der aktuellen Ausgaben, d. h. ca. 800 Euro Effekte auf der Ertragsseite würden in einer ersten Einschätzung bei einer optimierten Zusammenarbeit in Vertrieb und Marketing vergleichsweise stärker ins Gewicht fallen.

Im Sinne einer ganzheitlichen Marketinglehre müssen bei der Ermittlung der Erträge immer auch Programm- und Preispolitik in die Betrachtung einbezogen werden, um eine realisti-

sche Prognose vertreten zu können. Daher hat sich die Fachgruppe 3 dazu entschieden, auf Angaben zu Mehreinnahmen zu verzichten. Die Fachgruppe ist sich einig, dass die Ertragsseite höher zu werten ist als die Ersparnisseite.

### ***Begonnene Maßnahmen und weiteres Vorgehen***

1. *Gemeinsamer Einkauf von Leistungen und Werbeflächen*
  - 1.1 Ticketmaterial: Gewandhaus, Oper und Schauspiel verfügen derzeit über ausreichend Ticketmaterial und werden erst zum Ende der laufenden Spielzeit neues Material bestellen. Die Teilnehmer einigen sich darauf, sich im Mai 2014 über ihren Materialbedarf abzustimmen und die nächste Bestellung gemeinsam zu planen. Das Theater der Jungen Welt verfügt über ein anderes Ticketsystem und wird noch prüfen, ob eine Beteiligung an der Sammelbestellung möglich ist.
  - 1.2 Werbeplätze bei „kreuzer-Stadtmagazin“: Grundsätzlich können sich jedoch alle Teilnehmer vorstellen, im Hinblick auf ein gemeinsames Anzeigenkontingent bei „kreuzer“ zu kooperieren. Die Teilnehmer einigen sich darauf, sich im März/April 2014 hierüber zu verständigen und für die Spielzeit 2014/15 ein gemeinsames Paket zu schnüren. Die Anzeigenplatzierungen sollen dabei nicht spielplangebunden sein und bei Bedarf unter den Häusern ausgetauscht werden können.
  - 1.4. Druck der Monatsspielpläne: Die Teilnehmer einigen sich darauf, vergleichende Angebote einzuholen, um eine mögliche Ersparnis durch den gemeinsamen Druck der Monatsspielpläne genau beziffern zu können. Hierzu verabreden die Teilnehmer, bis Ende September 2014 relevante Infos zum Druck der Monatsspielpläne (Papier, Qualität, Umfang, Erscheinungszyklus/-termine, aktuelle Druckerei) zusammenzutragen. Im Anschluss daran werden geeignete Angebote eingeholt.
  - 1.5 Gemeinsame Grafikagentur für Oper und Gewandhaus: Ziel ist es, bei der Beauftragung einer Agentur infolge von Arbeitsspitzen der Häuser durch ein höheres Auftragsvolumen eine Kostensenkung zu erreichen.
2. *Abstimmung von Werbemaßnahmen*
  - 2.1 Absprache/Koordinierung von Werbekampagnen: Ziel ist es, eine Konkurrenzsituation unter den Häusern bei der Highlight-Planung zu vermeiden.
  - 2.2 Abstimmung von CLP-Flächen: Ziel ist es, eine optimierte Kampagnenplanung zwischen den Häusern anzustreben, um einzelnen Eigenbetrieben eine Chance auf eine erhöhte Werbepräsenz zu bieten.
  - 2.3 Verbesserung der Zusammenarbeit mit der LTM: Alle Teilnehmer betonen, dass ihnen sehr an einer Intensivierung der Zusammenarbeit mit der LTM gelegen ist und die Eigenbetriebe ihre Interessen diesbezüglich bündeln sollten. In der zweiten Oktoberhälfte wird dafür ein Termin mit der LTM und den Vertretern aller Häuser vereinbart.
  - 2.4 Gemeinsame Beileger in der LVZ: Die Teilnehmer einigen sich darauf, dass eine gemeinsame Beilage in der LVZ zum Beginn der Spielzeit 2014/15 im September 2014 für alle Beteiligten von Interesse wäre. Anschließend könnten in regelmäßigem Rhythmus (z. B. halbjährlich) gemeinsame Beileger geplant werden. Das Gewandhaus wird bis Ende Oktober 2013 bei der LVZ Angebote in verschiedenen Preisklassen für eine Beilage im September 2014 einholen.
  - 2.5 Gemeinsame Kultursäule: Die Oper verfügt bereits über Kultursäulen, deren Plätze von allen teilnehmenden Häusern genutzt werden könnten. Die Teilnehmer verabreden, dass Herr Möller (Leiter Marketing) allen Häusern bis zur nächsten Sitzung konkrete Angebote/ Kosten sowie Bilder von den Säulen zukommen lässt. In der nächsten Sitzung soll besprochen werden, wie bei diesem Thema weiter verfahren wird und ob die Säulen paritätisch bespielt werden sollen oder es flexible Kapazitäten für die einzelnen Häuser geben kann, um Spitzen abzufedern.

