

# Management Summary

## Externe Untersuchung des Stadttheaters Fürth

Im Auftrag der Stadt Fürth



STADT **THEATER** FÜRTH

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Georg-Glock-Straße 8  
D-40474 Düsseldorf

Tel.: (0211) 96 59 – 3 37  
Mobil: (0172-2665-433  
Fax: (0211) 96 59 – 3 12  
[martin.dumbs@kienbaum.de](mailto:martin.dumbs@kienbaum.de)

## » Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Sehr gute Ausgangssituation des Stadttheaters Fürth</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Empfehlungen</b>	<b>3</b>
2.1	Strategische Empfehlungen mit Budgetrelevanz	3
2.2	Strategische Empfehlungen qualitativ	4
2.3	Operative Empfehlungen qualitativ	5
2.4	Operative Empfehlungen mit Budgetrelevanz	5
<b>3</b>	<b>Fazit</b>	<b>6</b>

## 1 Sehr gute Ausgangssituation des Stadttheaters Fürth

Das Stadttheater Fürth hat seine künstlerische Kompetenz mit dem so genannten Drei-Stufen-Modell in den letzten zehn Jahren immer weiter ausgebaut. Die hohe Aktivität des Stadttheaters fordert aber auch ihren Tribut: Es wird z. B. von den unterstützenden Bereichen (u.a. Bühnentechniker, Beleuchter, Kostüm) eine hohe Leistungsbereitschaft gefordert. Überstunden fallen in maßgeblichem Umfang an.

Ferner wird bei der angespannten Haushaltssituation der Kommunen eine Ausweitung des städtischen Zuschusses des Stadttheaters Fürth nicht realistisch sein. Vor diesem Hintergrund wurde das Beratungsunternehmen Kienbaum mit der Durchführung einer organisatorischen Betrachtung des Stadttheaters Fürth beauftragt.

Bei einem Soll-Konzept werden Veränderungsvorschläge entwickelt und vorgestellt. Dabei gerät manchmal in Vergessenheit von welchem Punkt gestartet worden ist. Bei dem Stadttheater Fürth handelt es sich um ein erstklassiges Theater. Dies zeigt sich an mehreren Punkten:

- » Mit einem begrenzten Budget werden nahezu 200 Vorstellungen realisiert.
- » Das Haus befindet sich in einem modernen technischen Zustand und es wurden dem Theater zusätzlich im Jahr 2007 Probe- und Werkstatträume langfristig zur Verfügung gestellt.
- » Das Drei-Säulen-Modell ist in seiner Art einzigartig in Deutschland und ein erfolgreiches Modell.
- » Mit relativ wenig Personal werden anspruchsvolle Inszenierungen verwirklicht.
- » Die Einnahmensituation des Theaters ist vorbildlich.
- » Auch die Anzahl der Zuschauer beweist den herausragenden Stand des Theaters in der Stadt Fürth.

Das Soll-Konzept basiert auf diesen Eckpfeilern, das heißt Paradigma ist immer die derzeitige Veranstaltungsstruktur (inkl. des Drei Säulen-Modells).

## 2 Empfehlungen

### 2.1 Strategische Empfehlungen mit Budgetrelevanz

#### **Anteil der Förderung nichtstaatlicher Theater des Freistaates Bayern erhöhen**

Der Freistaat Bayern gewährt einen Zuschuss von 130.000 € für die Verwirklichung von Eigenproduktionen. Die Förderung durch das Land ist relativ gering (2,6% des HH-Ansatzes 2007 des Stadttheaters Fürth). Ziel muss es sein die Eigenproduktionen des Stadttheaters Fürth durch eine deutliche Erhöhung des Zuschusses abzusichern. Bei einer Förderung von 20% der zuwendungsfähigen Kosten in Höhe von rd. 2,3 Mio. € entspricht dies einem Förderbetrag von rd. 460 000 €. Dies ergibt eine rechnerische Mehreinnahme von **330 000 €** gegenüber dem Zuschussniveau des Jahres 2007.

