



**GERHART
HAUPTMANN
THEATER** GÖRLITZ
ZITTAU



MEIN ZUHAUSE
**LANDKREIS
GÖRLITZ**
WOKRJES ZHORJELC

Mögliche Szenarien zur Zukunftssicherung DER GERHART-HAUPTMANN-THEATER GÖRLITZ-ZITTAU GMBH

Sitzung des Kreistages des Landkreises Görlitz

27. März 2024

Erstellt durch das Beteiligungsmanagement des Landkreises Görlitz

Kontaktdaten: Frau Kristin Miedek (Telefon: 03581 663 9023; E-Mail: Kristin.Miedek@kreis-gr.de)

Stand: 21. März 2024

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH



- mit der Kreisreform 2008 war der Landkreis Görlitz an zwei Theatergesellschaften beteiligt
Gerhart-Hauptmann-Theater Zittau GmbH (100 %)
Musiktheater OL/NS gemeinnützige GmbH (50 % - Auseinandersetzungsvereinbarung)
- die Theaterstandorte in Görlitz und Zittau wurden im Jahr 2011 zur gemeinsamen Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH (GHT GR-ZI GmbH) fusioniert

Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
(Betrieb Mehrspartentheater)

100 %

Theater-Servicegesellschaft mbH
(Verwaltung für nichtkünstlerische Betriebsabläufe)

1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH



Mit Beitritt der Stadt Zittau 2017 stellt sich die Gesellschafterstruktur wie folgt dar:

	Anteil am Stammkapital	Prozentualer Anteil
Landkreis Görlitz / Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH	450.000,00 €	60%
Stadt Görlitz	225.000,00 €	30%
Stadt Zittau	75.000,00 €	10%
	750.000,00 €	100%

1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH

PORTFOLIO

S P A R T E N

Musiktheater



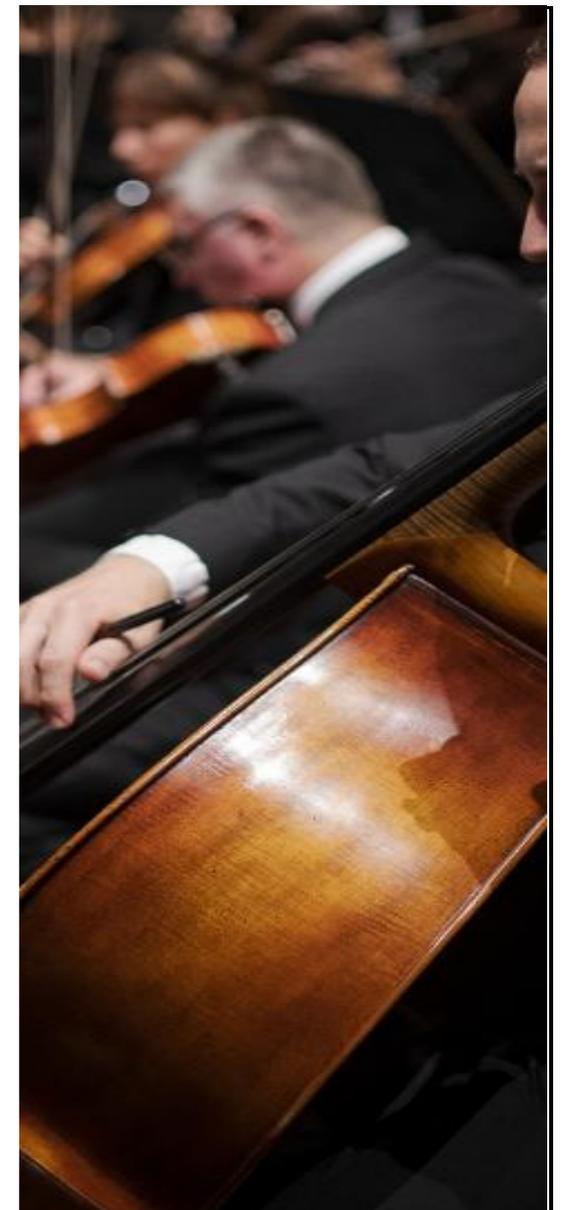
Schauspiel



Tanz



Orchester



1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH



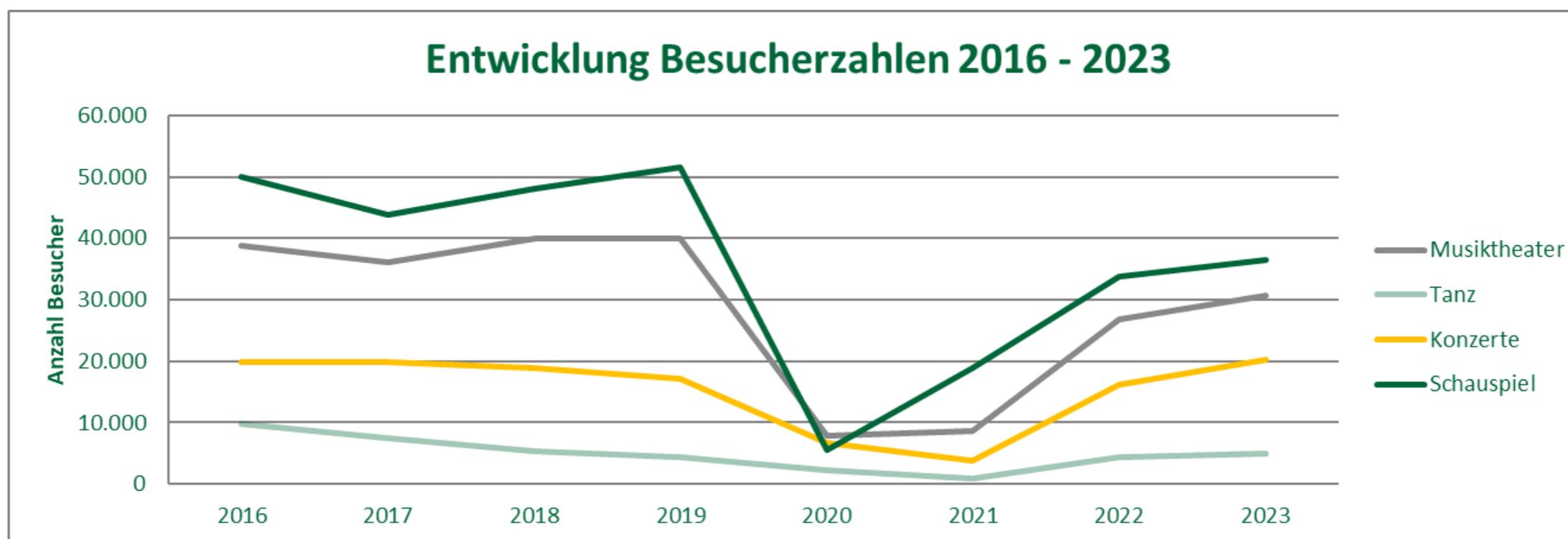
- in Görlitz werden die Inszenierungen der Sparten Musiktheater und Tanz produziert, ebenso hat hier mit der Neuen Lausitzer Philharmonie das Orchester (Vergütungsklasse C) seinen Sitz
- in Zittau befindet sich der Produktionssitz der Sparte Schauspiel
- an den beiden Standorten Görlitz und Zittau gibt es Produktions- und Spielstrukturen
- beide Betriebsstandorte verfügen über eigene Werkstätten, die Verwaltung ist seit der Fusion in Görlitz konzentriert
- die Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH verfügt über stehende Ensembles
- neben dem Betrieb einer Bühne als Mehrspartentheater an den Standorten Zittau und Görlitz erfolgt eine Abstechertätigkeit, überwiegend im östlichen Bereich des Freistaates Sachsen, in den angrenzenden Gebieten der Republik Polen und der Tschechischen Republik
- Folgendes Portfolio wird zudem bereitgehalten: Straßentheaterfestival ViaThea, Trinationale Theaterkooperation: J-O-Ś, Ballettschule des Theaters Görlitz, TheaterJugendClub Zittau

