

<b>Grundsatzbeschluss</b>	Geschäftsbereich	Kultur, Bildung & Sport
	Ressort / Stadtbetrieb	Geschäftsbereichsbüro 200.2
	Bearbeiter/in Telefon (0202) Fax (0202) E-Mail	Norbert Knutzen 563 2955 563 8015 norbert.knutzen@stadt.wuppertal.de
	Datum:	07.02.2006
	<b>Drucks.-Nr.:</b>	<b>VO/0101/06-Neuf.</b> öffentlich
Sitzung am	Gremium	Beschlussqualität
<b>08.02.2006</b>	<b>Kulturausschuss</b>	<b>Empfehlung/Anhörung</b>
<b>09.02.2006</b>	<b>Betriebsausschuss Gebäudemanagement</b>	<b>Empfehlung/Anhörung</b>
<b>14.02.2006</b>	<b>Ausschuss für Finanzen und Beteiligungssteuerung</b>	<b>Empfehlung/Anhörung</b>
<b>15.02.2006</b>	<b>Hauptausschuss</b>	<b>Empfehlung/Anhörung</b>
<b>20.02.2006</b>	<b>Rat der Stadt Wuppertal</b>	<b>Entscheidung</b>
<b>Konzeptionelle und strukturelle Entwicklungsperspektiven des Theaterangebotes- Neufassung</b>		

### Grund der Vorlage

Ratsbeschluss vom 16.12.2002 (Drucks.-Nr.: VO/0817/02) zur zukünftigen Entwicklung der Wuppertaler Bühnen und Sanierung beider Häuser

Ratsbeschluss vom 28.02.2005 (Drucks.-Nr.: VO/3627/04 sowie VO/3627/04 – Ergänz.) zur Entwicklung der Wuppertaler Bühnen

Ratsbeschluss vom 26.09.2005 (Drucks.-Nr.: VO/1095/05) zur Gesamtsanierung des Opernhauses und des Schauspielhauses

Strukturpapier der Geschäftsführung der Wuppertaler Bühnen GmbH zur zukünftigen Entwicklung der Wuppertaler Bühnen GmbH (Aufsichtsratsbeschluss vom 10.01.2006)

### Beschlussvorschlag

1. Auf der Grundlage der oben genannten Ratsbeschlüsse werden auch weiterhin Opernhaus und Schauspielhaus für die Sparten Oper, Schauspiel und Tanztheater bereitgestellt.

2. Der im Strukturpapier der Wuppertaler Bühnen (siehe Anlage) vorgeschlagenen Nutzungskonzeption für die Theatergebäude wird unter den nachfolgenden Ergänzungen (siehe Begründung – Künftige Nutzung des Schauspielhauses) und unter Berücksichtigung der besonderen Belange und Verträge des Tanztheaters zugestimmt.
3. Über die Nutzung durch Wuppertaler Bühnen und Tanztheater hinaus wird das Schauspielhaus auch für andere kulturelle Veranstaltungen zur Verfügung gestellt. Die Wuppertaler Bühnen GmbH gewährleistet im Rahmen ihres Wirtschaftsplanes die Bewirtschaftung des Schauspielhauses und übernimmt weiterhin die Betreiberverantwortung.
4. Die Geschäftsbesorgung für die Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH ist durch die Wuppertaler Bühnen GmbH sicherzustellen. Der Geschäftsbesorgungsvertrag ist Grundlage auch nach der Sanierung der beiden Häuser. Grundlagen für die Nutzung weiterer Dritter und der Betreibervertrag zwischen der Stadt und der Wuppertaler Bühnen GmbH sind rechtzeitig zu regeln.

### **Einverständnisse**

Der Kämmerer ist einverstanden

### **Unterschrift**

Drevermann  
Beigeordnete

Jung  
Oberbürgermeister

### **Begründung**

Nach der Wiedereröffnung des Opernhauses zu Beginn der Spielzeit 2008/2009 wird das Schauspielhaus saniert.

Mit Spielzeitbeginn 2010/2011 soll das Schauspielhaus wieder als zweite Spielstätte zur Verfügung stehen.

### **Entwicklungsperspektiven des Schauspiels, der Oper, des Tanztheaters**

Das Strukturpapier der Wuppertaler Bühnen GmbH stellt die Entwicklungsperspektiven der Oper und des Schauspiels ausführlich dar. Im Ergebnis werden die beiden Sparten weitergeführt und gesichert, wobei der Spielbetrieb auf das Opernhaus konzentriert wird. Die von der Stadt Wuppertaler durch Ratsbeschlüsse festgelegten Vorgaben

- dauerhafte Auslagerung der Werkstätten
- „Deckelung“ des Betriebskostenzuschusses auf dem Niveau des Jahres 2004

werden dabei gewährleistet.

Das Tanztheater wird für seine künstlerische Arbeit weiterhin beide Häuser nutzen.

