

Zukunftsperspektiven für die Landestheater und -orchester in Nordrhein-Westfalen

Abschlussbericht

Auftraggeber: Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-
Westfalen

METRUM Managementberatung GmbH

München, 2. September 2026

Inhalt

A) MANAGEMENT SUMMARY	3
B) PROJEKTZIEL	5
C) METHODIK	6
D) IST-ANALYSE	7
D.1) Rahmenbedingungen der IST-Analyse	7
D.2) IST-Analysen auf der Gesamtebene	7
D.3) IST-Analysen auf der Einzelebene	19
E) HANDLUNGSBEDARFE	59
F) ZUKUNFTSKONZEPT	61
F.1) Rahmenbedingungen für das Zukunftskonzept	61
F.2) Szenario-unabhängige Empfehlungen sowohl für die Gesamtebene wie auch für die einzelnen Institutionen	62
F.3) Szenarien mit qualitativer Beschreibung der Finanzierungsbedarfe	73
G) AUSBLICK AUF DIE UMSETZUNG	80

A) Management Summary

Das Ziel des Projekts war es, Zukunftsperspektiven aufzuzeigen, wie die wichtige Arbeit der Landestheater und Landesorchester in Nordrhein-Westfalen gesichert und für die nächsten Jahre nachhaltig aufgestellt werden kann. Dabei standen zwei Aspekte im Vordergrund: erstens die **transparente Klärung des Auftrags der Landestheater und Landesorchester und die Überprüfung der Zielerreichung anhand konkreter Messgrößen** und zweitens **qualitative Szenarien zu den zukünftigen Förderbedarfen**.

Detaillierte Organisationsuntersuchungen oder Optimierungen aller Details der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Institutionen waren nicht Auftragsgegenstand. Die weitere Existenz aller sieben Landestheater und Landesorchester war eine Rahmenbedingung des Gutachtens.

METRUM hat das Projekt im Auftrag des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft des Landes NRW durchgeführt. Eine **umfangreiche Datenanalyse**, ca. **50 Hintergrundgespräche**, **Workshops vor Ort bei allen sieben Institutionen**, **Feedbackschleifen mit den Institutionen** und die Begleitung durch eine **Lenkungsgruppe mit Vertreter:innen des Auftraggebers** waren die wichtigsten methodischen Elemente.

Die IST-Analyse zeichnet das Bild eines Gesamtsystems, das im Bereich der Landestheater im innerdeutschen Vergleich nicht ungewöhnlich ist und mit einer ausgebauten, expliziten Landesorchesterstruktur eine Sonderrolle einnimmt.

Das System insgesamt **und alle Landestheater und Landesorchester einzeln leisten einen Beitrag zur Versorgung von Orten ohne eigene Theater und Orchester in NRW, der sie eindeutig von rein kommunalen Institutionen unterscheidet. Die Höhe dieses Beitrags ist aber unterschiedlich ausgeprägt**. Fast alle Landesteile werden durch diese Struktur erreicht.

Das Land NRW ist der größte Fördergeber dieser Struktur, knapp vor der Summe aller Trägerkommunen – seit einigen Jahren steht die Struktur unter erheblichem Finanzierungsdruck, der wesentlich durch tarifbedingte Personalkostenanstiege verursacht ist.

Es besteht Handlungsbedarf bei:

- der **gemeinsamen, einheitlichen Quantifizierung des im Kulturbuch nur qualitativ formulierten Auftrags**
- der **Herstellung von mittelfristiger Planungssicherheit**
- der Vereinheitlichung des Berichtswesens
- der Governance der Einzelinstitutionen, insbesondere bei der Einbeziehung des Landes
- der Diversifizierung des Publikums

Das **Zukunftskonzept** enthält **sechs Szenario-unabhängige Empfehlungen**:

- gemeinsame Zielvereinbarungen zwischen Land, Kommunen und Institutionen zur Herstellung von Planungssicherheit
- neue, transparente und messbare Ansätze für die Erfüllung der Forderung des Kulturgesetzbuchs: eine „Garantie“ der Zusammenarbeit für alle Landkreise in NRW, regelmäßige, partizipative Projekte, erfolgreiche Drittmittelakquise, Präsenz in aktuell wenig versorgten Landkreisen und konkrete Zielzahlen für Präsenz in der Fläche
- Verbesserungen der Governance durch einheitliches Berichtswesen, Abschaffung der Fehlbetragsfinanzierung der Landesorchester und Einführung von Verwaltungsräten mit Beteiligung des Landes
- regelmäßige Besucherbefragungen und, wo nötig, Ableitung von Maßnahmen zur Diversifizierung des Publikums
- finanzielle Optimierungen in Pricing und Energienutzung

Ergänzend werden verschiedene **strukturelle Anpassungsszenarien qualitativ formuliert**, die die gemeinsame Diskussion über haushälterische Möglichkeiten angesichts der stetigen Tarifsteigerungen strukturieren sollen:

- die Umstellung des Rheinischen Landestheaters auf ein reines Stadttheater
- eine Fusion der Nordwestdeutschen Philharmonie und des Orchesters des Landestheaters Detmold
- die Gründung einer Dachorganisation für alle Landestheater, die Vertrieb, Verwaltung und Marketing bündelt
- eine Drittmittelvorgabe als wesentlicher Teil der Finanzierung in fünf Jahren

Alle diese strukturellen Anpassungen können in der Regel erst ab 2028 umgesetzt werden. Alle wären mit Personalabbau verbunden, der, wenn er sozialverträglich durch Nicht-Nachbesetzungen erfolgen soll, die finanzielle Wirkung der strukturellen Anpassungen zeitlich deutlich verzögern würde.

B) Projektziel

Das übergeordnete Ziel des Projekts ist es, die wichtige Arbeit der Landes-theater und Landesorchester in NRW (im Folgenden kurz: LTLO) zu sichern und die Grundlage für eine positive Entwicklung in den nächsten Jahren zu schaffen. Dabei geht es auch um die Frage, welche strukturellen Veränderungen vor dem Hintergrund der knappen öffentlichen Haushalte denkbar sind. Konkret steht die Beantwortung von zwei Fragen im Zentrum:

1. Wie kann eine transparente und nachvollziehbare **Zielstellung** und Überprüfung der **Zielerreichung** erfolgen? Welche Indikatoren und Kennzahlen sind für welche Institutionen geeignet? Diese Fragen werden durch **konkrete Empfehlungen** beantwortet, die es ermöglichen sollen, die Verwaltung der Förderung sinnvoll anzupassen und die Kommunikation zwischen den Institutionen und den Fördergebern zu optimieren.
2. Welche **qualitativen Szenarien** für den **zukünftigen Ressourcenbedarf des Systems** sind denkbar? Welche strukturellen Änderungen wären geeignet, mittelfristig dem durch die Tarifaufwüchse entstehenden, stetig steigenden Finanzbedarf entgegenzuwirken, und mit welchen Konsequenzen wären diese Änderungen für welche Institutionen verbunden? Die Antwort auf diese Frage erfolgt nicht in Gestalt von Empfehlungen, sondern als **Aufzeigen des Raums der naheliegenden Möglichkeiten**. So soll die Grundlage für eine gemeinsame Diskussion über die Zukunft geschaffen werden.

Zur Erreichung dieses Ziels und zur Beantwortung der Fragen hat METRUM zunächst eine IST-Analyse durchgeführt, um die Ausgangssituation und die verschiedenen relevanten Kennzahlen zu erfassen und übersichtlich darzustellen. Darauf aufbauend hat METRUM ein Zukunftskonzept erstellt, das aus verschiedenen Szenario-unabhängigen Empfehlungen und aus Struktur-Szenarien besteht.

METRUM war nicht beauftragt, Empfehlungen für die konkreten Förderhöhen einzelner Institutionen in 2026 oder den Folgejahre auszusprechen oder an konkreten aktuell laufenden Verhandlungen zu Förderhöhen mitzuwirken.

C) Methodik

Auftraggeberin des Projekts war das Ministerium für Kultur und Wissenschaft Nordrhein-Westfalen (kurz: MKW). Das Projekt wurde auftraggeberseitig begleitet durch eine Lenkungsgruppe, die aus Vertreter:innen des MKW zusammengestellt war. Der Kick-off mit der Lenkungsgruppe erfolgte am 29.08.2025. Die wichtigsten Quellen für METRUM waren umfangreiche Datenlieferungen durch das MKW und alle beteiligten Institutionen aus der Gruppe der LTLO, Hintergrundgespräche und sieben Workshops:

METRUM hat ca. 50 Hintergrundgespräche geführt. Als Gesprächspartner waren sowohl die LTLO zahlreich vertreten wie auch deren Träger, das MKW, die Bezirksregierungen, die Gastspielhäuser, Interessensvertretungen aus den Bereichen Theater und Orchester sowie nationale und internationale Expert:innen von außerhalb NRWs. Die Gespräche fanden jeweils in einem vertraulichen Rahmen statt und dauerten mindestens 60 Minuten. Eine Liste der Teilnehmenden ist in Anhang 1 zu finden.

Auf Basis der vorangegangenen Analysen hat METRUM der Lenkungsgruppe Ende Oktober 2025 erste Analysen vorgestellt und gemeinsam mit ihr das weitere Vorgehen geplant.

In Februar und März 2026 fanden sieben Zukunftswerkshops vor Ort bei den Institutionen mit deren Leitungsebenen und deren Trägervertreter:innen statt. Ziel der Workshops war es, in einem offenen, vertraulichen Austausch ausgehend von den von METRUM vorbereiteten Diskussionspunkten zum Thema Zukunft die Einschätzungen und Perspektiven der Akteur:innen vor Ort zu verstehen. Eine Liste der an den Workshops Teilnehmenden ist ebenfalls in Anhang 1 zu finden. Die Ergebnisse der Einzelanalysen und der Workshops wurden in Zwischenstadien mit den Institutionen abgestimmt und es gab an mehreren Stellen die Möglichkeit, dass die Institutionen Feedback an METRUM geben. Der finale Bericht wurde nicht mit allen Institutionen abgestimmt.

Die zentralen Ergebnisse des Prozesses sind in diesem Abschlussbericht zusammengefasst.

Zur einfacheren Bezeichnung der einzelnen Institutionen verwenden wir die folgenden Abkürzungen:

BBD = Burghofbühne Dinslaken Landestheater im Kreis Wesel e. V.

LTD = Landestheater Detmold GmbH

NPW = Neue Philharmonie Westfalen e. V.

NWD = Nordwestdeutsche Philharmonie e. V.

PSW = Philharmonie Südwestfalen e. V.

RLT = Rheinisches Landestheater Neuss e. V.

WLT = Westfälisches Landestheater Castrop-Rauxel e. V.

D) IST-Analyse

D.1) Rahmenbedingungen der IST-Analyse

IST-Rahmenbedingung 1: METRUM hat keine Organisationsuntersuchung aller sieben betroffenen Institutionen durchgeführt und daher keine Analysen der Aufbau- und Ablauforganisation – z. B. durch Detailbetrachtung einzelner Arbeitsprozesse oder Stellenpläne – durchgeführt.

IST-Rahmenbedingung 2: METRUM hat bei der Darstellung der Finanzdaten im Sinne der besseren Vergleichbarkeit teilweise Posten zusammengefasst und/oder umbenannt. Die detaillierte Darstellung der Finanzdaten in Anhang 2 weist die Fälle komplett transparent aus, sodass die Zahlen von METRUM möglichst einfach anhand der originalen Zahlen rekonstruiert werden können.

IST-Rahmenbedingung 3: Wichtiger Ausgangspunkt für das Gutachten ist das Kultugesetzbuch Nordrhein-Westfalen, insbesondere § 34: „(1) Das Land gewährleistet durch Landestheater und Landesorchester einen angemessenen Zugang zu den darstellenden und musikalischen Künsten in allen Teilen des Landes. (2) Es kann diese Aufgabe in Zusammenarbeit mit Gemeinden und Gemeindeverbänden sowie deren Zusammenschlüssen erfüllen.“

D.2) IST-Analysen auf der Gesamtebene

Analyse 1: Kein Sonderstatus der Landestheaterstruktur in NRW, aber Sonderstatus der Landesorchesterstruktur in NRW

Der Begriff „Landestheater“ ist in Deutschland üblich und wird in der Regel als „Gewährleister von Kulturversorgung in der Fläche“ verstanden. Der Begriff „Landesorchester“ ist sehr unüblich und wird außerhalb von NRW quasi nicht verwendet. Er kommt auch in den Namen der Landesorchester in NRW nicht auf der ersten Ebene vor, sondern nur als „Untertitel“.

Im Land NRW gibt es vier Landestheater. In Deutschland insgesamt gibt es je nach Zählweise 20–25 vergleichbare Landestheater bzw. Landesbühnen, also verfügt NRW über ca. 16–20 % der bundesweit existierenden Landestheater. Im Vergleich mit der Tatsache, dass NRW ca. 22 % der Einwohnenden Deutschlands hat, erscheint hier kein offensichtlicher Sonderstatus. Auch die Zahl der Theater insgesamt (Landestheater und kommunale Theater) pro Einwohner und die Zahl der Theaterbesuche insgesamt pro Einwohner ist in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern nicht besonders hoch oder besonders niedrig.¹ Besonders ist NRW hingegen durch seine Bevölkerungsdichte, die (nach den Stadtstaaten) die höchste unter den deutschen Bundesländern ist und die in den Städten im Ruhrgebiet ein dichtes Netz an Theatern erzeugt.

¹ Quelle: Analyse der Theaterstatistik 23/24 und <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/02-bundeslaender.html>

Die Struktur, dass es Landesorchester gibt, ist in Deutschland nicht weit verbreitet; es gibt, wenn überhaupt, nur einige wenige, grob vergleichbare Institutionen (z. B. die Württembergische Sinfonie Reutlingen oder die Bodenseephilharmonie), sodass hier im Bundesvergleich ein gewisser Sonderstatus der Struktur in NRW besteht, was jeweils in der besonderen Historie der drei Landesorchester begründet ist.

Analyse 2: Die Arbeitsweisen der Landestheater und der Landesorchester in NRW sind wesentlich unterschiedlich

Die Finanzierung der vier LT, neben der durch das Land und teilweise den LWL, wird immer aus einer lokal begrenzten Region geleistet, aber die LT sind alle auch über diese Region hinaus im Rahmen ihrer Reisetätigkeit prinzipiell in ganz NRW aktiv, ohne eine feste Zuordnung, welcher Landesteil von welchem LT bespielt wird.

Die Finanzierung der drei LO, neben der durch das Land und den LWL, wird im Falle von NPW und NWD durch mehrere Kommunen und Kreise geleistet, und im Fall der PSW primär durch den Kreis Siegen-Wittgenstein. Die Aktivitätsgebiete der LO überschneiden sich kaum, sondern strahlen von ihrem jeweiligen Sitzort aus, da weite Reisen mit einem ganzen Orchester deutlich unwirtschaftlicher sind als mit einer Theaterproduktion. Stattdessen haben viele der LO feste Partnerschaften und teilweise Abo-Reihen an Orten in ihrem Trägergebiet.

Analyse 3: Bestehender Versorgungsbeitrag durch die LTLO-Struktur, aber deutliche Unterschiede in der Ausprägung

Alle Landestheater und Landesorchester in NRW spielen eine wichtige Rolle in der Versorgung des Landes mit Kulturangeboten, auch außerhalb ihrer Heimorte.

Alle Landestheater unterscheiden sich durch diese Reisetätigkeit deutlich von den kommunalen Theatern in NRW.

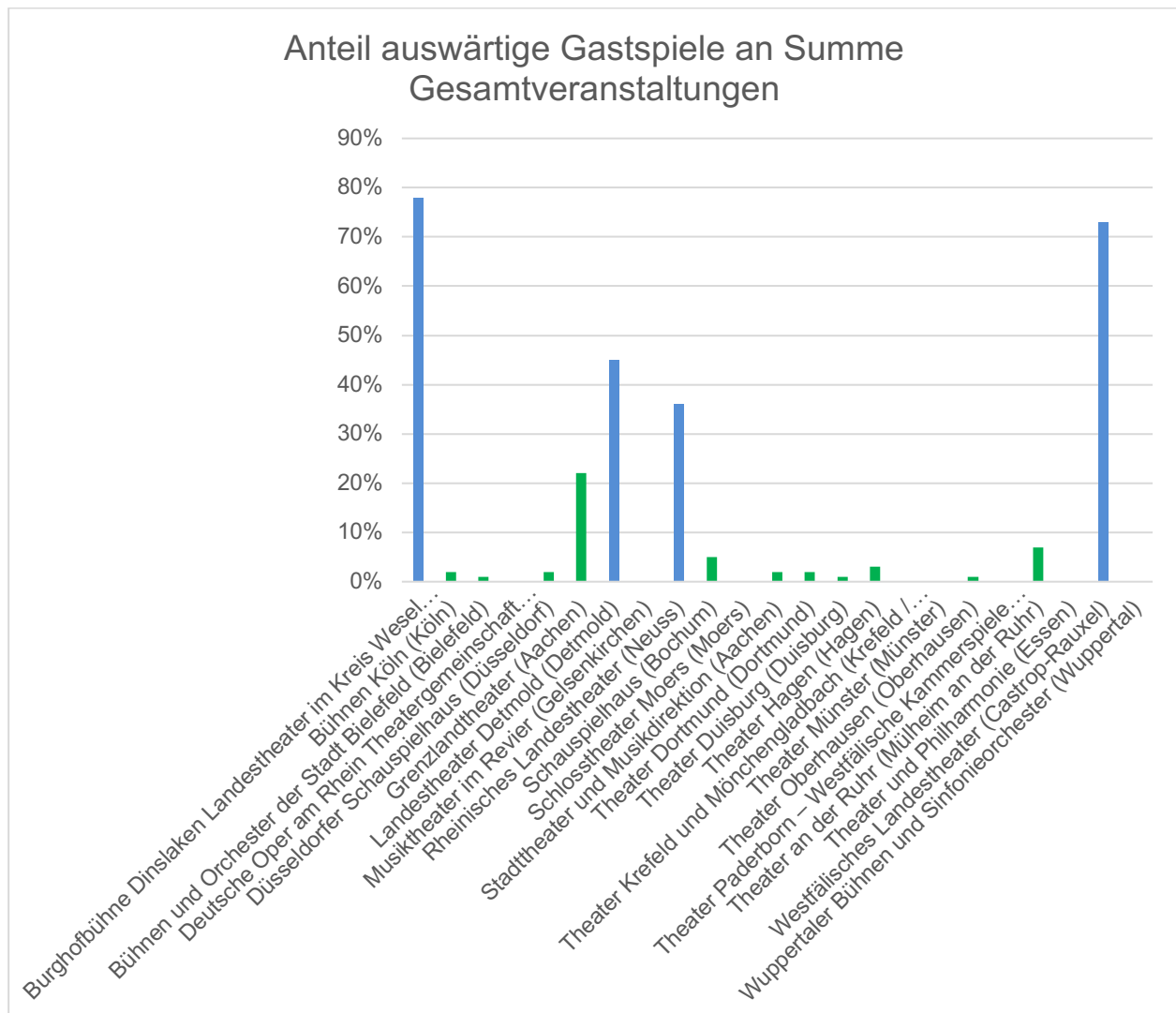


Abbildung 1: Vergleich der Gastspieltätigkeit der verschiedenen Theater in NRW auf Basis der Theaterstatistik 23/24. Für die vier blau markierten LT wurden die aktuelleren Zahlen aus der Einzelanalyse unten verwendet, die aber nur geringfügig von denen aus der Theaterstatistik 23/24 abweichen. Zu beachten ist, dass hier alle Gastspiele dargestellt sind, sowohl solche innerhalb von NRW als auch solche außerhalb – in den Analysen unten ist das für die LT differenziert. Das Grenzlandtheater Aachen ist das einzige Haus neben den LT, das eine substantielle Gastspielquote ausweist; es ist aber vergleichsweise klein und erhält ca. ein Drittel seiner Mittel vom Land NRW.

