

Staatsoper
Hamburg

Hamburg Ballett
John Neumeier

Philharmonisches
Staatsorchester
Hamburg

Aspekte der betriebswirtschaftlichen
Steuerung eines Kulturbetriebs
am Beispiel der Hamburgischen Staatsoper

Dr. Ralf Klöter

Übersicht

Hamburgische Staatsoper – Historisch und in Zahlen

Produzierender Theaterbetrieb – Aufbau und Projekte

- Kunst, Verwaltung, Technik
- Abteilungen und Theaterberufe

Projektgeschäft als Planungs- und Steuerungsaufgabe:

- Neuproduktionen
- Vorstellungen

Gesamtbetriebssteuerung – Wirtschaftsplanung, Monatsberichte, Jahresabschluss, Kennzahlen



Die Hamburgische Staatsoper

- Gegründet 1678 als erstes privatwirtschaftlich geführtes Opernhaus Deutschlands
- 2 künstlerische Sparten: Staatsoper Hamburg + Hamburg Ballett John Neumeier
- 5 Opernpremieren, 2 Ballettpremieren / Spielzeit
- Repertoire- und Ensembletheater
 - 1.674 Plätze im großen Haus
 - 150 Vorstellungen von rund 30 verschiedenen Opern / Spielzeit
 - 90 Vorstellungen von rund 15 verschiedenen Ballettwerken / Spielzeit
 - 150 Opern- und Ballettwerke in den Fundi
 - Ensembles: 21 Mitglieder in der Oper, 55 Mitglieder im Ballett
 - 135 Stellen im Philharmonischen Staatsorchester und 72 Mitglieder des Opernchores
- 621 Festbeschäftigte (zzgl. Orchester)
- 80 Mio. Euro Gesamtbudget, ca. 23 Mio. Euro eigene Einnahmen, Rest Spielbetriebszuschüsse der Stadt Hamburg

Aufbau und Projekte

- Kunst, Verwaltung, Technik
- Theater als Bereitstellungspotential
 - Künstlerische Ensembles, Chor, Orchester, szenische und musikalische Einstudierung und Leitung
 - Dekorations- und Kostümwerkstätten
 - Garderobe, Maske, Requisite
 - Bühnentechnische Berufe: Bühnentechnik/Maschine, Beleuchtung, Ton, Video
 - Hausbetrieb, Gebäudeunterhalt, Verwaltung und Management

Betriebliche Kompetenz muss immer wieder neu im Projektgeschäft kombiniert werden.



Die Nase, Dmitri Schostakowitsch
Musikalische Leitung: Kent Nagano, Inszenierung: Karin Beier
Foto: Arno Declair

Projektgeschäft als Planungs- und Steuerungsaufgabe: Neuproduktionen

- Prozess von der Titel-/Teamfestlegung bis zur Premiere
 - Identifikation und Verpflichtung künstlerisch präferierter Teams, konzeptionelle Abstimmung (Idee?), Modellabgabe, Bauprobe, Dekorationsbau, Kostümfertigung, musikalische und szenische Proben, Bühnenproben (szenisch, musikalisch, KHP, HP, GP), Premiere
- Vom Budget zur Kalkulation
 - Budgetfestlegung Ausstattung, Kostüm und Maske (künstlerische Priorisierung)
 - Kostenschätzungen ab Modellabgabe möglich
 - Kalkulation nach Bauprobe
 - baubegleitend: Weiterplanung und Kostencontrolling
- Implikationen von Urheberrecht, Kunstfreiheit und Zeit