## **Künftige Nutzung des Schauspielhauses**

Im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten werden durch die Wuppertaler Bühnen erbracht:

- die Übernahme der Betreiberverantwortung nach der Versammlungsstättenverordnung
- die Geschäftsbesorgung für das Tanztheater gem. Vertrag vom 18.08.1999
- die jährliche Durchführung des Familienstücks sowie große und kleine Schauspielproduktionen nach Maßgabe des Wirtschaftsplanes und Möglichkeiten der Häuser
- das Betreiben des Hauses im „Standby-Betrieb“

Die Wuppertaler Bühnen und das Tanztheater werden im Schauspielhaus im Wesentlichen folgende Veranstaltungen durchführen:

- Aufführungen des Tanztheaters
- Aufführungen des Familienstücks
- 2 „große“ Aufführungen des Schauspiels
- sowie kleinere Aufführungen im Bereich des Foyers.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass damit ca. 120 Veranstaltungen im Schauspielhaus stattfinden werden.

Hinzu kommen können Veranstaltungen des Tanztheaters (öffentliche Proben, Festivals, Gastspiele, Arbeiten junger Choreografen), des Orchesters (Jugendkonzerte, Werkproben etc.), der Kulturverwaltung (Musik, Literatur etc.), so dass insgesamt von einer Nutzung des Schauspielhauses an über 200 Spieltagen ausgegangen werden kann.

Die Eckpunkte werden von der Leitung der Wuppertaler Bühnen disponiert.

## **Maßnahmen zur Erreichung neuer Zielgruppen**

Da sich die Bevölkerungsstruktur in den nächsten Jahren erheblich verändern wird, ist es notwendig, sowohl mit einer zielgruppenorientierten Spielplankonzeption als auch mit zielgruppenbezogenen Marketingmaßnahmen auf diese Veränderungen einzugehen und z.B. junges Publikum an das Theater zu binden. Zur Erreichung des jungen Publikums werden Programme in Zusammenarbeit mit den Partnern (z.B. „Oper on Tour“ mit dem Sinfonieorchester) erarbeitet und umgesetzt. Hier ist eine Öffnung und Kooperation der Partner mit Schulen, Musikschule, Musikhochschule, Universität angestrebt, um die jungen Menschen „abzuholen“ und dadurch ihr Interesse für einen Theaterbesuch zu wecken.

Diese Neuausrichtung wird der Schwerpunkt der zukünftigen Angebote im Schauspielhaus sein.

## **Anlagen**

### **Strukturpapier der Geschäftsführung der Wuppertaler Bühnen GmbH „Zukünftige Entwicklung der Wuppertaler Bühnen GmbH“**

**Aufsichtsratsbeschluss vom 10.01.2006**

### **Zukünftige Entwicklung der Wuppertaler Bühnen GmbH**

Strukturpapier der Geschäftsführung  
Auftrag, Ratsbeschluss vom 28.02.2005

*„Auf der Grundlage der nunmehr erfolgten Ratsentscheidungen hinsichtlich des Betriebskostenzuschusses, der Werkstätten, der Planung des Opernhauses sowie der Verlängerung des Vertrages des Generalintendanten (s. Drucksache VO/0136/05) wird die Geschäftsführung der Wuppertaler Bühnen GmbH ein Strukturpapier zur zukünftigen Entwicklung der Wuppertaler Bühnen erarbeiten. Dabei sind besonders die finanziellen Rahmenbedingungen, die Wiedereröffnung des Opernhauses, der Geschäftsbesorgungsvertrag mit der Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH, die zukünftige Nutzung des Schauspielhauses und die künstlerische Ausprägung zu berücksichtigen.“*

#### Zur aktuellen Situation der (Stadt)Theater

Die deutschen Stadttheater sind in den letzten beiden Jahrzehnten in einem erheblichen Veränderungsprozess. Ausschlaggebend hierfür sind insbesondere die Kostenentwicklung, die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte und ein gesellschaftlicher Wandel, der den Theatern ihre Existenz nicht mehr per se sichert bzw. sie akzeptiert. Gerade in den letzten Jahren entwickelt sich daraus eine zunehmende Diskussion über Art und Umfang (hoch)subventionierter Kultur (Theater, Orchester, Museen).

Im Zusammenhang mit der schwierigen Diskussion wurde im Jahre 2003 ein „Bündnis für Theater“ auf Initiative des damaligen Bundespräsidenten Johannes Rau geschlossen. Mit dem Thema beschäftigt sich eine Enquetekommission des deutschen Bundestages (das Ergebnis liegt noch nicht vor). Der Bühnenverein als Interessenvertretung der deutschen Theater vertritt engagiert (teilweise auch gegen die Rechtsträger) seine Theater und wirkt am schwierigen Umgestaltungsprozess mit.

Festzustellen bleibt, dass in der Bundesrepublik einige wenige renommierte, hoch subventionierte Theater nach wie vor eine Magnetwirkung auf das Publikum ausüben. Über die Existenzberechtigung des Stadttheaters, das über viele Generationen als eine Art „Grundversorger kultureller Bildung“ angesehen wurde, und das aus dem gesellschaftlichen Leben einer mittleren Großstadt nicht wegzudenken war, wird jedoch zunehmend diskutiert. Mindestens zur Vermeidung von Grundsatzdebatten, in aller Regel aber zur Abwehr rückgehender Subventionen, sind die Theater in den letzten Jahren auch unter Inanspruchnahme externen Sachverständigen dabei ihre Strukturen, ihren künstlerischen „Output“ und ihre Besucherresonanz zu überprüfen. Die Veränderungsprozesse sind bei weitem noch nicht abgeschlossen. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob und in wie weit die Rechtsträger und die Theater auf die unvermeidbaren Veränderungen adäquate Antworten finden.