Der Grad, zu dem die verschiedenen LTLO zu dieser Versorgung beitragen, ist unterschiedlich, wie weiter unten in den Einzelanalysen dargestellt wird. Der entscheidende zweite Teil der Versorgungs-Infrastruktur sind die Gastspielhäuser, die die Landestheater und Landesorchester einkaufen und deren Spielstätten genutzt werden. Nachfolgend werden auf Ebene der einzelnen Landkreise und kreisfreien Städte in NRW die von allen Landestheatern und Landesorchestern gemein-

sam realisierte Anzahl an Veranstaltungen (Abb. 2) und das gesamte Ticketangebot (Abb. 3) dargestellt.^{2,3} Mit Veranstaltungen sind dabei sowohl Konzerte und Theateraufführungen als auch weitere musik-/theaterpädagogische Angebote gemeint. Es wird deutlich, dass so gut wie jeder Landkreis bzw. jede kreisfreie Stadt von der Struktur erreicht wird, wenn auch nicht in gleichem Maße.

² Grundlage für diese Berechnung sind die Statistiken, welche METRUM von den sieben Institutionen zur Verfügung gestellt wurden. Alle Institutionen erfassen die Anzahl der Veranstaltungen, wobei diese von METRUM um begleitende Formate wie Einführungen, Probenbesuche, Nachbesprechungen etc. sowie andere Sonderveranstaltungen mit meist sehr niedrigen Publikumszahlen bereinigt wurde. METRUM hat sich entschieden, hier das Ticketangebot darzustellen, da nur drei der sieben Institutionen für alle Angebote inkl. Gastspiele Besuchszahlen an METRUM gegeben haben. Die Größe der Angebote wurde für die anderen vier über die Größe der Spielstätten geschätzt. Für die Institutionen, bei denen die Besuchszahlen bekannt waren, wurde die Angebotsmenge auf Grundlage der erhobenen Besuchszahlen sowie der sparten-spezifischen, durchschnittlichen Auslastungszahlen gemäß Theaterstatistik 23/24 sowie der eigenen Auslastungszahlen (sofern bekannt) hochgerechnet.

³ Auch wenn die anteilige Verteilung der Veranstaltungen auf die Landkreise bzw. kreisfreien Städte in etwa der anteiligen Verteilung des Ticketangebots entspricht, ist die Unterscheidung dieser beiden Zahlen gerade bei der Detailbetrachtung sinnvoll. Zum Ersten unterscheidet die Anzahl der Veranstaltung nicht zwischen eher kleinen Formaten und sehr großen Formaten (z. B. Konzerte oder Theateraufführungen in großen Stadthallen) und vergleicht damit teils sehr verschiedene Formate miteinander. Zweitens fungieren die beiden Kennzahlen als Indikatoren für unterschiedliche Ziele: Während sich die Veranstaltungszahl eignet, um Aussagen über die Präsenz einer Institution in einem Landkreis/einer kreisfreien Stadt zu machen, eignet sich das Ticketangebot als Indikator für die potenzielle Reichweite bzw. die rein quantitative Versorgung eines Landkreises/einer kreisfreien Stadt mit Theater-/Konzerttickets.

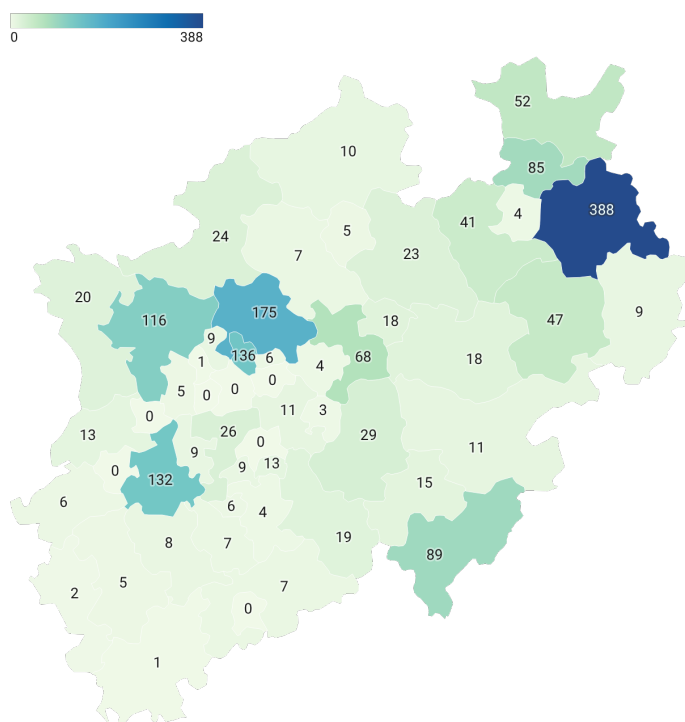


Abbildung 2: Anzahl der Veranstaltungen aller Landestheater und Landesorchester, aggregiert je Landkreis/kreisfreie Stadt. Geringfügige Abweichungen dieser und der folgenden geografischen Darstellungen zu Tabellen 1 und 2 sind durch einzelne sonstige Veranstaltungen begründet, aber fallen nichts ins Gewicht.

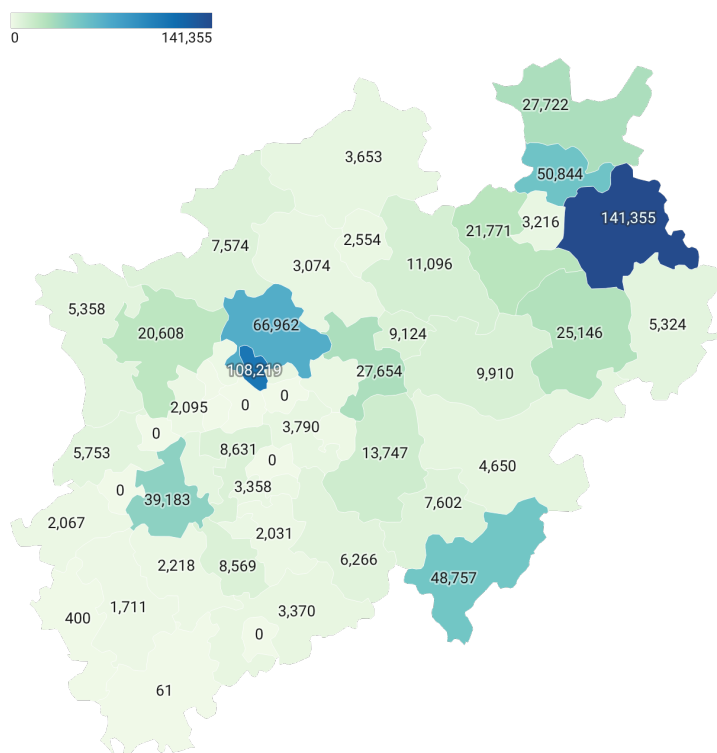


Abbildung 3: Anzahl der angebotenen Tickets aller Landestheater und Landesorchester, aggregiert je Landkreis/kreisfreie Stadt

Analyse 4: Die Kulturversorgungslage insgesamt ist in NRW ungleich, wie in jedem Bundesland auch. Ein „angemessener“ Zugang ist nicht quantifiziert

In Summe mit den Angeboten kommunaler Theater und Orchester zeigt sich insgesamt, dass die Angebotsdichte in den Sparten Schauspiel und Orchester in NRW ungleich verteilt und dabei im Ruhrgebiet am höchsten ist.

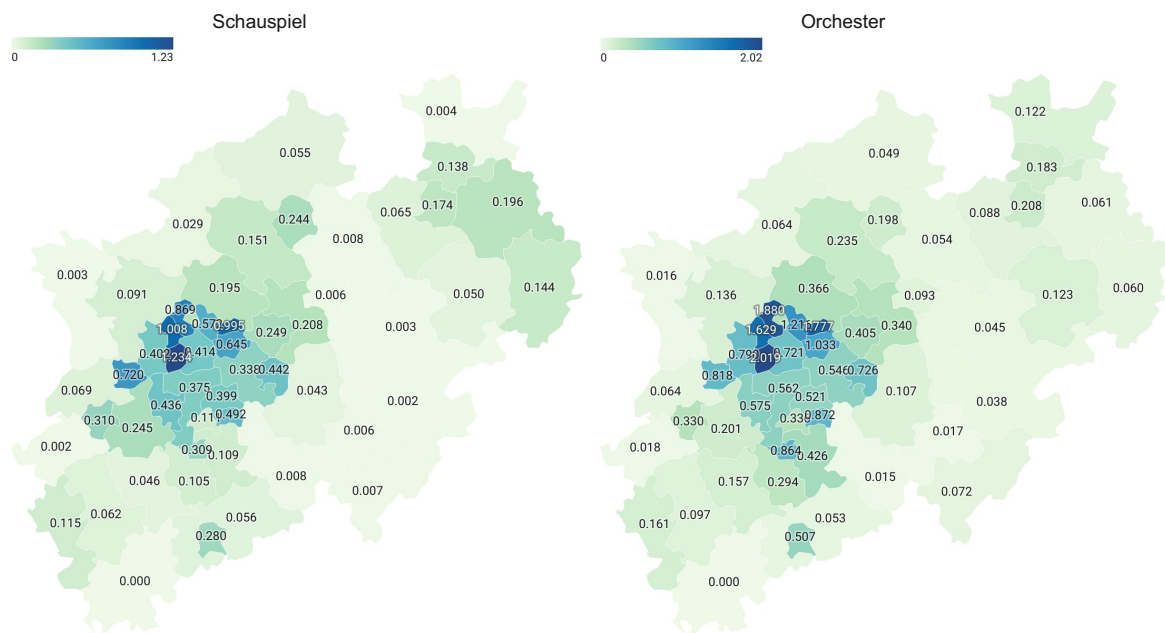


Abbildung 4: Ticketangebot pro Einwohner in den Sparten Schauspiel (ohne KJT) und Orchester in NRW, auf Basis einer METRUM-Erhebung mit Daten aus 22/23. Berücksichtigt sind nur öffentliche Angebote von öffentlich geförderten Institutionen. In diesen Zahlen sind bereits „Abstrahleffekte“ berücksichtigt, bei denen Angebote aus benachbarten Landkreisen (um einen Faktor in Abhängigkeit von der Fahrzeit reduziert) auch zur Versorgung eines Landkreises verwendet werden.

Große regionale Unterschiede im Ticketangebot pro Einwohner sind organisatorisch und historisch bedingt: Je weiter ein Ort von einem der Heimorte entfernt ist, desto höher ist der Reiseaufwand für die Institutionen. Eine gleichmäßige Verteilung der Veranstaltungen wäre insofern unwirtschaftlich, als auf Grund der erhöhten Reisezeit nur noch ein Bruchteil der gesamten Veranstaltungen angeboten werden könnte – weil die Institutionen den Großteil ihrer Zeit mit Reisen verbrächten. Da historisch die großen Städte mit Kulturbetrieben ausgestattet sind, ballen sich die Tickets pro Einwohner notwendigerweise dort.

In einer Kulturversorgungsstudie konnte METRUM 2020 für die Zeit vor Corona zeigen, dass solche großen regionalen Unterschiede in allen deutschen Bundesländern bestehen: Die Ticketangebote in den Bereichen Theater und Orchester pro Einwohner schwanken in allen Bundesländern je nach Landkreis enorm zwischen den am meisten und den am wenigsten versorgten Landkreisen.

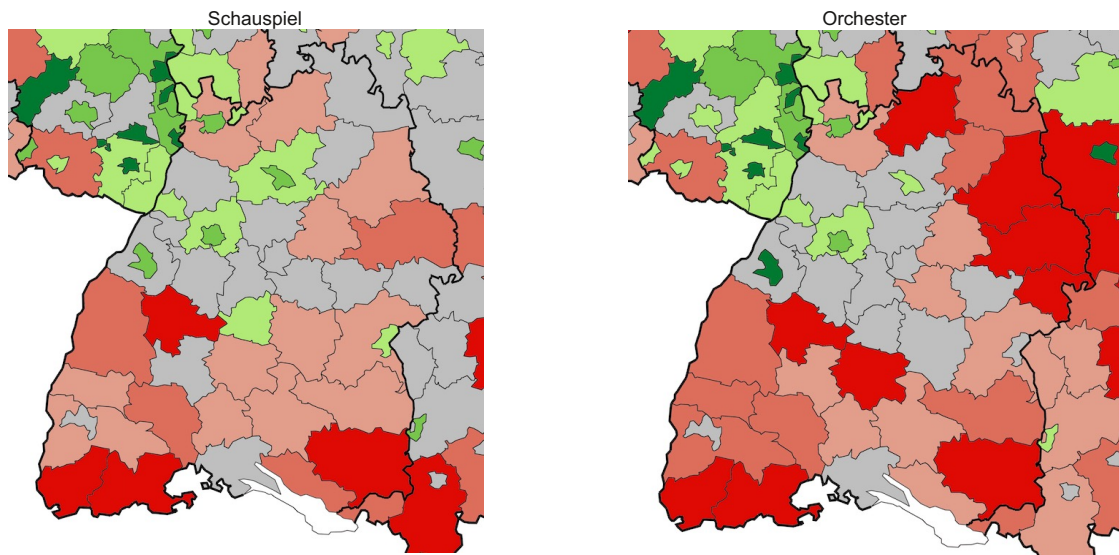


Abbildung 5: Zum Vergleich – auch für z. B. Baden-Württemberg hat eine METRUM-Studie zur Kulturversorgung aus 2018 gezeigt, dass die Ticketangebote pro Einwohner je nach Landkreis/kreisfreier Stadt sehr stark schwanken (eine dunkelgrüne Region hat ein großes Vielfaches mehr an Tickets pro Einwohner als eine dunkelrote Region). In diesen Zahlen sind bereits „Abstrahleffekte“ berücksichtigt, bei denen Angebote aus benachbarten Landkreisen (um einen Faktor in Abhängigkeit von der Fahrzeit reduziert) auch zur Versorgung eines Landkreises verwendet werden. Die Spanne ist in allen anderen Bundesländern ähnlich.

Die Aufgabe der LTLO ist vor diesem Hintergrund nicht so interpretierbar, dass eine gleichmäßige Versorgung herzustellen ist, sondern einen „angemessenen Zugang zu den darstellenden und musikalischen Künsten in allen Teilen des Landes“ (vgl. Kulturgesetzbuch, § 34) zu erreichen. Das deckt sich auch mit der Beschreibung in den Zielvereinbarungen der Landestheater (Laufzeit bis Ende 2024), in denen formuliert ist, dass die Aufgabe der Landestheater darin besteht, „eine kulturelle Grundversorgung in den Landkreisen, den ländlichen und mittleren Gemeinden sowie den Ballungsrandzonen zu leisten“. Eine allgemein anerkannte Quantifizierung der Begriffe „angemessener Zugang“ und „kulturelle Grundversorgung“ existiert nicht, aber sie kann nicht im Sinne der Angleichung aller Tickets pro Einwohner verstanden werden, da dies nicht umzusetzen wäre und auch in ganz Deutschland nicht umgesetzt wird.

Analyse 5: Gastspielhäuser als notwendiger Gegenpart für die LTLO

Die Voraussetzung einer Veranstaltung ist ein Gastspielhaus vor Ort, das ein Landestheater oder Landesorchester einkauft, bzw. eine Institution vor Ort mit einem Saal, die als Partner agiert. Das Angebot der LTLO in der Fläche hängt damit auch von der Nachfrage der Gastspielorte und deren Kulturprogrammen ab. Eine Analyse der Gastspielorte durch das Büro der Landestheater vom 19.02.2026 zeigt, dass die wesentlichen Gründe dafür, warum eine Kommune keine Veranstaltung der Landestheater zeigt, sind:

1. die Abwesenheit eines eigenen Kulturprogramms vor Ort
2. die Abwesenheit einer geeigneten Spielstätte
3. finanzielle Einschränkungen vor Ort (es ist naheliegend, dass der zweite und/oder der dritte Grund oft den ersten bedingen)

In vielen Hintergrundgesprächen wurde die Situation der Gastspielhäuser insgesamt aktuell als eher bedroht eingeschätzt, da diese in der Regel von kommunaler Finanzierung (und/oder lokalem Sponsoring) abhängen und die finanzielle Situation die für den Einkauf von Veranstaltungen zur Verfügung stehenden Budgets reduzieren könnte. Auch der kostenintensive Bau- und Unterhalt der Gastspielhäuser hängt in der Regel direkt von den kommunalen Haushalten ab.

Der Anteil des Programms der Gastspielhäuser in NRW, der durch die Landestheater bestritten wird, wurde in den Hintergrundgesprächen auf grob 25 % geschätzt. In einer Studie von actori aus dem Jahr 2017, die nur den Gastspielmarkt in den Fokus nimmt und dabei ebenfalls auf Interviews und nicht auf Analysen der Programme aller Gastspielhäuser basiert, wird dieser Wert mit 25–30 % angegeben.

Die Preise der Angebote der Landestheater sind divers und die Marktlage auf dem Gastspielmarkt ist dynamisch. Sie wurden in dieser Studie nicht detailliert quantitativ erhoben (was auch deswegen schwierig ist, weil alle Gastspielhäuser ihre eigenen Daten in unterschiedlicher Weise und Qualität erheben), aber sowohl Aussagen aus Hintergrundgesprächen in dieser Studie wie auch die actori-Studie aus 2017 enthalten Hinweise darauf, dass die Preise der Landestheater nicht höher sind als die anderer Anbieter – sondern in vielen Fällen, insbesondere im Sinne des Preis-Leistungs-Verhältnisses, sehr positiv für die Kommunen: Die LTLO können aufwändige und künstlerisch besonders hochwertige oder einzigartige Produktionen anbieten, die anders nicht gezeigt werden könnten.

Analyse 6: Die Besucher:innen bei den Gastspielen der Landestheater sind im Durchschnitt deutlich älter und weniger divers als die Gesamtbevölkerung

Eine Umfrage des Büros der Landestheater in Kooperation mit dem Software Innovation Campus der Universität Paderborn in 2024 hat unter anderem gezeigt:

- „Der überwiegende Teil der Teilnehmenden ist zwischen 50 und 79 Jahre alt, während jüngere Altersgruppen, insbesondere unter 40 Jahren, deutlich unterrepräsentiert sind.“⁴ In dem Ergebnisbericht zur Umfrage wird darauf hingewiesen, dass es sich dabei auch um eine Konsequenz der Methodik handeln könnte, da jüngere Menschen nicht so oft Umfragen ausfüllen. Nach Einschätzung von METRUM auf Basis der Erfahrung mit vielen Publikumsbefragungen ist diese Zusammensetzung der Teilnehmenden an der Befragung aber zumindest als

⁴ Ergebnisbericht Besucherumfrage 24/25, Büro der Landestheater, S. 11.

deutliche Indikation dafür zu werten, dass das Publikum an den Gastspielorten älter ist als der Bevölkerungsdurchschnitt – und nicht nur als Artefakt der Methodik.

- „Das Publikum der Programm- und Beispieltheater ist insgesamt hoch gebildet, sozial etabliert und kulturell homogen. Über 98 % der Befragten geben ‚deutsch‘ als Nationalität an, Menschen mit Migrationshintergrund oder aus weniger privilegierten sozialen Gruppen sind kaum vertreten.“ (ibid.)

