Stadt Bayreuth
Friedrichsforum
Nutzungskonzept

Inhalt

Einleitung 5

Konzeption 7

Kulturelles Umfeld 7

Künstlerische Konzeption 8

Spielplangestaltung

Themenschwerpunkte

Namensgebung der Säle

Großer Saal, Balkonsaal, Kleines Haus, Oberes Foyer, Gartensaal

„Nichtkulturelle“ Nutzungen

Kosten

Künstlerische Jahresplanung 14

Veranstaltungen 17

Veranstaltungsrahmen 17

Vermietung, Eigenveranstaltung, Kooperation

Grundlagen 18

Ticketpreise, Ermäßigungen, Abonnementreihen und -preise

Mietpreisstruktur

Kooperationsmodelle

Vorderhauspreise

Einnahmespezifische Parameter 24

Auslastung

Ermäßigtenquote, Aboquote, Quote Programmheft / Garderobe

Festlegung des Veranstaltungsrahmens

Ermittlung der Einnahmen 28

Berechnung der Einnahmen

Weitere Einnahmequellen

Ermittlung der Ausgaben 29

Kostenfaktoren

Produktionskosten

Gesamtnettoeinnahmen 33

Betrieb 35

Personalbedarf 35

Bühnentechnik / Haustechnik

Kunst und Organisation

Betriebskosten 42

Betriebsergebnis 43

Fortschreibung

Weitere Entwicklung 45

Anlagenverzeichnis 47

Einleitung

Für die Beantragung von Baukostenzuschüssen liegt bereits ein Nutzungskonzept für den Betrieb des Friedrichsforums vor, allerdings baut das Konzept von 2016 in erster Linie auf einer Fortschreibung der Stadthalle auf. Aufgrund des aufgrund der Fördersituation notwendigen deutlich höheren Kulturanteils des Friedrichsforums im Vergleich zur Stadthalle kann das Friedrichsforum nicht als reiner Vermietungsbetrieb geführt werden; somit ist eine Neubetrachtung vor allem aufgrund der deutlich höheren Komplexität der Kosten- und Einnahmensituation notwendig. Außerdem berücksichtigt das vorliegende Nutzungskonzept bei der Personalplanung die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen, die sich insbesondere aus der konsequenten Anwendung der Versammlungsstättenverordnung ergeben.

Als Grundlage für das vorliegende Nutzungskonzept dient zum einen die Version des Nutzungskonzeptes 2016, insoweit es sich bei den Inhalten um fortgeschriebene Betriebskosten handelt. Im Bereich der inhaltlichen Planung orientiert sich das vorliegende Konzept darüber hinaus am Gutachten zur Betriebsform der Stadthalle der Inthega (2019). Insbesondere berücksichtigt werden die dort empfohlene Vorstellungszahl, die Einführung und der Umfang von Abonnementreihen und die Ausführungen zur personellen Besetzung des in der Vergangenheit nicht berücksichtigten Betriebsbüros.

Alle verwendeten Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2020. Die verwendeten Ticketpreise anderer Theater sind auf dem Stand der Spielzeit 2019/2020, die verwendeten Produktionskosten beziehen sich auf die Spielzeit 2020/2021; beide Zahlengruppen stehen somit auf dem aktuellsten verfügbaren Stand. Aus dem Nutzungskonzept von 2016 werden die für das Jahr 2020 hinreichend differenzierten Zahlen verwendet.
Im Hinblick auf die Abschreibungen werden weiterhin die Zahlen des ursprünglichen Nutzungskonzepts auf Basis der damals noch deutlich niedrigeren Baukosten verwendet, da aktuell nicht absehbar ist, welche finanzielle Belastung tatsächlich auf die Stadt Bayreuth zukommen wird. Da diese Zahlenwerte darüber hinaus auch nicht durch die betreibende Dienststelle steuerbar sind, wird in diesem Konzept lediglich darauf hingewiesen, dass der tatsächliche Wert deutlich höher liegen wird.

Stadthalle

Die ehemalige Stadthalle wurde als reiner Vermietungsbetrieb geführt. Dies hatte zur Folge, dass die Stadt Bayreuth das in der Stadthalle gezeigte Programm nur geringfügig steuern konnte und die Programminhalte und -abfolge einer großen Beliebigkeit unterworfen waren.
Das finanzielle Risiko der Veranstaltungen lag einzig beim Mieter, der auch gleichzeitig Veranstalter war. Die Eintrittspreise wurden durch die Veranstalter vorgegeben, ein Einfluss auf Eintrittspreise und Preisstruktur seitens des Betreibers war marginal.

Aufgrund der Gegebenheiten gab es für die Stadthalle keine saisonal durchgehenden Abonnementreihen und keine eigene und einheitliche Struktur für Preise und Ermäßigungen.

Friedrichsforum

Nach Gremienbeschluss soll das Friedrichsforum in einen künstlerisch geplanten Gastspielbetrieb in (noch exakt zu beschließender) Trägerschaft der Stadt umgewandelt werden, der nicht ausschließlich von den Wünschen einer Vielzahl von als Veranstalter auftretenden Mietern, darunter vielen kommerziellen Anbietern von außerhalb, und der daraus resultierenden Beliebigkeit des Programms unterworfen ist. Durch eine fundierte künstlerische Planung, eine gezielte Steuerung der Veranstaltungen, auch in Kooperation mit anderen Akteuren aus Stadt und Region und die dadurch mögliche sinnvolle inhaltliche und organisatorische Gestaltung des Programms kann das Friedrichsforum zu einem echten kulturellen Zentrum für Bayreuth und die Region werden.

Die Umwandlung zum Friedrichsforum erfordert eine Neudefinition und Strukturierung vieler Parameter, die bei der Stadthalle nicht erforderlich waren. So bedarf es einer Eintrittspreisstruktur, der Klärung von Veranstaltungsrahmen, der Aushandlung von Kooperationsbedingungen, der Entwicklung eines künstlerischen Konzepts u.v.m. Die folgenden Ausführungen stellen einen Versuch dar, diese äußerst variablen Gestaltungsmöglichkeiten mit sinnvollen Werten zu hinterlegen und in ein Gesamtkonzept einzuordnen.

Die Einnahmenermittlung und die Definition der Kosten der Künstlerischen Produktionen stellte bei der Erarbeitung des Konzepts die größte Herausforderung dar. Es galt, eine Vielzahl an Parametern zu definieren und bei der Kalkulation so zu berücksichtigen, dass sie auf einfache Weise variiert werden können, um den optimalen Weg für den Betrieb des Friedrichsforums zu finden. Hierfür wurden mehrere Kalkulatoren auf Excel-Basis eingerichtet; in ihnen sind die für die Berechnung relevanten Parameter hinterlegt und leicht zu verändern, so dass ein Anpassen der Höhe von Saalmieten und Eintrittspreisen, der Definition von Kategorien, der Auslastung, des Anteils der ermäßigten Eintrittskarten und der Abonnenten an der jeweiligen Vorstellung u.v.m. und dem Einsatz und jeweiligen Inhalt der drei möglichen Veranstaltungsrahmen Eigenveranstaltung, Vermietung und Kooperation an verschiedene Konzepte möglich ist.

Aufgrund der Größe des Friedrichsforums mit vier Sälen und der großen Bandbreite an Möglichkeiten wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit saalbezogen gerechnet. Die Ergebnisse werden dann im Betriebsergebnis gesondert zusammengeführt. Ziel des Konzeptes ist es dabei, die Realität ab Inbetriebnahme des Spielbetriebs möglichst präzise abzubilden. Die Prognosen sind dabei eine Mischung aus optimistischen Annahmen und gleichzeitigen Risikoabwägungen, sie bleiben jedoch Prognosen.

Konzeption

Kulturelles Umfeld

Die Mittelstadt Bayreuth ist Oberzentrum im östlichen Oberfranken, Sitz der Regierung und zeichnet sich durch eine Insellage aus: Es besteht ein Umland mit direktem Bezug auf und Anbindung an Bayreuth, die nächsten Städte mit relevanten Kulturangeboten im Sinne einer Konkurrenz (Hof, Coburg, Bamberg, Nürnberg, Fürth) sind mehr als 55 km entfernt.

In Bayreuth gibt es eine rege Szene von Kulturanbietern, die privat und größtenteils ehrenamtlich organisiert sind und oft Förderungen durch die Stadt Bayreuth erhalten.

Der Kulturfreunde e.V. veranstaltet eine klassische Konzertreihe mit ca. 12 Konzerten pro Spielzeit. Früher fanden die Konzerte in der Stadthalle statt, derzeit sind die Konzerte verteilt auf das Markgräfliche Opernhaus und auf Das Zentrum – insgesamt können aufgrund der Bühnen- und Saalgrößen hier aber nur Werke mit kleineren Besetzungen aufgeführt werden; um Werke mit großen Orchesterbesetzungen im Spielplan anbieten zu können, werden durch die Kulturfreunde organisierte Fahrten zu Konzerten nach Bamberg unternommen.
Ähnliches unternimmt die Volksbühne e.V.: da es in Bayreuth derzeit keine Möglichkeit gibt, Oper, Ballett oder große Schauspielproduktionen aufzuführen, organisiert das Kulturamt für die Volksbühne regelmäßige Fahrten nach Hof, um das dortige Theater zu besuchen. Neben diesen Theaterfahrten gastiert das Theater Hof mit kleineren Produktionen im Zentrum.

Der Brandenburger Kulturstadl und die Studiobühne Bayreuth sind Häuser ohne professionelle Ensembles, die Studiobühne verfügt jedoch über ein hauptamtliches Betriebsbüro. Sie bieten ihre Produktionen im Stagione-Prinzip an. Die Alt-Bayreuther sind eine klassische Laientheatergruppe. Weiterhin gibt es in Bayreuth eine Vielzahl an kulturellen Vereinen, wie z.B. das deutsch-französische Forum junger Kunst, den Orchesterverein Bayreuth e.V., den Philharmonischen Chor Bayreuth e.V., um nur einige zu nennen. Es besteht also ein breites, vorwiegend semiprofessionelles und ehrenamtlich geführtes Angebot an Kultur.
Diese Einrichtungen sind ein wichtiger Faktor der Bayreuther Kulturszene, arbeiten auf der Bühne aber mit engagierten Laien mit professioneller Unterstützung und können daher einem professionellen Kulturangebot nicht ohne Einschränkungen zugerechnet werden.

Die Richard-Wagner-Festspiele, Musica Bayreuth, der Jazz November des Jazz Forum e.V. und „Zeit für neue Musik“ sind reine Festivals. Aufgrund ihres Festivalcharakters stellen sie kein durchgängiges Kulturangebot dar; auch bedienen sie aufgrund ihrer jeweiligen spezifischen Ausrichtung vorwiegend gezielte Interessengruppen.

Bayreuth weist ohne das Friedrichsforum eine Vielzahl verschiedener Spielstätten auf. Während das Festspielhaus durch die Stiftungssatzung auf die Aufführung der Werke Richard Wagners und Beethovens 9. Sinfonie beschränkt ist, ist die Oberfrankenhalle in erster Linie ein Sportstadion und für klassische Konzerte, Musiktheater, Ballette und Schauspielaufführungen nur unter großen ästhetischen, akustischen und logistischen Abstrichen geeignet. Kirchen und Gemeindehäuser sind Werken eher religiösen Ursprungs vorbehalten, das markgräfliche Opernhaus dagegen ist in erster Linie Museum und darf nur an 30 Abenden im Jahr bespielt werden; das Zentrum, der sich noch im Aufbaustadium befindliche Reichshof, das Steingraeber-Haus Glashaus, Schoko e.V., 9 ½ und viele andere Spielstätten sind aufgrund ihres Platzangebots und der technischen Möglichkeiten im Vergleich

zum Großen Saal des Friedrichsforums begrenzt und können größtenteils eher der Nischen- respektive der Subkultur zugerechnet werden.

Die derzeitige Ausgangssituation zeigt eine deutliche Lücke im Bereich der Veranstaltungsorte: Es gibt im Bayreuth momentan keinen mit einer sogenannten Vollbühne ausgestatteten Saal mit in angemessener Bühnen- und Orchestergrabengröße und entsprechender technischer Ausstattung für eine Publikumsgröße oberhalb von 550 Besuchern, der dauerhaft und uneingeschränkt zur Verfügung steht. Neben betriebswirtschaftlichen Gründen (Saalgröße) besteht ohne das Friedrichsforum keine Möglichkeit, Musiktheater-, Ballett, (größere) Schauspielproduktionen und Orchesterkonzerte in geeignetem Rahmen anbieten zu können; durch die organisierten Fahrten zu Konzerten nach Bamberg und zu (Musik-)Theateraufführungen nach Hof ist der Bedarf für diese Kunstgattungen deutlich dokumentiert. Der große Saal des Friedrichsforums mit seiner modernen Bühnenausstattung und der Größe von bis zu 800 Plätzen füllt diese Lücke in optimaler Weise und kann als Alleinstellungsmerkmal des Friedrichsforums bezeichnet werden. Die anderen Säle des Friedrichsforums ergänzen das Angebot, in dem hier für professionelle Ensembles ein adäquater Rahmen zur Verfügung gestellt wird, an dem es ohne das Friedrichsforum in Bayreuth eindeutig mangelt.

Künstlerische Konzeption

Die im vorigen Kapitel beschriebene Lage zeigt also eine deutliche Lücke im Bereich der Veranstaltungsorte, die das Friedrichsforum mit seinen vier Sälen und den mit ihnen verbundenen Möglichkeiten hervorragend besetzen wird. Veranstaltungen von Sub- bis Hochkultur, von der Punkband bis hin zum hochkarätigen Opernerlebnis werden die Säle des Friedrichsforums mit Inhalt und Bayreuth mit Leben füllen; im Friedrichsforum werden künftig zudem die Aktivitäten der Bayreuther Kulturveranstalter gebündelt und in die künstlerische Konzeption eingebunden; das Publikum wird hier seine alte und in inhaltlicher, konzeptioneller und baulicher Hinsicht in vielen Bereichen absolut neue Heimat wiederfinden.

Die Insellage Bayreuths stellt einen großen Vorteil für das Friedrichsforum dar. Durch die Aufstellung eines qualitativ hochwertigen Programms mit breiter Ausrichtung wird sich die Publikumsorientierung des gesamten Umkreises auf das Friedrichsforum ausrichten und das Interesse sich damit auf Bayreuth lenken. Unterstützt wird dies mittelfristig durch die Einrichtung eines Regionalabonnements, zu dem ein Bustransfer samt persönlicher Betreuung unbedingt gehört.

Durch eine kluge Spielplangestaltung wird neues Publikum erschlossen und an das Friedrichsforum gebunden. Dazu soll nicht nur auf ein klassisches Stadthallenprogramm gesetzt werden, sondern es werden gezielt neue Formate erprobt und entwickelt, die Familien, Jugendliche, junge Erwachsene und Menschen erreichen, die bislang wenig vom städtischen Kulturangebot profitieren konnten. Eine gute Mischung aus Mainstream und künstlerischem Experiment werden für das Programm des Friedrichsforums prägend sein.