#### Zur aktuellen Situation der Wuppertaler Bühnen

Geradezu beispielhaft für die Veränderung vieler deutscher Stadttheater steht die Entwicklung der Wuppertaler Bühnen. Dies bezieht sich sowohl auf Angebot und Struktur des Theaters als auch auf die Veränderung der Stadt selbst.

Erste Erkenntnisse und Perspektiven wurden zu Beginn der 90er Jahre aus dem Kulturdezernat formuliert. Sie bezogen sich insbesondere auf die Veränderungen der Besucherstruktur und –zahl, die (kritische) Entwicklung der Theatergebäude und die Finanzierung.

Eine Antwort auf die Veränderungen war die am Ende misslungene Fusion mit einem anderen Stadttheater, die die genannten Probleme letztendlich verschärfte. Die Stadt hat in den darauffolgenden Jahren zumindest Entscheidungen zur Sicherung des Theaterbetriebes und notwendigerweise auch der Sanierung der Theatergebäude getroffen.

Für die Wuppertaler Bühnen GmbH stellt sich nach Abschluss der vierten Spielzeit (Geschäftsjahr) folgendes Bild. Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ist zur Zeit stabil. Das Theater hat erhebliche Restrukturierungen mit Auswirkungen auf die Personalzahl, Struktur und betriebliche Organisation durchgeführt. Der Beweis zwei Sparten – plus der Einzigartigkeit Tanztheater – in einem Haus zumindest provisorisch erfolgreich unterzubringen ist erbracht. Wenn bei vielen Stadttheatern festzustellen ist, dass der Veränderungs- und Reformprozess im Theater selbst und bei den davon betroffenen Beschäftigten nur sehr schleppend in Gang kommt, kann für die Wuppertaler Bühnen GmbH, bedingt durch die enormen Veränderungen in den letzten ca. 10 Jahren, eine hohe Flexibilisierung und Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen konstatiert werden. Nach Analyse der vergangenen Geschäftsjahre bleibt zu weiteren Restrukturierungen und Aufwandsreduzierungen auch in künstlerischer Hinsicht kein Spielraum, wenn man die vorhandene Mindestproduktivität und Aufmerksamkeit des Stammpublikums für sein Ensemble erhalten will.

Mit dem vorhandenen Personal, den gegebenen Zuschüssen und erwirtschafteten Eigenfinanzz Mitteln (Eintritts-/Gastspieleinnahmen) bieten die Wuppertaler Bühnen Oper und Schauspiel in einem großen (Theater)Gebäude (z. Zt. Schauspielhaus) und in verschiedenen, kleinen Spielstätten in der Stadt. Darüber hinaus ist eine intensive Zusammenarbeit mit den Theatern in Remscheid und Solingen, die sich neben Gastspielen auch auf das Einstudieren und Aufführen von Stücken beider Sparten an diesen anderen Orten bezieht, entstanden.

Die Wuppertaler Bühnen beweisen damit in einem großen Theatergebäude künstlerisch wie wirtschaftlich existenzfähig zu sein. Allerdings nur mit der Nutzung der Theater in Solingen und Remscheid für Proben und Vorstellungen. Aus diesen Fakten ergeben sich unmittelbare Konsequenzen für die zukünftige Nutzung und Wiederherstellung der Theatergebäude. Dabei stellt sich die schwierige Frage, ob ein wieder erweitertes Spielstättenangebot, konkret die Wiederaufnahme des Musiktheaterbetriebes allein im Opernhaus und das gewohnte Angebot des Sprechtheaters im Schauspielhaus, eine Besucherentwicklung auslöst, die eine Subventionierung des Theaters trotz veränderter Rahmenbedingungen auf Dauer rechtfertigt. Für die weiteren Überlegungen muss deshalb auch ein besonderer Fokus auf die Besucher- und Bevölkerungsentwicklung gerichtet werden.

Die aktuellen Besucherzahlen stabilisieren sich auf ca. 70.000 am „Standort“ Wuppertal (siehe Spielzeitbericht). Positiv ist, dass gerade in der letzten Spielzeit 2004/05 ein erhöhter Auslastungsgrad von durchschnittlich 70% erreicht wurde. In den beiden vergangenen Spielzeiten haben sich diese gegenüber den Vorjahren zwar um ca. 30.000 reduziert, dies ist aber ausschließlich auf den in Zusammenhang mit der „Einhauslösung“ verringerten Produktions- und Vorstellungsbetrieb zurückzuführen.

Dennoch bedarf es einer schonungslosen Analyse der Besucherstruktur. Stadttheater dieser Art und Größenordnung spielen in der Regel vor einem treuen, gebildeten aber zunehmend überalterten Publikum. Bei aktuell ca. 40.000 Besuchern im Schauspiel und ca. 30.000 Besuchern in der Oper ergibt sich ein Stammpublikum von ca. 7.000 Menschen im Schauspiel (einschließlich Kinder und Jugendliche im sogenannten Familienstück) und ca. 4.000 in der Oper.