Analyse 7: Einzigartige Struktur Büro der Landestheater

Die vier Landestheater sind im Büro der Landestheater verbunden. Das Büro firmiert als GbR, die von allen vier Landestheatern finanziert wird und deren Geschäftsführer aktuell in Personalunion der geschäftsführende Direktor der WLT ist. Räumlich ist das Büro an das RLT angedockt. Die Aufgaben des Büros sind eine gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, eine gemeinsame Kontaktstelle auch für politische Kommunikation, die gemeinsame Optimierung der Schnittstelle zwischen den Gastspielhäusern und den Landestheatern (auch im Sinne der gemeinsamen Vermarktung der Stücke) und die Abstimmung eines gemeinsamen Spielplans, der gewährleistet, dass es – außer bei Abiturstücken, bei denen die Nachfrage sehr hoch ist – keine Doppelungen gibt.

Diese Struktur ist bundesweit einzigartig und wird in den Hintergrundgesprächen mehrheitlich positiv bewertet.

Für die Landesorchester gibt es keine vergleichbare Querschnittsfunktion.

Analyse 8: Fast alle LTLO sind als e. V. organisiert

Von den sieben Institutionen der LTLO sind sechs als e.V. organisiert und eine als GmbH (das LTD). In allen sieben Fällen sind die Mitglieder des Vereins bzw. die Gesellschafter keine natürlichen Personen, sondern fast ausschließlich Kommunen, einige Landkreise und (teilweise) der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL). Das Land NRW ist in keinem Fall Vereinsmitglied und ist – im Fall des LTD – auch nicht Gesellschafter der GmbH.

Für die als e. V. firmierenden LT und die PSW spielt die Gesamtheit der Vereinsmitglieder in der Finanzierung eine geringere Rolle, die kommunale Finanzierung wird von einer oder wenigen lokalen Einheiten getragen. Für NWD und NPW gibt es mehrere substanzielle Mitgliedsbeiträge aus der Runde der Vereinsmitglieder. In den Hintergrundgesprächen wurden allgemeine Probleme mit der Rechtsform des e. V. nicht maßgeblich thematisiert.

Analyse 9: Unterschiedliche Berichtswesen

Die Sichtung der Dokumente zeigt, dass die Kontenpläne und das Berichtswesen (sowohl finanziell wie auch in Bezug auf Besuchszahlen und Kriterien) bei allen sieben LTLO unterschiedlich ist, da historisch jeweils eigene Dokumentationsstrukturen gewachsen sind. Dies erschwert die einfache Vergleichbarkeit der Finanzen und der Aktivitäten.

Analyse 10: Festbetragsfinanzierung und Fehlbetragsfinanzierung der LTLO kommen beide vor und es gibt eine Regelung für die Flexibilität im Jahresübergang

Die Landestheater werden vom Land NRW alle in Form einer Festbetragsfinanzierung gefördert, während die Landesorchester in Form einer Fehlbetragsfinanzierung gefördert werden.⁵

Nach Aussagen aus einzelnen Hintergrundgesprächen kann dieser Unterschied negative Auswirkungen für die Landesorchester haben.

Gemäß Ziffer 1.7 der ANBest-I (Anlage 1 zu Nr. 5.1 zu § 44 LHO NRW) ist die Bildung von Rücklagen grundsätzlich verboten – die Bildung von Rückstellungen ist nur zulässig, soweit sie gesetzlich (z. B. durch das HGB) vorgeschrieben ist. Nach Ziffer 1.9 der ANBest-I wird jedoch die Bildung einer „Betriebsmittelreserve“ von bis zu 2/12 der Landesförderung zugelassen, wenn die Förderung in den nächsten Jahren weiter besteht.⁶ Nicht ausgegebene Fördermittel dürfen also grundsätzlich nicht einfach „angespart“ werden – wenn aber bis zu 2/12 der Förderhöhe nachweislich für betrieblich notwendige Rückstellungen und zur Aufrechterhaltung der Liquidität benötigt werden, ist dies zulässig.

Dieser rechtliche Rahmen bietet den Landestheatern und Landesorchestern Flexibilität, um Vorsorge für betriebliche Risiken oder Liquiditätsengpässe im Jahresübergang zu treffen.

Analyse 11: Das Land NRW ist der wichtigste Förderer der LTLO-Struktur; diese steht seit 2021 unter erheblichem Finanzierungsdruck, der wesentlich durch tarifbedingte Personalkostenanstiege verursacht ist

Die Zuwendungen des Landes NRW für die LTLO waren im betrachteten Zeitraum zwischen 2019 bzw. 19/20 und 2025 bzw. 25/26⁷ durchgängig höher als die anderer Gebietskörperschaften und kommunaler Zweckverbände in Summe. Seit 2023 lässt sich beobachten, dass dieser Abstand kleiner wird, da die Zuwendungen der Kommunen stärker ansteigen als die des Landes, auch wenn die Zuwendungen des Landes auch in dieser Zeit noch ansteigen (teilweise durch Sonderzahlungen).

⁵ Verwaltungsvorschrift zu Landeshaushaltsordnung NRW § 44 Nr. 2.2.; Allgemeine Nebenbestimmungen für die Zuwendungen zur institutionellen Förderung (ANBest-I), Nr. 1.7, 2.1–2.2. Zur Finanzierungsart macht die „Allgemeine Richtlinie zur Förderung von Projekten und Einrichtungen auf dem Gebiet der Kultur, Kunst und kulturellen Bildung“, nach der die Förderung erfolgt, in Ziffer 6.1. folgende Vorgaben: Eine Festbetragsfinanzierung ist möglich, a) wenn der Kosten- und Finanzierungsplan sich im Zuge der Umsetzung kaum verändert, b) bei einer Förderung unter 50.000 €, c) bei einer Förderung unter 250.000 €, wenn die Landesförderung unter 60% der Gesamtausgaben beträgt.

⁶ Die Betriebsmittelreserve nach Satz 1 ist nicht zu erstatten. Die Betriebsmittelreserve ist bei kaufmännischer doppelter Buchführung nach Überleitungsrechnung gemäß Nr. 7.3 zu ermitteln. Eine Ansammlung über mehrere Jahre, die über diese Höhe hinausgeht, ist unzulässig. Kamerale Unterdeckungen werden aus der Betriebsmittelreserve gedeckt. Die Entwicklung der Betriebsmittelreserve ist unterhalb des kameralen Jahresabschlusses oder der Überleitungsrechnung darzustellen.

⁷ Da manche Finanzdaten der Häuser in Jahren und manche in Spielzeiten vorliegen, hat METRUM für diese Vergleiche immer das Jahr X mit der Spielzeit X/(X+1) zusammengefasst. Die sich ergebende Unschärfe hat keine substantiellen Einflüsse auf die summarischen Darstellungen.

In Summe sind die Zuschüsse der öffentlichen Hand (Land und weitere Zuschussgeber) für alle LTLO seit 2019 bzw. 19/20 um ca. 11,9 Mio. EUR und damit um rd. 24 % gestiegen. Gleichzeitig sind in dieser Zeit die Personalausgaben für das festangestellte Personal der LTLO in Summe um ca. 13,3 Mio. EUR und damit um rd. 31 % gestiegen.

Die Differenz zwischen diesen beiden Werten zeigt an, dass das System erheblichem Finanzierungsdruck ausgesetzt ist. Hinzu kommt das Ergebnis der Einzelanalysen (siehe D.3), demzufolge in den meisten LTLO die Personalkosten in den letzten Jahren weniger stark gewachsen sind, als die Tarifsteigerung bedingen würde; dies zeigt an, dass der hier gezeigte Anstieg der Personalkosten bereits durch Sparmaßnahmen im Personalkörper reduziert wurde.

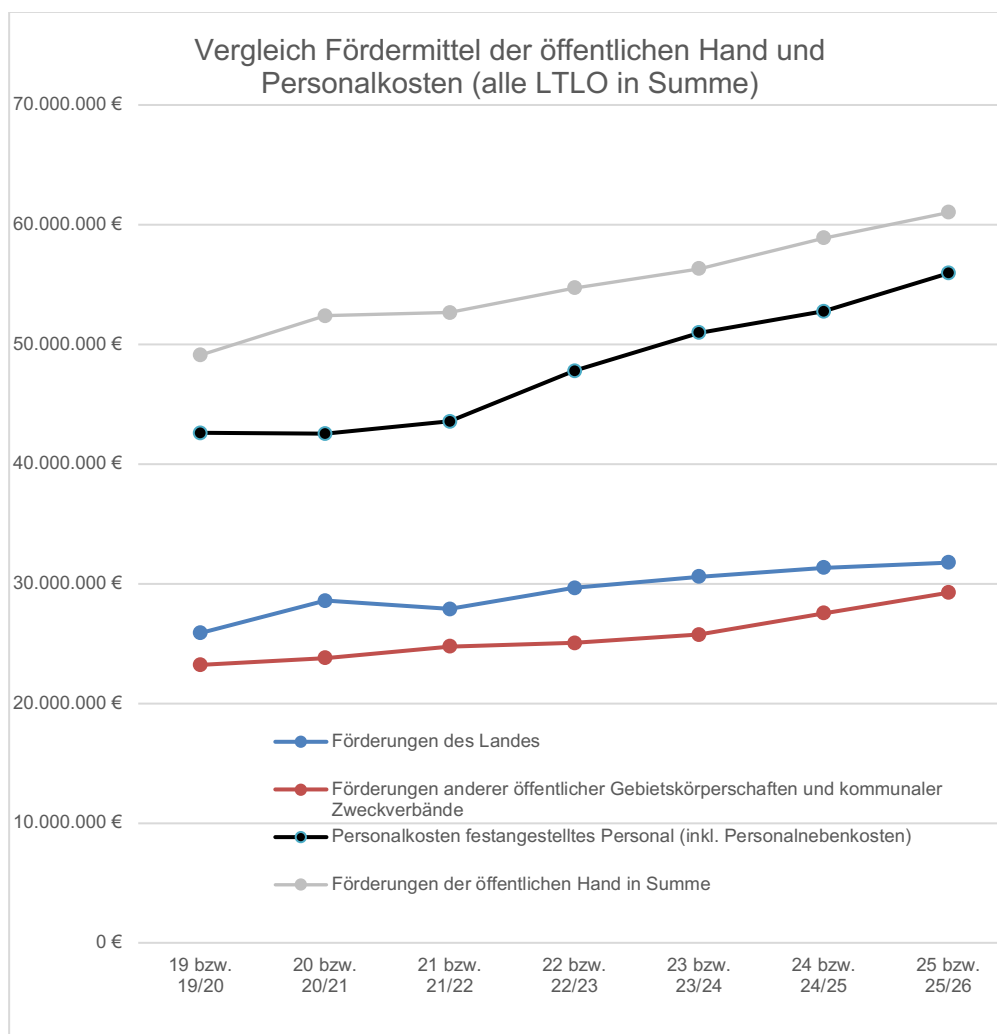


Abbildung 6: Darstellung der aggregierten Zuwendungen (inkl. Einmalzahlungen und indirekten Zuwendungen) des Landes und weiterer öffentlicher Gebietskörperschaften und kommunaler Zweckverbände (einzeln und in Summe) im Vergleich mit den aggregierten Personalkosten. Bei den Personalkosten wurden alle Personalnebenkosten mitgerechnet. Für das LTD wurde für den Zuschuss des Landes in 25/26 der Wert von 24/25 verwendet, aber für den Zuschuss der Gesellschafter der Wert gemäß Wirtschaftsplan 25/26. Insbesondere in 2020 sind in den Höhen der öffentlichen Förderung teilweise die Corona-Hilfen sichtbar.

Die Entwicklung der Personalkosten hängt primär von drei Faktoren ab, die sich vermischen:

- **tarifliche Entwicklung:** Bekannt ist, dass die Tarifabschlüsse im Übergang von 2023 zu 2024 und von 2024 zu 2025 ungewöhnlich hoch waren und auch Sonderzahlungen und Anpassungen von Mindestgehältern enthielten. Diese Tarifaufwüchse sind als Resultat von globalen Entwicklungen zu sehen und sind kein Spezifikum des Kulturbereichs. Zusätzlich hat die Einführung von Mindestgagen im Bereich NV-Bühne, die in 2022 und 2023 erfolgt ist, die Personalkosten der Häuser teilweise deutlich wachsen lassen.
- **Stellenaufbau:** Ob in dieser Zeit auch Personal aufgebaut wurde, kann anhand der METRUM zur Verfügung stehenden Daten nicht mit Sicherheit gesagt werden. Hinweise auf einen starken Stellenaufbau gibt es in den Daten und in den Hintergrundgesprächen nicht.
- **Nicht-Nachbesetzungen von Stellen:** Seit spätestens 2024 haben einzelne Institutionen nach Angaben aus den Hintergrundgesprächen manche freiwerdenden Stellen vorübergehend nicht nachbesetzt, um Personalkosten einzusparen, und so auf den gestiegenen Druck durch Tarifsteigerungen reagiert. Dieser Effekt lässt sich aber in der Summenbetrachtung nicht nachvollziehen, da die hier dargestellten Personalkosten bereits die Personalkosten nach solchen Einsparungen darstellen.

Analyse 12: Unklares Zielbild LTLO und mangelnde Planungssicherheit

Es gab Zielvereinbarungen zwischen dem Land, vertreten durch das MKW und den Landestheatern, die bis Ende 2024 liefen (für das LTD lief die letzte, die METRUM vorliegt, bis Ende 2023). Die Träger der Landestheater sind nicht selbst Unterzeichner dieser Zielvereinbarungen.

Diese Zielvereinbarungen enthalten überwiegend qualitative Angaben, und nur vereinzelt Zahlen. Für die Landesorchester gibt es nach Wissensstand von METRUM keine vergleichbaren Zielvereinbarungen, und auch die der Landestheater wurden ab Anfang 2025 nicht erneuert.

Bisher wurden für jedes Landestheater und Landesorchester einzeln unterschiedliche Messzahlen und Kriterien für die Erfolgskontrolle festgelegt. Das MKW hat diese festgelegt und den Bezirksregierungen als Bewilligungsbehörden aufgegeben, diese in die Zuwendungsbescheide zu implementieren – aber es gab keine übergreifende und zwischen den Institutionen vergleichbare Systematik, welche Anforderungen ein LTLO allgemein zu erfüllen hat.

Durch diesen Mangel an systematischen, quantitativen Angaben entsteht laut mehreren Hintergrundgesprächen die Situation, dass es Interpretationsunterschiede darüber geben kann, welche Zielgrößen für die Erfüllung des qualitativ formulierten Auftrags aus dem Kulturgesetz „angemessen“ sind.

Für die LO hat genau dies auch der Landesrechnungshof in 2024 angemerkt: „Das MKW legte für die einzelnen Philharmonien keine konkreten oder detaillierten Ziele der Förderung fest. [...] Kennzahlen zur Ermöglichung der Erfolgskontrolle wurden nicht festgelegt.“⁸

Für die Landesorchester hat das MKW den Bezirksregierungen seitdem in den letzten Jahren einheitliche Messkriterien für die Erfolgskontrolle vorgegeben, z. B.:

- künstlerische Qualität gemäß Rezensionen, Jurys etc.
- Anzahl Konzerte, -programme, -orte im kreisangehörigen Raum
- Anzahl landesrepräsentativer Konzerte
- erreichte Personen in der Vermittlung; davon mit Schulen; davon mit Kitas.

Eine Mindestangabe, welche Ziele die Orchester jährlich zu erfüllen haben, wurde jedoch nicht festgelegt.

Es gibt keine umfassende Regelung dazu, wie sich die Förderungen des Landes und der Träger in Zukunft insgesamt entwickeln werden.

Durch diese Situation entsteht ein hohes Maß an Planungsunsicherheit, welches laut vielen Hintergrundgesprächen alle Beteiligten negativ beeinflusst:

- Die LTLO, die in ihren Programmen Planungsvorläufe von mindestens einem Jahr (für das Musiktheater deutlich mehr) haben, planen Spielzeiten, ohne sicher zu wissen, wie hoch die öffentlichen Förderungen in Summe in den betroffenen Zeitperioden ausfallen werden.
- Das MKW, das regelmäßig mit kurzfristigen Forderungen und Sonderbedarfen beschäftigt ist und auch wiederholt Sondermittel bereitgestellt hat. Für die Mittelplanung im MKW sind diese kurzfristigen Bedarfe eine große organisatorische Herausforderung, die viel Zeit und Energie in Anspruch nimmt und Potenzial für Konflikte birgt.

D.3) IST-Analysen auf der Einzelebene

Vergleichender Überblick

In Summe ergibt sich ein differenziertes Bild. Entsprechend ihrer Größe spielen die verschiedenen LTLO unterschiedlich viele Veranstaltungen je Spielzeit bzw. Kalenderjahr und bieten entsprechend unterschiedlich viele Tickets an. Auch die Verteilung der Veranstaltungen im Land variiert deutlich.

Unter den Landestheatern ist die Wirkung in der Fläche bei WLT und BBD anteilig an ihrem Gesamtangebot am breitesten. LTD und RLT sind vor dem Hintergrund ihrer „Auch-Stadttheater“-Funktion mehr auf ihre Sitzorte konzentriert, aber auch diese beiden nehmen eindeutig Landestheaterfunktionen

⁸ Prüfung der Zuwendungen an die Neue Philharmonie Westfalen e. V., Recklinghausen, Nordwestdeutsche Philharmonie e. V., Herford, Philharmonie Südwestfalen e. V., Hilchenbach (seit Juni 2023 Siegen) (Kapitel 06 050 Titel 685 60), vom 12.6.2024, S. 7

wahr und sind in NRW breit präsent – dort primär an Orten, an denen es kein eigenes Theater gibt.

Die Landesorchester sind alle stärker auf ihre Trägerkommunen konzentriert, dort aber immer breit auf viele Spielstätten. Ein Grund ist, dass die Reisetätigkeit eines Orchesters über größere Strecken wegen der Menge an Personen deutlich aufwändiger ist als bei Theatern. Die Zahlen zur NPW sind nicht mit den anderen zu vergleichen, da wegen der Präsenz am Musiktheater im Revier in Gelsenkirchen die drei Städte Gelsenkirchen, Recklinghausen und Unna als „Sitzort“ gewertet wurde (da die Präsenz am MIR nach Einschätzung von METRUM einen „Sitz“ darstellt), während für die NWD nur die Stadt Herford und für die PSW nur die Stadt Siegen als „Sitzort“ gewertet wurden.

Alle LTLO sind stark von der Förderung des Landes abhängig, diese macht je nach LTLO zwischen 77 % (beim WLT) und 36 % (bei der NPW) der gesamten öffentlichen Förderung aus.