- 2.6 Ggf. gemeinsame SmartphoneApp zur Erreichung jüngerer Zielgruppen und Touristen

### 3. *Gemeinsame Vertriebsmaßnahmen*

- 3.1 Angebote für Großkunden: Gemeinsame Angebote für Großkunden bzw. Reisegruppen erfordern einen thematisch und zeitlich abgestimmten Spielplan. Dies ist mittelfristig bei Zyklen möglich und wird entsprechend der jeweiligen Spielplanung zwischen den Häusern geprüft.
- 3.2 Gegenseitiger Verkauf von Tickets: Grundlage dafür wäre ein gemeinsames leistungsfähiges Ticketsystem. Bisher verfügen Gewandhaus, Oper und Schauspiel über CTS Eventim. Das TdJW verkauft über ein anderes System und wird dieses auch auf absehbare Zeit beibehalten. Über ein Eventim-Sales-Modul kann das Schauspiel bereits jetzt Tickets für Gewandhaus und Oper anbieten. Die Oper würde die Einführung des Sales-Moduls auch im eigenen Haus sowie im Gewandhaus begrüßen. Bei der Einführung von CTS Eventim wurde im Gewandhaus die Einführung des Sales-Moduls bereits geprüft. Das damalige Ergebnis zeigte, dass die entstehenden Kosten sich kaum durch zusätzlich zu erwartende Einnahmen amortisieren. Des Weiteren bietet Sales aktuell keine Möglichkeit der Anbindung an die vorhandene Finanzbuchhaltungssoftware Diamant. Mittelfristig wird das Gewandhaus die Einführung des Sales-Moduls (auch in Hinblick auf die technische Weiterentwicklung der Software) erneut prüfen. Die Fachgruppe wird sich weiter in regelmäßigen Abständen treffen. Neben den oben aufgeführten Maßnahmen soll bei den Treffen außerdem die Möglichkeit einer gemeinsamen CRM-Software geprüft werden sowie die Einsparungen durch einen gemeinsamen Fotografen geprüft werden.

## 4. **Gebäudemanagement, Instandhaltung, Haustechnik**

Die informelle Zusammenarbeit im Bereich Gebäudemanagement und Haustechnik verantwortet Fachgruppe 4 primär in einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch der jeweiligen Leiter der Abteilungen bezüglich inhaltlicher Zusammenarbeitsmöglichkeiten, neuer Entwicklungen, Weiterbildungsmöglichkeiten u. Ä. Darüber hinaus wurde auch Potenzial hinsichtlich der gegenseitigen Unterstützung in bühnentechnischen Bereichen festgestellt (Miete/Verleih von Licht- und Tontechnik). Auch die personelle Unterstützung in krankheitsbedingten Notsituationen und die Einrichtung eines gemeinsamen Facility Management-Systems wurden in der Fachgruppe diskutiert.

### *Eingeleitete Maßnahmen*

In Bezug auf ein gemeinsames Facility-Management-System hat die Fachgruppe eine Software-Demonstration mit einem Vertreter der Firma Management-Organisation-Partner GmbH organisiert und durchgeführt. Der Einsatz einer solchen Software wurde von den Mitgliedern der Fachgruppe als sehr positiv eingeschätzt. Die genannte Firma wurde daher beauftragt, für die Eigenbetriebe ein Angebot zu erstellen. Eine gemeinsame Facility-Management-Software wird auch als Voraussetzung für eine intensivere Kooperation der Haustechnik von Oper und Gewandhaus erachtet.

Für die Themenblöcke „gemeinsame Ausschreibung von Wartungsverträgen“ sowie „gegenseitiger Verleih von Bühnentechnik“ wurden Informationen hinsichtlich Vertragssituation bzw. jährlich anfallenden Kosten je Eigenbetrieb für eine erste überschlagsmäßige Abschätzung des Einsparpotenzials zusammengetragen.