1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH



Unternehmenskennzahlen:

	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.	Besucher	Veranstaltg.
Musiktheater	38.720	151	36.178	147	40.033	140	39.922	146	7.802	39	8.696	34	26.755	155	30.772	155
Tanz	9.723	45	7.407	34	5.242	30	4.358	33	2.230	14	902	6	4.403	33	4.890	29
Konzerte	19.814	72	19.893	75	18.899	73	17.100	64	6.786	38	3.783	21	16.141	62	20.180	87
Schauspiel	50.074	217	43.921	187	48.082	196	51.648	165	5.616	65	18.854	241	33.709	148	36.415	211
Gastspiele	25.086	156	26.629	165	27.540	172	25.400	167	9.735	66	3.011	27	17.106	141	14.837	122
Sonstiges	10.029	64	9.013	57	9.467	47	10.329	64	2.046	33	1.994	21	41.403	67	45.155	54
<i>GESAMT</i>	<i>153.446</i>	<i>705</i>	<i>143.041</i>	<i>665</i>	<i>149.263</i>	<i>658</i>	<i>148.757</i>	<i>639</i>	<i>34.215</i>	<i>255</i>	<i>37.240</i>	<i>350</i>	<i>139.517</i>	<i>606</i>	<i>152.249</i>	<i>658</i>



1. Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH



Ertragslage:

	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	in EUR		in EUR		in EUR		in EUR		in EUR		in EUR	
Umsatzerlöse	1.882.713	13%	2.042.992	13%	2.058.323	12%	736.768	4%	679.477	4%	1.523.948	8%
Zuschüsse	11.051.177	78%	11.686.072	77%	14.172.141	82%	15.779.824	93%	15.414.289	95%	15.659.964	86%
sonstige betriebliche Erträge	1.262.132	9%	1.520.000	10%	1.121.272	6%	400.632	2%	204.587	1%	944.721	5%
GESAMTERTRÄGE	14.196.022	100%	15.249.064	100%	17.351.736	100%	16.917.224	100%	16.298.353	100%	18.128.633	100%
Personalkosten	9.545.407	67%	10.196.539	67%	11.910.737	69%	10.621.311	66%	10.588.448	67%	12.816.594	69%
Abschreibungen	496.230	3%	520.104	3%	517.911	3%	567.935	4%	610.268	4%	845.717	5%
Sonst. Betriebl. Aufwendungen	4.294.763	30%	4.602.634	30%	4.954.083	29%	4.886.826	30%	4.600.130	29%	4.892.552	26%
GESAMTAUFWENDUNGEN	14.336.400	100%	15.319.277	100%	17.382.731	100%	16.076.071	100%	15.798.845	100%	18.554.863	100%
Finanzergebnis	-7.900		-8.943		-8.276		-11.028		-6.216		-808	
JAHRESERGEBNIS	-148.278		-79.156		-39.271		830.126		493.292		-427.038	

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

2. Ausgangssituation / Status quo



- die größte betriebswirtschaftliche Belastung resultiert aus dem Bereich der Personalkosten und ihrer Entwicklung
- durch den Abschluss von Haustarifverträgen in den künstlerischen Bereichen wurde bis zum Jahr 2018 Planungssicherheit erreicht
- der Haustarifvertrag hatte eine Laufzeit vom 01. August 2013 bis 31. Dezember 2018
- das Tarifniveau war Ende 2018 auf einem Endstand von 85 % des damals geltenden Flächentarifs angeglichen

2. Ausgangssituation / Status quo

„Kulturpakt“ – Freistaat Sachsen:

- aufbauend auf dem Beschluss vom 8. Februar 2018 zum „Zukunftspakt Sachsen“ hat die Staatsregierung am 12. Juni 2018 einen Beschluss zur finanziellen Stärkung der Kulturräume und der kommunalen Theater und Orchester gefasst
- Bereitstellung von insgesamt 40 Millionen Euro über eine Laufzeit von vier Jahren (2019-2022)
- darin enthalten: zusätzliche, zweckgebundene Strukturmittel für kommunale Theater und Orchester in Höhe von jährlich 7 Millionen Euro, mit denen eine Verbesserung der Einkommen der Beschäftigten und eine Stärkung des Kulturangebotes dieser Einrichtungen erreicht werden soll
- zum anderen wird im selben Zeitraum der Ansatz für die Landeszuweisungen an die Kulturräume um jährlich 3 Millionen Euro erhöht, um die Kulturräume spartenübergreifend finanziell zu stärken.

