

Zusammenführung – Neubesetzung der Führungsebene – finanzielle Stabilität

Ausführungen von Marcel Brühlhart, Geschäftsführer ad interim

Was hat uns betrieblich in letzten 20 Monaten am meisten gefordert?

- Beide Organisationen waren oft defizitär. Neue **Budget- und Controllingprozesse** wurden eingeführt und haben bereits im ersten Jahr gute Resultate gebracht. Zudem waren erhebliche **Eingriffe auf der Kostenseite** notwendig, um die Finanzen wieder ins Lot zu bringen. Dank ausgewogenem und behutsamem Vorgehen gingen diese weitgehend ohne Nebengeräusche über die Bühne.
- Das **Orchester** fühlt sich zu Recht nicht einfach als eine weitere Sparte. Wir haben zwei Häuser zusammengeführt. Diese Ausgangslage braucht viel Fingerspitzengefühl und Geduld. Ein Ausdruck davon ist, dass das Orchester sein eigenes Programmheft beibehalten hat.
- Wir mussten teilweise markante **Mängel in Bezug auf Führung und Betriebsabläufe** konstatieren. Neu wurde eine Geschäftsleitung installiert, die Kompetenzen klar geregelt und Entscheide transparent gemacht. Diese Geschäftsführung hat bereits im ersten Jahr erfreulich funktioniert und den Grundstein für ein Zusammenwachsen der Kulturen gelegt.
- Die Belegschaft ist ausgesprochen heterogen. Dies gilt in erster Linie für **Salärstrukturen und Arbeitsmodelle**. Von der 6-Tage-Woche zu einem tiefen Lohn ohne Berücksichtigung von Überzeit bis zum geregelten jährlichen Lohnaufstieg (in deutlich höheren Lohnsphären) mit Kompensation/Abgeltung jeder Überstunde gibt es alles. Wir haben die tiefsten Löhne angehoben, Lohnniveaus wenn möglich ausgeglichen und zusammen mit den Arbeitnehmervertretungen – die erstmals ein gemeinsames Gremium bilden - ein erstes grobes Modell für zukünftige Salärstrukturen entwickelt. Diese Arbeiten sind wichtig für die weitere Festigung des Wir-Gefühls.
- Im Stadttheater gab es **kaum ein Wir-Gefühl**, Sparten hatten sich verselbständigt. Dazu kam der **Graben zwischen Orchester und Stadttheater**. Wir haben in unzähligen Gesprächen sehr viel Zeit darauf verwenden müssen, innerbetriebliches Verständnis und Vertrauen aufzubauen. Ohne dieses wird die Zusammenführung keine nachhaltige Chance haben.
- Die Querelen der Vergangenheit auf Führungsebene hatten zu einem merklichen **Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit** geführt. Für uns war es von zentraler Bedeutung, trotz der dreifachen Herausforderung – Zusammenführung, Neubesetzung der Führungsebene und finanzieller Stabilität – keine Konflikte in der Öffentlichkeit auszutragen. Und damit möglicherweise weiter an Publikum zu verlieren. Das ist dank der Vernunft aller Beteiligten gelungen.

Es ist klar, dass in diesen Bereichen gleichzeitig die **zukünftigen Herausforderungen** liegen. Der eingeschlagene Weg muss nun konsequent weiter gegangen werden.

Organisatorisches

Das Organigramm in Ihren Unterlagen kennen Sie bereits in der Grundstruktur. Neu ist die Integration des **Leiters Marketing in die Geschäftsleitung**. Damit soll die zukünftige Bedeutung dieses Bereiches unterstrichen werden.

In der vergangenen Saison war Stephan Märki für die künstlerischen Belange betreffend Saison 2012/2013 zuständig, ich für die Betriebsführung. Diese **Geschäftsführerposition** fällt wie angekündigt nun weg. Stephan Märki übernimmt ab 1. Juli 2012 nebst der künstlerischen auch die betriebliche Verantwortung.

Mit dem **Chefdirigenten Mario Venzago** ist – auch nach Massgabe seines Vertrages aus den BSO-Zeiten – vereinbart worden, dass er sich auf die Kunst konzentriert. Zusätzlich engagiert er sich in der Oper, was eine wertvolle Verbindung zwischen den beiden Musiksparten schafft. Zu grundlegenden betrieblichen Fragen wird Mario Venzago konsultiert. Unterstellt ist er dem Direktor. In künstlerischen Fragen zum Orchester müssen sich Xavier Zuber und Mario Venzago einigen. Bei Differenzen entscheidet der Direktor. Graphisch wird dies in Form eines Zeppelins umgesetzt.

Personelles

Im Rahmen des Zusammenführungsprozesses hat es **28 Mutationen** gegeben.