KW	Tag	Datum	Zeit	Bühne	Kat	Abo	Opera	Stabile	Sonstiges	PB 1	PB 2	PB 3	Orchester	Dir	D/W	Chor	Nagano	O	B	K
48	Mo	25. Nov. 19								Cenerentola	Tote Stadt		OA Glasmnagerie	1		frei				
			17.00	KT Glasmnagerie				19 Legenden				Clubs				frei				
	Di	26. Nov. 19	10.00	BO Glasmnagerie							Ense		BO Glasmnagerie	1		frei KW 50				
			19.30	Boheme 2/7	E	Di1							Boheme	1		Boheme			1	
	Mi	27. Nov. 19	10.00	BO Glasmnagerie									BO Glasmnagerie	1		Sz Cenerentola				
			19.00	Hänsel 4/5	D	Di3							Hänsel	1		CS			1	
	Do	28. Nov. 19	10.00	BO Glasmnagerie				TE Spielplatz					BO Glasmnagerie	1		Sz Cenerentola				
			19.00	Boheme 3/7	E	Do2							Boheme	1		Boheme			1	
	Fr	29. Nov. 19														CS				
			17.00	HP Glasmnagerie									HP Glasmnagerie	1		CS				
	Sa	30. Nov. 19	12.00	GP Glasmnagerie									GP Glasmnagerie	1		Sz Cenerentola				
			20.00	Konzert N.N.												frei			1	
	So	1. Dez. 19							Foy: 12 Advent											
			18.00	Glasmnagerie	M	PrA							Glasmnagerie	1	10					1
49	Mo	2. Dez. 19						Probe Spielplatz		Falstaff	Tote Stadt		OA Spielplatz							
			17.00	KT Cenerentola				Probe Spielplatz	Foy: 17 Advent			Clubs	18-22 OA Tote Sta	1		KT Cenerentola				
	Di	3. Dez. 19	10.00	KI Tote Stadt				OA Spielplatz			Lohengrin		OA Tote Stadt	1		KI tote Stadt				
			19.30	Glasmnagerie 2/10	E	PrB			Foy: 17 Advent				Glasmnagerie	1		CS			1	
	Mi	4. Dez. 19	10.00	BO tote Stadt				BO Spielplatz					BO Tote Stadt	1		BO Tote Stadt				
			19.00	Hänsel 5/5	D	Mi2		17 BO Spielplatz	Foy: 17 Advent				Hänsel	1		CS			1	
	Do	5. Dez. 19	10.00	BO Cenerentola				BO Spielplatz					BO Cenerentola	1		BO Cenerentola				
			19.30	Glasmnagerie 2/10	E	Ba1		17 BO Spielplatz	Foy: 17 Advent				Glasmnagerie	1		CS			1	
	Fr	6. Dez. 19	10.00	BO Cenerentola				BO Spielplatz					BO Cenerentola	1		BO Cenerentola				
			19.30	Tote Stadt 1/3	E	Fr1			Foy: 17 Advent				Tote Stadt	1		Tote Stadt			1	
	Sa	7. Dez. 19	10.00	KI Ballett				HP Spielplatz					GP KK			frei				
			19.30	Glasmnagerie 4/10	G	Sa1			Foy: 17 Advent				Glasmnagerie	1		frei				1

Projektgeschäft als Planungs- und Steuerungsaufgabe: Vorstellungen

- Spielplanerstellung

künstlerische Planung mit zahllosen Nebenbedingungen hinsichtlich Raum, Personal (z.B. Besetzungen, Chor, Orchester), technischen Ressourcen und Finanzen

Angebotsplanung für Abonnementserien und Freiverkauf

Ziel: Sicherung eines hohen Beschäftigungsgrads aller Kapazitäten und gleichzeitig Ausformulierung eines künstlerisch ambitionierten und marktattraktiven Angebots

Einnahmenplanung und Teilbudgetfestlegungen: Gästekosten, Statisterie, Orchesteraushilfen, Tantieme und Materialmieten, Brandwachen, Verbrauchsmaterialien Bühnenbetrieb etc.