2. Ausgangssituation / Status quo

„Kulturpakt“ – Freistaat Sachsen:

**Beschluss des Kreistages des Landkreises Görlitz
Nr. 250/2018
vom 19.12.2018**

Beschlussgegenstand:

**Grundsatzbeschluss zur Finanzierungsbeteiligung 2019-2022 des Landkreises Görlitz
am "Kulturpakt" des Freistaates Sachsen**

Beschlussfassung:

1. Der Kreistag bestätigt, seine Finanzierungsanteile an den Strukturmitteln für kommunale Theater und Orchester (Kulturpakt) entsprechend seiner Gesellschafteranteile an der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH für den Zeitraum 2019 bis 2022 zu gewährleisten.
2. Der Kreistag beauftragt den Landrat mit der Erstellung eines realisierbaren Strukturkonzeptes einschließlich eines Umsetzungsplanes. Hierzu wird er zu den erforderlichen Verhandlungen und Gesprächen mit allen Beteiligten über Handlungsoptionen und tragfähige Strukturvorschläge legitimiert. Ziel ist der Erhalt des künstlerischen Angebotes und Sicherung aller Sparten im Kulturräum Oberlausitz-Niederschlesien und aller Standorte im Landkreis Görlitz.
3. Das Strukturkonzept einschließlich eines Umsetzungsplanes ist dem Kreistag bis spätestens Ende 2020 unmittelbar zur Entscheidung vorzulegen.

2. Ausgangssituation / Status quo

„Kulturpakt“ – Freistaat Sachsen:

- der Förderbetrag wird aus dem Abstand zwischen dem Haustarif und dem Flächentarif mit Stichtag zum 31. Dezember 2018 ermittelt
- davon bekommt der Antragsteller maximal 70 %
- Zuwendungszeitraum erfasste vorerst die Jahre 2019 bis 2022
- Tarifentwicklungen 2019 bis 2022 wurden nicht berücksichtigt
- Verstetigung Kulturpakt 2023 ff. mit erhöhtem Sockelbetrag (1.322 TEUR – 1.685,1 TEUR)
- Beteiligung Kulturraum OL/NS an Kulturpakt 180 TEUR / Jahr seit 2019

2. Ausgangssituation / Status quo

Finanzierungsvereinbarung der Gesellschafter ab 2019:

- Mitgliedschaft der Stadt Görlitz im Zweckverband Kulturräum Oberlausitz-Niederschlesien ab 01. Januar 2019
- mit Beitritt der Stadt Görlitz ergeben sich ab 2019 veränderte Zahlungsströme
- um den veränderten Rahmenbedingungen der Kulturräumfinanzierung gerecht zu werden, haben sich die Gesellschafter auf den Abschluss einer Finanzierungsvereinbarung verständigt
- ab dem Jahr 2019 folgende Beträge als Festbetragsfinanzierung
 - vom Landkreis Görlitz in Höhe von 2.962.000,00 EUR
 - von der Stadt Görlitz in Höhe von 2.000.000,00 EUR
 - von der Stadt Zittau in Höhe von 945.000,00 EUR
- ab dem Jahr 2020 gilt für die Dynamisierung der Zuschüsse ein Verteilungsschlüssel von:
 - Landkreis Görlitz 60 %
 - Stadt Görlitz 30 %
 - Stadt Zittau 10 %

2. Ausgangssituation / Status quo



- die haushaltswirtschaftliche Lage und der „Sparzwang“ der kommunalen Haushalte der Gesellschafter stehen dem steigenden Zuschussbedarf gegenüber
- daher wurde im I. Quartal 2022 geprüft die Gesellschafterzuschüsse auf der Basis der Zuschusshöhe 2022 „einzufrieren“
- die Festschreibung der Zuschüsse für die kommenden fünf Jahre hatte (zum Zeitpunkt der Betrachtung 2022) eine „Finanzierungslücke“ und damit erforderlichen Konsolidierungsbedarf in Höhe von rund 1,9 Mio. EUR ergeben

Angaben in EUR	Plan					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gesellschafterzuschüsse	6.165.053	6.165.053	6.165.053	6.165.053	6.165.053	6.165.053
<i>davon Landkreis Görlitz</i>	<i>3.116.832</i>	<i>3.116.832</i>	<i>3.116.832</i>	<i>3.116.832</i>	<i>3.116.832</i>	<i>3.116.832</i>
<i>davon Stadt Görlitz</i>	<i>2.077.416</i>	<i>2.077.416</i>	<i>2.077.416</i>	<i>2.077.416</i>	<i>2.077.416</i>	<i>2.077.416</i>
<i>davon Stadt Zittau</i>	<i>970.805</i>	<i>970.805</i>	<i>970.805</i>	<i>970.805</i>	<i>970.805</i>	<i>970.805</i>
Kulturraum OL-NS	6.830.000	6.830.000	6.830.000	6.830.000	6.830.000	6.830.000
Kulturpakt	1.322.100	1.322.100	1.322.100	1.322.100	1.322.100	1.322.100
EINNAHMEN (Gesamt)	14.317.153	14.317.153	14.317.153	14.317.153	14.317.153	14.317.153
FINANZIERUNGSBEDARF (Gesamt)	14.341.507	14.949.732	15.279.932	15.570.375	15.872.438	16.180.296
<i>davon Personalkosten</i>	<i>12.860.741 €</i>	<i>13.333.306 €</i>	<i>13.599.973 €</i>	<i>13.871.971 €</i>	<i>14.149.410 €</i>	<i>14.432.399 €</i>
FINANZIERUNGSSALDO	-24.354	-632.579	-962.779	-1.253.222	-1.555.285	-1.863.143

2. Ausgangssituation / Status quo

Finanzierungsvereinbarung ab 2023:

