

Schwerpunkt: Kultur & Tourismus

Tourismus kennt keine Verwaltungsgrenzen

Mehr als 4.000 Kommunen sind touristisch organisiert – Tagestourismus hat hohe wirtschaftliche Bedeutung

Insgesamt hängen in Deutschland 2,8 Millionen Arbeitsplätze direkt und indirekt vom Tourismus ab. Das Bundeswirtschaftsministerium sieht hier weitere Wachstumschancen und Potential für 300.000 zusätzliche Arbeitsplätze – wenn Bund, Länder und Gemeinden ihre Marketingaktivitäten bündeln.

Von Ernst Hinsken

Städte- und Kulturtourismus sind unsere wichtigsten touristischen Zugpferde. Deutschland gilt zu Recht als Land mit reichem kulturellem und architektonischem Erbe, bietet eine schier unerschöpfliche Fülle von Bau- und Kulturdenkmälern. In der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Grundlagenuntersuchung zum Städte- und Kulturtourismus im Jahr 2006 wurde in den 203 untersuchten Städten ab 25.000 Einwohnern und jährlich mehr als 100.000 Übernachtungen ein durch den Tourismus erzielter Bruttumsatz von rund 83 Milliarden Euro berechnet. Der Städtetourismus in ganz Deutschland sichert 1,6 Millionen Arbeitsplätze – mehr als die Hälfte der insgesamt 2,8 Millionen Arbeitsplätze, die direkt und indirekt vom Tourismus abhängen. Dabei wird die wirtschaftliche Bedeutung des Tagestourismus häufig noch unterschätzt. Von den im Städtetourismus verzeichneten 2,2 Milliarden Aufenthaltstagen entfallen 1,51 Milliarden Tage auf Tagesausflüge.

Der Kulturtourismus ist natürlich nicht auf Städte begrenzt. 32 Unesco-Welterbestätten, Schlösser und Burgen, über 2,5 Millionen Musik- und Kunstveranstaltungen, über 6.000 Museen, über 350 Theater u.v.m. bieten dem Touristen landauf, landab ein schier unerschöpfliches kulturelles Programm. Auch Volksfeste und historische Märkte, die einen wichtigen sozialen



Die romantische Straße ist eine der ersten Ferienstraßen der Bundesrepublik. Sie verbindet mehr als zwei Dutzend Orte vom Main bis zu den Alpen. Hier zu sehen sind Harburg (Schwaben), Landsberg und Würzburg (Fotos von links nach rechts).

Bestandteil der Kommunen bilden, sind mit jährlich etwa 180 Millionen Besuchern ein wichtiges Angebotssegment. Nicht nur das Münchener Oktoberfest, auch die 2.500 Weihnachtsmärkte sind sogar internationale Verkaufsschlager.

Beliebter als Italien

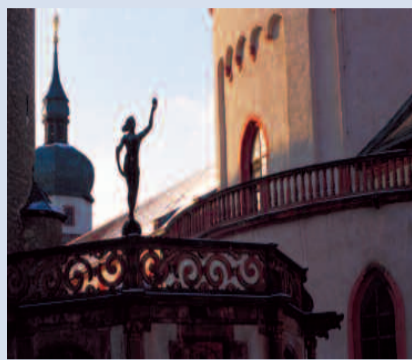
Seit dem Jahr 2000 konnte Deutschland laut World Travel Monitor 29 Prozent mehr Kulturreisen von Europäern verzeichnen und liegt damit als Kulturreiseziel der Europäer jetzt an zweiter Stelle hinter Frankreich und vor Italien. Ein Erfolg, der auch auf die Arbeit der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT) zurückzuführen ist. Sie richtet ihr Marketing stark auf den Nachfragetrend Kultur hin aus und hat 2007 schwerpunktmäßig für das „Kunst- und Kulturland Deutschland“ geworben. 2008 heißt das Jahresthema „Schlösser, Parks und Gärten“. Die Bundesmittel für die DZT wurden in diesem Jahr auf 25,5 Millionen Euro erhöht. Insgesamt werden jährlich in Deutschland mehr als 300 Millionen Euro für Tourismuswerbung ausgegeben, davon entfallen etwa 90 Prozent auf die Kommunen.

Die Werbemaßnahmen sollten dabei stärker gebündelt und koordiniert werden.



Über 12.000 Gemeinden in Deutschland haben eine touristische Infrastruktur. Mehr als 4.000 Kommunen sind touristisch organisiert. Diese sowie 190 Tourismusregionen und 16 Bundesländer stehen hierzulande zweifellos im Wettbewerb um Touristen. Allerdings interessiert sich der Tourist in der Regel nicht für Verwaltungsgrenzen. Deshalb ist auch eine konstruktive Zusammenarbeit von Bund, Ländern, Kommunen und Verbänden für die Querschnittsaufgabe Tourismus notwendig. Fällt ein Glied in der Kette aus, lahm das ganze System. Die derzeitige Entwicklung stimmt optimistisch: Deutschland verzeichnet sehr gute Wachstumsraten, erzielte 2006 gut 351 Millionen Übernachtungen in- und ausländischer Gäste. 2007 konnte diese Zahl sogar auf fast 362 Millionen gesteigert werden.