Spielplangestaltung

Der Erfolg eines Gastspielhauses beruht zu großen Teilen auf dem ausgewogenen und attraktiven Spielplan, daher wird das für das Friedrichsforum zu entwickelnde Programm eine große Vielfalt qualitativ hochwertiger Produktionen aufweisen; es muss ein viele Themenbereiche abdeckender Spielplan für ein Publikum mit großer Bandbreite von Sub- bis Hochkultur entwickelt werden. Die

programmatische Planung setzt dabei auf eine Mischung von bewusst eingesetzter, fordernder Inhaltlichkeit und qualitätvoller Unterhaltung. Dies wirkt einer programmatischen Beliebigkeit entgegen, durch die das Programm der Stadthalle zwangsläufig geprägt war, und weckt zudem das Interesse eines weiter gefassten Publikums. Ziel des Friedrichsforums muss es sein, als zentraler Kulturort Bayreuths zu einem unverzichtbaren Teil des städtischen Lebens zu werden, damit es völlig undenkbar wird, dass so ein herausragender Ort in Bayreuth nicht existiert.

Weiteres großes Potential für inhaltliche Bandbreite steckt mittelfristig in der Entwicklung von Abonnementreihen: durch einen belastbaren, dem Haus verbundenen Publikumsstamm sind durchaus auch inhaltliche und wirtschaftliche Risiken mit einzelnen Produktionen möglich, durch die das Themen- und in der Folge auch das Besucherspektrum erweitert werden kann. So wird das Friedrichsforum zu einem Teil des öffentlichen Diskurses.
Bei den Abonnementreihen wird jedoch darauf hingewiesen, dass wesentliche Bestandteile des Programms im Friedrichsforum sich Abonnementreihen quasi verschließen. Im Bereich der Jugend- und Populärkultur wird voraussichtlich keine Abonnementreihe aufbaubar sein. Das Kulturangebot aus diesen Bereichen ist stark differenziert und muss, um möglichst für alle Menschen in der Stadt attraktiv zu sein, die verschiedenen kulturellen Subkulturen abdecken. Abonnementreihen in diesem Bereich sind daher nicht verbreitet und auch aufgrund der großen Bandbreite des Angebots inhaltlich schwierig sinnvoll zu realisieren.

Daneben ist es sinnstiftend, langfristige Partnerschaften mit Theatern, Orchestern und Ballettcompagnien aus der Region einzugehen. Dies schafft einen Wiedererkennungswert und Identifikationspunkt für das Publikum; ein nützlicher Nebeneffekt entsteht dadurch, dass das Publikum die relevanten Produktionen in Bayreuth sehen kann (wird) und damit nicht mehr die Theater in der Region besucht / besuchen muss. Gleichzeitig ermöglichen langfristige Kooperationen mit den Stadt-, Staats- und Landestheatern des weiteren Umfeldes von Bayreuth eine größere Bandbreite an niveauvollen Produktionen im Vergleich zum üblichen, aus dem Inthega-Angebot gespeisten Spielplan eines durchschnittlichen Gastspieltheaters: so gab es beispielsweise am Staatstheater Nürnberg Operninszenierungen von Calixto Bieto und Peter Konwitschny, am Mainfrankentheater Würzburg inszeniert regelmäßig Tomo Sugao und erschafft dort großartige Theatererlebnisse – für den Spielplan des Friedrichsforums absolut erstrebenswert und im Rahmen einer langfristigen Kooperation mit den entsprechenden Häusern erreichbar: mit beiden Häusern ist das Friedrichsforum bereits jetzt gut vernetzt. Auch die Ballettcompagnien von Goyo Montero (Nürnberg) und Dominique Dumais (Würzburg) können auf diese Weise ebenso regelmäßig in den Spielplan eingebunden werden wie Konzerte der Bamberger Symphoniker und der Staatsphilharmonie Nürnberg unter der Leitung von Joana Mallwitz (Dirigentin des Jahres 2019, Opernwelt), genauso wie Inszenierungen aus Hof und Coburg. Ein regelmäßiges Gastieren der Familienkonzertformate und Kooperation mit den theaterpädagogischen Abteilungen der genannten Theater erweitert das Spektrum des Friedrichsforums um einen wichtigen und notwendigen Bereich.
Auch kann der Radius durchaus noch größer gezogen und Häuser von noch größerer kultureller Relevanz einbezogen werden (beispielsweise München, Stuttgart, Frankfurt, Dresden, Leipzig); hier werden die Reise- und vor allem die Übernachtungskosten der Ensembles aber zu einem nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor.

Auch in diesem Bereich zeigt sich ein Unterschied zwischen den klassischen Veranstaltungsangeboten, die von großen Häusern in öffentlicher Trägerschaft produziert werden und die entsprechend kontinuierlich zur Verfügung stehen und einem Kulturangebot, das direkt über die Künstler oder über Agenturen gebucht werden muss. Hiervon sind insbesondere weite Teile der Jugend- und Populärkultur betroffen. Anstelle von Kooperationen mit überregionalen Anbietern bietet sich hier an, einerseits Kooperationen mit den weiteren Kulturanbietern dieses Spektrums der Stadt Bayreuth (z.B. Glashaus, Kämmereigasse 9 ½, Schoko e.V. oder Zentrum) einzugehen, um gemeinsame

Veranstaltungen größeren Formats realisieren zu können und andererseits mit vergleichbaren Häusern in der weit gedachten Region zusammenzuarbeiten, um durch Mehrfachverwertungen und andere Synergieeffekte Künstlerinnen und Künstler zu attraktiven Konditionen engagieren oder überhaupt für einen Auftritt in Bayreuth gewinnen zu können.

Das bisherige Kulturangebot in Bayreuth und insbesondere der Stadthalle bestand bisher aus Angeboten der privat organisierten und zumeist ehrenamtlich tätigen Veranstalter und aus dem Angebot, dass sich in der Stadthalle durch die Mieter in weiten Teilen eher zufällig ergeben hat. Hier zeigt sich u.a. ein klarer Mangel an professionellem und durchgängigem, spartenübergreifendem Kinder- und Jugendtheater und einer fundiert-professionellen theaterpädagogischen Arbeit. Dieser Bereich wird ein wichtiges Betätigungsfeld für das Friedrichsforum werden: durch Vorstellungen des Kinder- und Jugendtheaters, Familienkonzerte, Workshops, Ferienkurse, Kooperation mit den Schulen Bayreuths und des Umlands wird allen Alters- und Interessengruppen der Kinder und Jugendlichen in Bayreuth ein breites Spektrum an Angeboten bereitgestellt. Ziel des Friedrichsforums ist es, die aktuell bestehenden kulturellen Lücken klug zu füllen.

Die Einbeziehung der vor Ort befindlichen Gruppen und Kulturanbieter, der lokalen Kulturvereinigungen, der Musikschule, der Schul- und Laientheaterproduktionen führen u.a. durch Aufnahme einzelner Produktionen in die Spielplankonzeption zu einer großen Bindung der Gruppen, Anbieter und Vereine, aber auch des Publikums an das Friedrichsforum.

Die Schaffung niederschwelliger Angebote, das Angebot kultureller Vermittlungsangebote wie Einführungen und Nachgespräche, „meet and greet“ mit den Künstlern der Gastensembles, dazu Schulprojekte, Kooperationen mit Schulen, die Einbindung der Bayreuther Vereine und nicht zuletzt eine fundierte und professionelle Kinder- und Jugendarbeit, dazu eine starke Präsenz und damit eine direkte Ansprechbarkeit und Publikumsnähe des künstlerischen Planungsteams bei Proben und Vorstellungen tragen zur Entwicklung und Förderung der örtlichen Kultur bei und führen zusätzlich zu einer Verbundenheit des Besuchers mit seinem Theater, dem Friedrichsforum.

Ein weiterer Beitrag zum Profil des Friedrichsforums werden auf mittelfristige Sicht alternative Veranstaltungsformen und -reihen sein; abgerundet durch Vorträge und Lesungen können aktuelle Themen eingebunden und städtische Kontexte berücksichtigt werden, damit sich das Friedrichsforum als öffentlicher Denk- und Erlebnisraum und Ort direkter Kommunikation positioniert, so Teil des öffentlichen Diskurses wird und als unverzichtbarer Bestandteil der Kultur in der Stadt Bayreuth und der Region ebenso wie als Ausdruck und Notwendigkeit urbaner Lebensqualität wahrgenommen wird.

Alle eigenen Produktionen im Kulturbereich werden dabei in einem Spielzeitheft und auf der hauseigenen Homepage veröffentlicht, ebenso wie kulturelle Fremdproduktionen, bei denen durch einen entsprechenden Hinweis auf den externen Veranstalter verwiesen wird. Das Spielzeitheft stellt ein besonderes Mittel der Information für das Publikum und der Identifikation mit dem Friedrichsforum dar; gleichzeitig transportiert es in besonderer Weise den dramaturgischen „roten Faden“ der gewählten Produktionen.

Themenschwerpunkte

Dieser rote Faden soll in komprimiertem zeitlichen Rahmen auch durch die Bildung von Themenschwerpunkten im Sinne kleiner „Festivals“ im Rahmen des Spielbetriebs zementiert werden. Auch prinzipiell ist die Bündelung des Angebots zu kleineren Festivals ein gutes Mittel, um Aufmerksamkeit für die Inhalte im Friedrichsforum zu erzeugen - einerseits um innerhalb Bayreuths

und der näheren Umgebung als attraktiver Kulturort wahrgenommen zu werden und andererseits, um auch für ein Publikum aus mittlerer bis größerer Entfernung interessant zu sein, weil so an wenigen Tagen eine inhaltliche Dichte geboten werden kann, für die sich ein Ausflug nach Bayreuth lohnt.
In jeder Spielzeit kann es zwei bis drei Themenschwerpunkte geben.

Durch die Schaffung solcher Themenschwerpunkte lässt sich neues Publikum ansprechen und auch außerhalb der Festspielsaison überregionales Publikum nach Bayreuth locken, so dass sich das Friedrichsforum zu einem auch überregionalen Kulturleuchtturm entwickeln kann.

Namensgebung der Säle

Im Hinblick auf die Umbenennung der Stadthalle in Friedrichsforum erscheint es u.a. aus Marketinggesichtspunkten sinnvoll, die Namen der Säle ebenfalls zu ändern, damit der durch die Sanierung, die Namensänderung und die betriebliche Neukonzeptionierung ermöglichte Neustart des Friedrichsforums dem Publikum vollumfänglich vermittelt werden kann. Als Vorschläge seien hier folgende Bezeichnungen genannt:

- Großer Saal: Jean-Paul-Saal
- Balkonsaal: Franz-Liszt-Saal
- Kleines Haus: Bühne 2

Der Gartensaal trägt als neu geschaffene Saalsuite einen im Hinblick auf Stadthallenzeiten unverbrauchten Namen; allerdings wurde dieser Name in der Ludwig-Siebert-Festhalle für den als Konferenzsaal genutzten Raum verwendet, der später in der Stadthalle als Kleines Haus bezeichnet wurde. Hier besteht aus diesem Grund eine gewisse Notwendigkeit, einen neuen Namen zu finden; die Reduzierung des Namens auf Gartensaal wäre hierfür eine Option, da der räumliche Bezug sichtbar bleibt.

Die Neubenennung der Säle sollte im Rahmen eines Gremienbeschlusses erfolgen, sie ist jedoch vom Nutzungskonzept unabhängig.
Zur besseren Orientierung und um einer Entscheidung nicht vorzugreifen werden in den folgenden Ausführungen die bisher in der Planung üblichen Namen weiterverwendet.

Großer Saal

Technisch auf neuestem Stand, bietet die Vollbühne im Großen Saal den perfekten Rahmen für alle klassischen Theatergenres und alle größeren Aufführungen der Populärkultur, soweit diese mit den beschränkten Besucherkapazitäten betriebswirtschaftlich rechtfertigbar sind. Hier werden neben Vorstellungen des Musiktheaters (Oper, Operette, Musical) Konzerte von Klassik bis Punk ebenso wie Crossover-Produktionen und Ballette stattfinden, auch Schauspielproduktionen der Klassik, der Neuen Dramatik und schulrelevante Werke in aktuellen, modernen ebenso wie traditionellen Inszenierungen werden hier beste Bedingungen vorfinden. Ebenso wird es im Großen Saal eine Abonnementsreihe mit Komödien und leichterer Unterhaltung geben. Konzerte großer Orchester mit namhaften Solisten und Dirigenten werden hier genauso ihr Publikum erreichen wie hochkarätig besetzte Klavier- und Kammermusikabende, Auftritte von Kammerorchestern – die Bandbreite reicht hier vom Freiburger Barockorchester bis hin zum Ensemble Modern – sowie Jazzkonzerte mit Ensembles höchsten Niveaus und Popkonzerte von spannenden Bands, die entweder im Mainstream-Bereich Musik machen und noch nicht arriviert sind oder eine popkulturelle Nische besetzen sowie Künstlerinnen und Künstler aus

dem Bereich der elektronischen Musik. Abgerundet wird das Spektrum durch Auftritte von bekannten Comedians und Kabarettisten und durch die Aufführungen von Kinder- und Jugendtheaterproduktionen. Der Saal ist überdies auch für Bälle und nichtkulturelle Veranstaltungen gut im Sinne seiner technischen Möglichkeiten nutzbar.

Balkonsaal

Den idealen Raum für Kammerkonzerte bietet der Balkonsaal mit seiner variablen Bühne, den technischen Möglichkeiten und der intimeren Saalgröße. Hier spielen namhafte Kammermusikensembles, es werden Klavierabende, Liedermatinéen und Jazzkonzerte im Balkonsaal stattfinden. Auch kleine Produktionen des Kinder- und Jugendtheaters finden hier angemessene Bedingungen. Durch die räumliche und bedingt wirksame akustische Abkopplung vom Großen Saal gibt es nur wenige Einschränkung in den Planungsmöglichkeiten. Die jeweiligen Veranstaltungen sind im Zuge des Betriebes aufeinander abzustimmen. Je nach den akustischen Möglichkeiten oder Einschränkungen im Kleinen Haus können hier auch weniger bekannte Bands sowie Bands und Musikgruppen aus Stadt und Region auftreten, wenn das Große Haus überdimensioniert wäre.

Kleines Haus

Das neu gestaltete Kleine Haus mit seiner Studio-Atmosphäre ist der beste Ort für Off-Theater, Kammertheaterstücke, alternative Veranstaltungsformen und für Auftritte der „local players“ der Comedian-, Kabarett- und Musikszene. Auch finden hier die Bayreuther Theatervereine und Schultheaterproduktionen einen ideal ausgestatteten und dimensionierten Raum für ihre Produktionen und ihre Protagonisten. Ebenfalls passend für den Raum sind Jazzkonzerte und Jam Sessions und aufwendigere Produktionen des Kinder- und Jugendtheaters.

Oberes Foyer

Für diesen besonderen Raum ist es mittelfristig denkbar, eine regelmäßige Retro- oder Jazzlounge mit Cocktailbar im Oberen Foyer stattfinden zu lassen und so den dort vorherrschenden und gut konservierten Charme der 60er Jahre mit Leben zu füllen und mit einer in diesen Rahmen bestens passenden Reihe in das Veranstaltungskonzept einzubinden. Bespielt an Tagen, an denen sonst keine Vorstellung vorgesehen ist, kann das Friedrichsforum auch außerhalb des normalen Spielplans belebt und damit zu einem offenen und in der Stadt präsenten „place to be“ werden. Unterstützung sollte dies noch durch ein Café auf dem Vorplatz erfahren.