In Bezug gesetzt zu den zurückgegangenen Einwohnerzahlen bzw. Strukturen Wuppertals und einem geänderten „Konsumverhalten“ sind die Zahlen im Vergleich zu anderen Städten ähnlich. Festzustellen bleibt, dass im Vergleich zu den „großen Zeiten“ des Stadttheaters (60er und 70er Jahre) insgesamt eine geringere Nachfrage besteht und das Repertoire jugendliche Zuschauer sowie die sogenannte Generation der „Mid-Ager“ (30-50jährige) nicht mehr ausreichend erreicht. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Die Analyse und die Gegenmaßnahmen beschäftigen die Theater seit Jahren. Antworten zu finden, neues Publikum zu erschließen ist für die Stadttheater mit ihrem künstlerischen Angebot der entscheidende Zukunftsauftrag.

Dass Besucherstruktur, Theaterangebot etc. auch in einer Beziehung zur Bevölkerungsstruktur der Stadt stehen muss, bleibt zu beachten (Stichwort: Migranten). Würde man die „alten Zeiten“ des Wuppertaler Theaters finanzieren und nachbilden wollen, hieße das bei einer 80% Auslastung der Spielstätten, dass ca. 1.300 Besucher täglich dem „Ruf des Theaters“ folgen müssten bzw. 6.500 Besucher bei einem 5-tägigen Angebot in der Woche. Die Realität sieht anders aus.

In ganz Deutschland wird intensiv diskutiert und beraten. Die Lösungsansätze sind unterschiedlich, sie reichen von der schlichten Forderung nach mehr Geld, dem Bau neuer, attraktiver Häuser (Erfurt, Bielefeld, Freiburg), bis hin zur Konzentration des Angebots, Kooperationen usw. Letztendlich kann nur eine stärkere Anbindung junger „Kunden“ nachhaltig erfolgreich sein.

So würde für die Wuppertaler Bühnen schon das „Einwerben“ von ca. 10.000 neuen Theaterinteressenten, bei gleichem Besucherverhalten wie beim Stammpublikum, eine 100% Auslastung der Vorstellungen bedeuten. Die Eigenwirtschaftlichkeit könnte theoretisch

erhöht werden, ohne dass eine bautechnische oder produktionstechnische Veränderung etc. notwendig wäre. Gutes Marketing und geschickte Spielplangestaltung sind zwar unabdingbar, das Hereinholen der Jugend in die Theater ohne Unterstützung aus den Schulen (den Lehrplänen) wird jedoch nicht aus der latenten Zuschauernachwuchskrise führen.

Zu den äußeren Veränderungen der letzten Jahrzehnte gesellen sich erhebliche Probleme der inneren Strukturen. Die auf die jeweilige Intendanz zugeschnittenen Stadttheater, mit immer höherem Zuschussbedarf (im wesentlichen ausgelöst durch Personalkostenentwicklung), sind kaum oder gar nicht mehr anzutreffen. Es findet eine breite Diskussion über die Organisation und Führung von Stadttheatern statt. Das komplizierte Gebilde eines Stadttheaters mit hoher Personalzahl in unterschiedlichsten Arbeitsverhältnissen und -normen bedingt in Zeiten rückgehender Finanzen ein hohes Maß an professioneller Führung. Dies immer mit Blick darauf den lebensnotwendigen Kreativprozess nicht zu gefährden oder gar zu ersticken.

Die Tarife der Beschäftigten teilen sich in die des künstlerischen und nicht künstlerischen Personals. Die Beschäftigungsgruppen sind in den vergangenen Jahrzehnten wegen unterschiedlicher Ziele und Interessen weit auseinandergedriftet. Inzwischen sind fast alle Beteiligten (Tarifvertragsparteien, Betriebsräte) bemüht die Ansprüche im Interesse des gemeinsamen Ziels „Theater“ aufeinander abzustimmen und finanzierbar zu halten. So schließen viele Theater – insbesondere in den neuen Bundesländern – vermehrt Haustarifverträge ab, um die Schließung abzuwenden.

Unter diesen Aspekten muss sich das „Stadttheater der Zukunft“ in Wuppertal folgende Ziele setzen und die notwendigen Umsetzungsstrategien entwickeln.

Ein hochwertiges Kunstprodukt bei gleichzeitiger Förderung des Experimentellen und Unbekannten

Die Wuppertaler Bühnen werden das Zwei-Sparten-Theater weiter ausprägen und auch künstlerisch zusammenführen. Die Oper mit hervorragenden Solisten, dem Chor und dem Sinfonieorchester gewinnt weiter an Attraktivität, beheimatet im sanierten und attraktiven Opernhaus. Im Sprechtheater sind Veränderungen notwendig. Das nur in der bestehenden Größenordnung finanzierbare Ensemble kann auf Dauer die große Bühne und damit das große Schauspiel in der Tradition eines Repertoiretheaters nicht bedienen. Es ist festzustellen, dass dem auch nur wenige Schauspiele in der Republik (z.B. Bochum, Düsseldorf, Hamburg) gerecht werden. Die dafür erforderliche Subvention überstiege den Betriebskostenzuschuss der Wuppertaler Bühnen um ein Vielfaches. Andere Theater haben frühzeitig die Veränderungen erkannt und die Spielstätten für das Sprechtheater verkleinert (z.B. Essen, Mainz). Gerade das Sprechtheater der Gegenwartsliteratur braucht den intensiven, nahen Kontakt zum Publikum, um als Teil gesellschaftlicher Auseinandersetzung agieren zu können. (Stichwort: Schauspiel ist zeitkritisch). Die Aufführungen beider Sparten haben in ihrer künstlerischen Ausrichtung dem Besucherbedürfnis der jeweiligen Stadt gerecht zu werden. Gleichwohl bleiben sie im Sinne des „Theaters als moralische Anstalt“ auch dem Neuen und Experimentellen verpflichtet. Es ist Aufgabe der künstlerischen Leitung, dies in ihrem Umfeld, also der Stadt und dem Publikum, durch Vielfalt zu verdeutlichen.