Dabei ist besonders erfreulich: Deutschland ist sowohl für ausländische Gäste attraktiv als auch für die Bundesbürger selbst: Für beide Gruppen liegt das Plus bei mehr als 3 Prozent. Das sind Steigerungsraten zum vierten Mal in Folge. So einen enormen Zuwachs hat es noch nie gegeben. Deshalb bleibt das BMWi bei seinem Ziel, bis 2015 die Grenze von 400 Millionen bei den Gästeübernachtungen



im Beherbergungsgewerbe zu erreichen. Das wirtschaftliche Potential liegt bei bis zu 300.000 Arbeitsplätzen.

Leitökonomie des Jahrhunderts

Die Bundesregierung ist sich des Stellenwertes der Tourismuswirtschaft als einer Leitökonomie dieses Jahrhunderts bewusst. Deshalb wurde mit Beginn dieser, der 16. Legislaturperiode das Amt des Beauftragten der Bundesregierung für Tourismus geschaffen und beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie angesiedelt. Diese Position soll als Mittler zwischen Wirtschaft und Politik und als Koordinator für die zahlreichen Akteure von der europäischen bis zur kommunalen Ebene fungieren.

Qualitätsverbesserung im deutschen Tourismus ist neben dem Marketing die wichtigste Aufgabe, sowohl, was die Produkte, als auch, was Service und Dienstleistungen anbelangt. Hierbei gibt es auch für die Kommunen nicht nur bei der touristischen Infrastruktur ein großes Betätigungsfeld. Kooperationen und Netzwerke sind gute Instrumente auf diesem Weg.

Dass der Wille dazu vorhanden ist, verdeutlichte die gute Resonanz des Kongresses „Städtepartnerschaften und Tourismus

– Chancen für Wirtschaft und Kommunen“, zu dem der Bundesbeauftragte im Oktober vergangenen Jahres in das BMWi eingeladen hatte. Hier kam es zu einem breitangelegten und konstruktiven Erfahrungsaustausch, wie Städtepartnerschaften oder Kulturgestaltung für den Tourismus noch besser genutzt werden können. Noch in diesem Jahr plant das BMWi eine weitere Veranstaltung auf internationaler Ebene.

Auch die mehr als 180 Kulturwege und touristischen Routen wie z.B. die Romantische Straße, die Deutsche Märchenstraße oder die Straße der Romanik in Sachsen-Anhalt sind Vernetzungsmodelle, bei denen vor allem Nachhaltigkeit gefragt ist. Ein gelungenes Beispiel für die erfolgreiche touristische Vermarktung kleinerer Ortschaften stellt die 1997 eingeführte Glasstraße dar: auf 250 km verbindet sie moderne und historische Glashüttenstandorte des Bayerischen und Oberpfälzer Waldes. Einen Beitrag zur Herausstellung kultureller Besonderheiten leistet auch die Europastraße der historischen Theater, deren Deutschlandteil im vergangenen Herbst eröffnet wurde. Die Route verbindet derzeit zwölf Theaterorte von Putbus auf Rügen über Bayreuth bis Koblenz, an denen die Vielfalt historischer Theater des 18. und 19. Jahrhunderts weitgehend originalgetreu erlebbar ist.

Der Tourismus ist keine Pflichtaufgabe der Kommunen. Damit liegt es in der Verantwortung der Kommunen selbst, ob sie Impulse für die touristische Entwicklung ihrer Region geben oder nicht. Die positiven Arbeitsmarktzahlen und Wirtschaftsdaten zeigen: Es lohnt sich.

Ernst Hinsken ist Mitglied des Deutschen Bundestages und Beauftragter der Bundesregierung für Tourismus. Ernst.Hinsken@bmwi.bund.de

Wirtschaftsfaktor Tourismus

Im Interview: Yvonne Coulin über zauberhafte Städte und zehn Jahre Erfahrung mit der Kommerzialisierung

Dresden trägt bereits seit dem 19. Jahrhundert den Beinamen „Elbflorenz“. Die historische Stadtsilhouette gilt als Gesamtkunstwerk und zieht jeden Tag durchschnittlich 100.000 Touristen an. Yvonne Coulin erklärt, wie sich 1,5 Milliarden Euro Bruttumsätze aus deren Nachfrage ergeben.



Yvonne Coulin ist Geschäftsführerin der Dresden-Werbung und Tourismus GmbH.