Gartensaal

Gelegen im Hofgartenflügel des Friedrichsforums und angebunden durch eine Galerie stellt der Gartensaal einen guten Rahmen für Ausstellungen der Bildenden Kunst, Bildungsprojekte und Vortragsreihen dar. Durch seine Teilbarkeit ist er auch anderweitig vielfältig nutzbar und dadurch eine wichtige Ergänzung des Saalkonzepts des Friedrichsforums.
Denkbar sind Kooperationen mit den Bayreuther Museen, den heimischen Künstlern, der Volkshochschule u.v.m. Die Nutzung des Saals für Ausstellungen stellt dabei allerdings eine große Herausforderung dar, deren Erfolg nicht abschätzbar ist. Größte Schwierigkeit ist dabei, dass es kaum vorstellbar ist, ein seriöses Ausstellungsprogramm in einem Raum durchzuführen, der während der

Ausstellungslaufzeit eventuell noch anderen Nutzungen zur Verfügung stehen soll und dazu gegebenenfalls für die jeweilige Nutzung umgebaut werden soll (z.B. Umrüstung auf Seminarbestuhlung).

Garderoben

Bei der Planung von gleichzeitigen Veranstaltungen ist zu beachten, dass nach derzeitigem Planungsstand die Garderobensituation des Friedrichsforums ein begrenzendes Element darstellt. Vorgesehen sind vier große Garderoben, von denen jeweils zwei durch einen Sanitärtrakt verbunden sind; letzterer ist bisher nicht durch mehrere Geschlechter gleichzeitig nutzbar; zwei große Künstlerensembles lassen sich also derzeit gleichzeitig nicht ohne Einschränkungen respektive Unannehmlichkeiten in den vorhandenen Garderoben unterbringen. Weitere (und kleinere) Garderoben sind die beiden Solistengarderoben im Hofgartenflügel und drei weitere im Bühnenturm.

Eine mögliche Lösung für die Garderobenfrage bei z.B. gleichzeitiger Nutzung des Großen Saals mit einer großen Musiktheaterproduktion und des Kleinen Hauses durch einen Theaterverein stellt die behelfsmäßige Einrichtung von Garderoben im Gartensaal dar; diese Lösung sollte allerdings nur im Notfall in Betracht gezogen werden, da dadurch die parallele Nutzung des Gartensaals deutlich eingeschränkt wird.

„Nichtkulturelle“ Nutzungen

Selbstverständlich sollen auch weiterhin nichtkulturelle Veranstaltungen im Friedrichsforum stattfinden. Hierfür bietet das Friedrichsforum eine Vielzahl an Möglichkeiten, angefangen von Kongressen, Personalversammlungen etc. im Großen Saal bis hin zu Seminaren und Tagungen im teilbaren Gartensaal. Karnevalsveranstaltungen, Ballveranstaltungen und Abschlussbälle können unter bestimmten Bedingungen der kulturellen Nutzung zugerechnet werden.

Die angeführten Nutzungen bewegen sich in der Regel außerhalb des weit gefassten Kulturbegriffs. Zu beachten ist hier, dass aufgrund der Förderbedingungen der Anteil nichtkultureller Veranstaltungen stark begrenzt ist; dieser Anteil der Nutzung lag bei der Stadthalle höher. Durch die Begrenzung auf maximal 13,5% nichtkulturelle Nutzung wird es trotz des größeren Kulturangebots im Friedrichsforum im Vergleich zur Stadthalle nicht möglich sein, alle Anfragen in diesem Bereich zu bedienen; da aber gerade Tagungen, Seminare und Kongresse den nicht reduzierten Mietpreis zahlen (der Mietpreis für Kulturinstitutionen und Bayreuther Vereine wird darunter liegen), ist bei bevorzugter Terminvergabe an (nichtkulturelle) Vereine mit einer nicht unerheblichen Einnahmenreduzierung im Bereich der Vermietungen zu rechnen. Die Frage, wie mit der beschränkten Anzahl an nichtkulturellen Terminen und deren Vergabe umzugehen ist, also welche nichtkulturellen Nutzer zu bevorzugen sind, ist dabei eine politische. Hier ist eine Positionierung des Stadtrats erforderlich, um dem Friedrichsforum ein klares Mandat für die Vergabe der Säle zu geben. Aus Sicht der Kulturverwaltung sind die Bayreuther Vereine und ehrenamtlich Gruppierungen aus der Stadt hier bevorzugt zu behandeln.

Kosten

Alle inhaltlichen Planungen bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher und künstlerischer Sinnhaftigkeit. Eine im Rahmen der Möglichkeiten wirtschaftliche Planung bei gleichzeitiger inhaltlicher Qualität ist dabei das Ziel des Betriebs des Friedrichsforums. Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass der Theaterbetrieb zwangsläufig einen dauerdefizitären Status haben wird.

Ein wichtiger Aspekt der Konzeption ist eine attraktive Eintrittspreisgestaltung, bei der durch eine durchdachte Ermäßigungsstruktur die Teilhabe auch Menschen in schwierigen ökonomischen Situationen ermöglicht wird. Auch sind ggf. extra bepreiste Highlights als Leuchttürme ein probates Mittel, um trotz wirtschaftlicher Zwänge kostenintensive Produktionen anbieten zu können.
Eine Schwierigkeit stellt die Beschränktheit der Kapazität der Halle dar. Bei maximal 800 Sitzplätzen ist die Refinanzierung teurer Produktionen, insbesondere im Bereich des popkulturellen Mainstreams, aber in geringerem Umfang auch im Bereich des klassischen Musiktheaters, selbst bei voller Auslastung nur anteilig möglich.

Ein Haus, dass im Wesentlichen auf Vermietungen und nichtkulturellen Veranstaltungen fußt, kann zwar deutlich mehr Einnahmen erwirtschaften und somit weniger defizitär betrieben werden als ein reiner Kulturbetrieb. Das Friedrichsforum wird sich zwischen Eigenveranstaltungen, Kooperationen und Vermietungen bewegen und damit einen Mittelweg beschreiten, der allerdings erst dann zum (künstlerischen) Erfolg führen wird, wenn der Schwerpunkt deutlich auf Seiten der Eigenveranstaltungen liegt und das Haus dementsprechend mit ausreichenden Mitteln ausgestattet ist, um durch möglichst viele selbst ausgesuchte Produktionen sein Profil zu steuern und zu schärfen und das Publikum begeistern zu können – andernfalls besteht die große Gefahr des Zurückfallens in die programmatische Beliebigkeit der Stadthalle. Durch entsprechende Unterstützung kann Bayreuth die Vorteile und den „Glamour“ eines Staatstheaters erhalten, ohne die dafür notwendigen deutlich höheren Mittel bereitstellen zu müssen.
Mit dem Neuanfang als Friedrichsforum hat Bayreuth die einmalige Gelegenheit, sein Kulturportfolio um einen wesentlichen Baustein zu erweitern und auch außerhalb der Festspielzeit über die Grenzen der Stadt zu leuchten.

Künstlerische Jahresplanung

Aufgrund der Bedingungen der Sanierungsförderer ist die Grundbedingung für die Jahresplanung, einen kulturelle Nutzungsgrad von mindestens 86,5% zu erreichen. Dieser Wert bezieht sich auf Nutzungstage inklusive der notwendigen Auf- und Abbautage bei aufwendigeren Veranstaltungen wie Musiktheater, Ballett, Schauspiel etc. und kann über die reine Zahl der Nutzungstage oder aber über die für die Veranstaltungen jeweils genutzten Flächen ermittelt werden (AGVO §53).

Zentrale Grundlage des Betriebskonzepts ist die Disposition aller Veranstaltungen in allen Sälen, die beispielhaft für ein Jahr vorgenommen wurde. Dabei wurden pauschalierte Veranstaltungsreihen eingeplant, die die durchschnittlichen Bedingungen der jeweiligen Sparte abbilden. Die vorliegende Jahresdisposition dient als Berechnungsgrundlage für den kulturellen Nutzungsgrad des Friedrichsforums, weiterhin wurden die so geplanten Veranstaltungen zur Berechnung der Einnahmen aus Ticketverkäufen und der dafür notwendigen Aufwendungen und zur Ermittlung des technischen Personalbedarfs herangezogen. Der Gartensaal wurde bei der Planung nicht berücksichtigt, da hier der

Schwerpunkt auf Ausstellungen liegt: Im Gartensaal erfolgen nur selten Umbauten und Änderungen, die Einrichtung dafür und die Umeinrichtung für Seminare, Tagungen etc. erfordert verhältnismäßig wenig Arbeitszeit und Aufwand.

Das Ergebnis der Jahresplanung zeigt die folgende Darstellung der Vorstellungszahlen.

Großer Saal

Genre	Inhalt	Abo	Anzahl
Musiktheater	Oper, Operette, Musical, Singspiel, Revue	MT	9
Konzert-Reihe I	Große Orchesterkonzerte, NJK	K1	7
Konzert-Reihe II	Kammerorchester, Kammermusik, Rezitals	K2	7
Schauspiel	Klassik, Neue Dramatik, schulrelevante Werke	S	8
Tanztheater-Reihe	Klassisches & modernes Ballett	B	7
Boulevard-Reihe	Unterhaltung, leichtere Stücke	U	8
Kabarett- & Comedy-Reihe	Gemischtes, zeitgenössisches Programm	C	8
Freiverkauf	Genre-übergreifend (insbes. Popkultur) davon 6 Vorstellungen Sonntagnachmittagsabo	FV	30
Freiverkauf	Kindervorstellungen	FK	26
Kulturelle Vermietungen	Theatervereine, Orchester, Chöre, Bands…	KV	62
Nichtkulturelle Nutzung	Städt. Veranstaltungen, Jubiläen, Tagung / Kongress, Ball, Hochzeit, Schulfeier	NKG	20

Balkonsaal

Genre	Inhalt	Name	Anzahl
Konzert	Kammerkonzerte, Bands		19
Kindertheater	Kindertheater		22
Freiverkauf			0
Kulturelle Vermietungen		KVB	18
Nichtkulturelle Vermietungen		NKB	51

Kleines Haus

Genre	Inhalt	Name	Anzahl
Konzert	Lokale Bands, Crossover		22
Comedy	Lokale Comedians		20
Schauspiel	Kammertheater		14
Kindertheater			13
Kulturelle Vermietungen		KVK	17
Nichtkulturelle Vermietungen		NVK	6

Die angeführte Planung ergibt den folgenden Nutzungsgrad, gerechnet nach Nutzungstagen und Nutzungsfläche.

Berechnung nach Nutzungstagen

Großer Saal		Tage	Anteil
Kulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	184	88,9%
Nichtkulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	23	11,1%
Gesamtnutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	207	

Balkonsaal		Tage	Anteil
Kulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	69	57,5%
Nichtkulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	51	42,5%
Gesamtnutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	120	

Kleines Haus		Tage	Anteil
Kulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	99	94,3%
Nichtkulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	6	5,7%
Gesamtnutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	105	

Gartensaal		Tage	Anteil
Kulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	280	89%
Nichtkulturelle Nutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	35	11%
Gesamtnutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	315	

Gesamtnutzungstage		Tage	Anteil
Kulturelle Nutzungstage (kn)	inklusive Auf- und Abbautage	632	**84,6%**
Nichtkulturelle Nutzungstage (nk)	inklusive Auf- und Abbautage	115	**15,4%**
Gesamtnutzungstage	inklusive Auf- und Abbautage	747	

Anm.: Der "Ball der Stadt" ist für jeden Saal jeweils als nichtkulturelle Vermietung verbucht.

Die Berechnung nach Nutzungsflächen ergibt folgendes Ergebnis:

Berechnung nach Nutzungsflächen

Saal	Fläche (m²)	Kulturell (m²)	Nichtkulturell (m²)
Großer Saal	4178,43	768.831,12	96.103,89
Balkonsaal	774,5	53.440,50	39.499,50
Kleines Haus	457,44	45.286,56	2.744,64
Gartensaal	461,59	129.245,20	16.155,65
Gesamtnutzung		**996.803,38**	**154.503,68**
		86,6%	**13,4%**

Der aufgrund der Sanierungsbedingungen notwendige Nutzungsgrad von mindestens 86,5% wurde somit durch die vorliegende Jahresplanung erreicht.

Veranstaltungen

Veranstaltungsrahmen

Die Umsetzung des Künstlerischen Konzepts basiert grundsätzlich auf drei verschiedenen Säulen, die sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Künstlerische Planung, die Preis-, Ermäßigungs- und Abonnementgestaltung und damit auf die Einnahmen und Ausgaben mit sich bringen.

Vermietung

Bei einer Vermietung trägt der Mieter das alleinige finanzielle Risiko der Vorstellung; der Mieter ist gleichzeitig Veranstalter, ist für alle künstlerisch bedingten Abgaben verantwortlich und erhält alle Einnahmen aus Ticketverkäufen. Dem Friedrichsforum stehen dafür die Mieteinnahmen zu, es entstehen für den Betreiber (nahezu) keine künstlerischen Kosten, da sie als durchlaufende Posten zu werten sind und dem Mieter in Rechnung gestellt werden; dies sind im Vermietungsfall die Kosten für das Vorderhauspersonal (Abendkassen-, Garderoben-, Einlass-, WC-Personal) und die bei Vorstellungen im Großen Haus entstehenden Kosten für die erforderliche Sicherheitsbrandwache, den Sanitätsdienst und ggf. den Bustransfer. Die Personalkosten der Bühnen- und Haustechnik sind im Mietpreis enthalten.

Zu Zeiten der Stadthalle wurden bei einer Vermietung die Eintrittspreise durch den Mieter vorgegeben und (nahezu) nicht durch den Betreiber beeinflusst; eine Einflussnahme ist z.B. bei entsprechendem Beschlusslage zwar durchaus denkbar, wird aber ohne Beeinträchtigung für den Vermietererlös nicht möglich sein und macht die Veranstaltung für den Mieter unattraktiver; dieser Veranstaltungsrahmen lässt zudem ohne Einflussnahme auf den mieterseitigen Erlös oder durch Reduktion der Mieteinnahmen keine Abonnementbeteiligung zu.

Ein Blick zurück auf Stadthallenzeiten zeigt deutlich höhere Eintrittspreise als bei anderen Theatern im Umkreis (Mainfrankentheater Würzburg, Staatstheater Nürnberg, die Theater Hof, Coburg und Meiningen); auch legte der Mieter fest, ob Ermäßigungen gewährt wurden oder nicht. Entsprechende Werte dazu folgen in einem späteren Kapitel.

Eigenveranstaltung

Das Gegenteil der Vermietung stellt die Eigenveranstaltung dar. Dieser Veranstaltungsrahmen bedeutet die größte Freiheit in der Auswahl der Produktionen und dadurch die beste Möglichkeit der gezielten Spielplangestaltung. Auch im Hinblick auf Preisgestaltung, Ermäßigungen und der Einbindung von Abonnementsreihen gibt es hier die größten planerischen Freiheiten.

Allerdings bedeutet Eigenveranstaltung auch alleiniges finanzielles Risiko für das Friedrichsforum. Eine Kostendeckung der Veranstaltung ist hier nicht garantiert.

Kooperation

Den Mittelweg zwischen Vermietung und Eigenveranstaltung stellt eine Kooperation zwischen dem Friedrichsforum und dem Anbieter dar. Grundsätzlich sind hier viele Modelle denkbar, von der einfachen Einnahmenteilung bis hin zur Mindestgage mit anschließender Einnahmenteilung u.v.m.