	BBD (2025)		LTD (23/24)		RLT (24/25)		WLT (24/25)	
Veranstaltungen								
Sitzort	50	21 %	306	55 %	128	63 %	84	27 %
Heimatkreise exkl. Sitzort	47	20 %	51	9 %	4	2 %	14	4 %
NRW exkl. Hei- matkreise ohne Orte mit eigenem Theater	97	41 %	110	20 %	65	32 %	151	48 %
NRW exkl. Hei- matkreise an Or- ten mit eigenem Theater	0	0 %	15	3 %	3	1 %	8	3 %
Außerhalb von NRW	41	17 %	73	13 %	4	2 %	55	18 %
Gesamt	235		555		204		312	
Angebotene Tickets								
Sitzort	6.400	11 %	117.466	57 %	37.176	60 %	15.876	13 %
Heimatkreise exkl. Sitzort	5.400	9 %	6.136	3 %	259	0 %	6.154	5 %
NRW exkl. Hei- matkreise ohne Orte mit eigenem Theater	29.830	51 %	42.386	21 %	22.048	35 %	68.201	58 %
NRW exkl. Hei- matkreise an Or- ten mit eigenem Theater	0	0 %	8.479	4 %	1.430	2 %	3.478	3 %
Außerhalb von NRW	16.610	29 %	30.917	15 %	1.494	2 %	23.945	20 %
Gesamt	58.240		205.384		64.091		117.658	

Tabelle 1: Darstellung der Verteilung der Veranstaltungen und Tickets auf relevante Kategorien. Die Darstellung bezieht sich immer auf die letzte zum Zeitpunkt der Analyse vollständig vorliegende Periode. Die Prozente wurden bei den Rundungswerten belassen, um nicht künstlich zu verzerren, dadurch ergeben sich vereinzelt sehr geringfügige Abweichungen von der Summe auf 100%.

	NPW (24/25)		NWD (2025)		PSW (2024)	
Veranstaltungen						
Sitzort	198 (3 Städte)	67 % (3 Städte)	55	27 %	49	44 %
Heimatkreise exkl. Sitzort	52	18 %	2	1 %	18	16 %
NRW exkl. Hei- matkreise ohne Orte mit eigenem Orchester	22	7 %	132	66 %	28	25 %
NRW exkl. Hei- matkreise an Or- ten mit eigenem Orchester	8	3 %	1	0 %	0	0 %
Außerhalb von NRW	15	5 %	11	5 %	16	14 %
Gesamt	295		201		111	
Angebote Tickets						
Sitzort	147.465	77 %	41.325	30 %	25.624	37 %
Heimatkreise exkl. Sitzort	18.430	10 %	1.180	1 %	13.730	20 %
NRW exkl. Hei- matkreise ohne Orte mit eigenem Orchester	12.980	7 %	76.138	56 %	20.728	30 %
NRW exkl. Hei- matkreise an Or- ten mit eigenem Orchester	4.720	2 %	590	0 %	0	0 %
Außerhalb von NRW	8.850	5 %	17.122	13 %	9.634	14 %
Gesamt	192.445		136.355		69.716	

Tabelle 2: Darstellung der Verteilung der Veranstaltungen und Tickets auf relevante Kategorien. Die Darstellung bezieht sich immer auf die letzte zum Zeitpunkt der Analyse vollständig vorliegende Periode. Für die NPW wurden die Städte Recklinghausen, Gelsenkirchen und Unna als „Sitzort“ betrachtet, da wegen der festen Präsenz in der Oper andere Darstellungen verzerrend wirken. Für die NWD wurde nur Herford als „Sitzort“ betrachtet. Dass für die NWD der Anteil der Tickets außerhalb NRWs so viel höher liegt als die Anzahl der Veranstaltungen, liegt daran, dass die NWD hier in großen Konzertsälen in Amsterdam, Mailand und Genua gespielt hat. Die Prozente wurden bei den Rundungswerten belassen, um nicht künstlich zu verzerren, dadurch ergeben sich vereinzelt sehr geringfügige Abweichungen von der Summe auf 100%.

(Angaben in TEUR)	BBD (2024)	LTD (23/24)	RLT (2024)	WLT (2024)	NWD (2024)	PSW (2024)	NPW (2024)
Finanzierungsüberblick (Details siehe unten)							
Eigene Einnahmen	666	3.674	1.015	1.177	1.377	1.019	850
Zuwendungen Land NRW	1.197	11.968	3.742	3.390	3.270	3.628	4.085
Zuwendungen LWL	–	686	–	689	547	467	547
Zuwendungen Trägerkommunen	618	8.235	2.873	347	3.419	1.107	6.800
Kennzahlen							
Anteil des Landes an der öffentlichen Förderung	66 %	57 %	57 %	77 %	45 %	70 %	36 %
Verhältnis eigene Einnahmen zur öffentlichen Förderung	37 %	18 %	15 %	27 %	19 %	20 %	7 %

Tabelle 3: Darstellung der wichtigsten Aspekte der Finanzierung und Kennzahlen. Zur Vergleichbarkeit sind hier nur die wesentlichen, wiederkehrenden Zuwendungen aufgeführt, weitere (kleinere) sind den anderen Analysen zu entnehmen.

Ein Kennzahlenabgleich, der Veranstaltungszahlen oder Besuchszahlen ins Verhältnis zu Finanzen setzt, ist aus Sicht von METRUM nicht zielführend, da in den Angeboten der LTLO ganz verschiedene Darstellungsformen gemischt sind. Die Stücke z. B. der BBD haben ganz anderen Charakter als die z. B. des RLT und sind in der Regel weniger aufwändig, die Stücke z. B. des RLT sind wiederum weniger aufwändig als Opern des LTD. Die verschiedenen – und auch verschieden aufwändigen – Produktionsarten der LTLO sind alle Teil der vielfältigen Angebotslandschaft. Eine Einordnung, wo welcher Output für welchen finanziellen Input erzielt wird, müsste die künstlerische Wirkung der verschiedenen Sparten und Darstellungsformen miteinander vergleichend in ein Verhältnis setzen, was nach Einschätzung von METRUM nicht objektiv möglich ist.

Alle Detailzahlen zu den folgenden Finanzanalysen sind in Anhang 2 als Excel-Tabelle beigelegt. METRUM weist darauf hin, dass die Zahlen zu 2025, die zur Analyse zur Verfügung standen, vorläufig waren und es zu Abweichungen zwischen diesen Zahlen und den finalen Zahlen zu 2025 kommen kann.

Analysen zur Burghofbühne Dinslaken

Name	Burghofbühne Dinslaken (BBD)
Sitzstadt	Dinslaken
Kreis	Kreis Wesel
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Theaterstatistik 2023/24)	Künstlerisches Personal inkl. Leitung: 14 Px. Technisches Personal inkl. Werkstätten: 4,5 VZÄ Verwaltung: 2,25 VZÄ Auszubildende: 2 Px.
Gesamtbudget	rd. 2,5 Mio. €
Sparten	Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater
Mitglieder Trägerverein	Kreis Wesel, Stadt Dinslaken
Rechtsform	Burghofbühne Dinslaken Landestheater im Kreis Wesel e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand

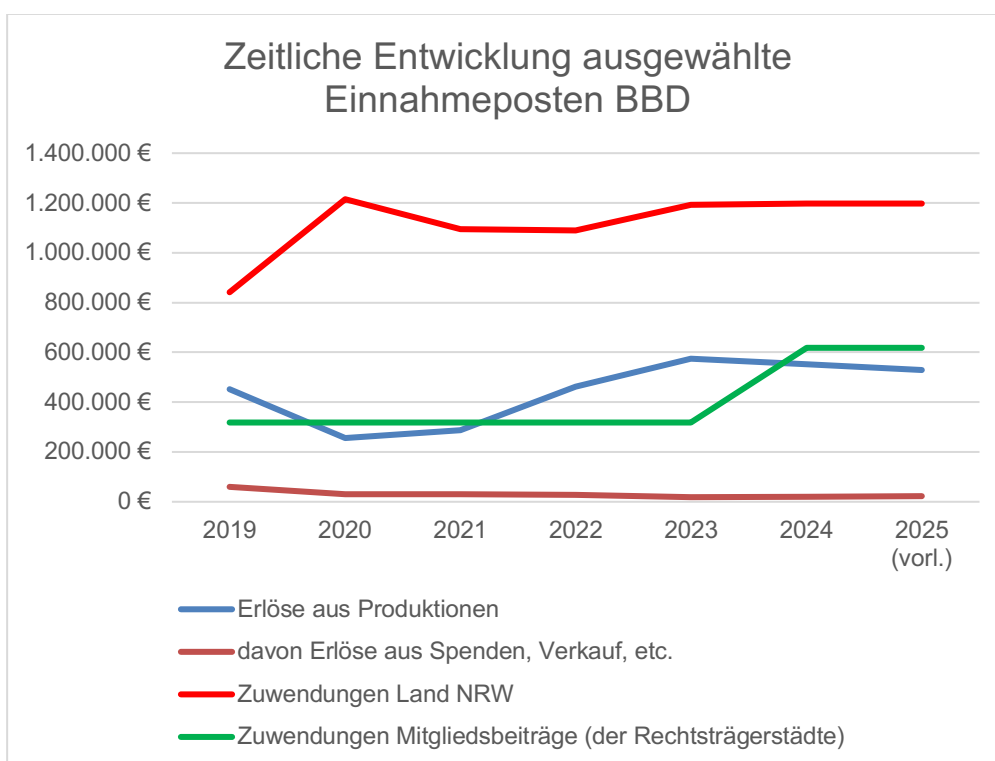


Abbildung 7: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen).

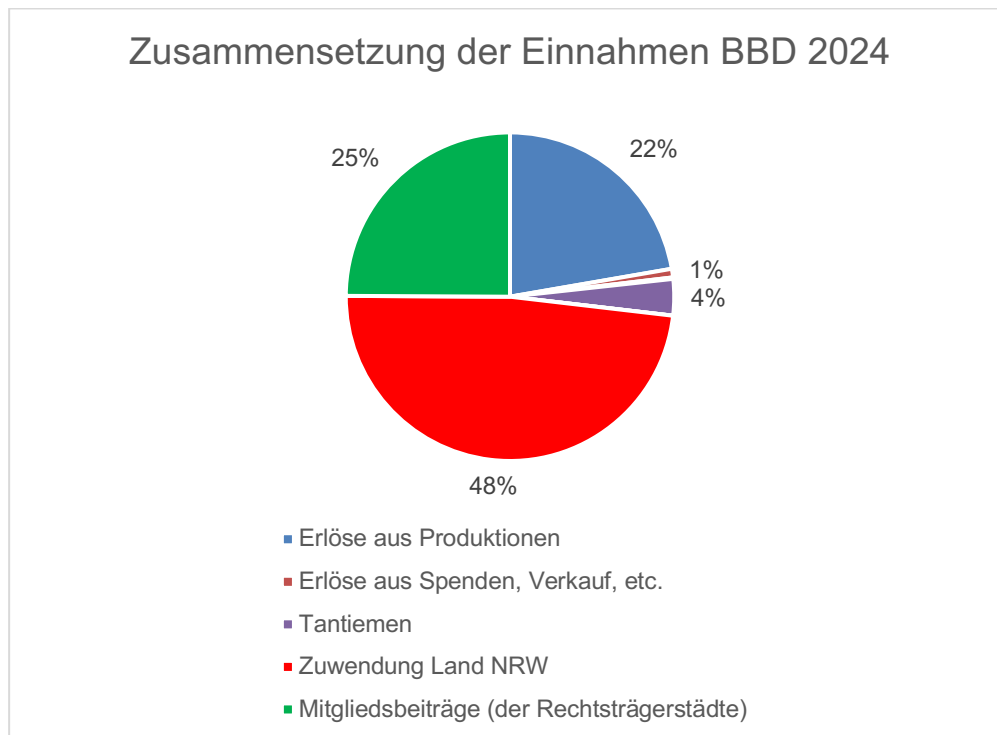


Abbildung 8: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finalem Jahresabschluss)

Finanzen BBD: Die Zuwendungen des Landes sind von 2019 nach 2023 um grob 350 TEUR gestiegen und seit 2023 konstant (auch im Plan 2026), die Zuwendungen der Rechtsträgerstädte waren von 2019 bis 2023 konstant und wurden für 2024 und 2025 verdoppelt (von ca. 300 TEUR auf ca. 600 TEUR pro Jahr). Diese Erhöhung ist auch im Plan 2026 (Stand Februar 2026) enthalten, ist aber laut Hintergrundgesprächen für 2027 und folgende nicht mehr zu erwarten, da die Erhöhung explizit nur temporär vorgesehen ist.

Das Land trägt den mit Abstand größten Teil der Förderung (in 2024 48 % der Einnahmen und damit 66 % der öffentlichen Förderung), der Rest der öffentlichen Förderung wird von den Rechtsträgerstädten Dinslaken und im Kreis Wesel geleistet.

Die Personalkosten des festangestellten Personals haben sich von 2022 nach 2023 und von 2023 nach 2024 substanziell erhöht, sind aber dann trotz Tarifsteigerungen von 2024 nach 2025 leicht zurückgegangen. Wenn man annimmt, dass diese Personalkosten im Übergang 2024 nach 2025 tarifbedingt um mindestens 5 % hätten steigen müssen⁹, deutet dies auf Sparmaßnahmen im Personalkörper hin.

Der Drittmittelanteil (verstanden als Summe aus Projektförderungen, Sponsoring und Spenden) der BBD liegt bei unter einem Prozent der Einnahmen.

⁹ Die tatsächlichen tarifbedingten Anstiege der Personalkosten sind wegen der Vermischung mit anderen Effekten (siehe Analyse 11), wegen der Mischung aus verschiedenen bei den Institutionen gültigen Tarifverträgen und wegen der Mischung aus Einmalzahlungen, Erhöhungen von Mindestbeträgen und prozentualen Erhöhungen in den Tarifabschlüssen nicht im Detail nachvollziehbar. Die Annahme von „mind. 5%“ dient daher als für alle gültiger Hinweis auf die Größenordnung.

Die BBD hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch Einsparungen im Personalbereich und durch eine (temporäre) Erhöhung der Zuwendungen der Rechtsträgerstädte bewältigt.

Für das Jahr 2027 wird damit gerechnet, dass die Erhöhung der Zuwendungen der Rechtsträgerstädte um 300 TEUR zurückgenommen wird, sodass die finanzielle Situation sich ab 2027 schwierig darstellt. Spätestens 2028 müssen Maßnahmen unternommen werden, um mit den weiteren Tarifsteigerungen und dem Rückgang der Zuwendungen der Rechtsträgerstädte umzugehen, damit die BBD weiterhin tragfähig bleibt.

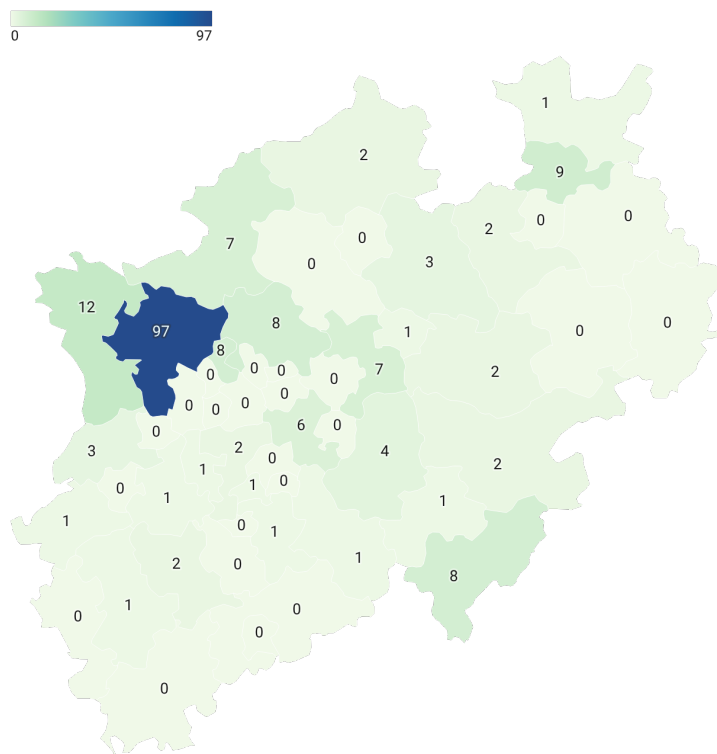
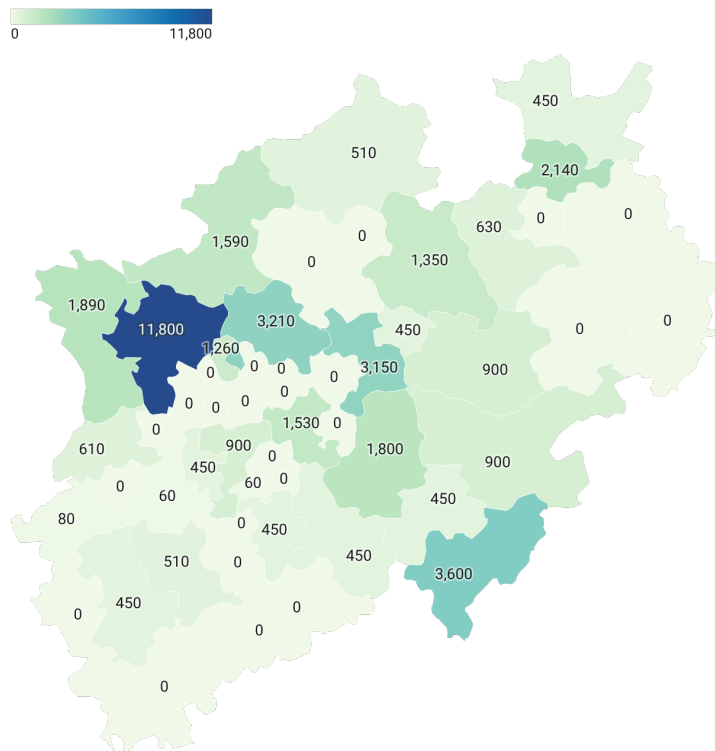


Abbildung 9: Anzahl der Veranstaltungen der Burghofbühne Dinslaken je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2025)



Map data: © GeoBasis-DE / BKG 2017 • Created with Datawrapper

Abbildung 10: Anzahl der von der Burghofbühne Dinslaken angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2025)

Wirkung BBD: Die BBD ist breit und über große Teile NRW verteilt in der Fläche präsent und spielt ca. 61 % ihrer Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Theater verfügen.

Die am nächsten an Dinslaken gelegene größere Stadt mit eigenem Theater ist das ca. 40 ÖPNV-Minuten entfernt gelegene Duisburg.