Frau Coulin, welche Bedeutung kommt dem Tourismus in Dresden zu?

Alle fünf Jahre wird im Rahmen einer Studie berechnet, welche Bedeutung der Wirtschaftsfaktor Tourismus für die Landeshauptstadt und die einzelnen Wirtschaftsbranchen hat. Die aktuelle, im Jahr 2005 durchgeführte Studie ergab, dass im

Vorjahr 1,5 Milliarden Euro Bruttumsätze aus der touristischen Nachfrage in Dresden resultierten. Die Studie zählt als „Touristen“ sämtliche Gäste mit gewerblichen Übernachtungen, Übernachtungen in Privatquartieren, Aufenthalte auf Campingplätzen, sogenannte „Sofa-Touristen“ und Tagesbesucher. In den 1,5 Milliarden Euro sind die Einnahmeerfolge in den Bereichen Unterkunft und Gastronomie sowie die Effekte für Einzelhandel, Kultureinrichtungen und Verkehrsträger enthalten.

Die Ausgaben der Gäste schaffen und sichern Arbeitsplätze. Wenn man das durchschnittliche jährliche Primäreinkommen pro Dresdner (rund 15.730 Euro) auf die Nutznießer aus dem Tourismus über-

trägt, dann ergeben sich rund 28.000 Personen, die ihren Lebensunterhalt aus dem Tourismus bestreiten können. Der Tourismus ist damit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Das zeigt sich auch bei den Steuereinnahmen der Landeshauptstadt. 32,5 Millionen Euro gingen 2004 auf den Tourismus zurück – Einkommens-, Lohn- und Gewerbesteuer sowie Grundsteuer.

Wie ist die Dresden-Werbung und Tourismus GmbH (DWT) aufgestellt?

Die GmbH ist mit ihren 68 Mitarbeitern an die Landeshauptstadt Dresden angegliedert. Die Stadt hat im Jahr 2007 Zuschüsse in Höhe von 1,83 Millionen Euro für die Leistungen im Bereich touristische Vermarktung und Touristeninformation gezahlt. Unsere Vermittlungsleistungen betragen 5,2 Millionen Euro. Damit hat sich der städtische Anteil bei etwa einem Viertel eingependelt. Angefangen haben

wir im Jahr 2000 bei einem Anteil von 45 Prozent.

Wie ist Ihnen diese Steigerung gelungen?

Das haben wir geschafft, indem wir stark kommerziell tätig geworden sind. Es gab zwei Wege: Umsatzsteigerung oder Kosten senken und Effizienz erhöhen. Wir haben unseren Umsatz gesteigert: innerhalb von fünf Jahren um 100 Prozent.

Haben Sie dazu expandiert, neues Personal eingestellt?

Nein, wir arbeiten schon seit vielen Jahren konstant mit 68 Mitarbeitern. Wir haben einfach neue Geschäftsfelder erschlossen. Der Schlüssel zum Erfolg ist immer die Frage: Was kann die Gesellschaft anbieten, was andere nicht können? Wir bieten z.B. exklusiv den Ticketver-

Fortsetzung auf Seite S-2 ►

INHALT	
Tourismus kennt keine Verwaltungsgrenzen	S. S-1
Tagestourismus hat hohe wirtschaftliche Bedeutung	
Wirtschaftsfaktor Tourismus	S. S-1
Yvonne Coulin im Interview	
Kultur kreativ konsolidieren	S. S-2
Im Interview: Saarbrückens Kämmerer Frank Oran über das Management des Kulturdienstleisters Perspectives gGmbH	
„Muss das Theater täglich bespielt werden?“	S. S-4
Interview: Generalintendant Hans-Joachim Frey über Wege zu einem höheren Kostendeckungsgrad	

2008
04. – 05. Juni
Leonardo-Campus 3
48149 Münster

Heute schon modernisiert?

Fachtagung zur Verwaltungsmodernisierung

www.MEMO2008.de

Schwerpunktt Themen:

- EU-Dienstleistungsrichtlinie
- Behördenruf 115
- E-Inclusion
- Barrierefreiheit
- Web 2.0
- vernetzte Verwaltung
- und andere Themen

Schwerpunkt: Kultur & Tourismus

Kultur kreativ konsolidieren

Im Interview: Saarbrückens Kämmerer Frank Oran über das Management des Kulturdienstleisters Perspectives gGmbH

Kulturbetrieb ist ein Zuschussgeschäft. Doch lassen sich auch in diesem Sektor Wirtschaftlichkeitsreserven erschließen. Frank Oran, Dezernent für Finanzen und Beteiligungen der Stadt Saarbrücken, gibt im Interview einen Überblick über seinen Konsolidierungskurs bei der Perspectives gGmbH.