- ein vollständiger Konsolidierungseffekt in dieser Höhe ist aus der Gesellschaft heraus nicht zu erwarten und nicht leistbar, da der Schwerpunkt der Kostendynamisierung in der Steigerung der Personalkosten begründet liegt
- Daher haben sich die Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung am 20. Januar 2022 darauf verständigt, die Variante zu prüfen, sich an der Dynamisierung der Kostensteigerung mit einem jährlichen Fixbetrag zu beteiligen
- Dieser Vorschlag wurde in der Arbeitsgruppe am 03. Februar 2022 diskutiert und empfohlen

Finanzierungsbeteiligung ab dem Haushaltsjahr 2023 (Kreistagsbeschluss Nr. 156/2022 vom 30. März 2022)

- Basis für die Berechnung des Gesellschafterzuschusses 2023 ist die Zuschusshöhe 2020 lt. Kulturpaktberechnung
- Dynamisierung Gesellschafterzuschuss 2 % rückwirkend ab 2021 (120 TEUR)
- Dynamisierung Gesellschafterzuschuss 2 % beginnend ab 2023 (60 TEUR / Jahr)

Mit dieser jährlichen Dynamisierung war die Annahme verbunden das noch offene Finanzierungssaldo im Jahr 2027 von rund 1,9 Mio. EUR auf rund 1,2 Mio. EUR zu reduzieren

2. Ausgangssituation / Status quo



Finanzierungsübersicht 2023 – 2027:

Angaben in EUR	2023		2024		2025		2026		2027	
	Plan	V-IST	Plan	Plan neu						
Gesellschafterzuschüsse	6.435.053	7.383.202	6.525.053	7.533.516	6.615.053	6.615.053	6.705.053	6.705.053	6.795.053	6.795.053
davon Landkreis Görlitz	3.296.832	3.865.721	3.356.832	3.961.910	3.416.832	3.416.832	3.476.832	3.476.832	3.536.832	3.536.832
davon Stadt Görlitz	2.167.416	2.451.861	2.197.416	2.499.955	2.227.416	2.227.416	2.257.416	2.257.416	2.287.416	2.287.416
davon Stadt Zittau	970.805	1.065.620	970.805	1.071.651	970.805	970.805	970.805	970.805	970.805	970.805
EINNAHMEN (Gesamt)	14.587.153	18.721.376	14.677.153	20.181.362	14.767.153	18.311.322	14.857.153	18.459.145	14.947.153	18.559.145
FINANZIERUNGSBEDARF (Gesamt)	14.949.732	17.926.650	15.279.932	21.116.820	15.570.375	21.683.330	15.872.438	22.284.734	16.180.296	22.730.428
davon Personal	13.333.306 €	14.067.975 €	13.599.973 €	15.555.259 €	13.871.971 €	16.021.917 €	14.149.410 €	16.502.574 €	14.432.399 €	16.832.625 €
FINANZIERUNGSSALDO	-362.579	794.726	-602.779	-935.458	-803.222	-3.372.008	-1.015.285	-3.825.589	-1.233.143	-4.171.284

Annahmen Zeitpunkt KT-Beschluss März 2022

Kulturpakt II - Kofinanzierungsanteil

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

3. Bereits vorgenommene Konsolidierungen

Konsolidierungskonzept 2011 - 2016

- um die trotz der Haustarifverträge anstehenden Steigerungen der Personalkosten zu kompensieren, wurde im März 2012 das Konsolidierungskonzept durch die Gesellschafter verabschiedet
- Maßgabe des Konsolidierungskonzeptes war die grundsätzliche Erhaltung der Angebotsbreite und – tiefe der Gesellschaft an allen Standorten und Sparten
- als Umsetzungszeitraum wurden die Jahre 2011 bis 2016 festgelegt

3. Bereits vorgenommene Konsolidierungen

Konsolidierungskonzept 2011 - 2016

- die Realisierung der Konzeption begleitete die jeweilig geltenden Haustarifverträge der Gesellschaft
- bis zum Ende des Jahres 2016 sollten durch die Konsolidierung die in den Haustarifverträgen festgeschriebenen Steigerungen der Personalkosten aus eigenen Kräften kompensiert werden
- als Maßnahmen zur Erreichung dieses Zieles wurden im Konzept festgelegt:
 1. Abbau von 30 konkreten Stellen (ohne betriebsbedingte Kündigungen),
 2. Verringerung des Produktionsvolumens (konkret festgelegt in der Senkung der spartenspezifischen Produktionsmittel um 300 TEUR p.a.).
- bei der Konzeption des Konsolidierungsprozesses in 2011/2012 wurde herausgestellt, dass diese Kompensierung bei Erhaltung des Angebotes und im Rahmen von Haustarifverträgen aus eigenen Kräften nur bis zu einem Grenzwert möglich ist

3. Bereits vorgenommene Konsolidierungen

Konsolidierungskonzept 2011 - 2016

Die bestehenden Strukturen wurden bei gleich bleibender Kapazitätsauslastung verkleinert.

Das Angebot wurde dennoch erhalten.

Synergieeffekte, welche aus der Fusion der Theatergesellschaften in 2011 resultieren könnten, sind erschöpft.



Ergebnis:

Der Zuschuss der Gesellschafter konnte bis 2016 weitestgehend konstant gehalten werden.

3. Bereits vorgenommene Konsolidierungen



Konsolidierungskonzept 2011 - 2016

- um die Absenkung der Zuwendungen durch den Kulturraum zu refinanzieren, machte sich ab 2017 eine stetige Erhöhung der Zuschüsse der Rechtsträger notwendig.