Eine Analyse der Auslastung bei den Vorstellungen in Dinslaken im Vergleich mit anderen Theatern in NRW ist nicht aussagekräftig, da dort nur ca. 10 % der angebotenen Tickets der BBD in einem kleinen Veranstaltungsort gezeigt werden. Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

Analysen zum Landestheater Detmold

Name	Landestheater Detmold (LTD)
Sitzstadt	Detmold
Kreis	Kreis Lippe
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Theaterstatistik 2023/24)	Künstlerisches Personal inkl. Leitung: 164 Px. Technisches Personal inkl. Werkstätten: 106,5 VZÄ Verwaltung: 32,6 VZÄ Auszubildende: 8 Px.
Gesamtbudget	rd. 25,6 Mio. €
Sparten	Oper, Konzert, Ballett, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater, Kinder- und Jugendkonzert
Gesellschafter	Kreis Lippe, Stadt Detmold, Landesverband Lippe, Stadt Paderborn, Kreis Paderborn, Staatsbad Bad Oeynhausen GmbH, Verein zur Förderung des Landestheaters Detmold e.V.
Rechtsform	Landestheater Detmold GmbH
Governancegremien	Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat

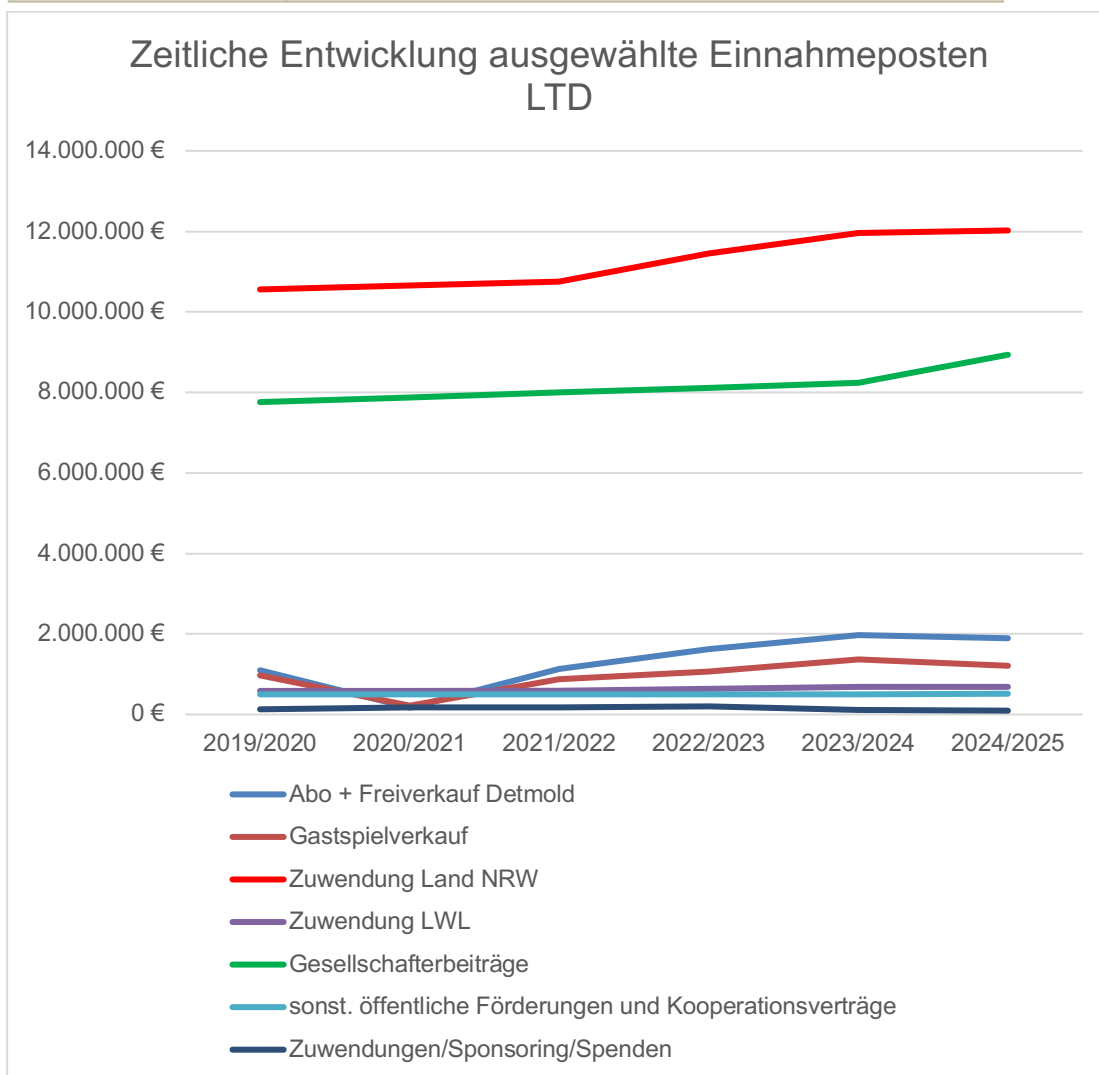


Abbildung 11: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen)

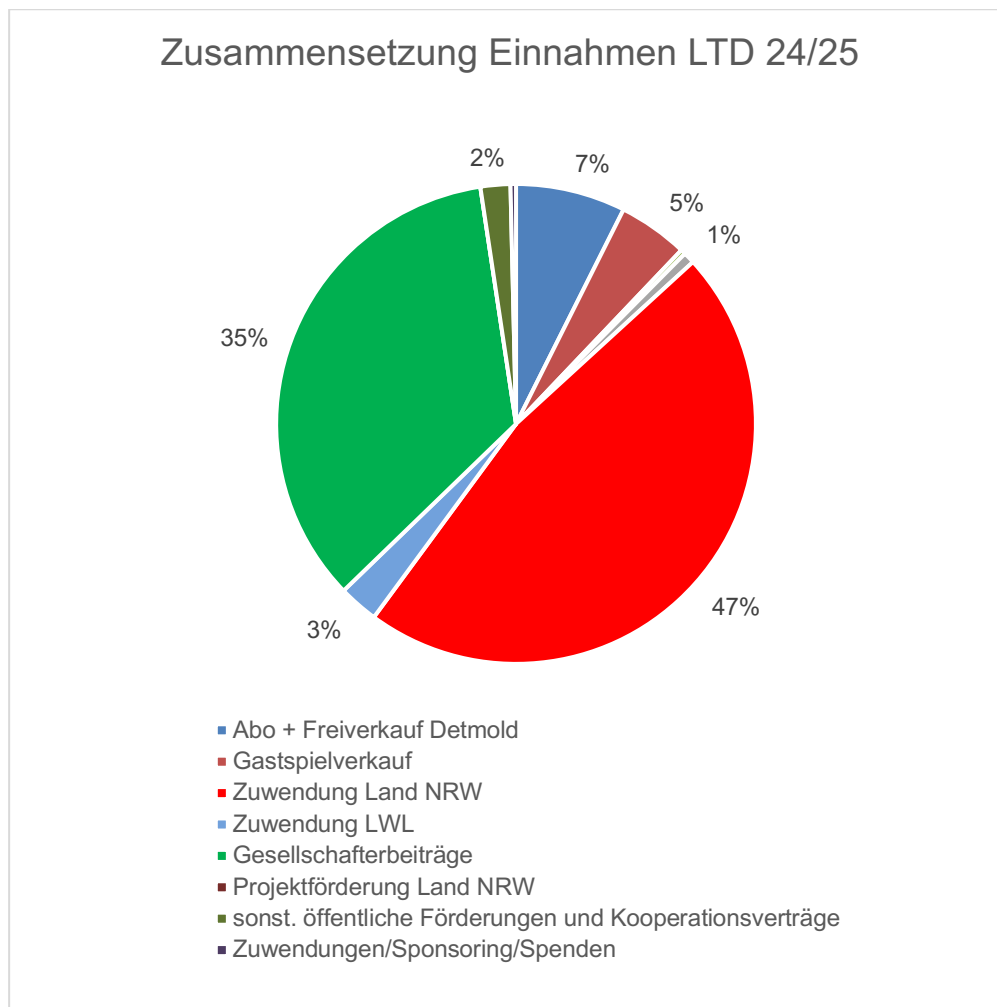


Abbildung 12: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in der Spielzeit 24/25

Finanzen LTD: Das Land trägt den größten Teil der Förderung (in 23/24 47 % der Einnahmen und damit 57 % der öffentlichen Förderung).

Die Zuwendungen des Landes und des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) haben sich von 19/20 nach 23/24 um ca. 1,5 Mio. EUR erhöht und sind seit 23/24 konstant. Die Zuwendungen der Gesellschafter haben sich von 19/20 nach 23/24 um ca. 500 TEUR erhöht, im Übergang 23/24 nach 24/25 um ca. 700 TEUR, für 25/26 ist eine weitere Erhöhung der Gesellschafter um ca. 750 TEUR geplant. Ebenfalls Teil des Wirtschaftsplans 25/26 ist eine Erhöhung des Zuschusses des Landes um ca. 1,25 Mio. EUR, die aber nach Informationsstand von METRUM so nicht erfolgen wird. Der Zuschuss des LWL ist im Wirtschaftsplan 25/26 konstant.

Die Personalkosten des festangestellten Personals (inkl. Lohnnebenkosten) haben sich von 22/23 nach 23/24 um fast 1 Mio. EUR erhöht, sind aber dann trotz Tarifsteigerungen von 23/24 nach 24/25 nur um ca. 200 TEUR gestiegen. Wenn man annimmt, dass diese Personalkosten im Übergang 23/24 nach

24/25 tarifbedingt um mindestens 5 % hätten steigen müssen¹⁰, deutet dies auf deutliche Sparmaßnahmen im Personalkörper hin. Hinzu kommen nach Angaben des LTD sich weiterhin aufbauende Überstunden, die den Spardruck abbilden.

Die Jahresabschlüsse zeigen, dass in den Jahren seit 21/22 Rücklagen aufgebraucht wurden, und auch für 25/26 wird wieder mit einem negativen Jahresabschluss und damit mit einem erheblichen Rücklagenverbrauch geplant.

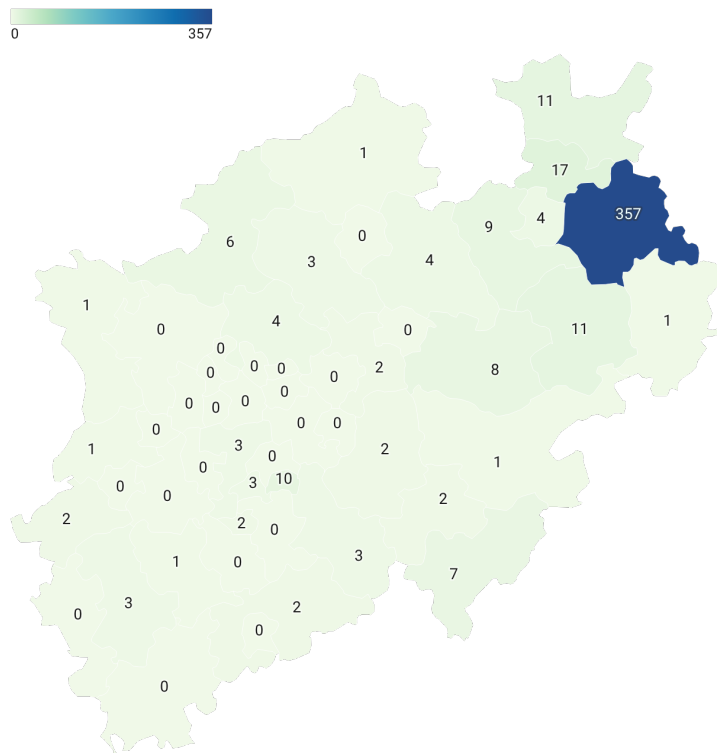
Der Drittmittelanteil des LTD liegt bei unter 1 % der Einnahmen.

Das Gebäude des LTD, das ihm vom Landesverband Lippe unentgeltlich überlassen wird, ist nach Aussagen in den Hintergrundgesprächen sanierungsbedürftig, was mittelfristig zu großen Kosten führen wird, die öffentliche Haushalte belasten werden.

Das LTD hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch Einsparungen im Personalbereich, durch Rücklagenverbrauch und durch Erhöhung der Zuwendungen der Rechtsträgerstädte bewältigt.

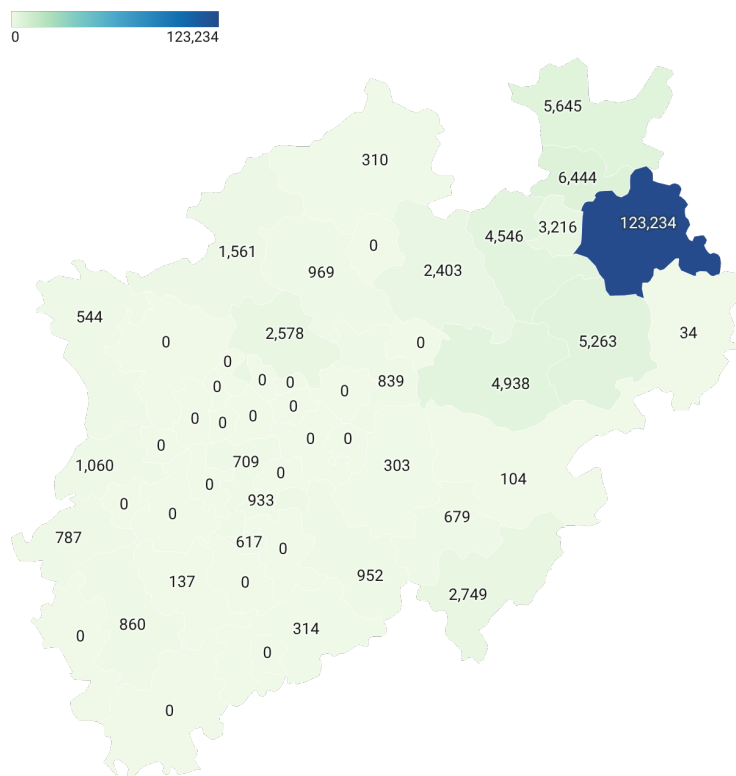
In 26/27 wird sich die finanzielle Situation schwierig darstellen, da je nach Abschluss 25/26 auch die Rücklagen aufgebraucht sein könnten, und es müssen Maßnahmen unternommen werden, um mit den weiteren Tarifsteigerungen umzugehen, damit das LTD weiterhin tragfähig bleibt.

¹⁰ Die tatsächlichen tarifbedingten Anstiege der Personalkosten sind wegen der Vermischung mit anderen Effekten (siehe Analyse 12), wegen der Mischung aus verschiedenen bei den Institutionen gültigen Tarifverträgen und wegen der Mischung aus Einmalzahlungen, Erhöhungen von Mindestbeträgen und prozentualen Erhöhungen in den Tarifabschlüssen nicht im Detail nachvollziehbar. Die Annahme von „min. 5 %“ dient daher als für alle gültiger Hinweis auf die Größenordnung.



Map data: © GeoBasis-DE / BKG 2017 • Created with Datawrapper

Abbildung 13: Anzahl der Veranstaltungen des Landestheaters Detmold je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 23/24)



Map data: © GeoBasis-DE / BKG 2017 • Created with Datawrapper

Abbildung 14: Anzahl der vom Landestheater Detmold angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 23/24)

Wirkung LTD: Das LTD ist über große Teile von NRW verteilt in der Fläche präsent, wobei nahe gelegene Regionen intensiver bespielt werden. Es spielt ca. 29 % seiner Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Theater verfügen.

Die am nächsten an Detmold gelegenen größeren Städte mit eigenem Theater sind Bielefeld (ca. 70 Minuten ÖPNV, signifikant weniger mit PKW) und Paderborn (ca. 100 Minuten ÖPNV, signifikant weniger mit PKW). Weiterhin ist die NWD in Herford nur ca. 70 ÖPNV-Minuten von Detmold entfernt.

Der Mittelwert der Auslastungen bei den Vorstellungen des LTD in Detmold in der Spielzeit 23/24 liegt bei ca. 76 % und ist damit sehr ähnlich dem Mittelwert der Auslastungen aller Landestheater in Deutschland von 74 % (Quelle: Theaterstatistik 23/24).

Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

Analysen zum Rheinischen Landestheater Neuss

Name	Rheinisches Landestheater Neuss (RLT)
Sitzstadt	Neuss
Kreis	Rhein-Kreis Neuss
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Theaterstatistik 2023/24)	Künstlerisches Personal inkl. Leitung: 42 Px. Technisches Personal inkl. Werkstätten: 57 VZÄ Verwaltung: 13,7 VZÄ Auszubildende: 10 Px.
Gesamtbudget	rd. 8,4 Mio. €
Sparten	Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater
Mitglieder Trägerverein	Stadt Neuss, Rhein-Kreis Neuss, Stadt Dormagen, Stadt Grevenbroich, Stadt Radevormwald, Gemeinde Rommerskirchen, Stadt Meerbusch, Stadt Emmerich a. Rhein, Stadt Geldern, Stadt Kleve, Stadt Heinsberg
Rechtsform	Rheinisches Landestheater Neuss e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand

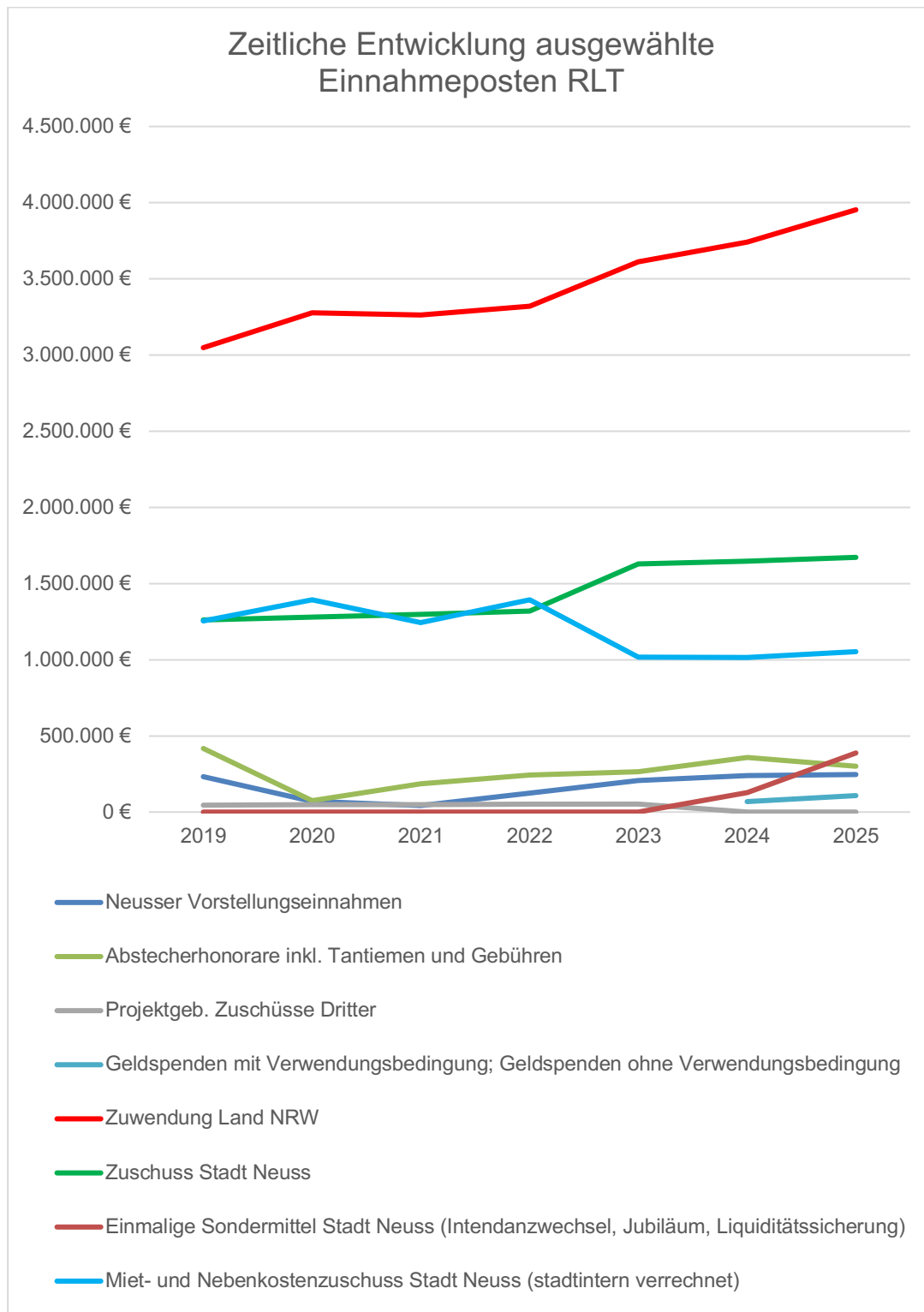


Abbildung 15: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen). Das RLT hat 2023 seine Buchungssystematik umgestellt, daher sind einige der Veränderungen zu diesem Zeitpunkt Artefakte dieser Umstellung.