Herr Oran, Sie sind seit 2002 Kämmerer der Stadt Saarbrücken. Von 2005 bis 2007 waren sie außerdem nebenamtlicher kaufmännischer Geschäftsführer der Perspectives gGmbH, eines kommunalen Kulturdienstleisters. Was hat Sie zu diesem Ausflug ins Reich der Musen verleitet?

Ich empfand diesen Ausflug in die Welt der Künste als eine reizvolle Aufgabe. Wohl auch deshalb, weil ich eine Affinität zur Kultur besitze. Ausschlaggebend für mein Engagement waren aber sachliche Gründe. Zum einen war dies die Vakanz der Position und zum anderen die wirtschaftliche Situation. Die Perspectives gGmbH war immer ein Zuschussbetrieb und wird dies auch immer bleiben. 2005 drohten uns aber die Kosten über den Kopf zu wachsen. Vor diesem Hintergrund war es unser Ziel, Wirtschaftlichkeitsaspekten eine größere Geltung zu verschaffen und so den Kulturbetrieb dauerhaft zu sichern, ohne dabei den Umfang des Leistungsangebotes einzuschränken.

Welche Kulturdienstleistungen erbringt die Perspectives gGmbH?

Die Perspectives gGmbH hatte damals drei Aufgaben. Zum einen die Veranstaltung eines deutsch-französischen Theater-

festivals. Initiatoren und Geldgeber des Festivals waren das Land Saarbrücken, das Département Moselle sowie die Stadt Saarbrücken. Des Weiteren richtete die Perspectives gGmbH den Max-Ophüls-Preis-Wettbewerb aus. Hierbei handelt es sich um ein Filmmachwuchsfestival. Und schließlich gehörte noch der Betrieb eines Marionettentheaters zum Produktportfolio. Alle Bereiche waren autark und hatten ihre eigenen künstlerischen Leiter. Doch hatten wir sie unter dem Dach der gGmbH vereint, da die Anforderungen an die übergeordneten kaufmännischen Prozesse überall dieselben waren.

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um das Wirtschaftlichkeitsniveau des Kulturbetriebes zu heben?

Das waren ganz grundsätzliche Maßnahmen. Ich habe zum Beispiel im Fall des Theaterfestivals erst einmal eine Hilfskraft eingestellt, die mir in dem anfänglichen Chaos Listen erstellte, auf deren Grundlage die Prozesse des Planens und Geldausgebens für uns überhaupt erst transparent wurden. Außerdem habe ich mit unseren französischen Partnern regelmäßige Führungsbesprechungen eingerichtet. Eine andere grundlegende Maßnahme bestand darin, dass wir die Buchhaltungssystematik veränderten. Durch die Einführung eines simplen Buchungstempels konnte ich da-



Frank Oran ist Beigeordneter und Dezernent für Finanzen und Beteiligungen der Landeshauptstadt Saarbrücken.

für sorgen, dass die eingehenden Rechnungen sachlich richtig registriert, verbucht und den einzelnen Budgetpositionen zugeordnet werden konnten. Das alles waren Kleinigkeiten, die aber eine große Wirkung zeitigten. Es war hilfreich, Systeme zu schaffen, an denen sich die Künstler orientieren konnten.

Gab es nicht Konflikte bei diesen Mentalitätsunterschieden?

Am Anfang gab es einmal eine heftige Auseinandersetzung mit der Leiterin des Theaterfestivals. Sie wollte unbedingt eine Schauspieltruppe auftreten lassen, deren Engagement das Budget gesprengt hätte. Dagegen habe ich dann mein Veto eingelegt. Danach gab es keine Probleme mehr. Die Künstler akzeptierten die Tatsache, dass es wirtschaftliche Grenzen geben muss. Allerdings habe auch ich die Künstler stets respektiert und mich nie in die künstlerischen Prozesse eingemischt. Ich habe stets nur den finanziellen Rahmen gesetzt und auf seine Einhaltung geachtet. Bei all dem waren meine grundsätzliche Offenheit und Verständnisbereitschaft gegenüber den Künstlern sicherlich ein entscheidender Faktor für den Erfolg.

Haben Sie Versuche unternommen, die Erbringung kultureller Leistungen mittels Kennzahlen abzubilden und mittels Zielgrößen zu steuern?