### *Finanzielles Potenzial*

Die Etablierung einer gemeinsamen Facility-Management-Software ist zunächst mit Investitionskosten verbunden. Einsparungen ergeben sich hier erst bei einer weiterführenden Kooperation der haustechnischen Abteilungen auf struktureller Ebene (s. Kapitel 3.3.3). Eine Zusammenstellung der Wartungsverträge und -kosten für Aufzüge und Brandmeldeanlagen der vier Eigenbetriebe verweist auf ein sehr moderates Einsparpotenzial vor allem aufgrund unterschiedlicher Hersteller der Anlagen. Bei den Aufzügen haben Oper (inkl.

Werkstätten), Gewandhaus und Schauspiel Thyssen-Aufzüge. Sofern hierfür ein Rabatt für Wartungsarbeiten zwischen 5-10% erzielt werden könnte, würde sich der Einspareffekt in einer zu vernachlässigenden Größe von 1.300 bis 2.600 € bewegen.

Bei der Wartung der Brandmeldeanlagen besteht keine Chance zur Rabatterzielung durch ein gemeinsames Auftreten, da hier nur die Brandmeldeanlagen im Opernhaus und im Theater der Jungen Welt von derselben Firma hergestellt und betreut werden und die Differenz zwischen den Wartungskosten der beiden Eigenbetriebe sehr hoch ist (Faktor 12). Eine Abschätzung der Kostenersparnis bei einem Verleih von Licht- und Tontechnik zwischen den Häusern kann aufgrund ausstehender Daten noch nicht vorgenommen werden.

#### *Weiteres Vorgehen*

- Kalkulation der Kostenersparnis für den gegenseitigen Verleih von Licht- und Tontechnik: Wie viel geben die vier Eigenbetriebe jährlich für die Miete von zusätzlichem bühnentechnischen Equipment aus? Welche Anlagen werden in der Regel benötigt und haben andere Eigenbetriebe diese Anlagen in ihrer Ausstattung? Wie oft und wie lange wird eigenes technisches Equipment nicht genutzt? Wieviel soll für den gegenseitigen Verleih verlangt werden?
- Erarbeitung eines Ausstattungs- und Preiskatalogs für den gegenseitigen Verleih
- Festlegung eines Meeting-Turnus zwischen den Abteilungsleitern zur langfristigen Fortführung der Fachgruppe

### **5. Rechnungswesen, Personal, Controlling**

Die Fachgruppe 5 hat für die informelle Zusammenarbeit im Bereich Rechnungswesen, Personal und Controlling nur begrenztes Potenzial identifiziert. Dieses liegt insbesondere in einem monatlichen Austausch der Abteilungsleiter zu Steuer-, Rechts- und Bilanzierungsfragen mit dem Ziel, Prozesse zu verbessern und voneinander zu lernen. Zudem wurde über Formen der Zusammenarbeit bei Aus- und Weiterbildung diskutiert.

Folgende **Schwerpunktthemen** wurden bei den Treffen der Abteilungsleiter bereits thematisiert:

- Umgang mit Mitteln für die bauliche Erhaltung der Betriebsgebäude
  - Abgrenzung Instandhaltung / Investition
  - Auswirkung der Bilanzierung auf das Ergebnis, insbesondere Auswirkungen von Vorfinanzierungen durch die Eigenbetriebe
  - Empfehlung eines einheitlichen Vorgehens der Betriebsleitungen bei der Vermeidung von negativen Ergebnissen infolge der Vorfinanzierung
- Umsatz- und Ertragssteuern
  - Zusammenarbeit mit dem Bereich steuerliche Optimierung der Stadt Leipzig (Teilnahme der dort verantwortlichen Mitarbeiter an der Veranstaltung)
  - Abstimmung des Umfangs und der Qualität der von den EB bereitzustellenden Unterlagen; Beschränkung auf erforderliches Maß
  - Einsparung von Materialkosten und Arbeitszeit in den EB
  - Bearbeitung steuerlicher Sachthemen

Für die Folgetermine wurde bereits ein Arbeitsprogramm festgelegt:

- Umgang mit Kassendifferenzen, materielle Verantwortlichkeit, Kassenordnung, Liquidität u. ä. (evtl. unter Teilnahme eines Mitarbeiters der Stadtkasse und/oder RPA)
- Anforderungen des Rechnungsprüfungsamtes bei diversen Prüfungen (z. B. Preiskalkulationen)
- Anforderungen und Anweisungen des Dezernates Finanzen (z. B. Jahresabschlussverfügung)
- Berichterstattung, Planung