Die Verjüngung der Besucherstruktur

Die Aufführung eines jährlichen sogenannten Familienstücks ist als Zuschauernachwuchssicherung nicht mehr ausreichend. Unabhängig von den z. Zt. eingeschränkten Aufführungsmöglichkeiten ist aus beiden Sparten ein sich speziell auf junge Zuschauer beziehendes Programm mit begleitenden Maßnahmen zu entwickeln. Dabei sind alle Aspekte, von der Darbietung bis hin zur Preisgestaltung, zu berücksichtigen. Der Theaterpädagogik und der Zusammenarbeit zwischen Theater und Schule kommt eine herausragende Bedeutung zu. Es sind Bündnisse zu schließen in denen sich Schulen zum

Theaterbesuch verpflichten. Den Jugendlichen muss eine Chance zum kontinuierlichen Theaterbesuch gegeben werden. Der Bereich des Kinder- und Jugendtheaters ist deshalb auszubauen. Für Wuppertal muss geprüft werden, ob dies in Zusammenarbeit mit der Off-Szene oder durch die Ausprägung einer eigenen „Sparte“ möglich ist. Jüngste Beispiele lassen hoffen.

#### Die attraktive Vermarktung des Kunstproduktes

Das Präsentieren der Produktionen, das Bekannt machen, der Verkauf, die Betreuung des Besuchers, das „auf den Kunden eingehen“ ist inzwischen ein wichtiger Auftrag. Das „Wie“ ist in der Diskussion. Bis hin zum Ministerium für Wirtschaft NRW bemühen sich Fachleute, Verbände etc. auf entsprechende Methoden hinzuweisen. Ein ausgeprägtes Marketing ist eine wesentliche strategische Aufgabe des Theaters. Zu den attraktiven Aufführungen kommt heute der professionellen Besucherakquise und Betreuung eine fast gleiche Bedeutung zu.

#### Die permanente Anpassung der Personal- und Organisationsstrukturen

Die Betriebsform der Wuppertaler Bühnen als GmbH hat sich grundsätzlich bewährt. Personelle und finanzielle Krisen wurden bewältigt. Die Spielzeitergebnisse sind daraufhin zu untersuchen, ob und in wie weit die Beschäftigung eigener Ensembles wirtschaftlich und künstlerisch sinnvoll ist. Dabei darf das Bedürfnis der Besucher, ihren Protagonisten in den einzelnen Inszenierungen wiederzuerkennen, nicht unterschätzt werden. Es ist darüber hinaus gerade eine Aufgabe der Kreativfabrik Theater mit festen Ensembles zu experimentieren und das Theater (Oper und Schauspiel) weiterzuentwickeln. Zur Zeit wenig veränderbar sind die Tarifstrukturen. Der NV Bühne fasst seit 2003 die vielfältigen Tarifverträge des künstlerischen Personals zu einem Werk sinnvoll zusammen. Der Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) bringt zwar erhebliche Flexibilisierung – die bezüglich der Arbeitszeit im Theater bereits Praxis war – hat aber das eigentliche Ziel, einen Spartentarif Theater zu schaffen, leider nicht erreicht. Das Vergütungsgefüge bei den Wuppertaler Bühnen steht verglichen künstlerisches, nicht künstlerisches Personal im Verhältnis 3:4. Dies verdeutlicht, dass die Personalkostenreduzierung letztlich zu Lasten der Künstler geht. Der Abschluss eines Haustarifvertrages, der in den neuen und jetzt auch alten Bundesländern regelmäßig den Lohnverzicht zugunsten des Theatererhalts verfolgt, sollte für die Wuppertaler Bühnen keine Antwort sein. Vielmehr sind mit den Verbänden in den nächsten Jahren Antworten auf die Veränderungen in den Strukturen des Theaters zu finden.

#### Die Schaffung und Pflege attraktiver Aufführungsorte

Theater brauchen geeignete Gebäude. Wuppertal verfügt über zwei große Theatergebäude ohne Nebenspielstätten. Entschieden ist die brandschutztechnische Sicherung und Bestandssanierung. Art und Umfang sind in der aktuellen Beratung. Aus der Not nur in einem Haus zwei Sparten und Tanztheater anbieten zu können, ist unter Ausnutzung anderer Spielorte ein lebendiges Angebot geworden. Dennoch, das Musiktheater mit seinen künstlerischen Kollektiven (insbesondere Orchester und Chor) bedarf eines großen funktionierenden Gebäudes. Insoweit ist mit Spannung der Blick auf das Opernhaus gerichtet. Das Sprechtheater hat entschieden andere Bedürfnisse. Das Schauspiel braucht für seine Inszenierungen geeignete Theaterräume. Nach jetzigem Planungsstand ist das Sprechtheater bezogen auf die Bühnengröße und den Publikumbereich im Schauspielhaus allein nicht entwicklungsfördernd untergebracht. Die Architektur des Schauspielhauses fordert das belebte Haus, eine geringere Frequentierung wirkt unattraktiv. Die „kleine Spielstätte“ ist von den Wuppertaler Bühnen in den vergangenen Spielzeiten an anderen Orten (Kirche in der City, die borse, Kino Cinetal, Café Ada etc.) ausprobiert worden. Die Orte leiden jedoch regelmäßig unter einer völlig unzureichenden technischen Ausstattung, hohem personellen Aufwand in der Bedienung und dem für den Theaterbesucher mangelnden Wiedererkennungseffekt.