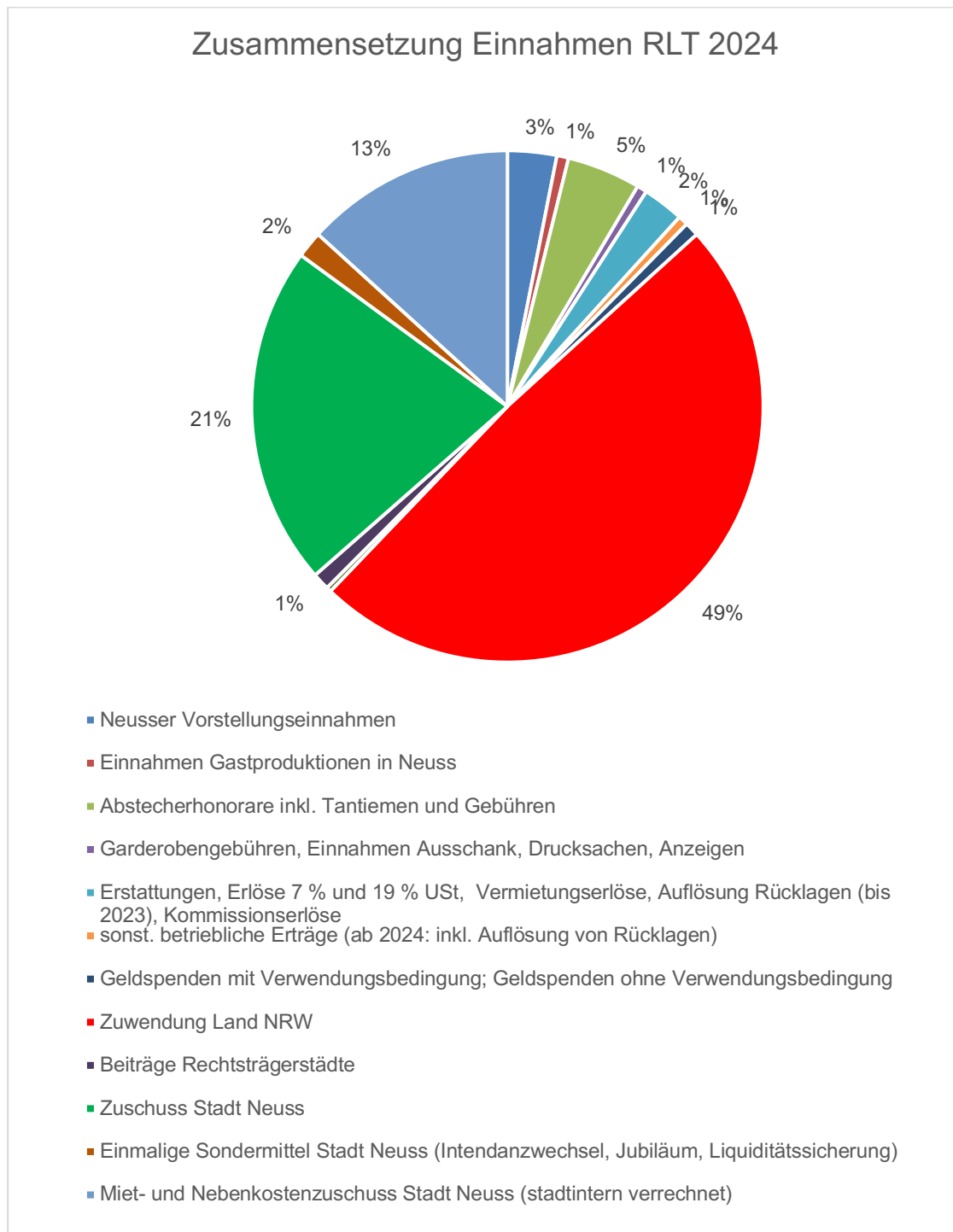


Abbildung 16: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finalem Jahresabschluss)

Finanzen RLT: Die regelmäßigen Zuwendungen des Landes sind von 2019 bis 2023 kontinuierlich gestiegen (um ca. 550 TEUR) und sind seit 2023 konstant. Hinzu kamen in den letzten Jahren einmalige Zahlungen des Landes von ca. 130 TEUR in 2024, 340 TEUR in 2025 und 350 TEUR in 2026, sodass sich der Zuschuss des Landes NRW kontinuierlich erhöht hat.

Die Zuschüsse der Stadt Neuss sind von 2019 bis 2023 ebenfalls kontinuierlich gestiegen (in Summe um ca. 400 TEUR).¹¹ Der stärkste Anstieg (über 300 TEUR) ist von 2022 auf 2023 zu verzeichnen. Hinzu kommen einmalige Sonderleistungen der Stadt Neuss für Intendanzwechsel, Jubiläum und Liquiditätssicherung von ca. 130 TEUR in 2024, ca. 390 TEUR in 2025 und ca. 350 TEUR in 2026.

Das Land trägt den größten Teil der Förderung (in 2024 49 % der Einnahmen und damit 57 % der öffentlichen Förderung).

Die Personalkosten (inkl. Festangestellte, Gagen, Lohnnebenkosten und Intendanzwechsel) haben sich von 2022 nach 2023 sprunghaft um grob 750 TEUR erhöht, was laut Hintergrundgesprächen an einer betriebsweiten Anpassung der Gehaltsstruktur im Bereich von sehr niedrigen Löhnen lag, der durch die Anpassung der Gagenregelung in Einigung zwischen dem Deutschen Bühnenverein, der GDBA, VdO und BFFS angestoßen wurde. Die Personalkosten für festangestelltes Personal sind dann im Übergang 2023 zu 2024 um rd. 100¹² TEUR und 2024 zu 2025 um rd. 450 TEUR weiter angestiegen. Diese Anstiege im Übergang nach 2025 sind vermutlich im Wesentlichen durch die verschiedenen in Analyse 11 beschriebenen tariflichen Entwicklungen begründet. Die durchschnittlichen Anstiege der Personalkosten zwischen 2023 und 2025 bieten keinen Hinweis darauf, dass es in diesen Jahren starke Sparmaßnahmen im Personalkörper gab. Obwohl es laut Aussagen des RLT einzelne Nicht-Nachbesetzungen gab, wurden diese durch andere Effekte und einen Personalaufbau im Verwaltungsbereich überdeckt.

Der Drittmittelanteil des RLT liegt bei unter 1 % der Einnahmen.

Seit 2024, und insbesondere 2025 und voraussichtlich 2026, waren und sind die Finanzen des RLT nicht stabil und es mussten bereits in Form von Sonderzuschüssen Maßnahmen ergriffen werden, um den weiteren Betrieb sicherzustellen.

Das RLT hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch steigende (Sonder-)Zuschüsse des Landes und der Stadt Neuss bewältigt. Für 2026 sind substanzielle zusätzliche Zuschüsse eingeplant.

Diese instabile finanzielle Situation wird durch die Tarifsteigerungen jedes Jahr noch schwieriger werden, und es müssen dringend Maßnahmen unternommen werden, damit das RLT weiterhin tragfähig bleibt.

¹¹ Bei dieser Betrachtung nicht berücksichtigt sind die Veränderungen der nach einem variierenden Schlüssel verrechneten Mietzuschüsse und die Mietnebenkosten. Diese werden zwar für die gesamtheitliche Betrachtung verwendet, aber für den Anstieg des Zuschusses nicht betrachtet, da hier kein Geld fließt, sondern stadintern verrechnet wird.

¹² Dieser Anstieg ist im Wesentlichen durch Fortbildungen für Softwarenutzung (ca. 70 TEUR) und den Intendanzwechsel (ca. 30 TEUR) begründet.

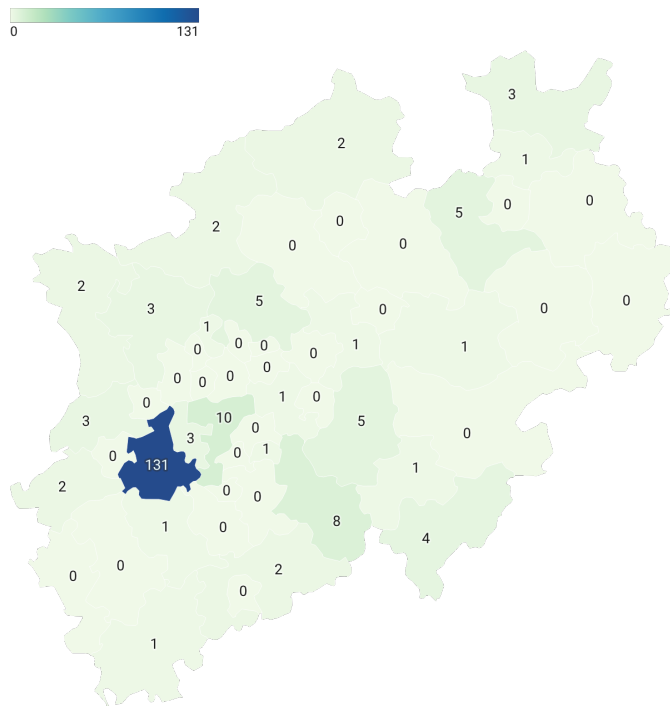


Abbildung 17: Anzahl der Veranstaltungen des Rheinischen Landestheaters Neuss je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25). METRUM weist daraufhin, dass die neue Intendanz ihr Amt erst in dieser Spielzeit angetreten hat und damit diese Spielzeit noch nicht vollständig von der jetzigen Intendanz geplant wurde.

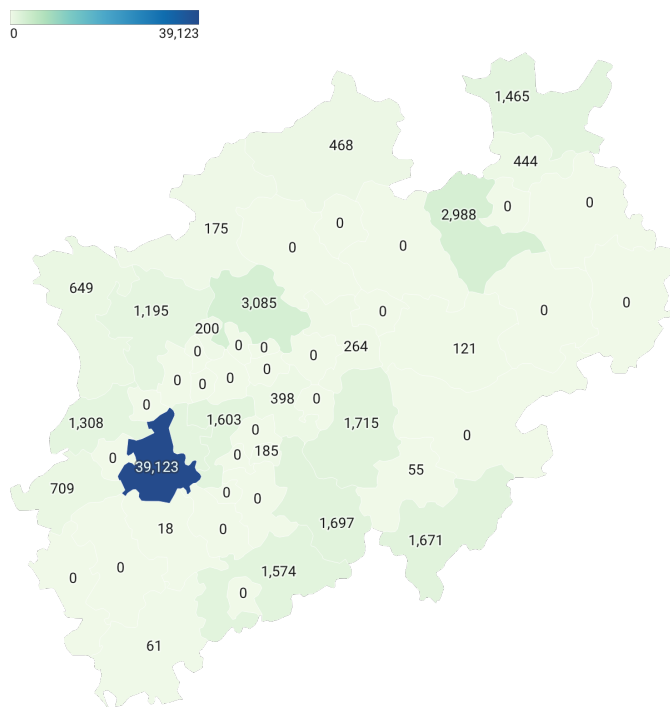


Abbildung 18: Anzahl der vom Rheinischen Landestheater angebotenen Tickets je Landkreis/ kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25). METRUM weist daraufhin, dass die neue Intendanz ihr Amt erst in dieser Spielzeit angetreten hat und damit diese Spielzeit noch nicht vollständig von der jetzigen Intendanz geplant wurde.

Wirkung RLT: Das RLT ist über große Teile von NRW verteilt in der Fläche präsent. Es spielt ca. 34 % seiner Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Theater verfügen. METRUM weist darauf hin, dass die neue Intendanz ihr Amt erst in dieser Spielzeit angetreten hat und damit diese Spielzeit noch nicht vollständig von der jetzigen Intendanz geplant wurde.

Die am nächsten an Neuss gelegenen größeren Städte mit eigenem Theater sind Düsseldorf (ca. 20 Minuten ÖPNV) und Mönchengladbach (ca. 20 Minuten ÖPNV).

Der Mittelwert der Auslastungen bei den Vorstellungen des RLT in Neuss in der Spielzeit 23/24 liegt bei ca. 66 % und ist damit unter dem Mittelwert der Auslastungen aller Landestheater in Deutschland von 74 % (Quelle: Theaterstatistik 23/24). Diese Zahlen betreffen aber die Zeit vor dem Antritt der neuen Intendanz. In der Spielzeit 24/25 war die Gesamtzahl der Besuche am RLT ca. gleich wie in 23/24, allerdings wurde auch diese Spielzeit noch nicht vollständig von der jetzigen Intendanz geplant. Für die Spielzeit 25/26 ist die Zahl der Abonnenten ggü. 22/23 um ca. 40 % gestiegen, was als Hinweis darauf interpretiert werden kann, dass die Auslastung in der Spielzeit 25/26 eventuell höher liegen könnte.¹³

Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

¹³ Quelle: Mitteilung der Verwaltung der Stadt Neuss vom 03.03.2026, öffentliches Dokument, <https://ris-neuss.de/files/84234/stream>

Analysen zum Westfälischen Landestheater Castrop-Rauxel

Name	Westfälisches Landestheater (WLT)
Sitzstadt	Castrop-Rauxel
Kreis	Kreis Recklinghausen
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Theaterstatistik 2023/24)	Künstlerisches Personal inkl. Leitung: 37 Px. Technisches Personal inkl. Werkstätten: 49,21 VZÄ Verwaltung: 7,43 VZÄ Auszubildende: 5 Px.
Gesamtbudget	rd. 5,9 Mio. €
Sparten	Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater
Mitglieder Trägerverein	Stadt Castrop-Rauxel, Stadt Bottrop, Stadt Brilon, Stadt Dorsten, Stadt Hamm, Stadt Iserlohn, Stadt Marl, Stadt Meinerzhagen, Stadt Recklinghausen, Stadt Witten
Rechtsform	Westfälisches Landestheater e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand, Verwaltungsrat

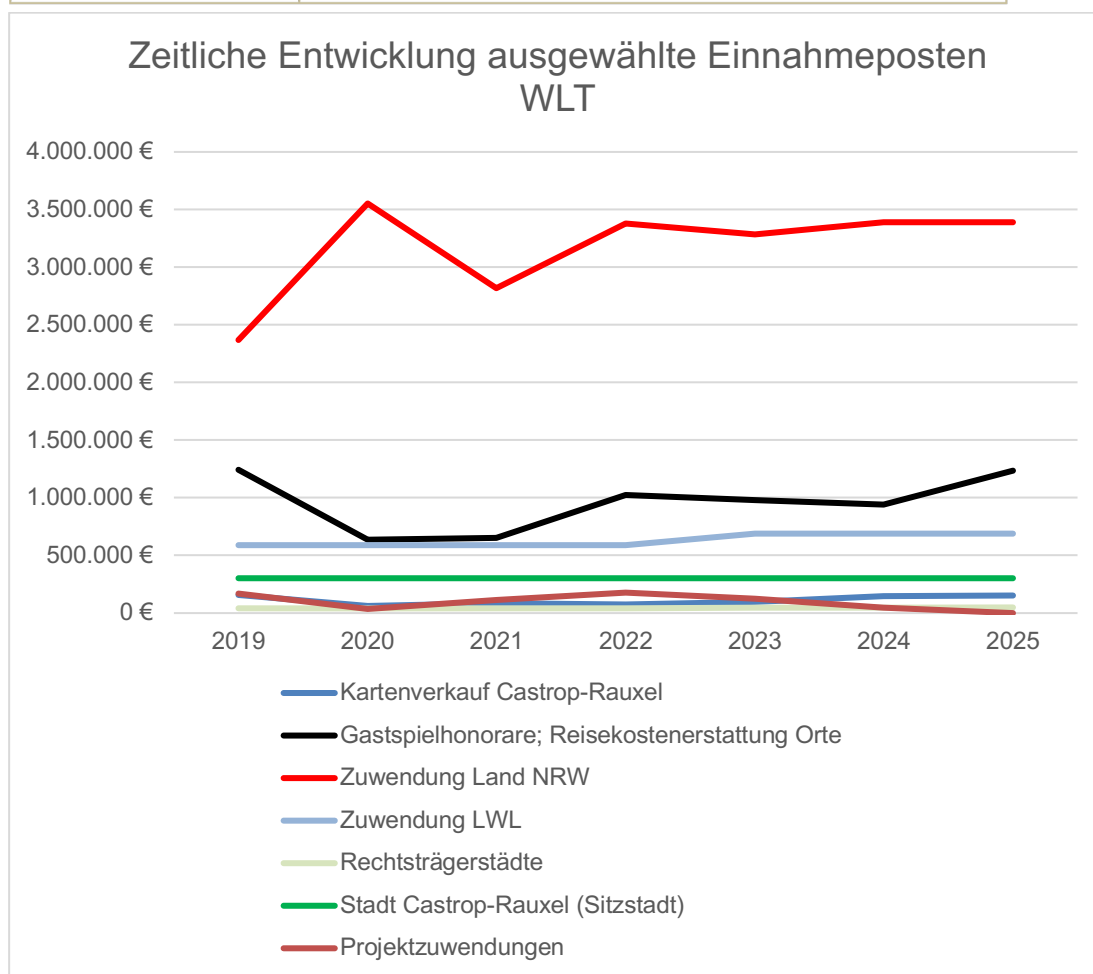


Abbildung 19: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen)

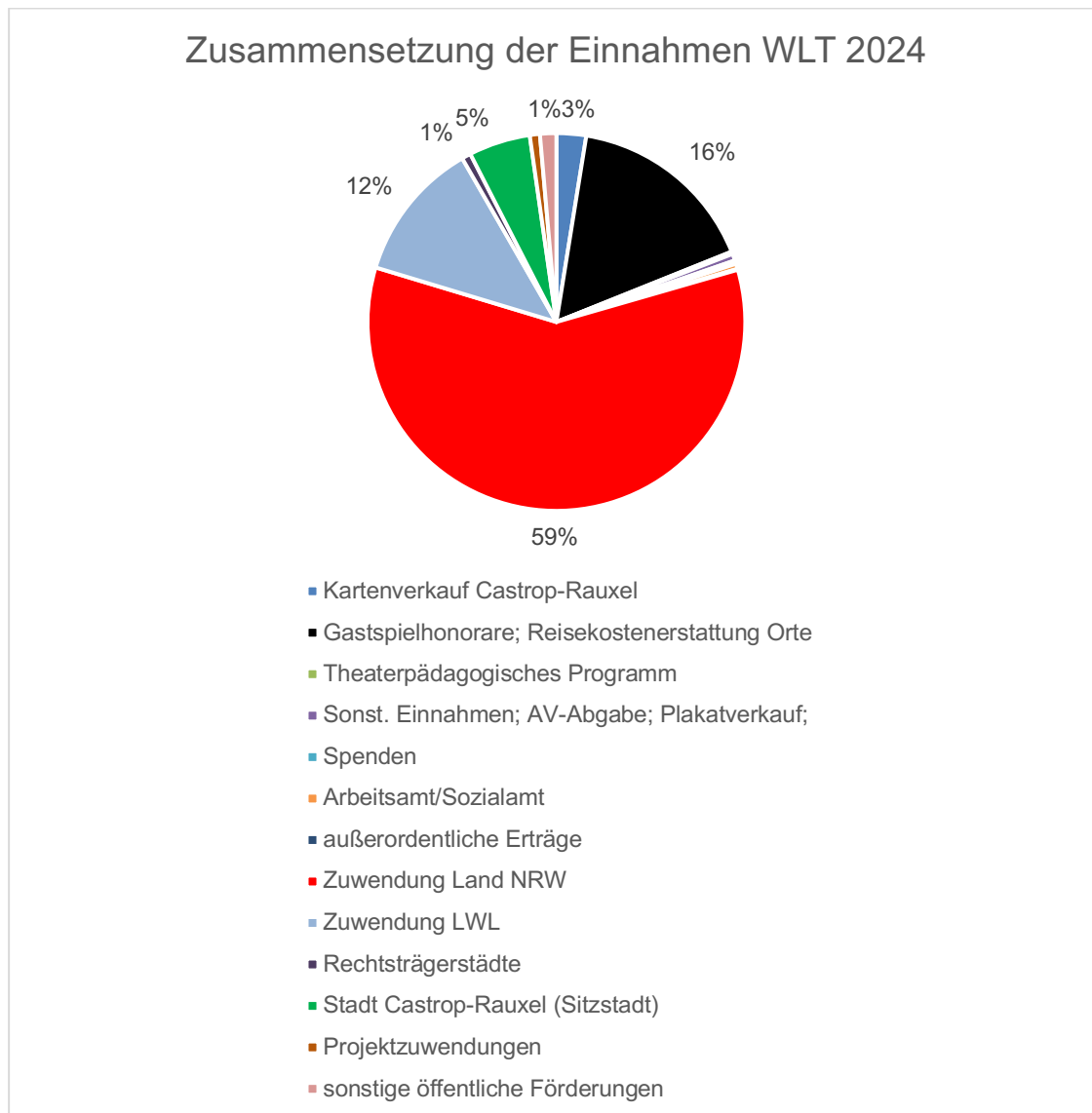


Abbildung 20: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finalem Jahresabschluss)

Finanzen WLT: Die Zuwendungen des Landes sind 2019 bis 2022 um ca. 1.000 TEUR gestiegen und seitdem konstant. Die Zuwendungen des LWL sind 2019 bis 2022 konstant¹⁴, im Übergang 2022 nach 2023 um 100 TEUR gestiegen und seitdem auf demselben Niveau. Die Zuschüsse der Stadt Castrop-Rauxel und der Rechtsträgerkommunen sind seit 2019 bis inkl. 2025 konstant.