Angaben in EUR	2014	2015	2016	2017	2018	2023*
Landkreis Görlitz	1.300.000	1.370.000	1.370.000	1.496.000	1.820.000	3.296.832
Stadt Görlitz	2.174.773	2.152.491	2.252.309	2.226.637	2.379.678	2.167.416
Stadt Zittau	571.690	571.690	571.690	678.540	836.395	970.805
GESAMT	4.046.463	4.094.181	4.193.999	4.401.177	5.036.073	6.435.053

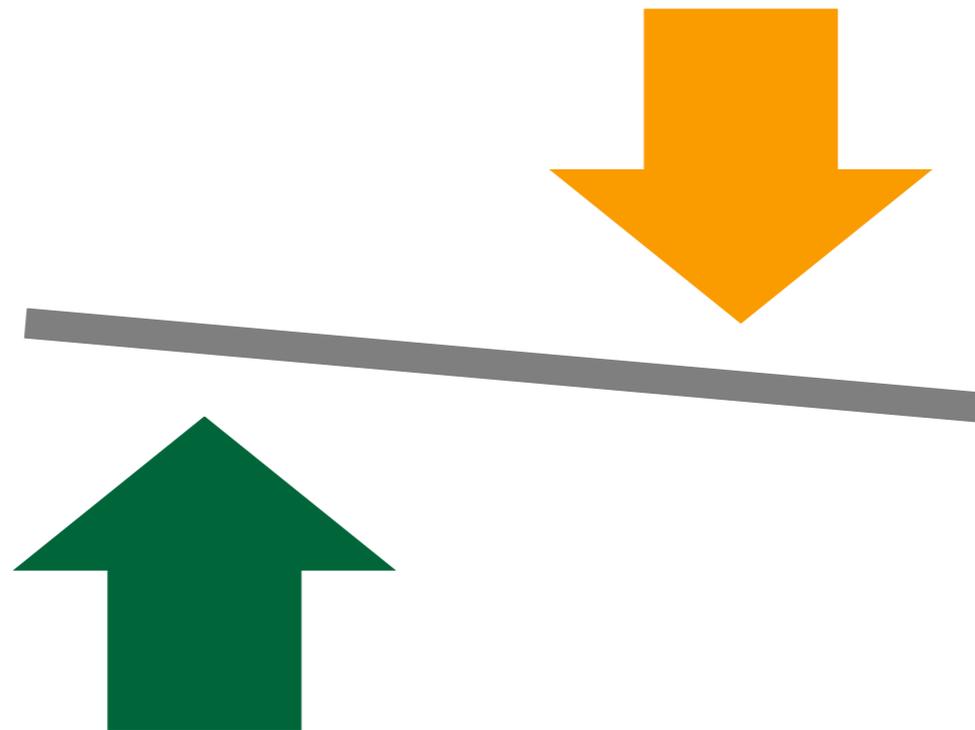
**ohne Ko-Finanzierungsanteil Rettungsschirm*

- innerhalb von 10 Jahren (2014 – 2023) ist der Zuschuss trotz Konsolidierungsmaßnahmen um 63 % angestiegen
- ohne einige stetige Erhöhung der Zuwendungen durch die Rechtsträger wäre die Gesellschaft bereits wirtschaftlich handlungsunfähig

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

4. Problemstellung

Um die Gesellschaft in unveränderter Form mit gleichbleibendem Angebot, Personalbestand und Produktionsweisen weiterzuführen sind seit 2019 und in den Folgejahren **erhebliche Zuwendungssteigerungen** notwendig.



Diesem steigenden Zuschussbedarf gegenüber steht die **haushaltswirtschaftliche Lage** und der „**Sparzwang**“ der kommunalen Haushalte der Gesellschafter.

4. Problemstellung

Prüfauftrag der Gesellschafter an die Geschäftsführung 2019

Mit Beschluss der Gesellschafterversammlung am 01. Februar 2019 wurde die Geschäftsführung beauftragt, bis zum 30. Juni 2019 ein Konzept zu erstellen, welches die Analyse und Erarbeitung von Strukturmaßnahmen sowie Rationalisierungsreserven zum Erhalt eines anspruchsvollen künstlerischen Angebotes bis zum Jahr 2023 unter der Maßgabe eines funktionierenden Theaterbetriebes auf Grundlage der derzeitigen Finanzierungsannahmen für das Geschäftsjahr 2020 beinhaltet.

Dieser Prüfungsauftrag stand unter der Maßgabe, den Erhalt der Theaterstandorte Görlitz und Zittau sowie den Erhalt des künstlerischen Angebotes im Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien zu sichern. Dabei ist eine Empfehlung für die zukünftige grundsätzliche Ausrichtung der Gesellschaft abzugeben.

4. Problemstellung

Prüfauftrag der Gesellschafter an die Geschäftsführung

Ergebnis Prüfauftrag der Geschäftsführung:

- die Geschäftsführung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH empfiehlt die Umsetzung von strukturellen Optionen aufgrund inhaltlichen Erwägungen nicht
- laut Einschätzung der Geschäftsführung gibt es Rationalisierungsreserven in Höhe von 30 TEUR
- *„Vielmehr wird angeraten, über die Dynamisierung der Trägerfinanzierung sowie der Kulturraummittel einen Weg der ausreichenden Finanzierung der bestehenden Gesellschaftsstruktur zu suchen und damit eine qualitativ angemessene Erstellung der Theaterleistungen im Landkreis Görlitz zu ermöglichen.“*

4. Problemstellung

Prüfauftrag der Gesellschafter an die Geschäftsführung 2023

Mit Beschluss der Gesellschafterversammlung am 10. Februar 2023 wurde die Geschäftsführung beauftragt, bis zum 30. April 2023 ein Konzept zu erstellen, welches die Analyse und Erarbeitung von Strukturmaßnahmen sowie Rationalisierungsreserven beginnend ab dem Geschäftsjahr 2023 beinhaltet. In dem Konzept sollten zudem im Hinblick auf eine Kostenreduzierung auf Kooperationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Kulturraums Oberlausitz-Niederschlesien eingegangen werden.