Entscheidungsunterstützung mittels teilkostenorientierter Deckungsbeitragsliste

- Spielbetrieb

Theatertypische Risiken im Vorstellungsbetrieb: Umbesetzungen, Einspringer, Krankheitsaushilfen

	A	BN	BO	BP	BQ	B	BS	BX	BY	BZ	CA	C
1		Spielzeit 2018/19						Durchschnitt inkl. Preiserh.				
2	Titel	Einnahme	Kosten Gäste	Tantieme inkl. Material	DB I		Anzahl Spielzeiten	Einnahme	Kosten Gäste	Tantieme inkl. Material	DB I	
3	Aida						5	69.967	45.657	0	15.166	
4	Alcina	57.784	46.356	428	11.000		4	50.827	16.462	214	24.801	
5	Almira						3	40.008	22.508	2.741	12.659	
6	Andrea Chenier konzertant						1	58.577	45.173	0	-344	
7	Arabella						4	50.890	36.408	6.786	-2.826	
8	Ariadne auf Naxos						3	42.280	47.392	5.852	-16.853	
9	Ballo in Maschera	63.925	41.699	0	22.226		7	53.834	35.925	0	8.150	
10	Barbiere di Siviglia	53.609	26.334	310	26.965		14	57.861	21.818	331	26.286	
11	Benjamin (Ruzicka)	21.810	32.317	5.436	-15.943		2	24.537	34.947	7.616	-18.026	
12	Billy Budd						2	41.322	29.872	5.336	-4.506	
13	Bliss						2	23.343	16.019	2.476	978	
14	Boheme						11	64.237	21.033	0	33.561	
15	Carmen	57.103	30.578	0	26.525		13	69.568	23.371	338	33.973	
16	Cavalleria/Pagliacci						5	47.196	37.127	2.009	-284	
17	Chowanschtschina						2	53.178	43.049	5.458	-6.056	
18	Cosi fan tutte	59.364	40.818	0	18.546		10	49.581	16.498	0	24.568	
19	Daphne	24.219	40.269	4.838	-20.888		3	29.622	44.750	6.023	-22.116	
20	Das schlaue Fuchslein						3	36.734	16.232	3.001	14.779	
21	Death in Venice						2	48.794	28.180	7.252	1.910	
22	Der lächerliche Prinz Jodelet						2	33.423	8.056	0	16.778	
23	Der Meister und Margarita						1	39.878	38.590	7.736	-9.402	
24	Dialogues des Carmélites						8	44.226	34.484	5.590	-5.502	
25	Die tote Stadt	39.606	27.404	6.990	5.213		3	55.341	29.123	8.040	15.056	
26	Don Carlos	43.489	50.020	1.121	-7.652		9	52.648	40.021	652	1.675	
27	Don Giovanni						8	58.061	21.542	0	24.049	



Parsifal
Richard Wagner
Musikalische Leitung:
Kent Nagano
Inszenierung: Achim Freyer
Foto: Hans Jörg Michel

Verdichtung der Teilplanungen zur Gesamtbetriebssteuerung

- Wirtschaftsplanung
 - Budget
 - Mittelfristige Finanzplanung
- Monatsberichte
- Jahresabschluss
- Kennzahlen
 - Betrieblich im Rahmen des Jahresabschlusses
 - Überbetrieblich – Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins

Genehmigtes Budget der Hamburgischen Staatsoper zur Spielzeit 2017/18 (1)

Kurzfassung		2017/18
		Budget
		Euro
1.	Umsatzerlöse	15.393.000
	Oper	8.414.000
	Ballett	6.979.000
	Service	0
2.	Veränderung des Bestands an unfertigen Erzeugnissen	0
	Service	0
3.	Sonstige betriebliche Erträge	60.967.000
	Oper	1.045.000
	Ballett	496.000
	Service	1.619.000
	Zuschuss	57.807.000
	Erlöse (Summe 1. - 3.)	76.360.000
	Oper	9.459.000
	Ballett	7.475.000
	Service	1.619.000
	Zuschuss	57.807.000