Das Land trägt den größten Teil der Förderung (in 2024 59 % der Einnahmen und damit 77 % der öffentlichen Förderung).

Die Personalkosten (inkl. Lohnnebenkosten) haben sich von 2022 nach 2025 schrittweise um grob 600 TEUR erhöht, im Übergang 2023 nach 2024 nur um

¹⁴ Wobei sich die Zuschüsse der Rechtsträgerstädte, aber nicht die der Sitzstadt, laufend leicht mit der tariflichen Entwicklung verändern. Nachdem die Zuschüsse der Rechtsträgerstädte aber in Summe unter 50 TEUR pro Jahr liegen, ist der Effekt dieser Dynamisierung nicht groß.

weniger als 100 TEUR. Wenn man annimmt, dass diese Personalkosten im Übergang 2023 nach 2024 tarifbedingt um mindestens 5 % hätten steigen müssen¹⁵, deutet dies auf Sparmaßnahmen im Personalkörper hin. Im Übergang 2024 nach 2025 sind die Personalkosten aber wieder deutlich angestiegen, sodass keine großen Effekte dieser Einsparungen übrig scheinen.

Für die Spielzeit 26/27 sind die Gastspiel-Termine des WLT bereits komplett ausgebucht, sodass mit weiter hohen Einnahmen zu rechnen ist.

Aktuell befindet sich das WLT in einem Leitungswechsel, das neue Leitungsteam aus Intendanz und kaufmännischer Leitung beginnt zum Start der Spielzeit 26/27 und ist bereits jetzt in die Vorbereitungen involviert. Leitungswechsel verursachen in der Regel substanzielle Mehrkosten, am WLT sind aber nach Einschätzung von METRUM keine derartigen Kosten in substanziellem Umfang eingeplant, was als zusätzliche Einsparung des WLT gesehen werden kann.

Das WLT hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch ansteigende Eigeneinnahmen im Gastspielbereich und durch Einsparungen bei den Kosten für den Leitungswechsel bewältigt.

Ab 2027 stellt sich die finanzielle Situation schwierig dar und es müssen Maßnahmen unternommen werden, um mit den weiteren Tarifsteigerungen und dem Rücklagenverbrauch umzugehen, damit das WLT weiterhin tragfähig bleibt.

¹⁵ Die tatsächlichen tarifbedingten Anstiege der Personalkosten sind wegen der Vermischung mit anderen Effekten (siehe Analyse 11), wegen der Mischung aus verschiedenen bei den Institutionen gültigen Tarifverträgen und wegen der Mischung aus Einmalzahlungen, Erhöhungen von Mindestbeträgen und prozentualen Erhöhungen in den Tarifabschlüssen nicht im Detail nachvollziehbar. Die Annahme von „min. 5 %“ dient daher als für alle gültiger Hinweis auf die Größenordnung.

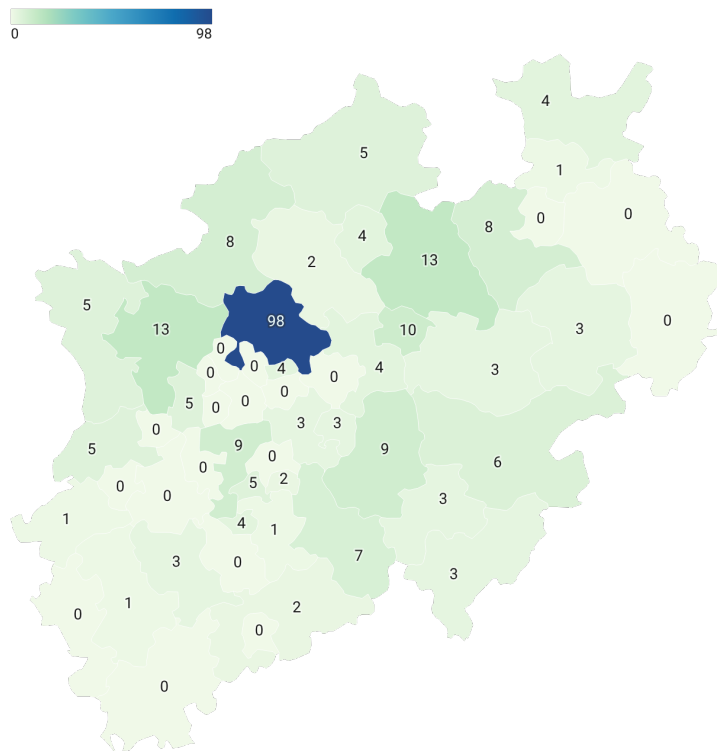


Abbildung 21: Anzahl der Veranstaltungen des Westfälischen Landestheaters Castrop-Rauxel je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25)

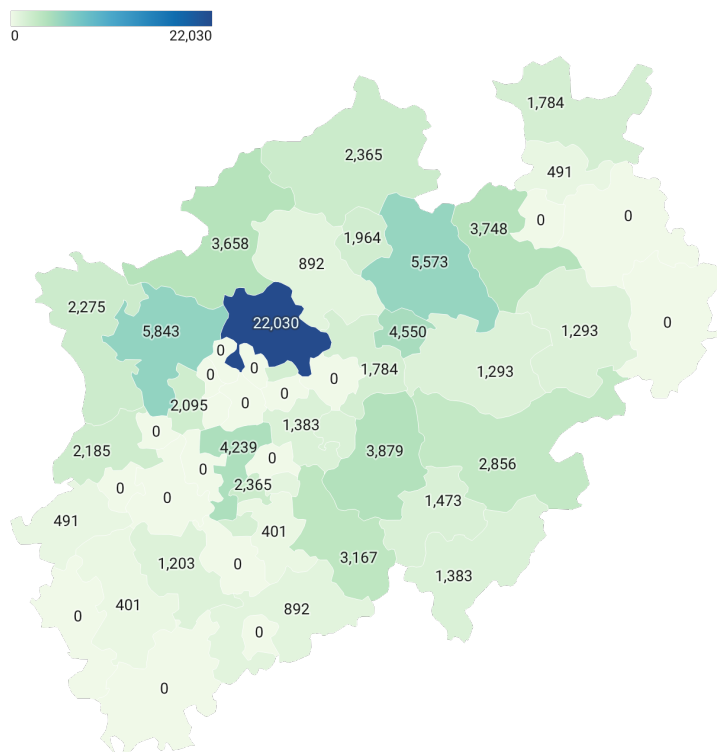


Abbildung 22: Anzahl der vom Westfälischen Landestheater Castrop-Rauxel angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25)

Wirkung WLT: Das WLT ist breit und über große Teile von NRW verteilt in der Fläche präsent und spielt ca. 52 % seiner Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Theater verfügen. Da die Veranstaltungen am Sitzort geringe Besucherkapazitäten haben, ist der Anteil der angebotenen Tickets in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Theater verfügen, mit ca. 63 % noch deutlich höher.

Die am nächsten an Castrop-Rauxel gelegenen größeren Städte mit eigenem Theater sind das ca. 20 ÖPNV-Minuten entfernt gelegene Dortmund und das ca. 35 ÖPNV-Minuten entfernt gelegene Bochum.

Eine Analyse der Auslastung bei den Vorstellungen in Castrop-Rauxel im Vergleich mit anderen Theatern in NRW ist nicht aussagekräftig, da dort nur ca. 13 % der durch das WLT angebotenen Tickets in einem kleinen Veranstaltungsort gezeigt werden. Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

Analysen zur Nordwestdeutschen Philharmonie

Name	Nordwestdeutsche Philharmonie (NWD)
Sitzstadt	Stadt Herford
Kreis	Kreis Herford
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Stellenplan 2025)	Orchestermmitglieder inkl. Chefdirigent: 79 VZÄ Orchestermanagement inkl. Leitung: 12 VZÄ
Gesamtbudget	rd. 9,1 Mio. €
Sparten	Konzert, Kinder- und Jugendkonzert
Mitglieder im Trägerverein	Stadt Herford, Kreis Herford, Kreis Lippe, Stadt Detmold, Stadt Paderborn, Stadt Minden, Stadt Bad Salzuflen, Stadt Bünde, Stadt Gütersloh, Gemeinde Steinhagen, Stadt Spence, Stadt Vlotho, Gemeinde Hiddenhausen, Kreis Gütersloh, Kreis Paderborn, Kreis Höxter
Rechtsform	Nordwestdeutsche Philharmonie e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand

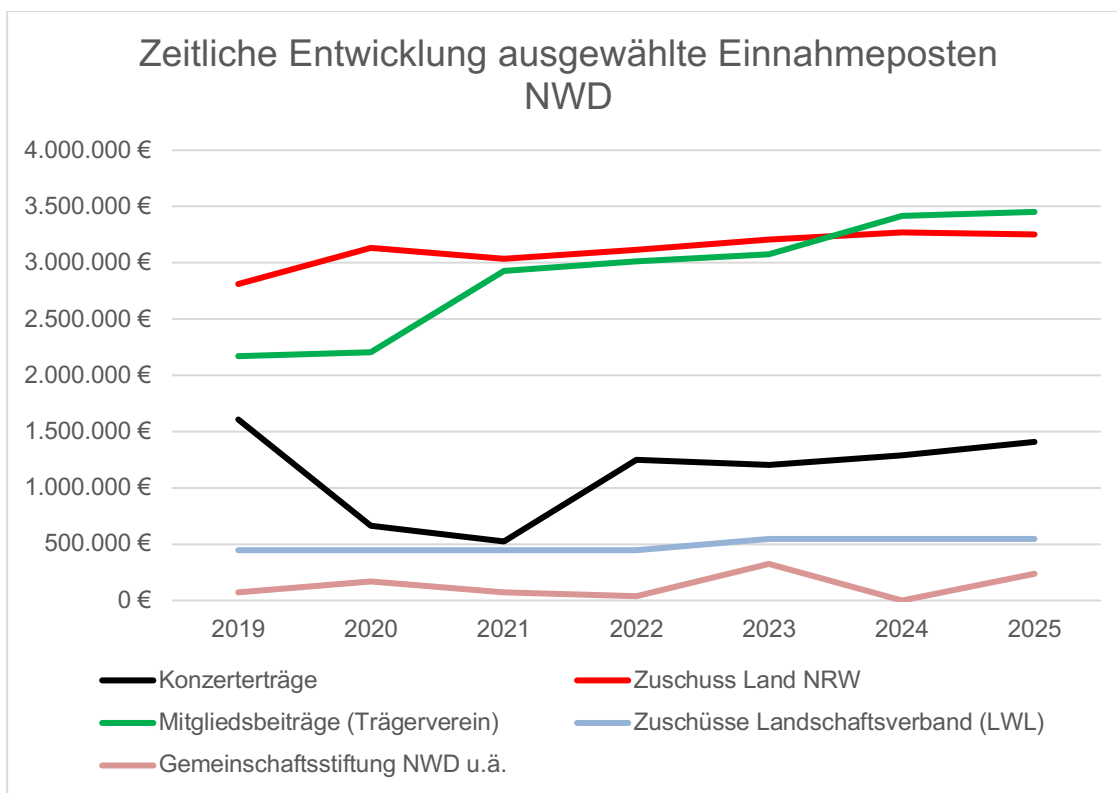


Abbildung 23: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen)

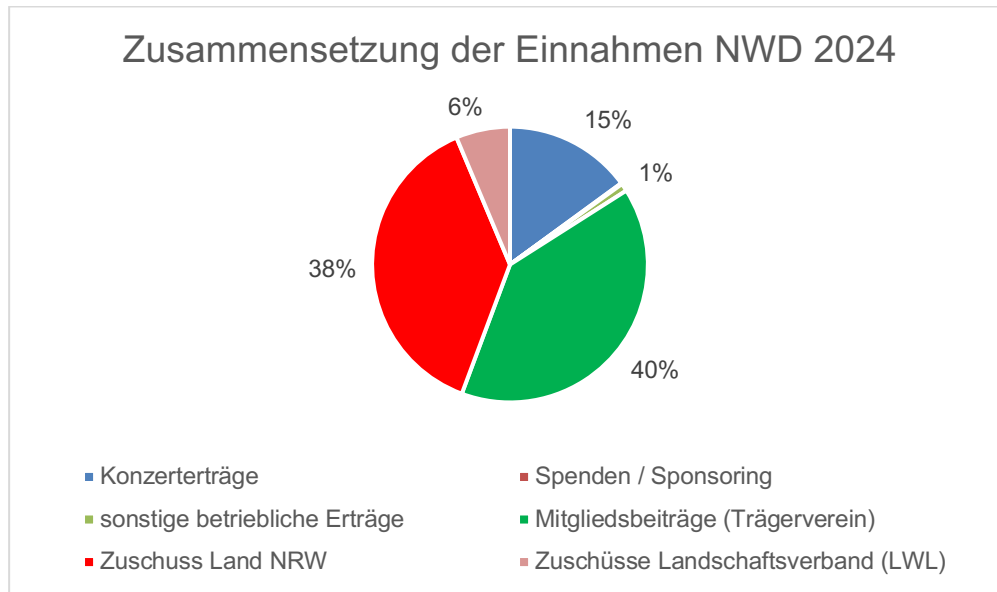


Abbildung 24: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finalem Jahresabschluss)

Finanzen NWD: Die Zuwendungen des Landes sind 2019 bis 2024 um ca. 450 TEUR gestiegen und im Übergang 2024 nach 2025 konstant. Die Zuwendungen des LWL sind 2019 bis 2022 konstant, im Übergang 2022 nach 2023 um 100 TEUR gestiegen und seitdem auf demselben Niveau. Die Mitgliedsbeiträge der Trägerkommunen sind 2019 bis 2024 um grob 1.250 TEUR gestiegen und im Übergang 2024 nach 2025 ca. konstant.

Das Land trägt ca. einen gleichen Teil der Förderung wie die Mitglieder des Trägervereins (in 2024 ca. 40 % der Einnahmen und damit 45 % der öffentlichen Förderung).

Die Personalkosten (inkl. Lohnnebenkosten) haben sich von 2022 nach 2025 schrittweise um grob 1.000 TEUR erhöht.

Für 2026 sind erneut erhöhte Beiträge des Trägervereins eingeplant.

Der Drittmittelanteil der NWD liegt in 2024 unter 1 % der Einnahmen, in 2023 und im vorläufigen IST 2025 sind allerdings Erträge aus der Gemeinschafts-Stiftung NWD im Bereich von 200 bis 300 TEUR pro Jahr gebucht. Mit diesen Beiträgen liegt der Drittmittelanteil im Bereich von 2–4 % der Einnahmen.

Das Gebäude der NWD, der sog. „Schützenhof“, ist seit vielen Jahren sanierungsbedürftig und es gab in der Vergangenheit immer wieder Pläne, mit einem Neubau (evtl. gemeinsam mit dem Stadttheater Herford, einem Gastspielhaus) oder mit dem Umzug in eine andere Immobilie die Situation zu verbessern. Unabhängig davon, welche Lösung gefunden wird, wird die Situation mittelfristig zu großen Kosten führen und die öffentlichen Haushalte belasten.

Die NWD hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe primär durch Erhöhung der öffentlichen Zuwendungen bewältigt.

In 2027 wird sich die finanzielle Situation schwierig darstellen und es müssen Maßnahmen unternommen werden, um mit den weiteren Tarifsteigerungen umzugehen, damit die NWD weiterhin tragfähig bleibt.

Hinzu kommt laut Aussagen in den Hintergrundgesprächen, dass die breite Finanzierungsbasis durch substanzielle Beiträge von vielen Kommunen, die Vereinsmitglieder sind, ein ernsthaftes Risiko birgt: Bei Umstellungen können einzelne Kommunen entscheiden, ihren Beitrag zu reduzieren oder auszusetzen – da es keine eindeutige Regelung gibt, warum welche Kommunen wie viele Beiträge bezahlen, und viele Kommunen mit schwierigen Haushaltssituationen konfrontiert sind.