Das Gutachten der actori GmbH sollte bei der Konzepterstellung ebenfalls berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund, dass Strukturmaßnahmen kurzfristig nicht umsetzbar sein werden hatte die Geschäftsführung insbesondere für die Geschäftsjahre 2023 und 2024 Gegensteuerungsmaßnahmen (u. a. Kurzarbeit, Kulturfonds Energie des Bundes) aufzuzeigen, welche geeignet sind um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

4. Problemstellung

Prüfauftrag der Gesellschafter an die Geschäftsführung 2023

Ergebnis Prüfauftrag der Geschäftsführung 2023:

- die Geschäftsführung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH empfiehlt die Umsetzung von strukturellen Optionen aufgrund inhaltlichen Erwägungen nicht
- in den Jahren 2023 und 2024 bestehen für die Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH keine Möglichkeiten, durch strukturelle Anpassungen zur Erreichung der Konsolidierungsnotwendigkeiten beizutragen
- das absehbare Konsolidierungspotenzial durch betriebsinterne Maßnahmen ist auf einen Betrag i. H. v. 50-100 TEUR beschränkt
- *„Keine der Optionen führt zu einer mittelfristigen Absicherung der Theaterstruktur nach Maßgabe der vorgelegten Finanzierungsvarianten.“*

4. Problemstellung



„Finanzierungslücke“ (Berechnungsgrundlage KT-Beschluss 2022)

Angaben in EUR	2023	2024	2025	2026	2027
Landkreis Görlitz	3.296.832	3.356.832	3.416.832	3.476.832	3.536.832
Stadt Görlitz	2.167.416	2.197.416	2.227.416	2.257.416	2.287.416
Stadt Zittau	970.805	970.805	970.805	970.805	970.805
GESAMT	6.435.053	6.525.053	6.615.053	6.705.053	6.795.053
<i>Finanzierungslücke</i>		<i>935.458</i>	<i>3.372.008</i>	<i>3.825.589</i>	<i>4.171.284</i>

Ausgehend von der Wirtschaftsplanung 2024 und den derzeitig gesicherten Finanzierungsannahmen steigt der Konsolidierungsbedarf damit in 2027 auf **4,1 Mio. EUR**

4. Problemstellung

Weitere offene Aufgabenstellungen:

- Eine Fortführung der Kulturpaktfinanzierung II in den Jahren 2025 / 2026 kann derzeit noch nicht abschließend angenommen werden
- auch hinsichtlich der Zuwendungen des Kulturraumes Oberlausitz-Niederschlesien wird ein stabiles Niveau in den Planungsjahren 2025 ff. angenommen

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

5. Gutachten Fa. actori



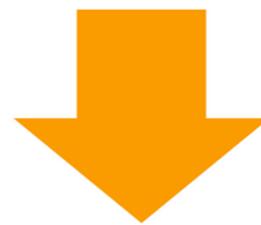
- gemeinsam mit Landkreis Bautzen wurde ein Gutachten zur Gesamtbetrachtung der Theaterlandschaft im Kulturräum Oberlausitz-Niederschlesien beauftragt
- Prüfauftrag:
„Gutachten und Beratungsprozess zur Identifizierung von Maßnahmen zur Verbesserung des Leistungsangebots sowie Realisierung von Synergieeffekten durch eine intensivierete Zusammenarbeit der Theater des Kulturräums Oberlausitz-Niederschlesien“
- Gutachten wurden dem Kreistag im April 2021 vorgestellt
- Gründung Arbeitsgruppe Theater (bislang fünf Beratungen)
- Gutachten wurde seit 2021 nicht weiter evaluiert

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

6. Zukunftsszenarien



Die Gesellschafterversammlung stimmte im Juli 2023 zu, dass die Verwaltung des Landkreises Görlitz mögliche Strukturmaßnahmen, für die Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH zur Einbringung in den Kreistag erarbeitet



Prämissen:

- ergebnisoffene Untersuchung
- betriebliche Änderungen sind mit den Zuschussgebern zu verhandeln
 - Auswirkungen können vorerst nur entlang des derzeitigen Schlüssels simuliert werden
 - Verhandlung zwischen den Zuschussgebern wird Ergebnis verändern
- jede Konsolidierung hat kommunal- und regionalwirtschaftliche Effekte
 - für eine Bewertung relevant ist nicht der Effekt selbst, sondern die Differenz unterschiedlicher Maßnahmen
 - solche Differenzen lassen sich nicht darstellen
- Auswirkungen auf die Gebäude-/ Standortplanung vorerst nicht berücksichtigt

6. Zukunftsszenarien



Einige mögliche Szenarien werden vorerst nicht weiter betrachtet bzw. als eigenständiges Szenario dargestellt, weil sie kaum Konsolidierungspotential enthalten

- **Weniger Produktion im Bestandsbetrieb**

- Verringerung um wenige Produktionen: Wirkt kaum auf das fest beschäftigte Personal in Produktions- und Spielbetrieb, es entgehen aber bereits Deckungsbeiträge (Vorstellungserträge abzgl. variable Kosten)
- Verringerung bis zum „Einsparziel“: Betrieb ist so weit ausgehöhlt, dass aus öffentlicher Förderung kein plausibler Nutzen mehr erwächst

- **Auflösung Tanztheater-Ensemble und Beispielbetrieb Tanz**

- Einspareffekte gering, würde für „Einsparziel“ nicht reichen
- Negative Auswirkungen auf Musiktheaterbetrieb kommen hinzu

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

6. Zukunftsszenarien



Variante 1: Status quo (optimierter Betrieb)

Prüfung möglicher Konsolidierungsbeiträge aus der Gesellschaft selbst heraus (optimierter Betrieb):

- Aufbau- und Ablauforganisation
(Prüfung und Optimierung Prozesse: EDV-Unterstützung von Disposition, Personalabrechnung, Ticketingsystem)
- Spielplanoptimierung
- neue Formen der Auslastungssteuerung
(Preisdifferenzierung nach Wochentagen oder Tageszeiten, Yield Management)
- Strategien im Marketing und Fundraising
- Co-Produktionen

Ein spürbarer Konsolidierungseffekt in Höhe der Dynamisierung der Personalkosten ist nicht zu erwarten.