Dem Friedrichsforum stehen bei einer Kooperation keine Mieteinnahmen zu, das finanzielle Risiko liegt in der Regel beim Veranstalter oder es wird geteilt, wobei das Hauptrisiko in der Regel beim Kooperationspartner liegen sollte.

Der Vorteil der Kooperation liegt für das Friedrichsforum in der (allerdings begrenzten) programmatischen Steuermöglichkeit, in der (ebenfalls begrenzten) Gestaltungsmöglichkeit der Preisstruktur und der denkbaren Einbindung von Abonnements bei deutlich geringerem finanziellen Aufwand und Risiko im Vergleich zur Eigenveranstaltung. Der Veranstalter verzichtet bei einer Kooperation auf einen Teil der Einnahmen aus dem Ticketverkauf, zahlt dafür aber keine Mieteinnahmen, kann auf das Marketing des Friedrichsforums zurückgreifen und hat bei Einbindung eines oder mehrerer Abonnements eine garantierte Grundauslastung bereits vor dem Verkauf der Eintrittskarten.

Die Kooperation stellt trotz aller Begrenzungen der Gestaltung einen guten Weg für die Einbindung bereits bestehender Bayreuther Veranstaltungsreihen in das künstlerische Konzept des Friedrichsforums dar, bietet sich aber ggf. auch für geplant regelmäßige Gäste wie die Theater in Hof und Coburg an. Allerdings muss deutlich auf die erwähnten Begrenzungen dieses Veranstaltungsrahmens hingewiesen werden; auch wird es nicht für alle Veranstaltungen die erforderlichen Kooperationspartner geben.

Grundlagen

Das Friedrichsforum generiert seine Einnahmen aus den folgenden Quellen:

- Verkauf von Eintrittskarten
- Einnahmen aus Vermietungen und Kooperationen
- Verkauf von Programmheften
- Garderobengebühr
- Leihgebühren
- Pacht Gastronomie.

Hier kommen die Veranstaltungsrahmen zum Tragen. Während bei der Vermietung die Einnahme aus der Miete, der Garderobengebühr (falls sie erhoben wird) und ggf. der anteiligen Ticketgebühr für den Bus besteht, gehen bei einer Eigenveranstaltung die Einnahmen aus dem Ticketverkauf, die Garderobengebühr und der Erlös vom Programmheftverkauf direkt an das Friedrichsforum. Bei einer Kooperation gilt es, die Einnahmen entsprechend des Kooperationsvertrags zu teilen.

Zur Ermittlung der Erlöse aus den verschiedenen Einnahmequellen in Verbindung mit den drei Veranstaltungsrahmen ist es notwendig, die folgend dargestellten Grundlagen festzulegen.

Ticketpreise

Für Eigenveranstaltungen, aber auch für Kooperationen muss für das Friedrichsforum eine Preis- und Ermäßigungsstruktur und eine Abonnementpreisstruktur geschaffen werden. Die Eintrittspreise und die Gestaltung der Kategorien haben erheblichen Einfluss auf die Einnahmen vor allem bei Eigenveranstaltungen und in geringerem Maße bei Kooperationen, können aber auch negativen Einfluss auf die Auslastung haben, wenn sie unangemessen hoch angesetzt werden – mit der eventuellen Folge einer Einnahmenminderung.

Orientierung kann hier die Preisstruktur ähnlich gearteter Häuser bieten. Als Beispiele seien hier die Theater Schweinfurt, Coburg, Hof, Meiningen, Bamberg, Würzburg und Nürnberg angeführt.

In der folgenden Tabelle werden die durchschnittlichen Kartenpreise der genannten Häuser der jeweiligen Preiskategorie aufgelistet.

	Sparten (nicht Kategorien) / **Durchschnittliche** Eintrittspreise							
Theater	A+	A	B	C	D	E	Günstigste	Kinder
Schweinfurt	37,25 €	32,25 €	28,00 €	24,80 €	24,25 €	22,00 €	19,60 €	5,00 €
Bamberg		34,33 €	33,50 €	31,00 €	31,00 €	27,50 €	25,00 €	8,00 €
Hof		32,00 €	30,00 €	26,25 €			26,25 €	6,00 €
Meiningen		24,44 €	22,56 €	22,44 €	20,56 €	20,44 €	16,33 €	5,33 €
Coburg	45,80 €	34,40 €	32,80 €	32,50 €	27,80 €	25,40 €	16,40 €	8,00 €
Würzburg	44,06 €	36,56 €	34,56 €	32,56 €	30,56 €	28,56 €	26,56 €	k. A.
Nürnberg	49,35 €	38,90 €	35,49 €	34,55 €	31,33 €	31,20 €	24,89 €	13,38 €

Sortierung: Teuerste Klasse absteigend

A+: Werke mit besonderem Aufwand

Alle Daten Stand September 2019 (aktuelle Spielzeithefte, Websites der Theater, Info BMTG, Info Marketing Staatstheater Nürnberg)

Ermäßigungen

Mit der inhaltlichen und konzeptionellen Gestaltung des Spielplans soll eine möglichst breite Publikumsschicht aus Bayreuth und der Region erreicht werden; hierzu gehört selbstverständlich auch die Einbindung von ökonomisch schwächer gestellten Bevölkerungsschichten. Die Teilhabe an den Angeboten des Friedrichsforums ist ein wichtiger Bestandteil des Konzepts.

Ein geringes Haushaltseinkommen erschwert die Teilhabe am kulturellen Leben durch Besuch kultureller Einrichtungen bei vollem Eintrittspreis. Hier setzen Ermäßigungen an, um eine Teilhabe am kulturellen Leben zu ermöglichen. Als Zielgruppe von Ermäßigungen können – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die folgenden Gruppen genannt werden:

- Kinder und Jugendliche (Schüler)
- Studierende
- Auszubildende
- Arbeitslose (I+II)
- Menschen mit Schwerbehinderung
- Rentner mit Anspruch auf Grundsicherung

Zusätzlich erhalten oft auch Inhaber der Bayrischen Ehrenamtskarte eine Form der Ermäßigung.

Grundsätzlich sollte der Verkauf von ermäßigten Eintrittskarten nur gegen Nachweis erfolgen, also gegen Vorlage des Schüler- oder Studentenausweises bzw. Altersnachweis, den Schwerbehindertenausweis etc. Ggf. sollte für Studierende noch ein Höchstalter festgelegt werden; üblich ist hier im Allgemeinen 25 Jahre.

Aus Erfahrungen mit anderen ähnlich gearteten Kultureinrichtungen (Mehrspartentheatern) lässt sich schließen, dass Senioren einen großen Teil des Publikums ausmachen; bei entsprechender Kinder- / Jugendarbeit ist der Anteil von jungem Publikum ebenfalls hoch. Hieraus resultiert, dass ein großer Teil der Einnahmen voraussichtlich über die beiden genannten Gruppen erwirtschaftet wird; bei pauschaler Ermäßigung für Senioren werden also entsprechend geringere Einnahmen aus Kartenverkauf erwirtschaftet.

Als Lösungsansatz ist ein mehrschichtiges Konzept denkbar. Zum einen gibt es in Bayreuth den Sozialpass; er wird auf Antrag durch das Sozialamt an Empfänger von Wohngeld, Arbeitslosengeld II, Sozialhilfe, Grundsicherung im Alter, bei Erwerbsminderung und für Leistungsbezieher nach dem Asylbewerbergesetz mit Erstwohnsitz in Bayreuth ausgegeben. Durch den Sozialpass werden finanziell schwach gestellte Personen gut erreicht, gleichzeitig liegt mit dem Sozialpass ein Nachweis für den Erhalt der Ermäßigung bei Einzelkartenkauf vor. Für Besucher aus der Region müssen andere / entsprechende Nachweise noch gefunden werden; ggf. gibt es hier ein Pendant zum Sozialpass, zusätzlich können auch alle Nachweise dauerhaft akzeptiert werden, die bei einem Wohnsitz in Bayreuth zu einem Sozialpass berechtigen würden.

Die Ermäßigungen anderer Theater sind sehr uneinheitlich, einige gewähren bis zu 50%, das Gros liegt bei 20%. Beim Kreis der Berechtigten bestehen ebenfalls große Unterschiede, einige der weiter oben angeführten Gruppen werden häufig nicht oder nur bei Teilen des Spielplans berücksichtigt.

Für das Friedrichsforum wird hier ein Mittelweg gewählt: der Berechtigtenkreis soll groß ausfallen und auch Inhaber einer Bayerischen Ehrenamtskarte umfassen, die Ermäßigung ist dafür durchweg mit 25% kalkuliert und bei den Werken des Spielplans soll es möglichst keine Einschränkungen geben. Für Inhaber des Sozialpasses oder entsprechender Berechtigungen kann eine Ermäßigung auf 0,- € für Restkarten ab 15 Minuten vor Vorstellungsbeginn gewährt werden.

Die nachfolgenden Tabellen stellen die für die Kalkulation verwendete Preisstruktur für den Einzelverkauf dar.

Großer Saal		Kategorie 1			Kategorie 2			Kategorie 3		
Genre	Plätze gesamt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt
MT	750	275	48,00 €	36,00 €	275	36,00 €	27,00 €	200	24,00 €	18,00 €
K1	750	275	46,00 €	34,50 €	275	34,50 €	25,88 €	200	23,00 €	17,25 €
K2	750	275	40,00 €	30,00 €	275	30,00 €	22,50 €	200	20,00 €	15,00 €
S1	800	300	46,00 €	34,50 €	300	34,50 €	25,88 €	200	23,00 €	17,25 €
B1	750	275	44,00 €	33,00 €	275	33,00 €	24,75 €	200	22,00 €	16,50 €
C1	800	300	48,00 €	36,00 €	300	36,00 €	27,00 €	200	24,00 €	18,00 €
KJ	800	800	10,00 €	7,00 €		- €			- €	

Balkonsaal		Kategorie 1			Kategorie 2			Kategorie 3		
Genre	Plätze gesamt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt
K	360	120	40,00 €	30,00 €	120	30,00 €	22,50 €	120	20,00 €	15,00 €
KJ	360	360	8,00 €	6,00 €						

Kleines Haus		Kategorie 1			Kategorie 2		
Genre	Plätze gesamt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt	Plätze	Vollzahler	Ermäßigt
K	210	105	24,00 €	18,00 €	105	16,00 €	12,00 €
S	210	105	24,00 €	18,00 €	105	16,00 €	12,00 €
C	210	105	24,00 €	18,00 €	105	16,00 €	12,00 €
KJ	210	210	8,00 €	6,00 €			

Abonnementreihen und -preise

Der Aufbau von Abonnementreihen dient der langfristigen Kundenbindung und sorgt für einen festen Besucherstamm. Der Abonnent erhält einen Vorteil durch einen ermäßigten Ticketpreis für die einzelne Vorstellung bei gleichzeitiger Abnahme mehrerer Tickets, ggf. profitiert er noch von Sonderveranstaltungen wie Abonnentenempfängen, bevorzugte Information zu kommenden Spielzeiten u.a.

Der Vorschlag der Anzahl der Abonnementsvorstellungen und der berücksichtigten Genres und Säle richtet sich weitgehend nach dem Gutachten der Inthega, ist aber um ein Sonntagnachmittagsabonnement im Großen Haus (sechs Vorstellungen am Sonntag, 15:00 Uhr) erweitert worden.
Langfristig denkbar sind noch Regionalabonnements, bei denen die Abonnenten aus der Region mit dem Bus abgeholt werden und bereits unterwegs eine Einführung erhalten, Schulplatzmieten, gemischte Abonnements, Abonnementreihen für den Balkonsaal und das Kleine Haus u.v.m.

Bei der Berechnung der Einnahmen muss berücksichtigt werden, dass Abonnements sich einnahmemindernd auswirken können. Dieser Effekt kann allerdings dadurch aufgehoben werden, dass von vorne herein ein fester Besucherstamm in der Vorstellung eingeplant werden kann; gleichzeitig stellen Abonnenten gute Kommunikatoren dar, was zu höherer Auslastung führen kann.

Vorgesehen sind folgende Abonnementreihen:

Großer Saal

Genre	Inhalt	Name	Anzahl
Musiktheater	Oper, Operette, Musical, Singspiel, Revue	MT	9
Konzert-Reihe I	Große Orchesterkonzerte, NJK	K1	7
Konzert-Reihe II	Kammerorchester, Kammermusik, Rezitals	K2	7
Schauspiel	Klassik, Neue Dramatik, schulrelevante Werke	S	8
Tanztheater-Reihe	Klassisches & modernes Ballett	B	7
Boulevard-Reihe	Unterhaltung, leichtere Stücke	U	8
Kabarett- & Comedy-Reihe	Gemischtes, zeitgenössisches Programm	C	8
Freiverkauf	Genre-übergreifend davon 6 Vorstellungen Sonntagnachmittagsabonnement	FV	30

Die Abonnementsreihen werden so bepreist, dass die Ermäßigung im Abonnement größer ist als beim Kauf einer ermäßigten Einzelkarte. Die Preisstruktur spiegelt die folgende Tabelle:

Großer Saal Abo		Kategorie 1		Kategorie 2		Kategorie 3	
Genre	Anzahl Abo-Vorst.	Preis	entspricht	Preis	entspricht	Preis	entspricht
MT	9	324,00 €	36,00 €	243,00 €	27,00 €	162,00 €	18,00 €
K1	7	242,00 €	34,57 €	182,00 €	26,00 €	121,00 €	17,29 €
K2	7	210,00 €	30,00 €	158,00 €	22,57 €	105,00 €	15,00 €
S & U	8	276,00 €	34,50 €	207,00 €	25,88 €	138,00 €	17,25 €
B	7	231,00 €	33,00 €	174,00 €	24,86 €	116,00 €	16,57 €
C	8	288,00 €	36,00 €	216,00 €	27,00 €	144,00 €	18,00 €

Mietpreisstruktur

Grundsätzlich ist zu klären, welche Mieten erhoben werden müssen, ohne das Beihilferecht zu verletzen. Hier sollte zur Erlangung der notwendigen Rechtssicherheit noch ein entsprechendes Gutachten eingeholt werden. Die folgenden Mietpreisannahmen stellen demnach nur eine fiktive Berechnungsgrundlage für das Betriebsergebnis dar.

Die Mietpreise der ehemaligen Stadthalle lagen vergleichsweise im unteren Preisniveau; das Friedrichsforum als komplett saniertes Haus sollte einen höheren Mietpreis rechtfertigen. Allerdings muss die Anhebung differenziert vorgenommen werden, damit städtisch geförderte Veranstalter auch weiterhin zu ermäßigten Preisen mieten können.

Für jeden Saal sind mehrere Mietpreise vorgesehen:

- Vollmiete für kommerzielle nichtkulturelle Nutzer
- Kulturmiete für Kulturanbieter

- Ermäßigte Mieten und interne Verrechnung für durch die Stadt Bayreuth geförderte Institutionen (kulturell und nichtkulturell)
- Miete für einen Auf- / Abbautag und / oder Probentag

Die in der folgenden Darstellung hinterlegten Zahlen stellen einen Vorschlag dar.