Die Ausprägung einer Schauspiel-Spielstätte als Ort der Begegnung und des Dialogs ist auch für den Schwerpunkt jugendliche Zuschauer von entscheidender Bedeutung.



## Das Wuppertaler Bühnen-Modell der Standort

Die Wuppertaler Bühnen werden ab der Spielzeit 2008/09 ihren Standort im renovierten Opernhaus finden. Zusammen mit dem Sinfonieorchester Wuppertal werden pro Spielzeit 6 neue Produktionen des Musiktheaters geboten. Dies basiert auf den finanziellen Möglichkeiten und Dispositionen in einem Haus. In dem renovierten Gebäude findet der Besucher „seine Oper“ auf hohem Niveau. Der Standort wird durch die Regionale 2006 und das Haus durch die Spende der Jackstädt-Stiftung ungleich attraktiver als in der Vergangenheit. Das Gebäude nimmt die für ein Theater bühnen nahen Dienste auf und bietet hierfür entsprechende Räumlichkeiten: Probebühnen im Bühnenmaß, Betriebsbüro, Dramaturgien, künstlerische Leitung, Geschäftsführung, Bühnentechnik, Ton, Beleuchtung, Kostüm, Maske, Marketing. Für das Publikum: Kartenverkauf, Abo-Büro und Beratung, Cafeteria/Restaurant, Gesellschaftsraum. Damit wären die klassischen, am Handlungsort unabdingbaren Dienste adäquat untergebracht.

Es muss alles unternommen werden um den nicht direkt in einem urbanen Zentrum liegenden, also nicht in den täglichen Promenaden/Fußwegen „vorkommenden“, Standort Opernhaus zu beleben. Es muss eine Magnetwirkung entstehen, „Laufkundschaft“ ist nicht zu erwarten. Von daher sind Angebotsvariationen, die auf ein breites Besucherspektrum stoßen, auch außerhalb der Vorstellungszeiten, unabdingbar. Dies ist überlebensnotwendig für die gewünschte Ansiedlung einer Gastronomie.

## die Oper

In dieser neuen erhofften Atmosphäre wird die Theaterleitung das Musiktheater in der Stadt unter den vorgegebenen finanziellen Rahmenbedingungen und größtmöglicher Auslastung der Kollektive als ein Ensembletheater ausprägen. Es gilt sich über Qualität und Einmaligkeit im Konkurrenzfeld Musiktheater NRW zu positionieren. Das hochwertige Musiktheater (Oper, Operette, Musical) wird verstärkt als Gastspiel vermarktet; dies möglichst gemeinsam mit dem Sinfonieorchester. Die jüngste Vergangenheit zeigt, dass die Koproduktionen großer Opern (zuletzt „Rigoletto“) sowie Komposition neuerer musikalischer Werke (Sciarrino) einen in künstlerischer wie finanzieller Hinsicht besonderen Schwerpunkt im Spielplan bilden. Die Unterschiedlichkeit künstlerischer Ansprüche, Sichtweisen der Inszenierung etc. bedingen aber auch, sich dem Koproduktionsgedanken vorsichtig zu nähern. Die Handschrift der Bühne und der jeweils dort Kunstschaffenden muss erhalten und als „Markenzeichen“ ausgeprägt werden.

## das Schauspiel

Die große Form des Schauspiels im Schauspielhaus mit ehemals jährlich ca. 7 Produktionen ist weder vom vorhandenen künstlerischen Personal noch von den administrativen und technischen Diensten machbar. Die Wuppertaler Bühnen stoßen hier an ihre personellen und finanziellen Grenzen. Sie schlagen dennoch den Erhalt und die Weiterentwicklung des Sprechtheaters als Ensemble innerhalb der Wuppertaler Bühnen GmbH vor. In einer Spielstätte, die den Inszenierungsmöglichkeiten für die zur Zeit 13 Solisten gerecht wird, könnte dies auf Dauer attraktiv gesichert werden. Hierfür ist das Opernhaus aufgrund seiner Baulichkeit, seines Standortes, aber auch seiner Historie nur bedingt geeignet. Das gut angenommene Schauspielhausfoyer als Spielort mit ca. 200 Plätzen fällt wegen der Renovierung (zunächst) weg. Darüber hinaus ist der völlige Wechsel des traditionsreichen Schauspiels in das ebenfalls traditionsreiche „Barmer Opernhaus“ auch öffentlich schwer vermittelbar. Die Sensibilität des Schauspiels an sich, insbesondere auch wegen seiner Größe, bedingt über einen langen Zeitraum förderndes Verhalten. Dies soll in erster Linie über den bereits erwähnten Dialog mit dem Zuschauer, insbesondere den Jugendlichen, gelingen. Für die Schauspielkunst ergibt sich eine Veränderung „weg vom Tempel“ hin zur kleinen (bezahlbaren) Form. Schauspiel braucht die Nähe zum Besucher. Für diese Erfordernisse ist das Schauspielhaus auch nach Renovierung bzw. Instandsetzung wenig geeignet und, soweit von den Wuppertaler Bühnen beurteilbar, auch nicht umbaufähig. Das Schauspiel muss sich aufgrund der finanziellen und baulichen Rahmenbedingungen somit nicht nur während der Sanierungsphase des Schauspielhauses, sondern auf Dauer auf das