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

2. Streichung
Sparte Schauspiel

3. Verkleinerung
Orchester

4. Streichung
Musiktheater

5. Stagione-Betrieb
Musiktheater

6. Zukunftsszenarien



Variante 2: Streichung Sparte Schauspiel

- Angebot und Betrieb Musiktheater, Tanz und Orchester wie bisher
- Wegfall Produktionsbetrieb am Standort Zittau
- Schauspiel als Beispielbetrieb mit reduziertem Angebotsumfang
- Auflösung Schauspielensemble und Abbau verbundener Organisationsstruktur
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Rückgang Gebäudebetriebskosten um geringeren Proben- und Spielbetrieb
- Kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing / ÖA)
- Es entfallen pro Jahr rund 180 Vorstellungen mit durchschnittlich 50.000 Besuchern
 - *Wegfall aller Schauspielaufführungen*
 - *Wegfall Weihnachtsmärchen*
 - *Wegfall Sommertheater auf der Waldbühne Jonsdorf*
 - *Wegfall Sommertheater Klosterhof Zittau*
 - *Wegfall aller theaterpädagogischen Angebote /Aufführungen*
- Personalabbau umfasst etwa 40 Stellen

Konsolidierungspotenzial: 1.500.000 EUR

(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)

Variante 3: Verkleinerung Orchester

- Grabenbetrieb des Orchesters für das Musiktheater und kleinere Konzertprogramme
- Es entfallen pro Jahr rund 50 Vorstellungen mit durchschnittlich 15.000 Besuchern
 - *Reduzierung Philharmonischer Konzerte an den Standorten BZ; GR, HY, KZ*
 - *Neujahrskonzerte im Kulturraum und darüber hinaus*
 - *Open-Air Konzerte im Kulturraum*
 - *Große Sonderkonzerte / Schulkonzerte im Kulturraum*
 - *Orchesterakademie und zahlreiche theaterpädagogische Angebote*
- Personalabbau umfasst etwa 17 Stellen

Konsolidierungspotenzial: 1.000.000 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)

6. Zukunftsszenarien

Variante 4: Streichung Musiktheater (inkl. Tanz / Chor)



- Angebot und Betrieb Schauspiel und Orchester wie bisher
- Wegfall Produktionsbetrieb am Standort Görlitz (außer Probenbetrieb Orchester)
- Auflösung der Ensembles Musiktheater, Tanz und Chor und Abbau verbundener Organisationsstruktur
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Wegfall von Mietflächen (Proben, Lager) u. verbundene Kosten (z.B. Transporte)
- Rückgang Gebäudebetriebskosten um geringeren Proben- und Spielbetrieb
- Kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing / ÖA)
- Es entfallen pro Jahr rund 175 Vorstellungen mit durchschnittlich 45.000 Besuchern
 - *Wegfall aller Musiktheateraufführungen*
 - *Wegfall aller Tanztheateraufführungen*
 - *Wegfall Weihnachtskonzert*
 - *Wegfall Sommertheateraufführungen in Görlitz*
 - *Wegfall aller theaterpädagogischen Angebote /Aufführungen*
- Personalabbau umfasst etwa 100 Stellen

**Konsolidierungspotenzial: 4.500.000 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien



Variante 5: Musiktheater im Stagione-Betrieb

Annahmen:

- Erhalt kleines Stamm-Ensemble
- Einkauf weiterer Künstler/-innen
- ggf. Nichtverlängerung Chor, Solisten und Tanzensemble

Modell: 2 Eigenproduktionen + 3 Gastspiele als Zukauf

(1 Sommertheater, 1 Weihnachtskonzert, 3 weitere Produktionen)

jeweils 10 Vorstellungen / Gastspiel für die Standorte Görlitz / Zittau

keine Abstechertätigkeit nach Bautzen und ins Umland

Weihnachtskonzert - 30 Vorstellungen

Sommertheater (Musical) - 20 Vorstellungen

Zukauf der Gastspiele beispielsweise aus Liberec und von den LB Sachsen

Konsolidierungspotenzial: 800.000 EUR

(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

2. Streichung
Sparte Schauspiel

3. Verkleinerung
Orchester

4. Streichung
Musiktheater

5. Stagione-Betrieb
Musiktheater

6. Kulturraum-
orchester

7. Kulturraum-
schauspiel

8. Kulturraum-
theater

6. Zukunftsszenarien

Variante 6: Kulturraum-Orchester



- Fusion Sorbisches Nationalensemble (SNE) und NLPh
- Hochstufung des Orchesters von Typ C auf B
- Aufnahme weiterer Gesellschafter Bautzen
- eigene Organisationsstruktur mit Konzertverpflichtung
- Verpflichtung zur Begleitung von Produktionen im Kulturraum
- Erweiterung Repertoire
- Steigende Komplexität der Disposition
- Personalkostensteigerung (höhere Vergütungsansprüche – Eingruppierung B)

**Konsolidierungspotenzial: -500.000 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien

Variante 7: Kulturraum-Schauspiel



- Zwei oder ein Produktionsstandort(e) – Ausgestaltungsoption
- Zwei Produktionsstandorte:
 - *Fusion der Schauspielorganisation zu einem Theater*
 - *Ensembles bleiben an beiden Standorten (ZI / BZ) erhalten*
- ein Produktionsstandort:
 - *Ensemble fusionieren zu einem Ensemble mit Sitzung in Bautzen*
 - *Etablierung des Standortes Zittau als Beispieltheater*

**Konsolidierungspotenzial: 600.000 - 800.000 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien

Variante 8: Kulturraum-Theater



- Ein Standort je Sparte oder Bündelung an einem Standort – Ausgestaltungsoption
- Ein Standort je Sparte:
 - *Fusion GHT, DSVT und SNE zu einer Theaterorganisation*
 - *Erhalt der Produktionsstandorte BZ und GR*
 - *Aufgabe von Zittau als Produktionsstandort – Umwandlung in Beispieltheater*
- Bündelung an einem Standort:
 - *Fusion GHT, DSVT und SNE zu einer Theaterorganisation*
 - *Bündelung sämtlicher Sparten und Gewerke an einem Standort*
 - *Investitionskosten durch Zentralisierung*

**Konsolidierungspotenzial: 1.500.000 bis 1.800.000 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

**2. Streichung
Sparte Schauspiel**

**3. Verkleinerung
Orchester**

**4. Streichung
Musiktheater**

**5. Stagione-Betrieb
Musiktheater**

**6. Kulturraum-
orchester**

**7. Kulturraum-
schauspiel**

**8. Kulturraum-
theater**

**9.
Defusionierung**

**10. „Vollständiger“
Bespielbetrieb**

6. Zukunftsszenarien

Variante 9: Defusionierung



- Angebot und Betrieb wie bisher
- jede Sitzgemeinde hält eigene Theater-GmbH
- Landkreis Görlitz zieht sich als Gesellschafter zurück und zahlt vertraglich fixierten Zuschuss
- erhöhte Aufwendungen durch jeweils eigene Organisationsstruktur / Verwaltung