Nein, so weit gingen unsere Maßnahmen nicht. Unser Ziel war es natürlich, für einen Zuwachs der Zuschauerzahlen zu sorgen. Wir hatten damit auch Erfolg. Das Theaterfestival schaffte schließlich den Turnaround und kam mit den dafür vorgesehenen Mitteln aus. Auch der Max-Ophüls-Wettbewerb hatte deutliche Steigerungsraten bei den Besucherzahlen. Aber eine Kostendeckung ließ sich bei keiner Veranstaltung auch nur im Ansatz erreichen. Ich habe natürlich auch den Zuschussbetrag pro Zuschauer errechnet. Das waren aber so grauenhafte Zahlen, dass ich in der Folge keinerlei Drang verspürte, dort noch mal genau hinzusehen: Kulturbetrieb ist und bleibt nun mal in den allermeisten Fällen Subventionsbetrieb. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang aber, dass uns die Universität Saarbrücken bei unseren Bemühungen um mehr Zuschauerzuspruch mit einem Forschungsprojekt unterstützt hat. Dabei wurden auch einige volkswirtschaftliche Parameter erhoben, die für unsere Marketingaktivitäten von Bedeutung waren. Ein Benchmarking zu anderen Filmfestivals haben wir auf Grundlage dieses Datensatzes aber nicht durchgeführt.

Der Zukunftsforscher Horx sagt, dass die Ansiedlung kreativer Kräfte entscheidend dafür sein wird, wo in Zukunft Arbeitsplätze entstehen. Haben solche Überlegungen bei Ihrer Kulturpolitik eine Rolle gespielt?

Nein, eine solche Strategie gibt es bei uns bisher nicht. Ich denke, dass Städte in unserer Größenordnung auf dem Gebiet des Films und des Theaters im Wettbewerb

mit Filmmetropolen wie etwa München nicht dieselbe volkswirtschaftliche Stärke erlangen können. Aber immerhin gelingt es uns, die kreativen Kräfte mit unserem Max-Ophüls-Filmwettbewerb für ein paar Tage in die Stadt zu bringen. Wir besetzen eine Nische, und das gelingt uns gut.

Wie geht es mit der Perspectives gGmbH weiter?

Ich übe mittlerweile den Aufsichtsratsvorsitz bei der Perspectives gGmbH aus. Zu meiner Zeit als Geschäftsführer hatte ich jedoch noch eine weiterführende Idee entwickelt. Mein Plan war es, die ganze Kultur- und Veranstaltungsverwaltung der Stadt Saarbrücken in einer Holdingstruktur ähnlich der Perspectives gGmbH abzubilden, d.h. die kaufmännischen Abteilungen als übergreifende Abteilungen und darunter die einzelnen Veranstaltungen als Businesslines. Das hätte große Synergieeffekte zur Folge gehabt. Leider ist das damals an Widerständen in Politik und Verwaltung gescheitert.

Sind die Pläne damit endgültig vom Tisch?

Ja, wir haben den Entschluss gefasst, uns mit der Perspectives gGmbH auf den Filmbereich zu fokussieren. Das deutsch-französische Theaterfestival haben wir bereits an das Land abgegeben. Das Marionettentheater soll privatisiert werden.

Vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Matthias Elbers.

m.elbers@derneuekaemmerer.de

Zur Kassenlage. Linklaters

Linklaters begleitet den Veränderungsprozess der öffentlich-rechtlichen Finanzinstitute in Deutschland seit vielen Jahren. Zu unseren Mandanten zählen Landesbanken, Sparkassen, deren Träger sowie Sparkassen- und Giroverbände und Investoren, die wir bei bedeutenden Transaktionen, Restrukturierungen und anderen Mandaten beraten haben.

Unsere Expertise deckt sämtliche Schnittstellen des operativen Bankgeschäftes mit dem Gesellschaftsrecht, dem öffentlichen Recht und Bankaufsichtsrecht, dem Kapitalmarktrecht sowie dem Steuer- und Arbeitsrecht umfassend ab. Auch im Management komplexer Neuordnungen haben wir umfassende Erfahrung.

Ihre Ansprechpartner sind

Dr. Detlev Schuster, (+ 49 30) 21496-335, detlev.schuster@linklaters.com und

Dr. Jan Endler (+ 49 30) 21496-257, jan.endler@linklaters.com.

www.linklaters.com

◀ Fortsetzung von Seite S-1

Wirtschaftsfaktor Tourismus

Im Interview: Yvonne Coulin über zauberhafte Städte und zehn Jahre Erfahrung mit der Kommerzialisierung

kauf für das Historische Grüne Gewölbe an. Auch Stadtfeste kann man umsatzrelevant ausbauen. Neben der Flächenvermietung bieten Sponsorenverträge eine Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen zu generieren. Wir haben jetzt zehn Jahre Erfahrung mit der Kommerzialisierung. Dabei bewegen wir uns ständig auf einem Grat zwischen Qualität und Lukrativität. Immerhin konnten wir aber über unseren unternehmerischen Erfolg zusätzliche Marketingmaßnahmen für Dresden realisieren.

Bedeutet das, dass die Landeshauptstadt ihre Zuschüsse in den nächsten Jahren noch weiter zurückfahren kann?

Ich fürchte nein.