Ort	Preisname	Summe	USt	Gesamt
Großer Saal	Nichtkulturell / Vollzahler	3.800,00 €	19%	4.522,00 €
	Nichtkulturell / ermäßigt	2.850,00 €	19%	3.391,50 €
	Kultur / Vollzahler	1.520,00 €		1.520,00 €
	Kultur / ermäßigt	1.140,00 €		1.140,00 €
	Kultur interne Verrechnung	- €		- €
	Nichtkulturell / Aufbau	1.900,00 €	19%	2.261,00 €
	Kultur / Aufbau	760,00 €		760,00 €
Balkonsaal	Nichtkulturell / Vollzahler	2.200,00 €	19%	2.618,00 €
	Nichtkulturell / ermäßigt	1.650,00 €	19%	1.963,50 €
	Kultur / Vollzahler	880,00 €		880,00 €
	Kultur / ermäßigt	660,00 €		660,00 €
	Kultur interne Verrechnung	- €		- €
	Nichtkulturell / Aufbau	1.100,00 €	19%	1.309,00 €
	Kultur / Aufbau	440,00 €		440,00 €
Kleines Haus	Nichtkulturell / Vollzahler	2.400,00 €	19%	2.856,00 €
	Nichtkulturell / ermäßigt	1.800,00 €	19%	2.142,00 €
	Kultur / Vollzahler	960,00 €		960,00 €
	Kultur / ermäßigt	720,00 €		720,00 €
	Kultur interne Verrechnung	- €		- €
	Nichtkulturell / Aufbau	1.200,00 €	19%	1.428,00 €
	Kultur / Aufbau	480,00 €		480,00 €
Gartensaal	Nichtkulturell / Vollzahler	1.800,00 €	19%	2.142,00 €
	Nichtkulturell / ermäßigt	1.350,00 €	19%	1.606,50 €
	Kultur / Vollzahler	720,00 €		720,00 €
	Kultur / ermäßigt	540,00 €		540,00 €
	Kultur interne Verrechnung	- €		- €
	Nichtkulturell / Aufbau	900,00 €	19%	1.071,00 €
	Kultur / Aufbau	360,00 €		360,00 €

Kooperationsmodelle

Für die Ermittlung der Einnahmen aus Kooperationen stehen drei Modelle zur Verfügung:

- Einnahmenteilung
- Mindesteinnahme für das Friedrichsforum bis zu einer bestimmten Auslastung und anschließende Einnahmenteilung
- Volle Einnahmen bis zum Erreichen einer definierten Auslastung und darauffolgende Einnahmenteilung.

Für jedes der drei genannten Modelle sind drei Varianten hinterlegt, die in der folgenden Tabelle angeführt werden.

Modell 1			
Einnahmenteilung	A	B	C
Veranstalter	50%	60%	70%
Friedrichsforum	50%	40%	30%
Modell 2			
Festbetrag und Einnahmenteilung ab x%	A	B	C
Festbetrag Friedrichsforum	2.500,00 €	3.250,00 €	4.000,00 €
Einnahmenteilung 50/50 ab	30%	40%	50%
Modell 3			
Einnahmenteilung bis x%, darüber hinaus an Veranstalter	A	B	C
Einnahmenteilung 50/50 bis Auslastung von	70%	75%	80%

Vorderhauspreise

Zu den Vorderhauseinnahmen zählen die Einnahmen aus der Garderobenabgabe, aus Programmheftverkäufen und bei Vermietungen die Kosten für den Bustransfer, der pro verkauftem Ticket erhoben wird. Letztgenannte Einnahme orientiert sich am jahrelang unveränderten Preis aus Stadthallenzeiten (hier sollte über eine angemessene Erhöhung nachgedacht werden); die beiden anderen Werte beruhen auf der Einschätzung des Verfassers.

Hinterfragt werden kann durchaus, ob die Erhebung einer Garderobengebühr noch zeitgemäß ist – andere Häuser haben dies bereits in den Eintrittspreis inkludiert.
Die folgende Tabelle stellt die vorgesehenen Kosten und Quoten dar.

	Kosten	Quote
Garderobengebühr	1,00 €	50%
Programmheft	1,50 €	30%
Bustransfer	0,25 €	15%

Einnahmespezifische Parameter

Einnahmen aus Kartenverkauf unterliegen einigen Variablen; der Erlös wird beeinflusst durch die Eintrittspreise, die Auslastung, die Anzahl an verkauften ermäßigten Karten und die Größe des jeweiligen Abonnements, sofern es beteiligt ist. Auch sind die Einnahmen aus Garderobennutzung und

Programmheftverkauf besuchsabhängig; bei Vermietungen muss berücksichtigt werden, dass der Erlös für den Bustransfer ebenfalls über die Anzahl der verkauften Tickets ermittelt wird.

Im Folgenden wird näher beschrieben, wie die für die Berechnung notwendigen einzelnen variablen Parameter (Auslastung, Ermäßigtenquote u.v.m.) möglichst faktenfundiert mit Zahlen hinterlegt wurden.

Auslastung

Ein wichtiger Faktor zur Ermittlung der Einnahmen aus Ticketverkäufen ist die Anzahl der verkauften Tickets pro Vorstellung und damit der Auslastung. Die für die Kalkulation der Einnahmen gewählte spartenspezifische Auslastung orientiert sich an den Auslastungszahlen der Stadthalle der Jahre 2011-2015; es stehen dafür also Daten aus 5 Jahren Stadthallenbetrieb zur Verfügung. Produktionen des Musiktheaters (Oper, Operette, Musical) wurden dabei zusammengefasst. Eine detaillierte Aufstellung der Auslastungszahlen der Stadthalle findet sich in der Datei „NK Anh 3 Besucherzahlen Stadthalle 2011-2015.xlsx“.

Angesichts der Preisstruktur der Stadthalle, aber auch im Hinblick auf die geringere Attraktivität des Programms durch mangelnde Steuerfähigkeit empfiehlt es sich für eine realitätsnahe Ermittlung, die Besucherzahlen für die Kalkulation leicht anzuheben. Zu einer besseren Auslastung im Vergleich zur Stadthalle wird sicherlich auch beitragen, dass das Friedrichsforum komplett saniert wurde; mit Neugier nach jahrelanger Schließung ist zu rechnen. Allerdings kann die schließungsbedingte jahrelange Abstinenz und den dadurch Begründeten Verlust von Publikumsstrukturen durchaus auch negative Folgen zeigen.

Aus genannten Gründen wurde für die Kalkulation der Ticketverkäufe die spartenabhängige Auslastung der Stadthalle um 5% nach oben gesetzt; als maximale Obergrenze der Auslastung werden aufgrund der Tatsache, dass auch bei populären Reihen ein ausverkauftes Haus nicht immer garantiert werden kann und aufgrund üblicher Freikartenkontingente für die mitwirkenden Künstler, für Dienstkarten etc. maximal 85% eingeplant. Auch muss hier beachtet werden, dass im Großen Saal der Stadthalle die Sitzplatzkapazität mit 932 deutlich höher war, als dies im Friedrichsforum der Fall sein wird.

Die folgenden Tabellen zeigen die Auslastung der Stadthalle in den Jahren 2011-2015 und den unter Berücksichtigung der im Großen Saal reduzierten Platzanzahl durch Zuschlag von 5% ermittelten Auslastungsgrad für das Friedrichsforum.

Großer Saal

Genre	Besucher 2011-2015	Vorstellungen 2011-2015	Vorstellungen / Jahr	Besucher / Vorstellung 2011-2015	Plätze Friedrichsforum	Auslastung Friedrichsforum mit Zuschlag (max 85%)
Oper	*13700*	*38*	*7,6*	*361*	*750*	***50%***
Operette	*10880*	*18*	*3,6*	*604*	*750*	***85%***
Musical	*14600*	*32*	*6,4*	*456*	*750*	***64%***
Musiktheater gesamt	39180	88	17,6	445	750	**62%**
Konzert	113905	209	41,8	545	750	**76%**
Theater	21075	61	12,2	345	800	**45%**
Ballett	11745	24	4,8	489	750	**69%**
Comedy	24996	31	6,2	806	800	**85%**
Kinderveranstaltung	12970	22	4,4	590	800	**77%**
Summen	223871	435	87	515	Zuschlag:	5%

Balkonsaal

Genre	Besucher 2011-2015	Vorstellungen 2011-2015	Vorstellungen / Jahr	Besucher / Vorstellung 2011-2015	Plätze Friedrichsforum	Auslastung Friedrichsforum mit Zuschlag (max 85%)
Comedy	800	3	0,6	267	360	**78%**
Konzert	7247	66	13,2	110	360	**32%**
Kinderveranstaltung	345	1	0,2	345	360	**85%**
Summen	8392	70	14	120	Zuschlag:	5%

Kleiner Saal

Genre	Besucher 2011-2015	Vorstellungen 2011-2015	Vorstellungen / Jahr	Besucher / Vorstellung 2011-2015	Plätze Friedrichsforum	Auslastung Friedrichsforum mit Zuschlag (max 85%)
Konzert	2794	33	6,6	85	210	**42%**
Theater	30941	162	32,4	191	210	**85%**
Ballett	540	3	0,6	180	210	**85%**
Comedy	190	1	0,2	190	210	**85%**
Kinderveranstaltung	5852	33	6,6	177	210	**85%**
Musical	300	2	0,4	150	210	**75%**
Summen	40617	234	46,8	174	Zuschlag:	5%

Ermäßigungsquote

Als einnahmemindernder Faktor sind die Ermäßigungen in die Berechnung mit einzubeziehen. Die Quote / Vorstellung orientiert sich dabei an anderen Häusern und an der Einschätzung des Verfassers.

Aboquote

Die angesetzte Quote orientiert sich an anderen Häusern mit Abonnements, allerdings ist ein Abschlag einkalkuliert, da der Abonnentenstamm in den Anfangsjahren erst aufgebaut werden muss; auch ist im Hinblick auf einen allgemeinen Abonnentenrückgang und einer zu beobachtenden Tendenz zu kurzfristigen Kartenkäufen damit zu rechnen, dass die Abonnentenzahlen nicht übermäßig stark ansteigen werden. Hier muss mit speziellen Marketingmaßnahmen gegengesteuert werden.

Quote Programmheft / Garderobe

Der Verkauf von Programmheften und die saisonal schwankende Garderobennutzung wurde in der Berechnung ebenfalls anteilig berücksichtigt. Die oben bereits im Unterkapitel Vorderhauspreise angeführten Werte sind Schätzwerte.

Festlegung des Veranstaltungsrahmens

Einer der zentralen Faktoren bei der Ermittlung der Einnahmen aus Ticketverkäufen ist die Festlegung des Veranstaltungsrahmens. Die Veranstaltungen einiger Sparten sind aufgrund der hohen Produktionskosten defizitär, andere werfen Gewinn ab; hier kann über den Veranstaltungsrahmen der Versuch unternommen werden, das finanzielle Risiko zu mindern. Allerdings ist dabei zu beachten, dass bei Veranstaltungen, die nicht in Eigenregie angeboten werden, die Möglichkeit der inhaltlichen und künstlerischen Steuerung schwindet (Kooperation) respektive nahezu gegen Null geht (Vermietung), der Einsatz dieser beiden Veranstaltungsrahmen wird im Sinne einer inhaltlichen Steuerung des Friedrichsforums im Rahmen dieses Nutzungskonzeptes nur äußerst begrenzt eingesetzt.

Unter Berücksichtigung von eingeführten Abonnementreihen und des gegenüber der Stadthalle deutlich erhöhten Kulturanteils überwiegt die Notwendigkeit der inhaltlich-künstlerischen Steuerung, daher wurden weitgehend alle Veranstaltungen in den genannten Reihen als Eigenveranstaltungen geplant; ein Teil dieser Veranstaltungen wurde als Kooperation (z.B. mit den Kulturfreunden oder den Theatern Hof und Coburg) in die Berechnung einbezogen.

Der Veranstaltungsrahmen der Vermietung wurde aufgrund der mangelnden Steuerungsmöglichkeit für Veranstaltungen gewählt, die nicht in das künstlerische Betriebskonzept / den Spielplan eingeordnet werden.

Ermittlung der Einnahmen

Die Künstlerischen Einnahmen setzen sich zusammen aus den Erlösen aus den Ticketverkäufen, den Einnahmen aus Kooperationen und Vermietungen (kulturell und nichtkulturell) und aus den Einnahmen aus Garderobennutzung, Programmheftverkauf und Busnutzung (letzteres nur bei kulturell genutzter Vermietung).

Berechnung der Einnahmen

Zur Ermittlung der Einnahmen aus dem Ticketverkauf bei **Eigenveranstaltungen** wurden die durchschnittlichen spartenbezogenen Werte der Saalauslastung, der Quote von verkauften ermäßigten Karten und bei Abonnementsvorstellungen auch der Abonnentenquote mit dem durchschnittlichen Ticket- respektive Abonnementseinzelvorstellungspreis multipliziert.
Der dazugehörige Rechenweg ist folgender:

Anzahl Plätze * Auslastung = verkaufte Plätze
Verkaufte Plätze * Aboquote * Abopreis / Anzahl Abovorstellungen
= **Aboeinnahmen / Vorstellung**
Verkaufte Plätze * Ermäßigtenquote Freiverkauf * durchschnittlicher VP * Ermäßigungsquote
= **Ermäßigteneinnamen**
Verkaufte Plätze * (100%-Aboquote-Ermäßigtenquote Freiverkauf) * durchschnittlicher VP
= **Vollzahlereinnahmen**
Aboeinnahmen / Vorstellung + Ermäßigteneinnahmen + Vollzahlereinnahmen
= **Gesamteinnahmen Einzelvorstellung**

Bei einer **Vermietung** werden neben den Mieteinnahmen auch die verkaufsbezogenen Einnahmen aus dem Bustransfer nach der Vorstellung mit einberechnet. Hierzu werden die verkauften Plätze mit der Quote für die Busnutzung und der anteiligen Buskosten / verkauftem Ticket verrechnet.

Die Einnahmen aus Ticketverkäufen bei Eigenproduktionen und die Einnahmen aus Kooperationen und Vermietungen werden nach ihrer jeweiligen Berechnung zusammengeführt und stellen zusammen mit den Einnahmen aus Garderobenabgabe und Programmheftverkauf die gesamten künstlerischen Einnahmen dar.

Weitere Einnahmequellen

Die hier aufgeführten Einnahmen gehören nicht zum Veranstaltungsbetrieb, werden hier aber der Vollständigkeit mit aufgeführt.

Zusätzlich generiert das Friedrichsforum Einnahmen aus der Pacht für die Gastronomie. Die zugehörigen Zahlen sind dem Nutzungskonzept von 2016 entnommen und erscheinen bei der Verrechnung für das Betriebsergebnis. Eine weitere Einnahmequelle ist der Verleih von Podesten, Tagungsbedarf (Beamer) und ähnlichem; diese Einnahmequelle gehört allerdings nicht zum Hauptgeschäft und stellt eher einen Gelegenheitsverdienst dar. Da über die Häufigkeit und den Umfang keinerlei belastbare Daten vorliegen, wurde sie nicht berücksichtigt.

Ermittlung der Ausgaben

Die Steuerung des Programms für das Friedrichsforum vorrangig durch Eigenveranstaltungen führt zu nicht unerheblichen Kosten für die künstlerischen Produktionen. Dies gilt in erster Linie für Eigenveranstaltungen, vertragsabhängig ggf. auch für Kooperationen.