### *Eingeleitete Maßnahmen*

Erste Schritte zu einer Zusammenarbeit bei Aus- und Weiterbildung wurden bereits in die Wege geleitet: Der Entwurf eines Ausbildungskonzeptes zeigt, dass für die Berufsbilder „Veranstaltungstechniker“ sowie „Bürokaufmann/-frau“ ein betriebsübergreifendes Ausbildungsprogramm, d. h. wechselseitiger Einsatz der Auszubildenden in den Institutionen, sinnvoll ist.

### *Finanzielle Potenziale*

Direkte monetäre Effekte lassen sich nicht beziffern. Es werden sich aus der effektiveren Gestaltung von Prozessen im Ergebnis der Abstimmung zu Schwerpunktthemen jedoch Qualitätsverbesserungen ergeben, die im Einzelfall auch finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen können (z. B. Steuerersparnisse, Vermeidung von Mehrfacharbeit). Außerdem lassen sich durch das konzertierte Vorgehen gemeinsame Anliegen besser gegenüber Dritten vermitteln (z. B. Dienstleistern oder Stadt).

### *Weiteres Vorgehen*

- Die beiden Teilgruppen treffen sich weiterhin jeweils einmal monatlich, um sich über aktuelle Themen auszutauschen und abzustimmen. In den Beratungen wird auch jeweils ein Schwerpunktthema behandelt
- Themen der letzten Sitzungen: Reisekostenabrechnung sowie Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Thema der nächsten Sitzung: Zusammenarbeit mit dem Dezernat Finanzen, speziell die Jahresabschlussverfügung. Zu dieser Sitzung soll auch ein Vertreter des Dezernates Finanzen eingeladen werden.

## **6. IT**

Die Zusammenarbeit im Bereich IT wird ganz wesentlich von der Aufforderung der Stadt an alle Häuser bestimmt, zum IT-Dienstleister Lecos zu wechseln. Die Fachgruppe IT hält in ihrem Bericht auf dieser Grundlage folgende Möglichkeiten der informellen Zusammenarbeit fest:

- Gemeinsame Mitarbeiterschulungen im Bereich Softwarenutzung
- Erfahrungsaustausch zum Einsatz von Branchensoftware bzw. vor Einführung von IT-Lösungen
- Gemeinsames Auftreten gegenüber IT-Dienstleistern (aktuell: Lecos)

### *Eingeleitete Maßnahmen*

Die Fachgruppe hat eine Status quo-Analyse zum bestehenden Software-Einsatz und zu den Kosten für IT-Dienstleistungen durchgeführt. Hierbei hat sich gezeigt, dass ein gemeinsames Auftreten gegenüber der Lecos als Hauptdienstleister sinnvoll sein könnte.

### *Finanzielles Potenzial*

Das finanzielle Potenzial durch ein gemeinsames Verhandeln mit der Lecos beruht auf den jährlichen Ausgaben von Gewandhaus, Oper sowie Theater der Jungen Welt in Höhe von insgesamt 480.000 €. Dieser Betrag erhöht sich zusätzlich, sobald das Schauspiel ebenfalls die Dienstleistungen der Lecos in Anspruch nehmen wird. Basierend auf den Ausgaben der anderen Häuser, werden sich die Dienstleistungen für das Schauspiel voraussichtlich in einer Größenordnung um 75.000 € bewegen (erste Grobschätzung).

Wenn durch eine gemeinsame Verhandlungs- und Einkaufsstrategie eine Verbesserung der Vertragsbedingungen um 5-10 % erreicht werden könnte, ergäbe sich ein Einsparpotenzial von 25.000 bis 55.000 €.

Dieses Potenzial ist zunächst theoretisch, die Möglichkeit zu seiner Realisierung wird im nächsten Schritt in konkreten Gesprächen mit dem Dienstleister ausgelotet.