Unser Engagement hat jetzt seine Grenzen erreicht. Das liegt u.a. an den technischen Bedin-

gungen. Uns fallen z.B. die Umsätze bei der Zimmerbuchung weg. Online-Reservierungsportale wie hrs.de graben Marktanteile ab. Diese frühere Kernkompetenz wird also kaum noch nachgefragt, und wir verzeichnen Umsatzverluste.

Wie wichtig ist das Stadtmarketing? Wie lässt sich seine Wirksamkeit messen?

Da wir eine GmbH sind und eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) aufstellen, können wir transparent darlegen, wie viel welche Leistung kostet. Wir nutzen die KLR als operatives Instrument: Sie erhöht unsere Glaubwürdigkeit und Akzeptanz im Stadtparlament.

Zudem haben wir ein Marketingcontrolling eingeführt. Unsere Mitarbeiter tragen Budgetverantwortung und beobachten eigenständig den Markt. Unseren Erfolg messen wir an bestimmten Kennzahlen: Übernachtungszahlen, Medienresonanz, Präsenz in Katalogen der Reiseveranstalter. Wenn wir marktspezifische, zielgruppenspezifische Annoncen setzen, verwen-

den wir Sondernummern, um ihre Wirksamkeit zu verfolgen.

Wer steht hinter den „Magic Cities“? Welche Ziele verfolgt die Werbegemeinschaft?

Die Magics sind ein Tourismusverbund der neun größten Städte Deutschlands, der vor 50 Jahren gegründet wurde. Sie generieren zusammen 45 Prozent des Tourismusvolumens der Überseemärkte. Durch unsere Teilnahme sparen wir Kosten, denn Dresden wird gemeinsam mit den anderen Magics auf einem Stand präsentiert. Wir müssen noch nicht einmal mit eigenem Personal auf jeder Messe vertreten sein. Produktschulungen ermöglichen es, dass z.B. die Hamburger Kollegen uns auf einer Messe mit präsentieren. Besonders wertvoll ist aber auch der regelmäßige Austausch über den Markt.

Stehen Sie nicht im gegenseitigen Wettbewerb?

Nein, international tun wir uns nicht weh, weil Überseetouristen immer gleich mehrere Städte besuchen. Wir vermarkten daher im Verbund beispielsweise gemeinsam mit Dresden auch Prag und Berlin.

Auch wenn Sie sich inzwischen schon weitgehend freigeschwommen haben, sind Sie doch immer noch von den städtischen Zuschüssen abhängig. Was wollten Sie den Finanzverantwortlichen der deutschen Kommunen schon immer einmal sagen?

Es ist wichtig, dass sich eine Stadt zum Wirtschaftsfaktor „Tourismus“ bekennt – egal wie transparent die Erfolge sind.

Vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Vanessa Keppler.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

2038: Verkehrsdezernent.



Die NRW.BANK hat die Ideen der Kommunen im Blick. Als kompetenter Partner wissen wir um die Herausforderungen in den Kommunen. Und haben die passende Antwort – ob mit intelligenten Förderprogrammen oder strukturierten Finanzierungslösungen. Wir reagieren schnell auf Ihren Bedarf. Mit Kapital. Mit Engagement. Und einer starken Mannschaft. Damit Ideen spielend Wirklichkeit werden.

Haben Sie auch Ideen? Dann fragen Sie nach uns – bei Ihrer Bank, Sparkasse oder in unseren Beratungszentren Rheinland 0211 91741-4600 und Westfalen 0251 91741-4600.

www.nrwbank.de



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Schwerpunkt: Kultur & Tourismus

„Muss das Theater täglich bespielt werden?“

Interview: Generalintendant Hans-Joachim Frey über Wege zu einem höheren Kostendeckungsgrad

Die Theatermacher ächzen unter den Sparzwängen der Länder und Kommunen. Aber resultiert die Krise tatsächlich allein aus der Finanzkrise der öffentlichen Hand, oder liegen ihr vielmehr optimierungsbedürftige Betriebsstrukturen an den Theatern zugrunde?

Hans-Joachim Frey, Generalintendant am Theater Bremen hat die Krise als Chance begriffen und freut sich über erste Erfolge einer umfangreichen Neuausrichtung. Im Interview spricht er über zeitgemäßes Personalmanagement, den Abbau von Fixkosten und zukunftssichere Strukturmodelle für das deutsche Theater.

Herr Frey, seit August 2007 sind Sie Generalintendant am Theater Bremen. Zuvor waren Sie Operndirektor an der weltberühmten Semperoper in Dresden. Worin lag der Reiz, nach Bremen zu gehen? Wie waren die Bedingungen, als Sie dort angefangen haben?