Kostenfaktoren

Die Kosten für eine Künstlerische Produktion lassen sich in vier Bereiche aufteilen:

- Gagen
- Reise- und Hotelkosten
- Rechte: Tantieme, Musikgebühr, Bearbeitungsgebühr…
- Abgaben: AVA, PTA, KSA, GEMA, GVL…

Dazu kommen die Kosten für das Vorderhauspersonal (Garderobe, Einlass, WC-Personal), die Sicherheitsbrandwache, die Sanitätswache und den Bustransfer, die für die Stadthalle durchlaufende Posten darstellten und dem Mieter jeweils in Rechnung gestellt wurden. Diese Kosten gehen bei Eigenveranstaltungen jetzt zu Lasten des Friedrichsforums, ebenso wie Klavierstimmungen.
(Anmerkung: Beim Bustransfer wurden dem Mieter seitens der Stadthalle 0,25€ / verkauftem Ticket in Rechnung gestellt; hier lag aufgrund der zur Kostendeckung notwendigen Auslastung ein geringes Restrisiko beim Betreiber).

Um die künstlerischen Gesamtkosten ermitteln zu können, müssen also zuerst die Kosten einer spartenbezogenen Beispielproduktion definiert werden.

Produktionskosten

Zur Ermittlung der Kosten der verschiedenen Produktionen wurde die Inthega-Datenbank respektive der Stückekatalog als Printveröffentlichung (Inthega Spielplanjournal 1/2019) zur Grundlage einer für das vorliegende Konzept erstellten Datenbank herangezogen; berücksichtigt wurden dabei nur Produktionen, für die ein Preis genannt wurde. Insgesamt flossen in die Berechnung 192 Produktionen ein.

Jeder Preisbestandteil wie Gagen, Reisekosten, Rechte, verkaufsabhängige und sonstige Nebenkosten und die Umsatzsteuer wurde anteilig berücksichtigt, d.h. es wurde der saalbezogene Spartendurchschnitt des jeweiligen Bestandteils gebildet und entsprechend für die Beispielproduktion hinterlegt. Für in der einzelnen Sparte nicht bezifferte Preisbestandteile wurde der saalbezogene Gesamtdurchschnitt zugrunde gelegt.

Weiterhin wurden bei der Ermittlung der Produktionskosten die Kosten für das Vorderhauspersonal, die Brand- und Sanitätswache und die Kosten für den Bustransfer berücksichtigt.
Kartenverkaufsabhängige Kostenfaktoren wie Tantieme oder AV-Abgabe werden mit den erzielten Einnahmen aus Ticketverkäufen in Relation gesetzt und bei Veränderung verkaufsabhängiger Parameter jeweils automatisiert angepasst. Die Roheinnahme als Grundlage für die Berechnung der Tantieme wurde jeweils um die AV-Abgabe und die Privattheaterabgabe bereinigt.

Für jedes Genre und jeden Saal werden so die Gesamtkosten der Beispielproduktionen verkaufsbezogen ermittelt, damit sie als Grundlage für die Berechnung der Gesamtproduktionskosten für Eigenveranstaltungen der Sparte genutzt werden können.

Die so ermittelten Werte beziehen sich auf durchschnittliche Produktionen aus dem Inthega-Katalog. Die aus der Inthega-Datenbank ermittelten Werte zeigt die folgende zweiteilige Tabelle:

Genre	Ort	Gagen Durchschnitt	Anzahl Produktionen	gemittelter MwSt-Satz	Tantiemen	Bearbeitung	Material	Musikgebühr
Oper	*GH*	*14.203,13 €*	*16*	*0,00%*	*6,16%*	*38,96 €*	*93,75 €*	*13,75 €*
Musical	*GH*	*11.961,43 €*	*21*	*5,43%*	*9,24%*	*25,71 €*	*128,99 €*	*9,57 €*
Operette	*GH*	*12.768,75 €*	*8*	*0,00%*	*6,25%*	*35,63 €*	*55,00 €*	*13,75 €*
Musiktheater gesamt	GH	12.902,00 €	45	2,53%	7,61%	32,19 €	103,31 €	11,80 €
Konzert 1	GH	13.929,17 €	12	3,17%	2,67%	- €	138,33 €	- €
Konzert 2	GH	8.895,00 €	10	5,70%	2,40%	15,58 €	72,00 €	5,50 €
Schauspiel	GH	8.332,42 €	33	0,79%	7,83%	21,82 €	43,48 €	4,40 €
Ballett	GH	11.500,00 €	18	5,28%	3,26%	16,67 €	12,49 €	6,11 €
Comedy	GH	9.250,00 €	1	0,00%	10,70%	- €	- €	- €
Kinder / Jugend	GH	3.975,33 €	30	2,55%	4,95%	3,80 €	5,48 €	7,33 €
Musical	KH	4.250,00 €	2	7,00%	0,00%	- €	- €	- €
Konzert	KH	1.475,00 €	4	5,25%	0,00%	- €	- €	- €
Schauspiel	KH	3.758,82 €	17	3,88%	6,81%	- €	- €	- €
Comedy	KH	2.150,00 €	7	1,00%	1,43%	- €	- €	6,88 €
Kinder / Jugend	KH	1.678,57 €	7	0,00%	4,29%	- €	- €	- €
Konzert	BS	5.875,00 €	2	0,00%	0,00%	- €	- €	- €
Kinder / Jugend	BS	2.370,00 €	4	1,75%	7,50%	- €	- €	- €

Genre	Ort	Quotient GEMA	Quotient GVL	AVA	PTA	Reise Künstler	Hotel Künstler	Reise Technik	Hotel Technik	KSA
Oper	*GH*	*25,00%*	*25,00%*	*75,00%*	*37,50%*	*0,00%*	*68,75%*	*0,00%*	*68,75%*	*0,00%*
Musical	*GH*	*61,90%*	*33,33%*	*66,67%*	*33,33%*	*19,05%*	*28,57%*	*19,05%*	*28,57%*	*14,29%*
Operette	*GH*	*50,00%*	*37,50%*	*62,50%*	*37,50%*	*0,00%*	*37,50%*	*0,00%*	*37,50%*	*0,00%*
MusikT gesamt	GH	46,67%	31,11%	68,89%	35,56%	8,89%	44,44%	8,89%	44,44%	6,67%
Konzert 1	GH	50,00%	8,33%	58,33%	41,67%	16,67%	58,33%	16,67%	66,67%	0,00%
Konzert 2	GH	70,00%	20,00%	30,00%	30,00%	0,00%	50,00%	0,00%	40,00%	0,00%
Schauspiel	GH	75,76%	27,27%	66,67%	48,48%	21,21%	39,39%	21,21%	39,39%	9,09%
Ballett	GH	77,78%	50,00%	16,67%	0,00%	27,78%	38,89%	27,78%	44,44%	0,00%
Comedy	GH	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kinder / Jugend	GH	30,00%	16,67%	66,67%	20,00%	46,67%	66,67%	46,67%	73,33%	3,33%
Musical	KH	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Konzert	KH	75,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Schauspiel	KH	64,71%	5,88%	29,41%	5,88%	47,06%	82,35%	47,06%	70,59%	5,88%
Comedy	KH	85,71%	14,29%	28,57%	14,29%	57,14%	85,71%	57,14%	71,43%	28,57%
Kinder / Jugend	KH	0,00%	0,00%	28,57%	14,29%	85,71%	100,00%	85,71%	100,00%	0,00%
Konzert	BS	100,00%	50,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Kinder / Jugend	BS	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	100,00%	25,00%	100,00%	0,00%

Die aus der Auswertung der Datensammlung erhaltenen Werte fließen in eine Produktionsmatrix ein, über die die Kosten einer einzelnen Produktion / Vorstellung errechnet werden; diese Matrices wurden für jede einzelne Beispielproduktion erstellt und mit den entsprechenden Daten hinterlegt.

Wichtiger Bestandteil des künstlerischen Konzepts für das Friedrichsforum ist es, hier über den Tellerrand des Katalogs hinauszuschauen und Produktionen zu zeigen, die aufgrund ihrer Qualität und nicht allein wegen ihrer „Reisefähigkeit“ oder ihres Preises ausgesucht wurden, also auch Produktionen in den Spielplan aufzunehmen, die an Theatern inszeniert werden, die nicht im Hauptgeschäft gastieren. Dies führt in der Regel zu einem Mehr an Kosten und ist mit einem geringen Zuschlag zu den ermittelten Durchschnittskosten einkalkuliert worden.

Die folgende Tabelle zeigt als Beispiel für genannte Matrix die Berechnung der Produktionskosten für eine Vorstellung Ballett im Großen Saal. In die grün hinterlegten Felder fließen die Ergebnisse aus der oben angeführten Tabelle ein.

Produktionskostenmatrix Ballett / Großer Saal

Ust-Sätze	
a	19,00%
b	7,00%
c	5,28%

c: gemittelter Quotient

Ausgaben	**Option (ja/nein)**				Satz	Summe
Gage				**11.500,00 €**	**c**	607,20 €
Reisekosten	Kosten / Person	Anzahl	Quotient	**3.537,90 €**		**247,65 €**
Reise Künstler	100,00 €	50	27,78%	1.389,00 €	b	97,23 €
Hotel Künstler	80,00 €	50	38,89%	1.555,60 €	b	108,89 €
Reise Technik	100,00 €	6	27,78%	166,68 €	b	11,67 €
Hotel Technik	80,00 €	12	44,44%	426,62 €	b	29,86 €
Rechte / Lizenzen	Kosten, Satz			**1.335,58 €**		**88,15 €**
Tantieme	ja		3,26%	297,67 €	c	15,72 €
GEMA	1.369,66 €		77,78%	1.065,32 €	b	74,57 €
GVL	273,93 €		50,00%	136,97 €	b	9,59 €
KSA	4,20%		0,00%	- €	b	- €
Bearbeitungsgebühr	16,67 €			16,67 €	c	0,88 €
Materialleihgebühr	12,49 €			12,49 €	c	0,66 €
Musikgebühr	6,11 €			6,11 €	c	0,32 €
AV-Abgaben / Eintrittskarte	0,10 €		16,67%	25,37 €	c	1,34 €
PTA-Pauschale	30,00 €		0,00%	- €	c	- €
Sonstiges				**200,00 €**		**10,56 €**
Bustransfer				200,00 €	c	10,56 €
Stimmungen				- €	a	- €
Catering				- €	a	- €
Vorderhaus	Anzahl Personen	Stunden	Satz/h	**1.544,00 €**		**- €**
VH-Personal	10	4	20,00 €	800,00 €		
Abendkasse	2	2	20,00 €	80,00 €		
Garderobenpersonal	3	4	20,00 €	240,00 €		
WC-Personal	1	4	20,00 €	80,00 €		
Feuerwehr	4	4	16,50 €	264,00 €		
Sanitätsdienst	2	4	10,00 €	80,00 €		
Summe Ausgaben			netto	**18.342,51**	Ust	**968,49 €**

brutto	**19.311,00 €**
Zuschlag	20%
Summe	**23.173,20 €**

(Anmerkung:
Um ein Ergebnis für den Gartensaal abbilden zu können, werden für jeden Ausstellungstag Kosten in Höhe von 100 Euro angenommen, zudem wird eine Aufsicht für jeweils 8 Stunden berechnet. Ein Eintritt wird nicht erhoben.)

Gesamtnettoeinnahmen

Die Gesamtnettoeinnahmen aus der Nutzung der Säle werden ermittelt, indem die nach oben erwähntem Rechenweg ermittelten Einnahmen mit den für die Veranstaltungen notwendigen Kosten verrechnet werden. Für die Ermittlung der Ausgaben werden die spartenbezogenen Beispielproduktionskosten mit der Anzahl der Eigenveranstaltungen der jeweiligen Sparte multipliziert und von den Einnahmen sparten- und saalbezogen abgezogen. Dies ist u.a. der Übersichtlichkeit und der besseren Nachvollziehbarkeit geschuldet.

Folgende Tabellen fassen die Ergebnisse zusammen:

Großer Saal

Genre	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Anzahl Vorstellungen
Musiktheater	258.670,07 €	318.242,93 €	- 59.572,85 €	20
Konzert 1	174.901,16 €	146.121,01 €	28.780,15 €	12
Konzert 2	115.489,25 €	108.270,08 €	7.219,17 €	9
Schauspiel	182.940,54 €	179.757,71 €	3.182,83 €	17
Ballett	186.464,72 €	185.385,64 €	1.079,08 €	14
Comedy / Kabarett	304.215,00 €	228.121,29 €	76.093,71 €	13
Kinder / Jugend	117.490,51 €	192.743,72 €	- 75.253,21 €	26
Kulturelle Vermietung	78.091,88 €	11.800,00 €	66.291,88 €	59
Nichtkulturelle Vermietung	70.091,00 €	- €	70.091,00 €	18
Gesamt			117.911,76 €	188

Balkonsaal

Genre	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Anzahl Vorstellungen
Konzert	55.120,03 €	104.726,44 €	- 49.606,41 €	19
Kinder / Jugend	45.248,68 €	51.032,75 €	- 5.784,07 €	22
Kulturelle Vermietung	10.560,00 €	- €	10.560,00 €	18
Nichtkulturelle Vermietung	107.992,50 €	- €	107.992,50 €	45
Gesamt			63.162,02 €	104

Kleines Haus

Genre	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Anzahl Vorstellungen
Konzert	36.777,79 €	74.098,44 €	- 37.320,65 €	21
Schauspiel	49.230,11 €	77.621,02 €	- 28.390,90 €	14
Comedy	65.286,12 €	60.034,44 €	5.251,69 €	19
Kinder / Jugend	15.315,30 €	35.153,82 €	- 19.838,52 €	12
Kulturelle Vermietung	14.160,00 €	4.400,00 €	9.760,00 €	22
Gesamt			- 70.538,39 €	88

Gartensaal

Genre	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Anzahl Veranstaltungstage
Ausstellung	- €	65.000,00 €	-65.000,00 €	250
Kulturelle Vermietung	- €	- €	- €	0
Nichtkulturelle Vermietung	64.260,00 €	- €	64.260,00 €	30
NKV Aufbau	5.355,00 €	- €	5.355,00 €	5
Gesamt			4.615,00 €	285

In der Gesamtauswertung ergibt sich so folgendes Bild:

Alle Säle

Genre	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Anzahl Veranstaltungstage
Summe Kunst	1.607.149,29 €	1.826.309,27 €	- 219.159,99 €	456
Summe kulturelle Vermietung	102.811,88 €	16.200,00 €	86.611,88 €	89
Summe nichtkulturelle Vermietung (netto)	208.150,00 €	- €	208.150,00 €	120
USt nichtkulturelle Vermietung	39.548,50 €	- €	39.548,50 €	
Summen	1.957.659,66 €	1.842.509,27 €	**115.150,39 €**	**665**

Betrieb

Den ermittelten Gesamtnettoeinnahmen stehen neben den Produktionskosten weitere Ausgaben gegenüber. Diese setzen sich aus den Personalkosten und den Kosten für den Betrieb wie Versicherungen, Ver- und Entsorgung etc. zusammen, die im Vergleich zu den künstlerisch bedingten Kosten als (relativ) fix bewertet werden können.