Opernhaus als die Spielstätte der Wuppertaler Bühnen konzentrieren. Die traditionsreiche Opernbühne wird damit auch zum Schauspielort. Bereits zum Umzugszeitpunkt (Ende 2008) muss deshalb offensiv auf die Veränderung hingewiesen werden. Künstlerisches Angebot und Disposition müssen den Schauspielbesucher überzeugen. Ein geschicktes, spezielles Marketing mit besonderen Eintritts- und Abonnementkonditionen sowie eine möglicherweise nur begrenzte Sitzplatzausweisung (z.B. nur Parkettbelegung) werden die Unverwechselbarkeit verdeutlichen.

Die zukünftige künstlerische Leitung steht in der besonderen Verpflichtung über dieses Angebot den Weg zum Publikum der Stadt und den Jugendlichen zu finden.

#### die bergische Kooperation

Die bergische Zusammenarbeit sichert während der jeweiligen Einhausnutzungen das Einstudieren von Produktionen und durch begrenzte Vorstellungen auch Gastspieleinnahmen. Der Workshop der drei Städte bzw. Theater kommt aktuell zu dem Ergebnis, zwei Musiktheater- und eine Schauspielproduktion ab der Spielzeit 2006/07 gemeinsam zu produzieren und sie als kulturelles Alleinstellungsmerkmal ausprägen. In soweit stehen auch weiterhin die Spielstätten in Remscheid und Solingen zur Verfügung und entlasten in den Spielzeiten 2008/09 und 2009/10 wiederum den dichtgedrängten Betrieb der beiden Sparten sowie des Tanztheaters im Opernhaus.

#### das Tanztheater

Die Wuppertaler Bühnen bleiben auch weiterhin Dienstleister des Tanztheaters. Damit verbunden ist als Hauptaufgabe die bühnentechnische Betreuung der Vorstellungen (bis zu 30 jährlich), die jährliche Herstellung einer Uraufführung in den Werkstätten sowie die Aufarbeitung/Wiederherstellung bestehender Bühnenbilder und Kostüme. Aus der jetzigen Organisation ist auch zukünftig die Betreuung aller Tanztheateraufführungen im Opernhaus möglich und während der Sanierungsphase des Schauspielhauses auch nötig. Beide Kulturbetriebe sollten ihre Gemeinsamkeit und ihren Zusammenhalt herausstellen.

#### das Schauspielhaus

Eine (Wieder)Inbetriebnahme des Schauspielhauses ab dem Jahr 2010/2011 durch die Wuppertaler Bühnen und somit Übernahme der Kosten von Energie bis Reinigung, Bewachung und Hausverwaltung etc. (sog. Standby-Betrieb) ist aus dem Wirtschaftsplan der Wuppertaler Bühnen grundsätzlich leistbar. Darüber hinaus ist die Betreuung der häufigen Tanztheatervorstellungen sowie das eigenverantwortliche „Fahren“ des Familienstücks alternativ zur Stadthalle Wülfrath gesichert. Weitere attraktive Nutzungen durch Dritte (bspw. Angebote des Kulturbüros, Gastspiele etc.) sind gegen entsprechende Kostenerstattung der darüber hinausgehenden personellen Leistung möglich. Hierfür müssten zu gegebener Zeit Kalkulationen bei der Inanspruchnahme von Diensten – soweit sie von den Verantwortlichen nicht selbst geleistet werden – aufgestellt werden. Die Wuppertaler Bühnen würden damit Betreiber im Sinne der Versammlungsstättenverordnung und neben ihrem Kerngeschäft „Zwei-Sparten im Opernhaus“ Verantwortung für das sanierte Schauspielhaus übernehmen.

#### die Werkstätten

Die Ausstattung aller Produktionen, einschließlich der des Tanztheaters, wird in den ab 2006 ausgelagerten Werkstätten hergestellt. Der Auslastungsgrad der Werkstätten ist durch die Unterschiedlichkeit der Bühnenbilder, insbesondere bei den Produktionen des Tanztheaters, schwer kalkulierbar. Eine Markttöffnung, Beteiligung Dritter etc. wird geprüft, gegebenenfalls auch in Zusammenarbeit mit anderen Theatern der Region.

#### der Vertrieb

Der seit 1996 outsourcete Kartenvertrieb und die Abrechnung kann über den jetzigen Dienstleister Top Ticket in geänderter Form weitergeführt werden. Das Beratungsangebot für alle Zuschauergruppierungen muss jedoch auch über den „schlichten“ Kartenverkauf hinaus besondere Beachtung finden. In der Wuppertaler City (Elberfeld) soll in strategischer Partnerschaft mit einer Besucherorganisation ein Theater-Laden/Besucherservice betrieben

werden, der informierend und akquirierend zur Verfügung steht und die Nähe zum Besucher herstellt. Damit ist sichergestellt, dass auch bei einem wiederbetriebenen Opernhaus in größerer räumlicher Entfernung eine Citypräsenz besteht. Die Entwicklung von Abos, Sonderangeboten etc. sowie die Zusammenarbeit mit den Besucherorganisationen bedürfen der ständigen marktgerechten Anpassung. Hier ist Top Ticket ausführend; die Ideen und Strategien sind aus den Wuppertaler Bühnen zu entwickeln.