### *Weiteres Vorgehen*

- Vorbereitung der gemeinsamen Verhandlungen mit der Lecos zur Optimierung der Vertragsbedingungen
- Aufsetzen eines gemeinsamen IT-Schulungsprogramms für die Spielzeit 13/14

Als eine mehrere Fachgruppen übergreifende offene Frage wurden die anstehenden Systemumstellungen in der Stadtverwaltung (Outsourcing der IT zu Lecos, Einführung von SAP und LOGA) definiert. Hier benötigen die Eigenbetriebe Kultur möglichst rasch genaue Vorgaben von der Stadt, um ihre eigenen Systemumstellungen gegebenenfalls vorbereiten bzw. in die Gesamt-Systemlandschaft der Stadt einpassen zu können.

## **Ergebnis auf der Ebene 2: Zusammenlegung der Haustechnik von Oper und Gewandhaus**

In dem Gutachten aus dem Jahr 2011 hat actori die Etablierung einer gemeinsamen Haustechnik von Gewandhaus und Oper als einziges signifikantes Sparpotenzial zwischen Häusern unterhalb der Ebene einer Fusion benannt. Diese Thematik wurde in den Sitzungen der Arbeitsgruppe nicht behandelt, da die beiden Häuser unabhängig von der Organisation der Arbeitsgruppe den Auftrag erhalten haben, dieses Potenzial zu prüfen. Dieses Kapitel gibt daher den Stand der bilateralen Überlegungen von Gewandhaus und Oper wieder und nicht das Ergebnis von Diskussionen innerhalb der Arbeitsgruppe.

Die von actori damals benannten und im Gutachten detaillierten Potenziale bezogen sich ausschließlich auf Personalkosten; im Sachkostenbereich wurden keine Einsparpotenziale gesehen. Hinter dieser Analyse stand der Befund, dass sowohl Gewandhaus als auch Oper über eine eigene Abteilung für Haustechnik verfügen. Bei einer Zusammenführung der Abteilungen würden, so actori, aufgrund struktureller Synergien auf der Führungsebene der Abteilung Stellen wegfallen.

Durch die Flexibilisierung (Mitarbeiter der Häuser können im jeweils anderen Haus eingesetzt werden und so Engpässe im Personal abfedern) sowie durch die Zusammenführung von Prozessen, die in beiden Häusern ähnlich verlaufen, seien Synergien auf der Mitarbeiterebene realisierbar.

Im Gutachten wurde keine Aussage darüber gemacht, wie der Stellenabbau zu realisieren sei, d. h. ob durch die Nichtnachbesetzung von frei werdenden Stellen oder durch betriebsbedingte Kündigungen. Aus diesem Grund wurde auch kein Zeithorizont zur Realisierung der Synergien benannt, eine Empfehlung für betriebsbedingte Kündigung wurde ausdrücklich nicht ausgesprochen.

Oper und Gewandhaus haben Schritte unternommen, eine mögliche Realisierung der von actori benannten Potenziale zu prüfen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Dabei standen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Welche technischen Voraussetzungen bei der Haustechnik in beiden Häusern müssen gegeben sein, damit die von actori definierten Potenziale realisiert werden können?
- Welcher Zeitraum ist zur Realisierung des von actori benannten Potenzials realistisch?

Folgende Maßnahmen wurden beschlossen und sind in der Umsetzung:

- Ausgehend von einer gemeinsam nutzbaren Informations- und Datenbasis kann die Haustechnik beider Eigenbetriebe schrittweise zusammengeführt werden. Die Herstellung dieser gemeinsamen Infrastruktur ist daher vor der Realisierung von Synergien unerlässlich.
- Verschiedene Gebäudemanagement-Systeme (Software) als Voraussetzung einer gemeinsamen Haustechnik wurden geprüft und ein erstes Angebot wurde eingeholt, um sowohl die Leistungsdimension als auch die Kostendimension absehen zu können.
- In einem zweiten Schritt wird jetzt eine Feinabstimmung zwischen Oper und Gewandhaus unternommen. Ziel dieser Feinabstimmung ist es, einen Zeitplan für die Einführung der Software und für den weiteren Projektverlauf abzustimmen. Die Software soll noch in diesem Jahr beschafft und installiert werden.
- Anschließend muss die Software mit Daten aus den beiden Häusern befüllt werden. Dafür muss möglicherweise auf Projektkräfte zurückgegriffen werden.
- Hinsichtlich des Zeitplans zur Realisierung der Einsparungen wurden die personellen Voraussetzungen (Zeitpunkt der Nachbesetzung von Stellen) für eine Realisierung der Potenziale geprüft. Aufgrund der Altersstruktur im Bereich der Haustechnik werden jedoch noch einige Jahre vergehen, bis Stelleneinsparungen möglich sind.