4.	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	1.782.000
	Oper	911.000
	Ballett	664.000
	Service	207.000
5.	Aufwendungen für bezogene Leistungen	23.039.000
	Oper	7.609.000
	Ballett	1.760.000
	Service	1.792.000
	Orchester (inkl. Fremdorchester)	11.878.000
	Materialaufwand (Summe 4. + 5.)	24.821.000
	Oper	8.520.000
	Ballett	2.424.000
	Service	1.999.000
	Orchester (inkl. Fremdorchester)	11.878.000
6.	Löhne und Gehälter	31.771.000
	Oper	9.307.000
	Ballett	7.185.000
	Service	15.279.000
7.	Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	13.060.000
	Service	13.060.000
	Personalaufwand (Summe 6. + 7.)	44.831.000
	Oper	9.307.000
	Ballett	7.185.000
	Service	28.339.000

Genehmigtes Budget der Hamburgischen Staatsoper zur Spielzeit 2017/18 (2)

Genehmigtes Budget der Hamburgischen Staatsoper zur Spielzeit 2017/18 (3)

Kurzfassung		2017/18
		Budget
		Euro
8.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	7.895.000
	Oper	469.000
	Ballett	740.000
	Service	6.686.000
9.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	0
	Service	0
10.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.000
	Service	3.000
11.	Sonstige Steuern	5.000
	Service	5.000
12.	Treuhandvermögen	275.000
	Ballett (Ballettzentrum)	15.000
	Service	260.000

Hamburgische Staatsoper GmbH
Mittelfristige Finanzplanung 2018/19 - 2022/23

20.02.2019

Kurzfassung	2017/18	2018/19	2018/19	2019/20		2020/21		2021/22		2022/23	
	Abschluss	Budget	HR 31.07.2019	Entwurf	Abweichung	Entwurf	Abweichung	Entwurf	Abweichung	Entwurf	
			Stand Jan. 2019	20.02.2019		20.02.2019		20.02.2019		20.02.2019	
	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro
7. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	8.253.175	12.202.000	12.202.000	12.426.000	152.000	12.578.000	155.000	12.733.000	158.000	12.891.000	03
Service	8.253.175	12.202.000	12.202.000	12.426.000	152.000	12.578.000	155.000	12.733.000	158.000	12.891.000	
Personalaufwand (Summe 6. + 7.)	40.391.904	45.733.000	45.604.221	46.693.000	798.000	47.491.000	830.000	48.321.000	851.000	49.172.000	
Oper	8.304.352	9.457.000	9.328.221	9.035.000	161.000	9.196.000	181.000	9.377.000	184.000	9.561.000	
Ballett	7.366.973	7.389.000	7.389.000	7.533.000	146.000	7.679.000	151.000	7.830.000	154.000	7.984.000	
Service	24.720.579	28.887.000	28.887.000	30.125.000	491.000	30.616.000	498.000	31.114.000	513.000	31.627.000	
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	10.168.237	11.135.000	11.286.630	11.646.000	-337.000	11.309.000	-40.000	11.269.000	0	11.269.000	08
Oper	711.561	431.000	549.610	674.000	-163.000	511.000	-40.000	471.000	0	471.000	
Ballett	2.379.168	990.000	1.033.020	1.265.000	0	1.265.000	0	1.265.000	0	1.265.000	
Service	7.077.508	9.714.000	9.704.000	9.707.000	-174.000	9.533.000	0	9.533.000	0	9.533.000	03
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.072.323	3.000	3.000	3.000	0	3.000	0	3.000	0	3.000	
Service	3.072.323	3.000	3.000	3.000	0	3.000	0	3.000	0	3.000	
11. Sonstige Steuern	7.237	5.000	5.000	5.000	0	5.000	0	5.000	0	5.000	
Service	7.237	5.000	5.000	5.000	0	5.000	0	5.000	0	5.000	
12. Abschreibungen	536.180	275.000	275.000	275.000	0	275.000	0	275.000	0	275.000	