Nach 10-jähriger Tätigkeit als Operndirektor in Dresden stellt es für mich eine große Herausforderung dar, in Bremen als Generalintendant ein Vierspartentheater zu leiten. Offiziell bin ich erst seit dem 1. August 2007 am Theater Bremen vollbeschäftigt tätig. Berufen wurde ich aber schon am 1. April 2006. Das heißt, ich habe mich schon mit Bremen beschäftigt, obwohl ich noch hauptberuflich an der



Hans-Joachim Frey ist Generalintendant am Theater Bremen.

Semperoper in Dresden tätig war. Die Situation am Theater Bremen war prekär. Auf dem städtischen Betrieb lasteten damals 4,2 Millionen Euro Schulden. Eine Insolvenzdebatte war in vollem Gange. Unser größtes Problem sind grundsätzlich die festen Personalkosten. Da wir an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst gebunden sind, diskutieren wir natürlich auch ständig mit der Politik um erhöhte Personalkosten. Bis 2013 läuft bei uns in Bremen der neue Haustarifvertrag. Grundsätzlich betrug vor 20 bis 30 Jahren der Anteil der festen Personalkosten 60 Prozent in Deutschland. Heute sind es 85 Prozent. Wir müssen in Deutschland unbedingt die Fixkosten senken und flexible Möglichkeiten ausarbeiten. Ich habe in Bremen diesen Weg eingeschlagen. Wir werden zum Beispiel Planstellen in flexiblere Arten der Anstellung umwandeln. Diese Strukturveränderungen sind natürlich langwierig und nicht von heute auf morgen umsetzbar.

Die Freie und Hansestadt Bremen sitzt auf rund 5 Milliarden Euro Schulden. Inwiefern ist der Konsolidierungsdruck am Theater Bremen angekommen? Leiden Sie unter sinkenden Zuschüssen? Wie hoch ist der Kostendeckungsgrad des Theaters?

Der Kostendeckungsgrad betrug zu Beginn meiner Amtszeit am Theater Bremen 12,5 Prozent. Jetzt liegt er bei 16 Prozent. Mein selbstgestecktes Ziel ist es, ihn in

den kommenden fünf bis sieben Jahren auf 25 Prozent anzuheben. Im Bundesdurchschnitt liegt der Kostendeckungsgrad der Theater und Opernhäuser bei rund 15 Prozent. Die Semperoper Dresden und die Bayerische Staatsoper sind besondere Ausnahmen. Dort liegt er bei 40 Prozent. Mein Ziel ist also ambitioniert, und ich hoffe, dass wir es erreichen können. Schwierig für uns ist es, dass die Diskussion um die Gestaltung des Kulturangebotes oft auf die reine Kostenfrage reduziert wird. Die Etatentwicklung ist allgemein dramatisch. Unser Etat zum Beispiel wurde zu Beginn dieser Spielzeit um 1,3 Millionen Euro gesenkt. Zudem müssen wir noch 3,2 Millionen Euro Altlasten abbauen.

Wie wollen Sie Ihre Einnahmen steigern?

Wir wollen neue Zielgruppen erreichen und unsere Auslastung von 65 Prozent auf 85 bis 90 Prozent dauerhaft verbessern. Nach meinem Dienstantritt habe ich als Erstes eine Markenkampagne gestartet. Wir haben das frühere „Bremer Theater“ in „TheaterBremen“ umbenannt, ein neues Logo geschaffen und unsere Werte neu definiert. Darauf aufbauend, haben wir ein neues Produktportfolio zusammengestellt. Unsere Zuschauerzahlen sind seitdem um 7 Prozent gestiegen. Wichtig ist dabei, dass die künstlerische Qualität gehalten und ausgebaut werden konnte und auch innovative Projekte ihren Raum finden. Zentraler Punkt unserer Strategie ist die Posi-

tionierung des Theaters als gesellschaftlicher Mittelpunkt. Wir haben eine Theatergalerie eröffnet, in der wir wechselnde Ausstellungen anbieten – etwa von Armin Mueller-Stahl und der Fotografin Gabo. Der Erlös der veräußerten Bilder geht zu 40 Prozent an das Theater. Aber vor allem haben wir dadurch in unserem Haus ein neues Besucherklitel. Das Theater agiert damit als Kulturcenter in der Mitte einer

Stadt. Zudem haben wir unser Programm um Themenschwerpunkte ergänzt. Es gibt Länderschwerpunkte mit einer breiten Angebotspalette, von Schauspiel über Tanz und Lesungen bis hin zu Diskussionsforen. Finanziert wird das Angebot durch Sponsoren. Weiterhin haben wir einen gemeinnützigen Verein gegründet – das Internationale Kulturforum Theater Bremen. Wir erheben dort Mitgliedsbeiträge von 1.000 bis 10.000 Euro und stellen zwischen den Mitgliedern und dem Theater einen besonders engen Kontakt her. Weitere Einnahmen ergeben sich aus individuellen Sponsorenpartnern für jeweils eine der zehn großen Premieren. Insgesamt befinden wir