### Ergebnis auf Ebene 3: Fusionsszenarien

Durch den Auftrag des Stadtrats wurde der Optionenraum für Fusionen eingeschränkt: Da die künstlerische Autonomie der beteiligten Institutionen laut Auftrag gewahrt bleiben soll, wurde eine einheitliche *künstlerische* Leitung, d. h. die Unterstellung der Häuser unter eine Generalintendanz, ausgeschlossen. Damit verblieb als einzige Möglichkeit die Zusammenführung der Verwaltungen bei Beibehaltung zweier Intendanten, die jeweils ihren eigenen künstlerischen Bereich verantworten.

Diese Einschränkung wurde vom BAK am 28. Juni 2013 noch einmal bestätigt, in dem die zu betrachtenden Szenarien genau definiert wurden. Laut Beschluss des BAK sollten in der Arbeitsgruppe der Aufbau einer einheitlichen Verwaltung einerseits für **Gewandhaus und Oper**, andererseits für **Schauspiel und Oper** geprüft werden.

Im BAK am 28. Juni wurden zwei Szenarien zur weiteren Betrachtung ausgewählt

Wie weit soll die Fusion gehen und was ist machbar?			
Welche Institutionen passen zusammen und was wird kulturpolitisch gewünscht?		Fusion zum Mehrspartenhaus	Zusammenführung der Verwaltungen
	Oper und Gewandhaus	A.1	A.2
	Oper und Schauspiel	B.1	B.2
	Oper, Gewandhaus und Schauspiel	C.1	C.2

Der Betriebsausschuss Kulturstätten legte seiner Entscheidung dabei zwei Fragen zugrunde: „Welche Institutionen passen zusammen?“ und „Wie weit soll die Fusion gehen und was ist machbar?“

**Welche Institutionen passen zusammen?** – Auf dieser Grundlage wurde zunächst das Theater der Jungen Welt aus den Fusionsüberlegungen ausgeklammert – dort sind die nicht-künstlerischen Abteilungen so schlank besetzt, dass bei einer Fusion keine Einsparungen erreicht werden könnten, sondern im Gegenteil die Gefahr bestünde, die bereits erreichten Effizienzgewinne wieder zu verlieren. Eine Fusion aller drei verbleibenden Kulturbetriebe – Schauspiel, Oper und Gewandhaus – wurde abgelehnt, weil nach Einschätzung des BAK ein solches Kulturkonglomerat nur mit äußerster Schwierigkeit und um den Preis einer substanziellen, zusätzlich aufzubauenden Zentralverwaltung zu steuern gewesen wäre. Eine Verwaltungsfusion zwischen Schauspiel und Gewandhaus wurde nicht in Erwägung gezogen, weil beide Häuser im Betrieb zu unterschiedlich sind. Die damit verbleibenden Kombinationen waren Gewandhaus-Oper und Schauspiel-Oper. In beiden Fällen gibt es eine die Häuser übergreifende Institution: Das Gewandhausorchester für Gewandhaus und Oper, die Werkstätten, die Leistungen sowohl für die Oper als auch für das Schauspiel erbringen.

„**Wie weit soll die Fusion gehen und was ist machbar?**“ Der BAK kam zu dem Schluss, dass eine komplette Fusion der jeweiligen Häuser inklusive ihrer künstlerischen Bereiche zu weitgehend sei und keine Chancen auf Realisierung habe. Stattdessen sollte eine Zusammenführung der Verwaltungen geprüft werden, bei der die jeweiligen künstlerischen Inten-



danten weiterhin die ihnen unterstellten künstlerischen Bereiche führen sollen, während die Verwaltungen der beiden Häuser zusammengeführt werden.

### Berechnung der monetären Konsequenzen

Für die ausgewählten Szenarien einer Verwaltungszusammenführung Gewandhaus-Oper und Schauspiel-Oper wurden zunächst die monetären Konsequenzen, d. h. die möglichen Einsparungen durch eine Verwaltungszusammenführung, betrachtet. **Sie liegen für beide Szenarien in einer Größenordnung bei rund 1 Mio. € Einsparungen pro Jahr.** Ein Zeitraum für die Erzielung dieser Einsparungen wurde nicht benannt, da dieser ganz wesentlich davon abhängt, ob die Stadt im Zuge der Realisierung betriebsbedingte Kündigungen zulassen möchte oder nicht.