#### die Finanzen

Bei gleichbleibenden Zuschüssen (Stadt und Land), weiterhin erfolgreicher Gastspieltätigkeit, insbesondere „Bergische Zusammenarbeit“, und unverändertem Personalaufwand ist zur Finanzierung der Wuppertaler Bühnen festzustellen, dass sie materiell und personell einem Einhausbetrieb plus Basisbetrieb des Schauspielhauses genügt. Ausgeschlossen ist damit die Betreuung/Finanzierung einer zusätzlichen (kleinen) Spielstätte. Zur Absicherung theaterspezifischer Risiken, insbesondere Veränderungen bei den Eintrittseinnahmen und Aufwandserhöhung durch Tarifsteigerungen, muss die Rücklage mittelfristig auf eine Millionen Euro erhöht werden. Dies ist bei gleichbleibendem Geschäftsverlauf bis 2008 erreichbar. Die Forderung des Wirtschaftsprüfers nach einer ausreichenden Finanzausstattung wäre damit erfüllt.

#### die Organisation

Die Unternehmensorganisation hat sich grundsätzlich bewährt, sie ist jedoch permanent an die geänderten Bedingungen, Ziele und Strategien in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat anzupassen. Der Personalbestand bleibt „schlank“. Die Perspektive auch das Schauspielhaus mitzubetreiben, setzt eine Konzentration der Kräfte im Opernhaus voraus, bedingt also eine verbesserte betriebliche Anbindung der Räumlichkeiten. Dies zeigt sich in der Variantenplanung zur Opernhaussanierung. Noch nicht aufgenommen, jedoch hierbei entscheidend wichtig, ist die Einrichtung von Probenräumen innerhalb des Opernhauses. Die bisherige Verteilung auf das Stadtgebiet, auch im Zusammenhang mit den Theatern in Remscheid und Solingen, ist nicht finanzierbar. Der Probenbühnenstandort Bahnstrasse (Wuppertal Vohwinkel) muss spätestens 2011 (Ende des Mietvertrages) aufgegeben werden. Die durch den Werkstattauszug im Opernhaus freigewordenen Flächen (ehemaliger Malsaal und Schreinerei) sind als Proberäume vorzuhalten. Die durch die eingesparten Mieten freiwerdenden Mittel dienen nicht zuletzt der Betreuung des Schauspielhauses.

Auf dem Weg zu einem erweiterten Controlling ist die genauere Darstellung der produktionsbezogenen Kosten für die einzelnen Sparten zu verbessern. So muss zukünftig die innerbetriebliche Leistung für die Sparten insbesondere aber auch für das Tanztheater als Vertragspartner dargestellt werden. Aufsichtsrat und Gesellschafter ist Klarheit über die Kostenstruktur „ihres“ Kulturbetriebes zu bieten. Dies um so mehr als die Öffnung der Werkstätten steuerliche und gemeinnützige Probleme aufwirft, die es zu lösen gilt. Die Erkenntnisse sind insbesondere in dem neu zu verhandelnden Betreibervertrag (Stadt Wuppertal / Wuppertaler Bühnen GmbH) und dem Geschäftsbesorgungsvertrag (Wuppertaler Bühnen GmbH / Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH) sowie für die bergischen Koproduktionen zu verwerten.

## Zeitschiene

Spielzeiten/Geschäftsjahre (jeweils 01.08. – 31.07.)

### 2005/06

Ratsentscheidung über die zukünftige Entwicklung der Wuppertaler Bühnen und Nutzung des Schauspielhauses nach der Bestandssanierung.

Planung zur Bestandssanierung des Opernhauses unter Beteiligung der Wuppertaler Bühnen.

Entscheidung über eine zusätzliche Spielmöglichkeit im Opernhaus.

Entscheidung über Art und Umfang der weiteren Zusammenarbeit mit der WSW AG/Top Ticket und Eröffnung eines Theater-Ladens/Besucherservice in Partnerschaft mit einer Besucherorganisation.

Umzug der Werkstätten.

Vereinbarung von Koproduktionen im bergischen Städtedreieck über mehrere Jahre.

### 2006/07

Weiterentwicklung der produktionsbezogenen Kostenrechnung.

Neuverhandlung und Abschluss des Betreibervertrages und des Geschäftsbesorgungsvertrages.

### 2007/08

Auswahl der künstlerischen Leitungen für das Musiktheater und das Sprechtheater.

Beschreibung der künstlerischen Potentiale über jeweils fünf Jahre durch die Spartenleiter auf der Grundlage der finanzwirtschaftlichen Eckdaten.

### 2008/09

Wiedereröffnung des Opernhauses.

Sanierungsbeginn des Schauspielhauses.

### 2009/10

01.08.09 Beginn der neuen künstlerischen Leitungen auf der Basis einer fünfjährigen Planung.