Personalbedarf

Das für die Vorstellungen notwendige Vorderhauspersonal bestehend aus Schließern, Garderoben- und WC-Personal wird weiterhin jeweils über die BMTG bezogen; die Kosten hierfür sind ebenso wie die Kosten für die Brandwache und den Sanitätsdienst bereits in den Produktionskosten hinterlegt.

Bühnentechnik / Haustechnik

Die Dienstplanung der Technischen Abteilungen (Bühnentechnik, Beleuchtung, Ton/Video) dient im Theaterbetrieb der Umsetzung der Künstlerischen Planung, sie folgt zum größten Teil dem Bedarf, der sich aus den Anforderungen der einzelnen Veranstaltungen ergibt. Einsatz und Bedarf des bühnentechnischen Personals ist grundlegend in der Versammlungsstättenverordnung geregelt: Der Große Saal ist aufgrund der Bühnenfläche als Vollbühne zu werten, es gelten besondere Vorgaben für die Einteilung von Bühnen- und Beleuchtungsmeistern und von eingewiesenem bühnentechnischen Personal, die in der Dienstplanung zwingend berücksichtigt werden müssen.

Für eine fundierte Einschätzung der Größenordnung des Bedarfs an technischem Personal und dessen rechtlich sicherem Einsatz wurden im Vorfeld verschiedene Expertenmeinungen eingeholt.

Erste Einschätzung technischer Personalbedarf

Im Rahmen eines Gesprächs mit Hans-Peter Gormanns, dem Technischen Direktor des Staatstheaters Nürnberg, in dem über die grundsätzliche Aufstellung des Hauses und weiterhin detailliert über die (technische) Umsetzbarkeit der vorgesehenen Künstlerischen Jahresplanung gesprochen wurde, hat er eine erste Einschätzung des Bedarfs an (haus-)technischem Personal abgegeben.

Im Einzelnen wurde folgender Bedarf genannt:

- 5 Veranstaltungsmeister (Bühnen- / Beleuchtungsmeister)
- Ca. 15 Veranstaltungstechniker (Bühnentechniker, Beleuchter, Stellwerker)
- 2-3 Hausmeister/ Elektriker
- 2-3 Pförtner

Ohne Reinigungskräfte ergibt sich nach dieser Einschätzung somit ein Personalbedarf von mindestens **25 Planstellen**, hierbei wurden die **Reinigungskräfte nicht berücksichtigt**.

Gutachten technischer Personalbedarf

Zur Überprüfung der Richtigkeit der Größenordnung des technischen Personalbedarfs wurde auf Empfehlung der Inthega Herr Wesko Rohde (Projektberatung Kulturbauten, Vorsitzender Deutsche Theatertechnische Gesellschaft DTHG) mit einem Gutachten beauftragt. Grundlage für die Berechnung ist die Gesamtzahl an Veranstaltungen im Gebäude laut dem Nutzungskonzept von 2016. Hier werden 370 Veranstaltungstage plus Ausstellungstage im Hofgartensaal angegeben. Außerdem werden im Gutachten neben den technischen Erfordernissen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Bespielung des Friedrichsforums berücksichtigt, die sich insbesondere aus der Versammlungsstättenverordnung ergeben.
Im Gutachten wurde der durch den Technischen Direktor des Staatstheaters Nürnberg genannte Personalbedarf im technischen Bereich grundlegend bestätigt; zusätzlich empfiehlt das Gutachten die Bestellung eines Technischen Leiters für das Friedrichsforum und konkretisiert dazu den Bereich Haustechnik.
Das Gutachten wurde ergänzt durch einen Monatsdienstplan samt zugehörigen Erläuterungen und eine FAQ-Liste. Das Gutachten samt Erweiterungen findet sich in der Anlage.

Das angeführte Gutachten ermittelt folgenden Personalbedarf:

Bühnentechnik
1 Technischer Leiter
3 Veranstaltungsmeister mit unterschiedlichen Fachrichtungen
18 technische Mitarbeiter, davon:

- 12 Veranstaltungstechniker
- 6 Handwerker unterschiedlicher Fachrichtungen

Haustechnik
1 Betriebsingenieur
3 Haustechniker / Mechatroniker.

Insgesamt ermittelt das Gutachten also einen Personalbedarf im technischen Bereich von **26 Planstellen**, wobei der **Bedarf an Pförtnern und Reinigungspersonal nicht aufgeführt** wurde.

Ermittlung des Minimalbedarfs

Neben der Einholung der o.g. Expertenmeinungen wurde parallel ein weiterer Weg der Ermittlung des Personalbedarfs gewählt: Auf Grundlage des Inthega-Gutachtens wurde eine beispielhafte Jahresdisposition für den Großen Saal, den Balkonsaal und das Kleine Haus erstellt, die die Grundlage für den Dienstplan der Bühnen- und Haustechnik darstellt. Mithilfe dieser künstlerischen Jahresplanung wurde durch die ehemaligen Stadthallenbühnentechniker Herrn Klimek und Herrn Flaker (beide Beleuchtungsmeister Stadthalle) ein Dienstplan für alle Technischen Abteilungen mit Ausnahme der Hausmeister und Pförtner erstellt.
Zusätzlich zum so ermittelten Stundenbedarf muss noch die erforderliche Technische Wartung, Instandhaltung, Aufräumarbeiten etc. und für die Bühnen- und Beleuchtungsmeister Bürozeiten für Kommunikation mit Gastensembles, Besprechungen, (Dienst)planung u.v.m. berücksichtigt werden; auch sind Teambesprechungen, Personalversammlungen etc. mit einzubeziehen, ebenso die nicht disponierte Einrichtung des Gartensaals; auch sind die maximalen täglichen Arbeitszeiten, Ruhezeiten etc. zu berücksichtigen. Daher werden zusätzliche Arbeitszeiten für die Meister und die Mitarbeiter veranschlagt.

Das haustechnische Personal (Pförtner / Betriebstechnik) wurde nach den Belegungszeiten des Friedrichsforums eingeteilt, die so ermittelten notwendigen Arbeitszeiten wurden ebenfalls aus genannten Gründen leicht erhöht.

Das Ergebnis der Diensteinteilung samt Zuschlag zeigt den Jahresbedarf an Arbeitsstunden der einzelnen Abteilungen, stellt jedoch einen Idealfall dar, der in der Realität kaum zu erreichen sein dürfte.

Zur Ermittlung der dafür notwendigen Stellen wurde die Jahresarbeitszeit eines Vollzeitäquivalents berechnet. Grundlagen dafür sind die Bedingungen aus dem TVöD verbunden mit anderweitig ermittelten Durchschnittswerten:

- Wöchentliche Arbeitszeit 39 Stunden mit 5 Arbeitstagen / Woche
- 30 Urlaubstage / Jahr
- Ausgleichszeitraum 6 Monate
- Durchschnittlich 11,75 Wochenfeiertage / Jahr
- 20 Tage Fehlzeiten / Jahr

Die genannten Parameter ergeben folgenden Wert für ein Vollzeitäquivalent:

Berechnung durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit VZÄ

Wochen / Jahr	52,18
Wochenarbeitszeit	39:00:00
Jahresstunden ohne Abwesenheiten	2035:01:12
Arbeitstage / Woche	5
Stunden / Tag	7:48:00
Urlaub (Tage)	30
Feiertage (nicht Sa/So; s. folgende Berechnung)	11,75
Fehltage (Kalendertage)	20
Summe Abwesenheiten (Kalendertage)	61,75
Summe Abwesenheiten (h)	481:39:00
Jahresstunden abzgl. Abwesenheiten	1553:22:12
Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit (h)	**29:46:10**

Für die Bezifferung der auf einen Wochentag fallenden Feiertage wurde dabei folgende Berechnung zugrunde gelegt:

Feiertage / arbeitsfrei (nicht Wochenende)	
Neujahr	möglich
Heilige drei Könige	möglich
Erster Mai	möglich
Tag der deutschen Einheit	möglich
Allerheiligen	möglich
Heiligabend	möglich
1. Weihnachtstag	möglich
2. Weihnachtstag	möglich
Silvester	möglich
Karfreitag	fix
Ostermontag	fix
Himmelfahrt	fix
Pfingstmontag	fix
Fronleichnam	fix
Annahme Quote mögliche Feiertage nicht Sa / So	75%
Summe	11,75

Der ermittelte Jahresarbeitszeitwert eines VZÄ dient als Divisor für die durch die Diensteinteilung ermittelten Jahresarbeitsstunden der jeweiligen Technischen Abteilungen; das Ergebnis ist die Anzahl der aus der Diensteinteilung sich ergebenden mindestens notwendigen Stellen. Bei den bühnentechnischen Berufen kann berücksichtigt werden, dass die einzelnen Berufsgruppen kollektiv durch Fachkräfte für Veranstaltungstechnik respektive Meister für Veranstaltungstechnik abgedeckt werden können. Aus diesem Grund werden die Gruppen Bühnentechnik, Beleuchtung und Ton / Video zusammengefasst, ebenso die Meister.

So ergibt sich folgender Stellenplan für die Bühnentechnik:

	Bühnenmeister	**Beleuchtungsmeister**	**Bühnentechnik**	**Beleuchtung**	**Stellwerk**	**Ton / Video**	**Haustechnik**	**Pförtner**
Jahresarbeitsstunden	1879	1846	5822	4828	1877	782,5	2946	2946
Wochendurchschnitt	36,04	35,40	111,65	92,59	36,00	15,01	56,50	56,50
Zuschlag	25%	25%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Wochenstunden	45:02	44:15	117:14	97:13	37:48	15:45	59:19	59:19
Stellen	1,51	1,49	3,94	3,27	1,27	0,53	**1,99**	**1,99**
Veranstaltungsmeister	**3,00**							
Fachkräfte Veranstaltungstechnik			**9,00**					

Insgesamt ergeben sich nach dieser Berechnung **16 Planstellen** im Bereich der Bühnen- und Haustechnik.

In der Regel gibt es bei Mehrspartenhäuser und Bespieltheater eine Sommerpause, in der der Großteil des Jahresurlaubs für die Belegschaft abgegolten wird; in Bayreuth als Festspielstadt kann davon nicht ausgegangen werden. Es kommt bei aller Planung also noch erschwerend hinzu, dass es beim Friedrichsforum keinen Zeitraum gibt, indem problemlos die tariflichen Urlaubstage abgebaut werden können.

Nicht berücksichtigt im oben angeführten Stellenplan ist das Reinigungspersonal; hier kann auf den Stellenplan der Stadthalle zurückgegriffen werden, in dem in diesem Bereich 5 Personen mit insgesamt 4,12 Planstellen aufgeführt waren. Unter dem Aspekt der gesteigerten Vorstellungszahl im Vergleich zur Stadthalle sollte die Stellenanzahl erhöht werden; der Verfasser schlägt daher 5 Planstellen vor.

In der Summe ergibt sich also im Bereich **Bühnen- und Haustechnik** ein Mindestpersonalbedarf von **21 Planstellen** (**inklusive Reinigungskräfte**).

Handlungsempfehlung

Das Friedrichsforum wird in starker Bindung an die Stadt Bayreuth geführt, jegliche Anstellung für das Friedrichsforum erfolgt daher im Rahmen des TVöD, der für den Arbeitnehmer eine große Sicherheit bietet. Bei einer Festanstellung im Rahmen dieses Tarifvertrags gilt eine Probezeit von maximal 6 Monaten, alternativ kann mit einer sachgrundlosen Befristung von maximal zwei Jahren eingestellt werden. Diese Vertragsoption kommt allerdings aus zwei Gründen nicht in Betracht: einerseits sollte die weiter unten erläuterte Bewertungsgrundlage ausreichend fundiert sein, andererseits herrscht gerade im bühnentechnischen Bereich eine große Nachfrage nach versierten Fachkräften, was dazu führt, dass ein durch arbeitgeberseitige Befristung unattraktives Vertragsangebot (oder bereits eine unattraktive Ausschreibung) nicht zum Erfolg für die Gewinnung der geeignetsten Mitarbeiter*innen führen wird.

Durch die Ermittlung des technischen Personalbedarfs durch Diensteinteilung wurde der absolute Mindestbedarf für den Betrieb des Friedrichsforums im Rahmen des vorliegenden Nutzungskonzepts und der daraus resultierenden Vorstellungszahl ermittelt; die oben angeführte Einschätzung und das genannte Gutachten nennen jeweils einen anderen Bedarf und gehen deutlich darüber hinaus.

Im Vergleich zu den Einschätzungen der beiden befragten Experten weicht das Ergebnis der Ermittlung des (haus-)technischen Personalbedarfs durch Diensteinteilung (**21 Planstellen**) signifikant nach unten ab: Der Bedarf an Pförtnern und Reinigungskräften wird in den Fachgutachten nicht aufgeführt; rechnet man diese auf der Berechnungsgrundlage der Mindestpersonalermittlung (zwei Pförtner, fünf Reinigungskräfte) noch hinzu, ergibt sich im beauftragten Fachgutachten von Wesko Rohde ein Personalbedarf von insgesamt 33 Planstellen im technischen / haustechnischen Bereich für das Friedrichsforum nach vorliegender künstlerischer Jahresplanung; es muss zusätzlich aber erwähnt werden, dass die durch Herrn Rohde vorgenommene Einteilung trotz der hohen Personalzahl ein leichtes Defizit im Bereich der Veranstaltungsmeister aufweist. Bei Einplanung eines weiteren Veranstaltungsmeisters ergibt sich eine Summe von **34 Planstellen**. Die erste Einschätzung des Technischen Direktors des Staatstheaters Nürnberg ergibt einen Bedarf von **30 Planstellen**, wenn das Reinigungspersonal dazugerechnet wird; einer der fünf angeführten Veranstaltungsmeister sollte dabei die Position des Technischen Leiters übernehmen.

Eine Einstellung von 34 Mitarbeitern im (haus-)technischen Bereich bedeutet für das Friedrichsforum und damit für die Stadt Bayreuth eine finanzielle Herausforderung, die zudem im Rahmen der tarifvertraglichen Möglichkeiten nur schwer korrigierbar ist. Daher wird folgender Weg vorgeschlagen.

Zu Beginn sollte der Mindestbedarf als Grundlage genommen und das so ermittelte Personal zwingend eingestellt werden. Nicht vollständig berücksichtigt sind bei dieser Berechnung die Regelungen, die der Tarifvertrag und das Arbeitszeitgesetz vorsehen, demnach muss mit einem Mehrbedarf gerechnet werden; zumindest sollten insgesamt 5 Veranstaltungsmeister vorgesehen werden, um den Schichtbetrieb und Urlaubsansprüche adäquat abdecken zu können. Einer der Meister sollte die Funktion des Technischen Leiters innehaben, das Team sollte weiterhin durch zwei Handwerker (zB ein Schlosser, ein Schreiner) verstärkt werden. Der Gesamtpersonalbedarf inklusive 2 Hausmeister, 2 Pförtner und 5 Reinigungskräfte beträgt im bühnen- und haustechnischen Bereich somit **25 Planstellen**.