#### Verwaltungsfusion Gewandhaus – Oper Leipzig

■ Personalkosten	
■ Einsparung von 22,3 Stellen	1.160 T€
■ Sachkosten	
■ 15% der Verwaltungskosten	55 T€
■ 15% der Werbekosten	209 T€
■ -15% Verlust Sponsoringmittel	- 293 T€
■ Summe	1.131 T€

#### Verwaltungsfusion Schauspiel – Oper Leipzig

■ Personalkosten	
■ Einsparung von 18,8 Stellen	840 T€
■ Sachkosten	
■ 15% der Verwaltungskosten	43 T€
■ 15% der Werbekosten	94 T€
■ Summe	977 T€

Bei einer Fusion der Verwaltungen von Gewandhaus und Oper könnten jährliche Einsparungen von rund 1,1 Mio. € erzielt werden. Der größte Teil der Einsparungen wird durch den Abbau von 22,3 Stellen erreicht; Einsparungen bei den Sachkosten werden durch den absehbaren Verlust von Sponsoringmitteln wieder aufgewogen. Bei einer Fusion der Verwaltungen von Schauspiel und Oper könnten jährliche Einsparungen von rund 0,977 Mio. € erzielt werden. Auch hier wird der größte Teil durch Personalkosteneinsparungen (Abbau von 18,8 Stellen) erreicht.

Die Betriebsleitungen der Eigenbetriebe haben umfangreiche Stellungnahmen erstellt und unter anderen ausgeführt, dass z. B. die Oper und das Schauspiel unterschiedliche Prozessabläufe haben. Insbesondere sind die Zeitzyklen im Schauspiel um ein vielfaches kürzer als im Musiktheater. Des Weiteren gibt es im laufenden Betrieb – abgesehen von den bereits zusammengelegten Werkstätten – nur geringe Überschneidungen im künstlerischen und operativen Betrieb.

Nicht nur aufgrund der letzten Schwierigkeiten hinsichtlich der Jahreswirtschaftsplanung benötigt das Schauspiel Leipzig eher eine enge administrative Unterstützung, die weniger im Sinne einer klassischen „Verwaltung“ agiert, sondern als reaktionsschnelle, qualifizierte und spezialisierte betriebswirtschaftliche Abteilung mit effizienten Schnittstellen eng mit Intendanz, Disposition (KBB) und Technischer Direktion zusammenarbeitet und gleichzeitig als wirtschaftliches Korrektiv dient. Im Sinne einer effizienten Betriebsführung geht es um die zeitnahe Aufbereitung entscheidungsrelevanter Daten, so dass bei Abweichungen rasch eingegriffen werden kann.

Die Fusion der Verwaltungen von Oper und Schauspiel zu einem gemeinsamen Überbau würde die Reaktionszeit für das Schauspiel Leipzig entscheidend einschränken und den Abstand zwischen Schauspielintendanz und Administration erheblich vergrößern. Die Erfahrung aus anderen Häusern zeigt darüber hinaus, dass das Schauspiel immer der „Juniorpartner“

bleibt. Statt der wünschenswerten flexiblen Reaktion auf die raschen Wechselfälle im Schauspielbetrieb gäbe es viel längere und schwerfälligere Kommunikationswege.

Der Treiber der Einsparungen durch die Verwaltungszusammenlegungen ist in beiden Fällen die Überlegung, dass in einer zusammengelegten Verwaltung Leitungspositionen eingespart werden können (strukturelle Synergien), Abstimmungsprozesse wegfallen oder vereinfacht werden, wie z. B. die Abrechnung der Werkstattleistungen (Prozess-Synergien), das Personal flexibler eingesetzt werden kann (Kapazitäts-Synergien) und schließlich bei Standard-Prozessen wie in Personal und Finanzverwaltung Skaleneffekte erzielt werden können. Der Personalabbau ist in beiden Fällen jedoch sehr begrenzt: Er beträgt zwischen 2-2,5 % des heutigen Personals. Dies liegt zum einen darin, dass die Verwaltungsaufgaben nur einen geringen Teil der Tätigkeiten der Kulturinstitutionen ausmachen (der größte Teil fällt auf die künstlerische Produktion), zum anderen in der bewussten Entscheidung, die beiden künstlerischen Felder der ursprünglichen Häuser unter ihren jeweiligen Intendanten zu belassen und auch kunstnahe Bereiche wie strategisches Marketing und Disposition **nicht in die Verwaltungsfusion mit einzubeziehen.**