#### **Interne Konsolidierung: Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit anpassen**

Im Bereich Marketing/Öffentlichkeitsarbeit sind vier Personen beschäftigt. Davon arbeiten zwei Beschäftigte auf der Basis der NV-Bühne. Ziel ist es, die Ausgaben im Bereich Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit zu reduzieren und die Aufgaben neu zu zuordnen. Insgesamt könnten die Aufgaben von drei Beschäftigten bearbeitet werden.

#### **Interne Konsolidierung: Kasse und Vertrieb effizienter gestalten**

Im Bereich Kasse/Vertrieb sind 3,62 Mitarbeiter beschäftigt. Die Besucherfrequenz in den jeweiligen Öffnungszeiten ist gering. Auf der gegenüberliegenden Seite des Bühneneingangs befindet sich eine weitere – externe – Kartenvorverkaufsstelle.

Eine Besetzung des Kassenbereiches mit 2,62 Stellen knapp bemessen, aber möglich ist. Durch die besondere regionale Situation - externer Kartenvorverkauf in unmittelbarer Nähe - sollte der kw-Vermerk in diesem Bereich realisiert werden.

#### **Interne Konsolidierung: Reinigung komplett fremd vergeben**

Die Stelle der internen Reinigungskraft sollte auf das Gebäudemanagement und damit zum Einsatz in anderen Objekten übertragen werden. Das Budget des Stadttheaters Fürth sollte entsprechend dem Verrechnungsbetrag reduziert werden (Konsolidierungsbeitrag). Die Reinigung wird komplett auf das externe Unternehmen übertragen.

#### **Interne Konsolidierung: Geplante künstlerische Formatsveränderungen vornehmen**

Das Stadttheater Fürth hat in der Spielzeit 2006/2007 eigene Vorschläge für die Beiträge zur Haushaltskonsolidierung erarbeitet. Insgesamt wird mit den Maßnahmen ein Konsolidierungsvolumen von rund 150.000 Euro avisiert. Diese Planungen sollten realisiert werden.

## **2.2 Strategische Empfehlungen qualitativ**

### **Führung durch Zielvereinbarungen**

Der Haushalt des Stadttheaters Fürth weist jährlich einen Budgetfehlbetrag zum Vorjahr aus (HH-Stelle 01.3311.89880000). Eine unmittelbare Konsequenz aufgrund der Überschreitung erfolgte nicht. Mit der zunehmenden Anzahl an Eigenproduktionen steigt auch das wirtschaftliche Risiko.

Die Einhaltung des Budgets kann ein Ziel bei den Vereinbarungen des Intendantenvertrages sein. Ca. 10-20% des Gehaltes sollte Bestandteil des wert- und erfolgsorientierten Vergütungssystems sein. Damit ist die Umsetzung der städtischen Ziele unmittelbar mit dem Zielsystem des Intendanten verbunden. Zur Umsetzung dieser Empfehlung ist eine Veränderung des bestehenden Intendantenvertrags notwendig.

### **Berichtswesen aufbauen**

Ein regelmäßiges und umfassendes Berichtswesen liegt nicht vor. Es werden auf der Basis der HÜL jeweils Sonderauswertungen mit Hilfe von Excel-Tabellenkalkulationen erstellt. Es sollte ein pragmatisches und einfaches Berichtswesen zur Führung und Steuerung des Stadttheaters Fürth aufgebaut werden.

### **Berichtswesen durch Personalkennziffern erweitern**

Der interne Personalaufwand wird nicht abgebildet; es wird aber in jedem Bereich „Arbeitszettel“ geführt. Diese Arbeitszettel werden derzeit nicht weiter ausgewertet. Durch die Abbildung des internen Personalaufwands kann eine Basis zur Planung und Steuerung des internen Personals geschaffen werden.