„Wir wollen unsere Auslastung von 65 auf 85 bis 90 Prozent verbessern.“

für ziehen Theaterkompanien durchs Land und führen an verschiedenen Orten ihr Programm auf. Dieser strukturelle Unterschied ist historisch begründet. Daher ist das US-Modell auch nicht direkt übertragbar. Aber die Projektarbeit könnte auch in Deutschland an einigen Standorten eine Lösung sein. Dieser Ansatz ist sehr umstritten. Kritiker weisen gleich auf unseren Kulturauftrag hin. Aber sie übersehen, dass das jetzige Repertoiresystem zu hohe Fixkosten beinhaltet, die langfristig nicht mehr getragen werden können.

Bieten interkommunale Kooperationen dem Theater eine Möglichkeit, die Kosten zu reduzieren?

Interkommunale Kooperationen können viel bringen. Wir haben beispielsweise eine gut funktionierende Kooperation mit dem Theater Oldenburg für das Tanztheater unter dem Titel Nordwest.

Auch international bietet der Kooperationsmarkt Möglichkeiten. Wir haben eine solche Kooperation bei einer unserer Bühnenproduktionen. Gerade bauen wir an einem Rossini-Bühnenbild, das als Erstes zum Rossini Opera Festival nach Italien und anschließend nach Japan geht. Erst im kommenden Jahr wird es in Bremen auf-



Geist und Glamour in Gefahr: Das Theater in Deutschland befindet sich in einer schweren Krise. Sinkende Einnahmen aus den Ticketverkäufen und Kürzungen bei Subventionen bedrohen die Existenz der Schauspiel- und Konzerthäuser.

uns auf einem guten Weg. Es ist uns gelungen, das Vertrauen der Bürger der Region Bremen und des Umlands zu gewinnen. Das heißt, wir haben ein Neupublikum in Höhe von 10 bis 15 Prozent für uns erschlossen.

Wo sehen Sie die Zukunft des deutschen Theaters?

Wir müssen nach neuen Strukturmodellen suchen und uns der Frage stellen: Muss das deutsche Theater wirklich jeden Tag bespielt werden? Kann die Arbeit mit Gastkompanien vielleicht ansatzweise eine Alternative sein? In Deutschland gibt es eine extrem hohe Dichte an Theatern. Das rührt daher, dass jedes Fürstentum früher sein eigenes Theater hatte. Später haben die Kommunen die Trägerschaft der Theater übernommen. Daraus sind dann Theaterapparate gewachsen – Stadttheater mit 500 bis 1.000 Plätzen. In den USA haben die Theater 2.000 bis 4.000 Plätze, die Auslastung liegt bei fast 100 Prozent, aber sie spielen auch nicht täglich, sondern nur 20- bis 80-mal im Jahr. Die Theater verfügen dort kaum über eigenes Personal. Da-

gebaut. Bis zur Vorstellung in Bremen haben sich also die Kosten amortisiert. Weiterhin gibt es zahlreiche weitere internationale Kooperationen mit anderen Theatern.

Warum lohnt es sich für eine Stadt, trotz der angespannten Haushaltslage in die Kultur zu investieren?

Die Wertigkeit von Theatern ist nicht fiskalisch gleichzusetzen mit anderen harten oder weichen Faktoren. Es gibt Beispiele, warum Kultur wichtig für eine Region ist. Als Standortfaktor lohnt sie sich hinsichtlich der Umwegrentabilität, aber sie gibt einer Stadt auch Identität, Kreativität, Kommunikation und Integration. Außerdem ist Kultur auch immer ein Ort der geistigen Auseinandersetzung. Deshalb ist sie so unerlässlich. Es lohnt sich einfach immer, in Kultur zu investieren.

Herr Frey, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Die Fragen stellte Vanessa Keppler.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

CORPORATE BANKING

CAPITAL MARKETS

ASSET MANAGEMENT

PRIVATE BANKING



Gute Lösungen haben Viele.
Wir haben die passenden
für die Öffentliche Hand.

Vertrauen Sie auf einen Partner, der Ihre Sprache spricht. Denn wir kennen die wachsenden Herausforderungen für die Öffentliche Hand und deren Unternehmen. Dank unseres hoch spezialisierten Know-hows, in einem eigenen Geschäftsbereich konzentrierten Know-hows. Ob Haushaltsentlastung, Finanzierung oder Anlage von Geldmitteln: Mit tiefem Verständnis für die Aufgaben und Anforderungen der Öffentlichen Hand entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen nachhaltige Finanzlösungen und verschaffen Ihnen finanziellen Spielraum.

www.westlb.de/oeffentliche-kunden



Bank der neuen Antworten

PARTNER DER SPARKASSEN