*IV. Unter externer Steuerung (z. B. actori) ist zu prüfen, ob bzw. unter welchen finanziellen und technischen Voraussetzungen und in welchem Umfang ab der Spielzeit 2014/15 der Spielbetrieb der Musikalischen Komödie in das Opernhaus überführt werden kann. Dem Stadtrat ist bis zum 30.11.2012 der Prüfbericht mit einem Entscheidungsvorschlag vorzulegen, aus dem sich insbesondere die kurz- bis mittelfristig ergebenden Kosten für die Umsetzung sowie die mittel- bis langfristig resultierenden Mehrkosten bzw. Einsparungen ablesen und vergleichen lassen. Der Prüfbericht muss also auch die Frage beantworten, welche finanziellen Aufwendungen mindestens notwendig sind, um den Spielbetrieb im Haus Dreilinden langfristig aufrecht zu erhalten.*

*V. Für den Ausbau einer Zweitspielstätte des Schauspiel Leipzig als Ersatz für die im März 2012 geschlossene Skala wird im III. Quartal 2013 ein Planungsbeschluss vorgelegt. Dabei ist auch der Ausbau der ehemaligen Diskothek Schauhaus zu berücksichtigen.*

Der Planungs- und Baubeschluss für den Ausbau der Zweitspielstätte des Schauspiel Leipzig wird im Januar 2014 ins Verfahren gebracht.

## **Fazit für die Neustrukturierung der Eigenbetriebe Kultur aus den Ergebnissen der Arbeitsgruppe**

1. **Die Arbeit der Projektgruppen**
  - Einkauf/Beschaffung/Dienstleister-Management
  - Vermietungsgeschäft
  - Marketing und Vertrieb
  - Gebäudemanagement, Instandhaltung, Haustechnik
  - Personal und Rechnungswesen
  - IT

wird fortgesetzt. Es erfolgt eine halbjährliche Berichterstattung im Betriebsausschuss Kulturstätten.
2. **Die bereits mit RBV-1295/12 beschlossene Zusammenlegung der Haustechnik von Oper und Gewandhaus wird umgesetzt.**
3. **Bis zum Jahr 2020 erfolgt keine Neustrukturierung der Eigenbetriebe Kultur.**
4. **Die Leistungsvereinbarung mit den Theaterwerkstätten wird mit dem Ziel überarbeitet, eine Optimierung der Werkstattkapazitäten zu erreichen. Die Bedarfe der Häuser haben sich verändert, die Kapazität muss neu angepasst werden.**
5. **Strukturoptimierung als dynamischer Prozess bleibt eine dauerhafte Aufgabe der Eigenbetriebe Kultur. Über die Ergebnisse wird dem Stadtrat jährlich Bericht erstattet. Die künstlerische Eigenständigkeit der Sparten bleibt dabei erhalten. (auf Antrag der CDU-Fraktion)**
6. **Der Oberbürgermeister lädt zweimal jährlich zu einem Workshop „Zukunft Kultur Leipzig“. Daran sind zu beteiligen:**
  - aus den Eigenbetrieben Kultur
    - die Betriebsleitungen
    - Vorstände aller Sparten
    - Personalvertretungen
  - die Mitglieder des Betriebsausschusses
  - Vertreter der Verwaltung
  - aus der Freien Szene
    - die Vorstände und Leitungen der institutionell geförderten Einrichtungen in der Darstellenden Kunst sowie kulturellen Bildung
    - Vertreter der in den letzten Jahren in diesen Bereichen geförderten Projekte
  - sowie Vertreter der wissenschaftlichen/künstlerischen Institute der Universität Leipzig (Theaterwissenschaft) und der Hochschule für Musik und Theater (FR Dramaturgie).

**Ziel des Workshops ist der Austausch zu Herausforderungen der Kulturschaffenden angesichts einer sich stetig verändernden urbanen Lebenskultur. Darüber hinaus dient ein solcher Workshop der verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Eigenbetrieben und der Freien Szene sowie den genannten Hochschuleinrichtungen. Die Abstimmung zu einzelnen Arbeitsbereichen (bspw. Education/Kulturelle Bildung) ist angesichts der wachsenden Anforderungen an die Einrichtungen wünschenswert. (auf Antrag der Fraktion Die Linke und der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen)**

**Der Stadtrat ist von dem Inhalt und Ergebnis der durchgeführten Workshops zu informieren.**