Produktionsbezogene Budgetberichte für den Aufsichtsrat

Frau ohne Schatten	Budget	Ergebnis	Differenz
Produktionsteam (Position 5.3.3)	126.000	126.000	0
Gäste (Position 5.3.1)	73.600	80.350	-6.750
Materialkosten (Position 4.1.1)	139.946	126.093	13.853
Gesamt	339.546	332.443	7.103

Gesamt	Budget	Ergebnis	Differenz
Produktionsteam (Position 5.3.3)	685.814	684.651	1.163
Gäste (Position 5.3.1 und 5.3.2)	279.712	337.760	-58.048
Materialkosten (Position 4.1.1)	754.944	731.031	23.913
Gesamt	1.720.470	1.753.442	-32.972

aus: Vorl. Abschluss der Hamburgischen Staatsoper GmbH zur Spielzeit 2016/17



Die Frau ohne Schatten, Richard Strauss

Musikalische Leitung: Kent Nagano, Inszenierung: Andreas Kriegenburg

Copyright: Brinkhoff/Mögenburg

Hamburgische Staatsoper Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Hamburg
Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Kennzahlen

	2017/18	2016/17
<u>1. ANGEBOT</u>		
<u>Gesamtzahl der Vorstellungen und Veranstaltungen auf eigenen Bühnen</u>		
Hauptbühne	246	243
davon Ballett	93	94
Opera stabile	99	83
weitere Spielstätten	26	28
<u>Eigene Inszenierungen gesamt</u>		
Hauptbühne	44	46
davon Ballett	15	18
weitere Spielstätten	6	5
<u>Eigene Inszenierungen Vorstellungen gesamt</u>		
Hauptbühne	234	234
davon Oper/Operette	150	147
davon Ballett	84	87
weitere Spielstätten	49	43

aus: Jahresabschluss der Hamburgischen Staatsoper 2017/18

Eigene Neuinszenierungen gesamt

Hauptbühne	7	7
davon Ballett	2	2
weitere Spielstätten	5	5

Eigene Neuinszenierungen Vorstellungen gesamt

Hauptbühne	45	46
davon Oper	33	36
davon Ballett	12	10
weitere Spielstätten	44	43

Fremde Gastspiele

Inszenierungen	1	1
Vorstellungen	2	2

Auswärtige Gastspiele

Vorstellungen	21	26
---------------	----	----

Hausvermietungen an fremde Veranstalter

Vorstellungen	18 [▼]	20 [▼]
---------------	-----------------	-----------------

aus: Jahresabschluss der Hamburgischen Staatsoper 2017/18

Hamburgische Staatsoper Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Hamburg
Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Kennzahlen

	<u>2017/18</u>	<u>2016/17</u>
<u>2. RESSOURCEN</u>		
<u>Personal</u>		
mit Vertragslaufzeit von mindestens 1 Jahr	621 [▼]	622 [▼]
davon Teilzeitbeschäftigte	88 [▼]	84 [▼]
davon schwerbehindert	22 [▼]	26 [▼]
davon weiblich	300 [▼]	293 [▼]
<u>Zahl der Spielstätten</u>	9	11
<u>Maximales Platzangebot</u>		
Hauptbühne	407.770	403.409
weitere Spielstätten	15.007	13.064
<u>3. FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN</u>		
	in TEUR	in TEUR
Gesamtaufwand (ohne außerordentliche Aufwendungen)	78.927	77.633
davon Personalaufwand	43.464	43.403
davon Mietkosten und Bewirtschaftung	4.495	4.382
Gesamterträge (ohne außerordentliche Erträge)	79.548	76.464
davon eigene Erträge	22.869	20.586
davon Spenden, Sponsoring	2.519	2.483