### **Aufwand bei Probebühne und Werkstätten begrenzen**

Seit dem Jahr 2007 hat das Stadttheater Fürth langfristig neue Räumlichkeiten (Lager, Werkstatt und Probebühne) angemietet. Mit diesen neuen Räumlichkeiten dürfen keine

neuen personellen Anforderungen aufgrund künstlerischer Überlegungen entstehen. Der Aufwand bei der Probebühne und den Werkstätten sollte konsequent begrenzt werden.

### **2.3 Operative Empfehlungen qualitativ**

#### **Stelle für Tontechniker und zweiten Bühnenmeister einrichten**

Für diese Funktionen sind die entsprechenden Stellen einzurichten. Ein personeller Mehrbedarf resultiert daraus nicht.

#### **Service im Vorderhaus verbessern**

Das Stadttheater Fürth beschäftigt Schüler für das Vorderhaus. Durch Umstellung des Einlasssystems und durch weitere Schulungen kann der Service verbessert werden.

#### **Vertrieb professionalisieren**

Die Mitarbeiter im Vertrieb werden noch zu wenig geschult – Informationen über die Besucher liegen nur dezentral vor. Über interne Schulungen kann der gesamte Vertrieb verbessert werden.

#### **Handhabung von NV-Bühnen Verträgen für nicht festangestelltes Personal regeln**

Das Stadttheater Fürth beschäftigt mindest sieben Personen im nicht darstellenden künstlerischen Bereich auf der Basis von NV-Bühne Verträgen. Ausgehend vom Status Quo sollte die Wiederbesetzung oder auch Umwidmung von „NV-Bühne“-Stellen im nicht darstellenden künstlerischen Bereich eigenverantwortlich vom Theater erfolgen können. Falls eine Ausweitung dieser Stellen geplant ist, sollte dies mit den zuständigen Querschnittsämtern abgestimmt werden.

### **2.4 Operative Empfehlungen mit Budgetrelevanz**

#### **Fuhrpark verkleinern**

Das Stadttheater Fürth hat für Transportaufgaben drei Fahrzeuge (plus einen Smart) zur Verfügung. Die Fahrzeuge sind nicht ausgelastet. Ein Fahrzeug kann stillgelegt werden.

### **Gastronomie ausschreiben**

Das Stadttheater Fürth hat für die Pausenbewirtung und die „Mitarbeiterkantine“ einen externen Gastronomen. Die Vertragsbedingungen sind für den Pächter vorteilhaft. Die Pausenbewirtung sollte so bald als möglich neu ausgeschrieben werden. Die Pachteinnahme sollte an der Anzahl der Besucher bemessen werden und nicht an der Höhe des Umsatzes.

### **Technische Leitung entlasten und Steuerung und Planung verstärken**

Die Technische Leitung ist erheblich in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Die Stelle hat Überstunden aufgebaut. Durch eine Delegation von Aufgaben auf andere Beschäftigte kann die technische Leitung entlastet werden und sich auf Planungs- und Steuerungsaufgaben konzentrieren.

### **Überstunden während einer Spielzeit abbauen**

Bedingt durch den Umbau und durch strukturelle Mängel wurden in den unterstützenden Bereichen Überstunden aufgebaut. Es gelang bereits in den Jahren 2005 und 2006 einen weiteren Anstieg dieser Überstunden zu verhindern; sie sind sogar geringfügig gesunken. Überstunden sollten regelmäßig bereits während einer Spielzeit abgebaut werden; hierfür wurden im Projekt Maßnahmen entwickelt.

## **3 Fazit**

Das Stadttheater Fürth ist ein hervorragend aufgestelltes Theater. Das Drei-Säulen-Modell ist in seiner Art einzigartig in Deutschland. Die zunehmende Zahl an Eigen- und Koproduktionen bedingen aber neue Strukturen und Strategien. Trotz der guten Leistungen kann auch vom Theater ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden.

Das Stadttheater Fürth ist mit seinen eigenen Produktionen und mit hochwertigen Gastspielen ein kultureller Leuchtturm in der Region. Diese Funktion sollte von der Stadt Fürth auch in Zukunft ermöglicht werden.