Bei Reduzierung in der Planung der im Inthega-Gutachten und im Nutzungskonzept genannten Vorstellungszahl ist die so ermittelte bühnentechnische Personaldecke auskömmlich, durch Überbuchung können die entsprechenden Vorstellungszahlen dann erreicht werden. Weiterhin kann die Anzahl an Bühnentechnikern noch um mehrere Planstellen reduziert werden, wenn hier bei spielplanbedingtem Bedarf ebenso verstärkt auf Aushilfen zurückgegriffen werden kann und Veranstaltungstechniker gefunden werden können, die im Bereich Bühnentechnik, Ton, Video, Beleuchtung und Stellwerk mehrere Schwerpunkte haben und damit flexibel einsetzbar sind; gleichzeitig müssen sie in der Haustechnik und ggf. an der Pforte einsetzbar sein. Weiterhin sollte das Friedrichsforum im Bereich Veranstaltungstechnik ausbilden, um direkten Zugriff auf qualifizierten Nachwuchs zu haben. Die absolute Mindestbesetzung besteht aus 5 Meistern, einem Betriebsingenieur und 4 Bühnentechnikern, dazu 5 Mitarbeiter beim Reinigungspersonal, ein Pförtner und einem Auszubildenden, in Summe **17 Planstellen**.
Der endgültige Personalbedarf sollte dann nach angemessener Zeit durch Evaluation des bis dahin angefallenen regelmäßigen Aushilfsbedarfs ermittelt, ausgeschrieben und durch Besetzung der notwendigen Positionen gedeckt werden. Mit diesem Vorgehen kann sichergestellt werden, dass für das Friedrichsforum nur wirklich benötigtes Personal eingestellt wird.

Hierbei ist zu bemerken, dass sich die Kosten für und die Verfügbarkeit von Aushilfen schon aufgrund der angespannten Bewerberlage deutlich über den tariflichen Stundenlöhnen bewegen werden. Auch ist der Einsatz von ortsfremden Personal, das zudem mit der Technik vor Ort nicht voll vertraut ist, nur begrenzt möglich. Aus diesem Grund ist es bei diesem Weg unbedingt und zwingend notwendig, bis zum Ablauf von zwei vollen Spielzeiten und der Zeit der Ausschreibung und Besetzung der durch die Evaluation ermittelten zusätzlich notwendigen Stellen mindestens die Gelder bereitzustellen, die für die volle Besetzung nach dem vorliegenden Gutachten (33 Planstellen) notwendig wären.

Grundsätzlich ist zu erwarten, dass die im Fachgutachten ermittelte Anzahl an Beschäftigten erforderlich sein wird, um den Betrieb des Friedrichsforums zu garantieren. Der intensive Rückgriff auf Aushilfen in den ersten Jahren kann zu Mehrkosten führen, sollte aber aus zwei Gründen dennoch verfolgt werden. Es ist nicht im Interesse der Dienststelle, Personal einzustellen, das nicht benötigt wird; weiterhin dürfte es voraussichtlich ohnehin kaum gelingen, die benötigten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Um mittel- und langfristig gutes und geeignetes Personal in den benötigten Fachrichtungen zu haben, ist es darüber hinaus wünschenswert, zusätzlich Ausbildungsplätze zu schaffen.

Die Berechnung der Personalkosten für den (haus-)technischen Bereich im Rahmen dieses Nutzungskonzepts richtet sich demnach nach dem Ergebnis des Gutachtens technischer Personalbedarf (Rohde) und erfolgt daher auf Grundlage von 33 Planstellen. Dieses Vorgehen stellt

sicher, dass die Stadt Bayreuth auch dauerhaft nur die absolut nötigen Ausgaben für Personal zu tragen hat und der Haushalt der Stadt nicht stärker belastet wird, als dies zwingend erforderlich ist.

Kunst und Organisation

Neben dem Bedarf an (haus-)technischem Personal wird für den geregelten und künstlerisch gesteuerten Betrieb des Friedrichsforums auch ein Team von Mitarbeitern im Künstlerischen Betriebsbüro und in der Verwaltung benötigt. Im Gutachten Betriebsform Stadthalle der Inthega (Stand: 27.06.19) wird im Kapitel 10 auf einen Personalschlüssel für die Verwaltung und die Künstlerisch Beschäftigten des Friedrichsforums eingegangen. Er dient hier als Grundlage für die Berechnung der Personalkosten Kunst und Organisation und befindet sich in der Anlage.

Hinzufügend muss erwähnt werden, dass die Programmplaner und der Mitarbeiter für Vermietung und Messenutzung zusätzlich im Künstlerischen Betriebsbüro mitarbeiten sollten; wenigstens einer der beiden Programmplaner sollte außerdem die stellvertretende Leitung des Friedrichsforums übernehmen.

Die folgende Tabelle zeigt die Empfehlung der Inthega.

Stelleninhalt	VZÄ (Inthega)
Leitung, Management mit Schwerpunkt Musik	1
Programmplanung mit Schwerpunkt Jugend- und Popularkultur	1
Programmplanung mit Schwerpunkt Schauspiel	1
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	1,5
Vermietung und Messenutzung	1
Vermittlung	1
Verwaltung	1
Assistenz	1
Summe Planstellen	**8,5**

Quelle: Gutachten Betriebsform Stadthalle, Inthega 2019

Das Gutachten zur Betriebsform Stadthalle der Inthega geht für den Ausstellungsbetrieb im Gartensaal **zusätzlich von einer weiteren Stelle im Bereich Ausstellungsmanagement / Kuratorium** aus, die in der oben Tabelle nicht berücksichtigt wurde. In Summe empfiehlt das Gutachten demnach **9,5 Planstellen**.

Grundsätzlich wird auch hier empfohlen, das Friedrichsforum zunächst mit einer deutlich reduzierten Stellenanzahl betreiben; dies ist vertretbar, wenn ausreichend Kooperationen mit den Bayreuther Kulturanbietern und den Staats-, Landes- und Stadttheatern der Umgebung erreicht werden können und zusätzlich eine gesteigerte Anzahl von kulturellen Veranstaltungen im Rahmen von Vermietungen im Friedrichsforum stattfinden werden; auch können verschiedene Leistungen wie z.B. Marketingmaßnahmen ausgelagert werden.

In der folgenden Tabelle wird die reduzierte Stellenplanung dargestellt:

Stelleninhalt	VZÄ (Minimalbesetzung)
Leitung, Management mit Schwerpunkt Musik	1
Stv. Leitung, Verantwortung Jugend- und Popularkultur; KBB	1
Verantwortung Schauspiel, Comedy, Kabarett; KBB	1
Vermietung und Messenutzung, Ausstellungen	1
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	1
Vermittlung, Abonnentenbetreuung	0,5
Verwaltung	1
Summe Planstellen	**6,5**

Das bedeutet also eine Reduzierung von 2 Stellen im Vergleich zum Gutachten von Rödl & Partner und Inthega sowie der Verzicht auf die im Gutachten angesprochene Stelle im Bereich Kuratierung und Durchführung von Veranstaltungen im Hofgartensaal.

Bei weiterer Reduzierung könnten die Aufgabenschwerpunkte Kulturvermittlung und Abonnentenbetreuung auf die beiden Programmplaner verteilt werden, es kann noch eine weitere halbe Stelle eingespart werden, so dass der Personalbedarf im Bereich Betriebsbüro / Verwaltung sich auf 6 Planstellen beläuft, von denen bereits eine Planstelle besetzt ist.

Diese Aufstellung stellt die Mindestanforderung dar, um das Friedrichsforum künstlerisch führen zu können. Es muss allerdings klar formuliert werden, dass diese Reduzierung des Personals von über 36% gegenüber dem Inthega-Gutachten Abstriche in der Gestaltung, Planung und Umsetzung des Spielplans, der Konzeption, der Vermittlungsmaßnahmen und der Gesamtqualität des Programms nach sich zieht und ggf. höhere Kosten an anderer Stelle bedeuten kann.

Betriebskosten

Im Nutzungskonzept von 2016 wurden die Betriebskosten bereits fundiert durch verschiedene Dienststellen der Stadt Bayreuth ermittelt, ebenso wie die Kosten für das Marketing des Friedrichsforums. Diese Werte wurden nicht erneut geprüft, fließen unverändert in das Betriebsergebnis ein und werden hier noch einmal angeführt.

Nutzungskosten	**2020**
Betriebskosten	**669.553,00 €**
Versorgung	378.290,00 €
Entsorgung	14.443,00 €
Reinigung und Pflege Gebäude	25.652,00 €
Reinigung und Pflege Außenanlagen	3.600,00 €
Bedienung, Inspektion	247.568,00 €
Instandsetzungskosten	**15.000,00 €**
Instandsetzung Baukonstruktion	12.000,00 €
Instandsetzung Außenanlagen	1.000,00 €
Instandsetzung Ausstattung	2.000,00 €

Versicherungen	**35.223,13 €**
Übrige Versicherungen	27.767,96 €
Versicherung für Ausstattung	7.455,17 €
Vermarktung / Betrieb	**293.200,00 €**
Gesamt	**1.012.976,13 €**

(Quelle aller Zahlen: Nutzungskonzept 2016)

Betriebsergebnis

Für die Ermittlung des Betriebsergebnisses werden die genannten Posten zusammengeführt; für die Bewertung der Personalkosten wird dabei auf die Aufstellungen aus dem Gutachten der Inthega (Personalschlüssel Kunst / Verwaltung) und aus dem von Wesko Rohde (Bühnen- und Haustechnik) zurückgegriffen.

Ausgaben	**2.364.142,81 €**	
Nutzungskosten	1.012.976,13 €	Quelle: Nutzungskonzept 2016, Werte 2020
Personalkosten	1.351.166,68 €	
Ergebnis Spielbetrieb und Verpachtung	**140.150,39 €**	
Kunst und Vermietung	115.150,39 €	Ergebnis fiktive Spielzeit 22/23
Verpachtung	25.000,00 €	Quelle: Nutzungskonzept 2016, Werte 2020
Betriebsergebnis vor Abschreibungen	**- 2.223.992,42 €**	

Alle Werte sind dabei Schätzwerte. Insbesondere die Kosten für die Abschreibungen werden aufgrund der deutlich gestiegenen Baukosten weit über den Werten aus dem Nutzungskonzept von 2016 liegen. Eine genaue Ermittlung ist erst dann möglich, wenn die finalen Baukosten feststehen und bekannt ist, welchen Anteil daran Fördergeber übernehmen. Die Kosten für die Abschreibungen sind in der Berechnung deshalb nicht berücksichtigt, da sie derzeit nicht seriös abschätzbar sind. Weiterhin ergibt sich ein Delta zwischen den kalkulierten Minimalpersonalkosten und den Personalkosten laut Gutachten Rohde in Höhe von 949.099,32 Euro. Somit liegt hier ein finanzielles Risiko in dieser Höhe vor, da bei nicht ausreichender Personalausstattung bühnentechnisches Fachpersonal und andere Aushilfen eingekauft werden müssten.

Auch wenn die Kulturverwaltung bei der Personalplanung sowohl bei Technik als auch bei Verwaltung deutlich unter den gutachterlichen Werten bleibt, so ergeben sich für das Friedrichsforum dennoch Personalkosten in Höhe von geschätzt 1.351.166,68 Euro jährlich, selbst wenn kein Zukauf von Aushilfen notwendig wäre. Dies ist ein Mehrfaches des Wertes für Personalkosten, der im Nutzungskonzept von 2016 genannt ist (Referenzwerte für das Jahr 2020).

Auch die Erlöse aus Veranstaltungen werden nicht wie im Nutzungskonzept von 2016 angenommen erzielt werden können. Dies ist u.a. dem Umstand geschuldet, dass im Gegensatz zur Vergangenheit, in der es keine förderrechtlichen Beschränkungen in der Bespielung gab, die nichtkulturelle Nutzung des Friedrichsforums auf 13,5 % beschränkt ist. Insgesamt muss davon ausgegangen werden, dass das

Friedrichsforum ein jährliches Defizit von rund 3 Millionen Euro im Betrieb erwirtschaftet, wobei die Abschreibungen hier nicht berücksichtigt sind. Diese wurden 2016 auf anfänglich 523.667,90 Euro jährlich geschätzt, sind jedoch abhängig von der tatsächlichen Höhe der Baukosten und dem Anteil daran, der durch die Stadt selbst zu tragen ist.

Fortschreibung

Eine Fortschreibung erfolgt derzeit noch nicht.

Bei der Bewertung der Fortschreibung ist zu berücksichtigen, dass Kostensteigerungen regelmäßig entstehen und in der Regel direkt weitergereicht werden, Einnahmensteigerungen aber nicht in derselben Regelmäßigkeit garantiert sind und zumeist auch nicht in derselben Größenordnung erfolgen. Einnahmensteigerungen können erreicht werden durch die Anhebung der Eintrittspreise, der Mietpreise, der Abonnementpreise und der Pacht; eine Anhebung erfolgt in der Regel stufenweise und mit mehrjährigem Abstand. Eine übliche Folge von Preiserhöhungen gerade im Abonnementbereich sind Kündigungen, daher ist nach einer Preiserhöhung zumindest zeitweise mit Besucherrückgang zu rechnen, der ggf. den Effekt der Preiserhöhung aufhebt, so dass die Einnahmensteigerung deutlich zeitversetzt zur Preiserhöhung erfolgt.

Weitere Entwicklung

Erste Spielzeit

Nachdem das Friedrichsforum jahrelang sanierungsbedingt geschlossen war, wird sich in der ersten Spielzeit des Friedrichsforums eine gewisse Neugier des Publikums in den Auslastungszahlen niederschlagen. Es ist zu erwarten, dass der Anteil der frei verkauften Tickets hoch sein wird; die Abonnentenzahlen werden dagegen zu Beginn äußerst gering ausfallen – auch, weil das Abonnementsystem sich im Aufbau befindet.

Weitere Spielzeiten

Im Verlauf weiterer Spielzeiten nach der Eröffnung muss aufgrund der ersten befriedigten Publikumsneugier ggf. mit einem Rückgang der Auslastung gerechnet werden; durch Auswahl qualitativ hochwertiger Produktionen und gezieltes Marketing kann hier zeitnah gegengesteuert werden. Dies sollte auch zu einem Anstieg der Abonnentenzahlen führen.

Zu weiteren Grundlagen des betrieblichen Erfolgs können sich mittelfristig der Ausbau der Bayreuth Summertime, weiterhin im Rahmen einer Vermietung eine Sommerbespielung mit einer attraktiven Produktion und mehreren Folgevorstellungen entwickeln, außerdem z.B. eine Einbindung der Wagner-Festspiele (Proben, Kinderproduktion) und das Auffangen der museal bedingt begrenzten Kapazitäten des Markgräfliche Opernhauses.

Ausblick

In der langfristigen Entwicklung sollte ein Schwerpunkt auf dem Aufbau eines Abonnentenstamms liegen. Dieser belastbaren Publikumsgrundstock sorgt für eine gute Bindung des Publikums an das Friedrichsforum und macht inhaltliche und künstlerische Experimente möglich, durch deren große thematische Relevanz eine größere Bandbreite an Publikum angesprochen werden kann. So kann sich das Friedrichsforum zum kulturellen Mittelpunkt mit großer Strahlkraft für Bayreuth und die Region entwickeln.

Anlagen

- Gutachten zur Betriebsform der Stadthalle, Roedl & Partner und Inthega, 2019

- Spielplan 2022 2023

- Gutachten technischer Personalbedarf Rohde (NK Personal Technik Gutachten Rohde)
    - Personaleinsatz im modernen Veranstaltungsbetrieb
    - Technisches Personal FF FAQ
    - Diensteinteilung
    - Erläuterungen zum Dienstplan