aus: Jahresabschluss der Hamburgischen Staatsoper 2017/18

Zuschüsse der FHH	56.679	55.878
davon		
Spielbetriebszuschuss	54.078	52.664
sonstige Zuschüsse (inkl. Garantieerklärung)	2.601	3.214
Betriebszuschuss der Behörde je Besucher in EUR	156,48	164,44
Kostendeckungsgrad	29,0%	26,5%
<u>4. AKZEPTANZ</u>		
<u>Besucher gesamt</u>	345.589	320.261
<u>Durchschnittliche Besucherzahl pro Vorstellung</u>		
Hauptbühne	1.356	1.274
sonstige Spielstätten	96	96
<u>Platzausnutzung</u>		
Hauptbühne	81,8%	76,8%
sonstige Spielstätten	79,8%	81,4%
<u>Förderkreise</u>		
Stiftung zur Förderung der Hamburgischen Staatsoper	ca. 430 Mitgl.	ca. 430 Mitgl.

aus: Jahresabschluss der Hamburgischen Staatsoper 2017/18

		Besucher der eigenen			
Gemeinde Theaterunternehmen Spielstätte	Oper	Tanz	Operette	Musical	
	①	②	③	④	
Hamburg					
A Deutsches Schauspielhaus	—	—	—	—	
a Große Bühne	—	—	—	—	
b Malersaal	—	—	—	—	
c Junges Schauspielhaus	—	—	—	—	
d Sonstige Spielstätten	—	—	—	—	
B Hamburgische Staatsoper	196.432	140.009	—	—	
a Großes Haus	190.517	139.560	—	—	
b Sonstige Spielstätten	5.915	449	—	—	
C Thalia Theater	—	—	—	3.651	
a Haupthaus	—	—	—	3.651	
b Mittelrangfoyer	—	—	—	—	
c Nachtasyl	—	—	—	—	
d Gaußstraße: Studiobühne	—	—	—	—	
e Gaußstraße: Ballsaal/Garage	—	—	—	—	
Hannover					
A Niedersächsisches Staatstheater	93.637	40.794	—	28.175	
a Opernhaus	93.364	39.937	—	28.175	
b Schauspielhaus	—	610	—	—	
c Ballhof Eins	50	—	—	—	
d Ballhof Zwei	124	247	—	—	

aus: Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins, 2017/18

Betriebseinnahmen in 1.000 Euro

Gemeinde		Vollpreis- karten	Abon- nements/ Platzmieten	Besucheror- ganisationen	Studenten- u. Schüler- karten	sonstige rabattierte u. Gebüh- renkarten	Gastspiele fremder Ensembles	Gastspiele auswärtige Gastspiele	Garderoben- gebühren und Theaterzettel	Programme verkauf
Theaterunternehmen		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
Flensburg siehe Schleswig										
Frankfurt a.M.										
A	Städtische Bühnen	4.586	3.831	52	582	1.421	—	364	167	124
Freiberg/Döbeln										
A	Mittelsächsische Theater- und Philharmonie	*	941	109	—	9	—	78	54	22
Freiburg im Breisgau										
A	Theater Freiburg	*	1.967	—	—	340	—	154	50	45

aus: Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins, 2017/18

Personalausgaben in 1.000 Euro

Gemeinde Theaterunternehmen	Leitungs- personal	Sänger	Orches- termit- glieder	Chormit- glieder	Schau- spieler	Tänzer	Schau- spieler KJT & Figuren- theater	nicht darstel- lendes künstl. Personal	(künstlerisch-) technische Abteilungen				a w
									Technik	Werk- stätten	Maske	Kostüm	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	
Hamburg													
A Deutsches Schauspielhaus	443	—	—	—	1.948	—	294	2.841	6.956	1.082	548	1.292	
B Hamburgische Staatsoper	716	1.249	—	4.210	—	6.090	—	—	9.638	2.633	486	3.008	
C Thalia Theater	1.035	—	—	—	2.571	—	—	2.177	6.286	1.460	718	1.234	
Hannover													
A Niedersächsisches Staatstheater	1.314	1.778	7.574	3.170	1.493	1.452	84	3.666	12.530	2.751	677	4.072	
B Theater für Niedersachsen siehe Hildesheim													

aus: Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins, 2017/18