**Konsolidierungspotenzial: 0 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien



Variante 10: Vollständiger Beispielbetrieb

- Bisheriges Angebot und zugehöriger Betrieb entfallen
- Stattdessen vollständiger Beispielbetrieb mit reduziertem Angebotsumfang
- Auflösung aller Ensembles
- Kompensation durch Einkauf von Gastspielen
- Erhalt des notwendigen Personals für den Beispielbetrieb
(Leitung mit künstl.-konzeptioneller Aufgabe, Organisation / Service, Pädagogik (?), Bühnentechnik, Haustechnik, Marketing, Verwaltung, „Abenddienst“)
- Wegfall von Ausstattungskosten und produktionsbezogenen Dienstleistungen
- Wegfall von Mietflächen (Proben, Lager) u. verbundene Kosten (z.B. Transporte)
- Rückgang Gebäudebetriebskosten wegen geringeren Spielbetrieb
- kleinere Einsparungen bei sonstigen Betriebskosten (Verwaltung, Marketing / ÖA)
- es entfallen pro Jahr rund 500 Vorstellungen mit durchschnittlich 120.000 Besuchern aus Eigenproduktion
- Personalabbau umfasst etwa 200 Stellen

Konsolidierungspotenzial: 11.000.000 EUR

(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

**2. Streichung
Sparte Schauspiel**

**3. Verkleinerung
Orchester**

**4. Streichung
Musiktheater**

**5. Stagione-Betrieb
Musiktheater**

**6. Kulturraum-
orchester**

**7. Kulturraum-
schauspiel**

**8. Kulturraum-
theater**

**9.
Defusionierung**

**10. „Vollständiger“
Bespielbetrieb**

**11.
Genossenschaft**

**12. Rückkehr zum
Haustarifvertrag**

6. Zukunftsszenarien



Variante 11: Genossenschaftsmodell

Potenziale	Risiken
Durch die Einlagen eignen sich Genossenschaften für Kulturinitiativen, die einen hohen Kapitalbedarf haben	Durch die Organisationsstruktur mit mehreren Organen kann die Genossenschaft schwerfällig werden, weshalb es wichtig ist Entscheidungskompetenzen genau festzulegen, damit im Kulturbetrieb nötige spontane Entscheidungen, zum Beispiel in der Veranstaltungsdisposition, möglich sind.
Der Aufsichtsrat ermöglicht es weitere Fachkompetenzen einzubringen, die über den Kulturbetrieb hinausgehen	Durch den „Neuheitswert“ (Seltenheitswert) der Kulturgenossenschaften sind noch nicht alle Fördermöglichkeiten auf diese Form eingestellt
Genossenschaften können sowohl gewerblich als auch gemeinnützig betrieben werden und so an die Ausrichtung des Kulturbetriebes angepasst werden	Nach der (einmaligen) Erbringung von Genossenschaftsanteilen gibt es keine laufenden Einnahmen durch Mitglieder
Kulturgenossenschaften erfahren durch ihren „Neuheitswert“ eine erhöhte Aufmerksamkeit bei der Gründung	
Bürgerschaftliches Engagement zeigt die Relevanz und Wertschätzung einer Organisation, das kann hilfreich sein für die Fremdmittelgenerierung	

**Konsolidierungspotenzial: 0 EUR
(ohne Berücksichtigung Finanzierungsrückgang / Transformationskosten)**

6. Zukunftsszenarien



1. Status quo
(optimierter Betrieb)

2. Streichung
Sparte Schauspiel

3. Verkleinerung
Orchester

4. Streichung
Musiktheater

5. Stagione-Betrieb
Musiktheater

6. Kulturraum-
orchester

7. Kulturraum-
schauspiel

8. Kulturraum-
theater

9.
Defusionierung

10. „Vollständiger“
Bespielbetrieb

11.
Genossenschaft

12. Rückkehr zum
Haustarifvertrag

1	Vorstellung der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH
2	Ausgangssituation / Status quo
3	Bereits vorgenommene Konsolidierungen
4	Problemstellung
5	Gutachten actori
6	Zukunftsszenarien
7	Weiteres Vorgehen / Schlussfolgerung

7. Schlussfolgerung / Weiteres Vorgehen



Die Entwicklung der Szenarien zur Zukunftsfähigkeit muss stets von den Fragen geleitet und begleitet:

Wo führt uns der Prozess hin?

Wie soll die Finanzierung erfolgen?

Wie weit gehen wir?

Wie viel Zeit haben wir? (Zwischenfinanzierung)

7. Schlussfolgerung / Weiteres Vorgehen



Vorschlag Beschlussformulierung „Grundsatzbeschluss“

„Der Kreistag des Landkreises Görlitz bekennt sich **zum Erhalt der Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau GmbH.**

Der Landrat wird beauftragt einen entsprechenden Umsetzungsbeschluss für den Kreistag des Landkreises Görlitz im I. Halbjahr 2025 zu erarbeiten.

Grundlage für diesen Umsetzungsbeschluss ist eine Bewertung der Zukunftsszenarien Variante **???** und **???**, welche in einer Ergebnispräsentation eine geeignete Ergebnisdokumentation und Entscheidungsgrundlage bilden.

Insbesondere sind die Szenarien in ihren Umsetzungsschritten zu beschreiben, relevante Eckdaten sind darzustellen und eine nutzwertanalytische Bewertung der Szenarien ist vorzunehmen.“

ABER: Parallel sind die Möglichkeiten zur Absicherung der Zwischenfinanzierung für die Jahre 2025/2026 zu prüfen !!!

7. Schlussfolgerung / Weiteres Vorgehen



Zeitschiene

Juni 2024	Grundsatzbeschluss Prüfauftrag Varianten - Kreistag Finanzierungsmöglichkeiten 2025/2026
Juni 2025	Umsetzungsbeschluss – Kreistag
ab Spielzeit 2026/2027	Beginn Umsetzung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

*Hinweis: Alle verwendeten Bilder sind lizenziert und geschützt.
Eine Weitergabe oder Verwendung ist nicht gestattet.*