- Führungseben: 3
- Kunst: 14.5
- Administration/Stäbe: 7
- Technik: 3.5

Insgesamt wurden **10 Stellen gestrichen** bzw. nicht wieder besetzt.

- Kunst: 3.5
- Administration/Stäbe: 4
- Technik: 2.5

Auf die Sozialverträglichkeit wurde ein besonderes Augenmerk gerichtet.

Infrastruktur

Die **Administrationen von BSO und Stadttheater** werden per Saison 2012/2013 an der Nägeligasse 1 und 4 zusammengelegt.

Die **Spielstätte in den Vidmarhallen** soll als visionäres Projekt erhalten bleiben, tendenziell sogar ausgebaut werden.

Eine **Konzentration der Standorte** (insbesondere Probebühnen und technische Abteilungen) sollte mittelfristig angestrebt werden. Die derzeitige Situation ist zu ineffizient.

Der **Ticket-Verkauf** soll zurück in das oder die Haupthäuser. Damit geht einher, dass das jetzige Ticket-System grundlegend überdacht werden muss. Dies ist eine grosse Herausforderung, die frühestens per Mitte 2013 angegangen werden kann.

Im Kulturcasino und dem Stadttheater stehen **Renovationen** an. In Bezug auf das Stadttheater muss diese zwingend dazu genutzt werden, das Haus einladender und komfortabler zu gestalten. Andernfalls wird KTB mittelfristig betreffend Infrastruktur entscheidende Nachteile erleiden.

Wirtschaftlichkeit

Im Verlauf der 20 Monate ist der **Aufwand um ca. 1.7 Mio. gesenkt** worden. Das entspricht rund 3.6% der Ausgaben.

Diese Einsparungen verteilen sich auf folgende Bereiche:

- Personal: 780'000
- Betrieb und Infrastruktur: 320'000
- Oper: 450'000
- Marketing: 150'000

Diese Einsparungen haben ermöglicht, das **Schauspiel** im Umfang von CHF 220'000 aufzustocken (entspricht rund 4 Stellen) und Mittel in die **Kooperationen** mit anderen Institutionen zu investieren. Darüber hinaus müssen **Investitionen** getätigt werden.

Die **Gesamtbesucherzahl** wird in der Saison 2011/2012 im Verhältnis zur Vorsaison voraussichtlich in etwa gleich bleiben.

In den **einzelnen Sparten** sehen die Tendenzen wie folgt aus:

- Schauspiel: Zunahme von rund 10%
- Konzert: marginale Zunahme

- Oper: Rückgang von rund 10%
- Ballett: leichte Zunahme

Seit der Saison 2006/2007 (5-Jahres-Vergleich) lassen sich folgende Entwicklungen beobachten:

- Schauspiel: deutliche Zunahme
- Konzert: leichter Rückgang
- Oper: markanter Rückgang
- Ballett: deutliche Zunahme

Die Folgerung aus dieser Aufstellung ist eindeutig: Die Oper bleibt eine echte Herausforderung.

Insgesamt erwarten wir wie von Hans Lauri bereit erwähnt einen **guten bis sehr guten Rechnungsabschluss**. Für die Bezifferung eines konkreten Betrags ist es allerdings noch zu früh.

Die wirtschaftliche Zukunft ist mit einigen **Unsicherheiten und Herausforderungen** behaftet, die eine finanzielle Sicherheitsmarge bedingen:

- Das neue künstlerische Team und die Stadt/Region müssen sich zuerst kennenlernen.
- Zudem sind wie erwähnt Investitionen insbesondere in IT und Ticket-System notwendig, die wir unbedingt aus eigener Kraft tätigen wollen – d.h. ohne zusätzliche Belastung von Kanton, Stadt und Gemeinden.

Mit dem zu erwartenden positiven Rechnungsabschluss haben wir einen wichtigen Schritt getan, diese zukünftigen Herausforderungen meistern zu können.

Die markante Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ist das Ergebnis einer eindrucklichen Teamleistung. Das macht Mut für die Zukunft.

Zum Schluss

Wir haben dem **Personal sehr viel zugemutet**. Insbesondere in Bezug auf personelle und organisatorische Entscheide mussten wir wegen der Neubesetzung der Führungsebene länger zuwarten als uns lieb war, was zu Verunsicherungen und auch Konflikten führte.

Dass wir das Projekt überhaupt zu einem guten Ende bringen konnten, haben wir in erster Linie dem Personal zu verdanken. Dessen Geduld und Vertrauen hat uns beeindruckt.

Ich bin überzeugt, dass wir nach diesem Jahr **verhalten optimistisch** in die Zukunft schauen dürfen.

Wie die inhaltliche Zukunft aussieht, wird Ihnen nun Stephan Märki darlegen.