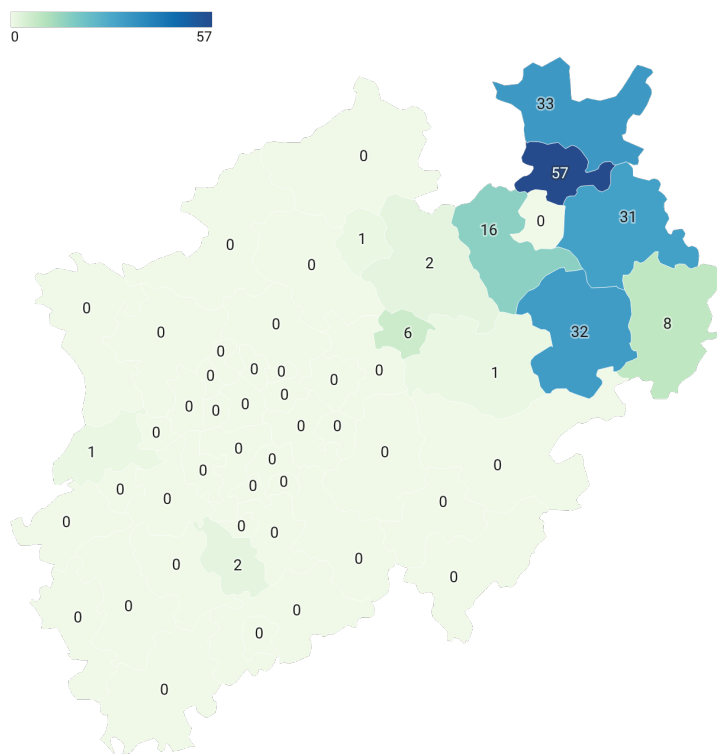
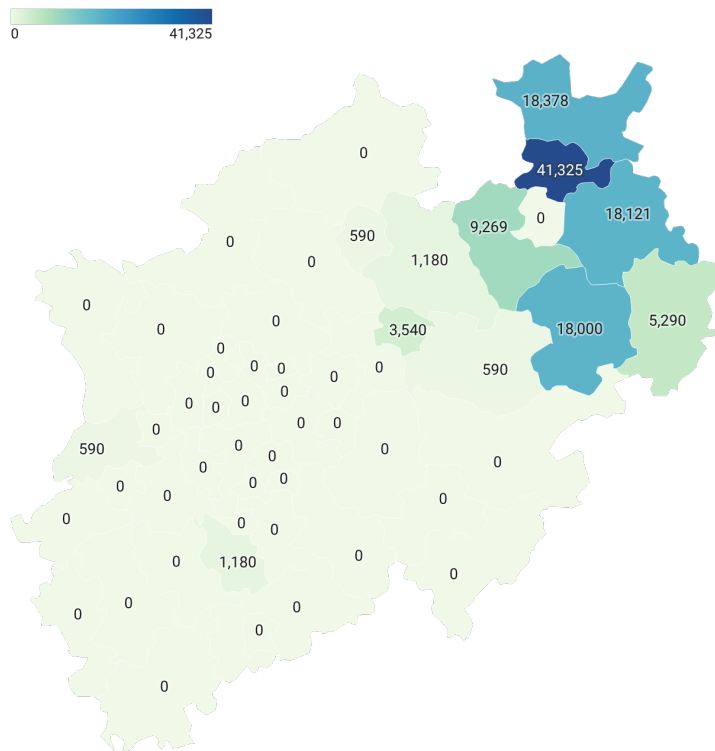


Abbildung 25: Anzahl der Veranstaltungen der Nordwestdeutschen Philharmonie je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2025)



Map data: © GeoBasis-DE / BKG 2017 • Created with Datawrapper

Abbildung 26: Anzahl der von der Nordwestdeutschen Philharmonie angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2025)

Wirkung NWD: Die NWD ist primär im Nordosten des Landes präsent und spielt ca. 67 % ihrer Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Orchester verfügen – zum überwiegenden Teil im Trägergebiet.

Die am nächsten an Herford gelegenen größeren Städte mit eigenem professionellem Orchester sind das ca. 10 ÖPNV-Minuten entfernte Bielefeld (hier die Bielefelder Philharmoniker, die auch die Sparte Musiktheater am Theater Bielefeld gestalten), das ca. 40 ÖPNV-Minuten entfernte Osnabrück (hier das Osnabrücker Symphonieorchester, als Teil des Theaters Osnabrück) und das 70 ÖPNV-Minuten (deutlich weniger mit dem PKW) entfernte Detmold (hier das Orchester des LTD).

Eine Erhebung der Auslastungen am Heimatspielort ist nach Einschätzung von METRUM für die LO nicht aussagekräftig, da keines der Orchester am Heimatort über einen vollwertigen Konzertsaal verfügt, der dem Orchester gehört. Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

Analysen zur Philharmonie Südwestfalen

Name	Philharmonie Südwestfalen (PSW)
Sitzstadt	Siegen
Kreis	Kreis Siegen-Wittgenstein
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Stellenplan 2024)	Orchestermitglieder: 66 VZÄ Orchesterbüro inkl. Leitung: 9,37 VZÄ
Gesamtbudget	rd. 6,8 Mio. €
Sparten	Konzert, Musical, Kinder- und Jugendkonzert
Mitglieder Trägerverein	Kreis Siegen Wittgenstein, Stadt Hilchenbach, Stadt Siegen, Kreis Olpe, Apollo Theater Siegen e.V., Gebrüder-Busch-Kreis e.V., Verband der Siegerländer Metallindustriellen e.V., Vorländer & Rothmaler GmbH & Co. KG
Rechtsform	Philharmonie Südwestfalen e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand

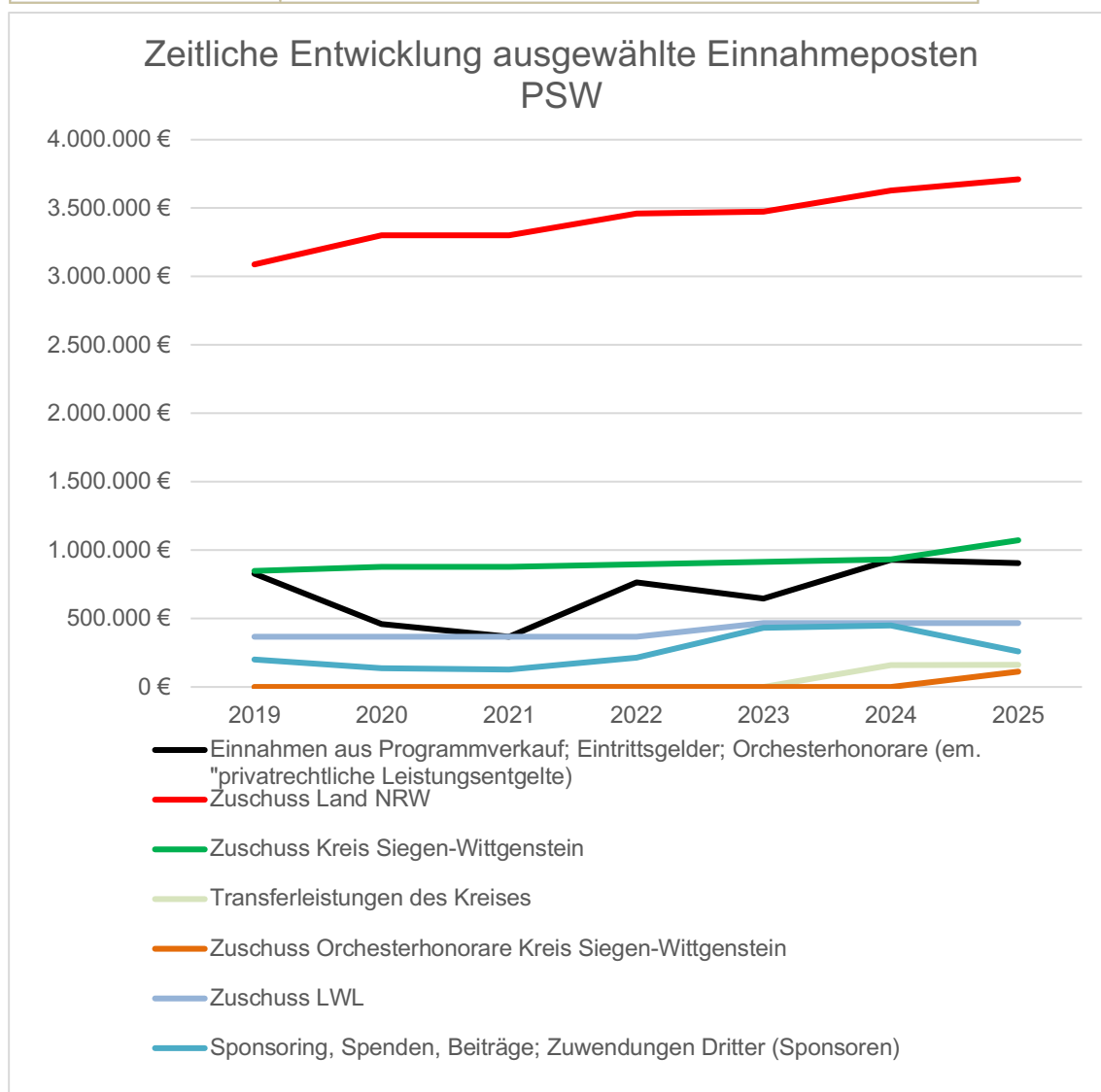


Abbildung 27: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen)

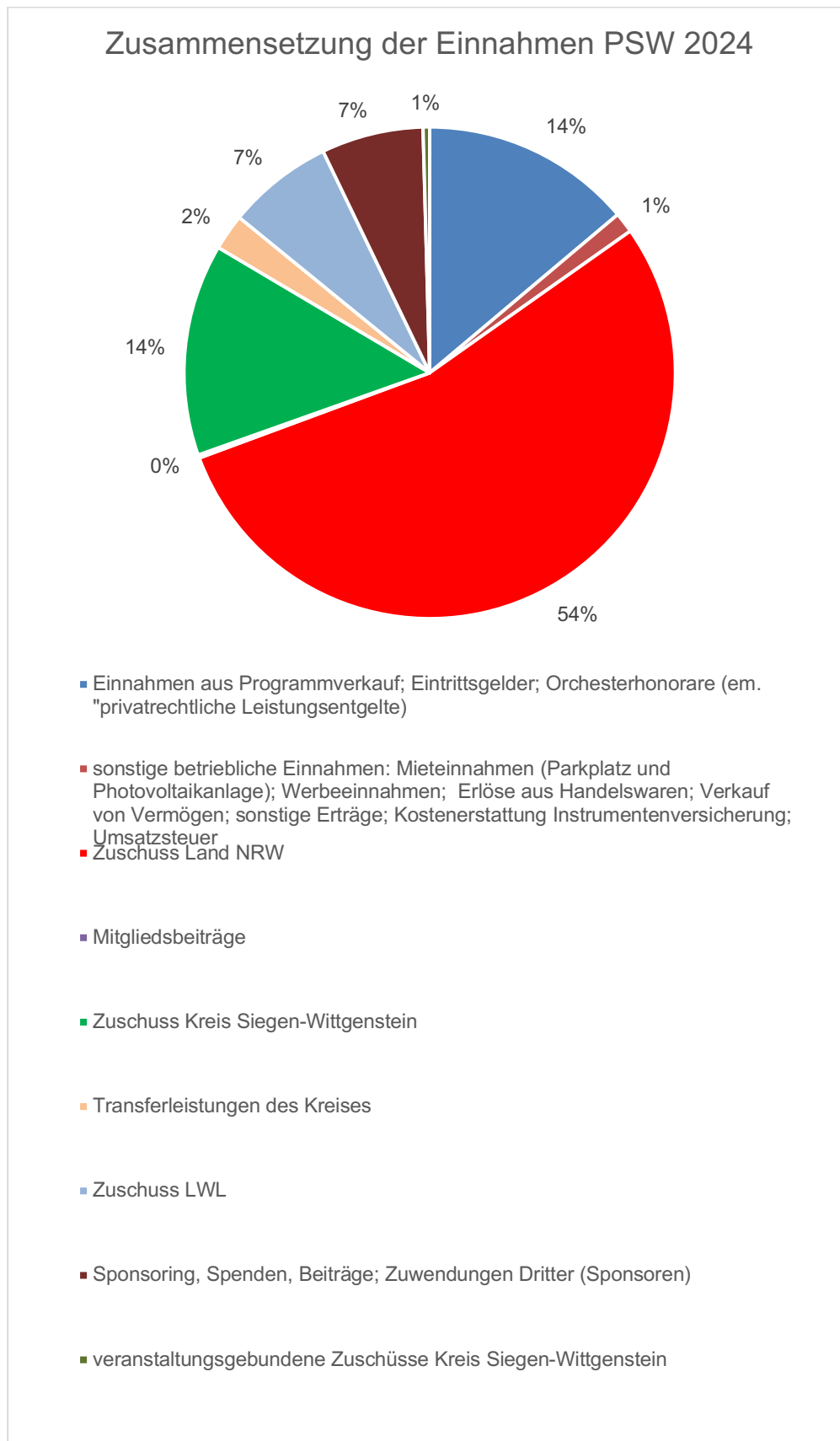


Abbildung 28: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finale Jahresabschluss)

Finanzen PSW: Die Zuwendungen des Landes sind 2019 bis 2025 um ca. 650 TEUR gestiegen, mit jährlichen Anstiegen, wobei die Erhöhungen in 2024 und 2025 größtenteils einmalige Erhöhungen zur Liquiditätssicherung waren. Die Zuwendungen des Kreises Siegen-Wittgenstein sind 2019 bis 2024 um ca. 86 TEUR gestiegen, im Übergang 2024 nach 2025 noch mal um grob 140 TEUR. Hinzu kommt seit 2025 ein Zuschuss des Kreises Siegen-Wittgenstein zu den Orchesterhonoraren in Höhe von ca. 110 TEUR, der auch für 2026 geplant ist, sowie veranstaltungsbezogene Zuschüsse des Kreises in Höhe von ca. 30 TEUR und indirekte Transferleistungen. Die Zuwendung des LWL war 2019 bis 2022 konstant, ist dann im Übergang 2022 nach 2023 um 100 TEUR gestiegen und ist seitdem konstant.

Das Land trägt den größten Teil der Förderung (in 2024 54 % der Einnahmen und damit ca. 70 % der öffentlichen Förderung).

Die Personalkosten (inkl. Lohnnebenkosten) haben sich von 2022 nach 2024 schrittweise um grob 500 TEUR erhöht, im Übergang 2024 nach 2025 nur um ca. 100 TEUR. Unter der Annahme, dass diese Personalkosten im Übergang 2024 nach 2025 tarifbedingt um mindestens 5 % hätten steigen müssen¹⁶, deutet dies auf Sparmaßnahmen im Personalkörper hin.

Der Drittmittelanteil der PSW liegt in 2024 bei ca. 7 % der Einnahmen, was zu substanziellen Teilen auf das Engagement einer privaten Spenderin und Stifterin zurückgeht.

Mit dem „Haus der Musik“ in Siegen steht der PSW seit 2023 ein modernes und für den Reisebetrieb angelegtes Probenhaus zur Verfügung.

Die PSW hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch Einsparungen im Personalbereich, durch (Sonder-)Zuwendungen des Landes und durch die Erhöhung der Zuwendungen durch den Kreis Siegen-Wittgenstein bewältigt. Für 2026 sind zusätzliche Zuschüsse eingeplant.

Diese instabile finanzielle Situation wird durch die Tarifsteigerungen jedes Jahr noch schwieriger werden und es müssen dringend Maßnahmen unternommen werden, damit die PSW weiterhin tragfähig bleibt.

¹⁶ Die tatsächlichen tarifbedingten Anstiege der Personalkosten sind wegen der Vermischung mit anderen Effekten (siehe Analyse 12), wegen der Mischung aus verschiedenen bei den Institutionen gültigen Tarifverträgen und wegen der Mischung aus Einmalzahlungen, Erhöhungen von Mindestbeträgen und prozentualen Erhöhungen in den Tarifabschlüssen nicht im Detail nachvollziehbar. Die Annahme von „min. 5 %“ dient daher als für alle gültiger Hinweis auf die Größenordnung.

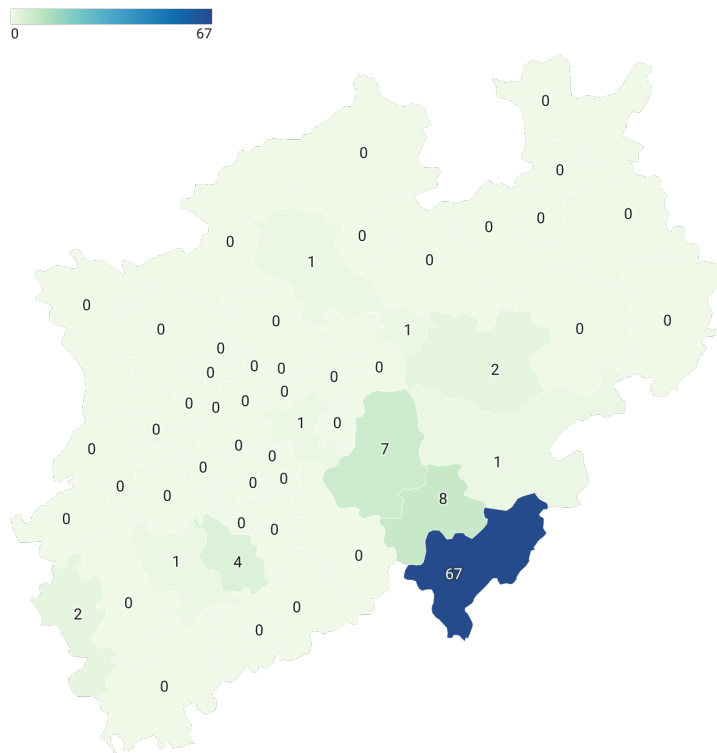


Abbildung 29: Anzahl der Veranstaltungen der Philharmonie Südwestfalen je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2024)

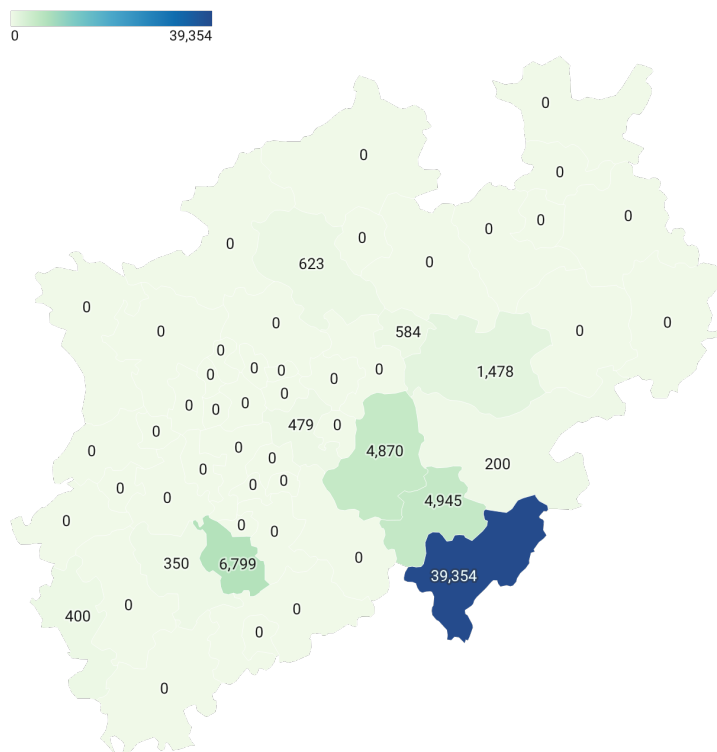


Abbildung 30: Anzahl der von der Philharmonie Südwestfalen angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Kalenderjahr 2024)

Wirkung PSW: Die PSW ist primär im Süd-Osten des Landes präsent und spielt ca. 41 % ihrer Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Orchester verfügen.

Siegen liegt in einer vergleichsweise dünn besiedelten Region, die nächstgelegene größere Stadt mit eigenem professionellem Orchester ist das ca. 60 ÖPNV-Minuten entfernte Gießen (hier das Philharmonische Orchester Gießen als Teil des Stadttheaters Gießen).

Eine Erhebung der Auslastungen am Heimatspielort ist nach Einschätzung von METRUM für die LO nicht aussagekräftig, da keines der Orchester am Heimatort über einen vollwertigen Konzertsaal verfügt, der dem Orchester gehört. Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

Analysen zur Neuen Philharmonie Westfalen

Name	Neue Philharmonie Westfalen (NPW)
Sitzstadt	Recklinghausen
Kreis	Kreis Recklinghausen
Abhängig beschäftigtes Personal (lt. Stellenplan zum Wirtschaftsplan 2026)	Musiker:innen: 124 VZÄ Orchestermanagement inkl. Leitung: 22,5 VZÄ
Gesamtbudget	Ca. 13 Mio. €
Sparten	Konzert, Oper, Kinder- und Jugendkonzert
Mitglieder im Trägerverein	Stadt Gelsenkirchen, Stadt Recklinghausen, Kreis Unna (und weitere)
Rechtsform	Neue Philharmonie Westfalen e.V.
Governancegremien	Mitgliederversammlung, Vereinsvorstand
Besonderheiten	• Drei Hauptspielorte: Recklinghausen, Gelsenkirchen, Unna • Opernorchester des MIR

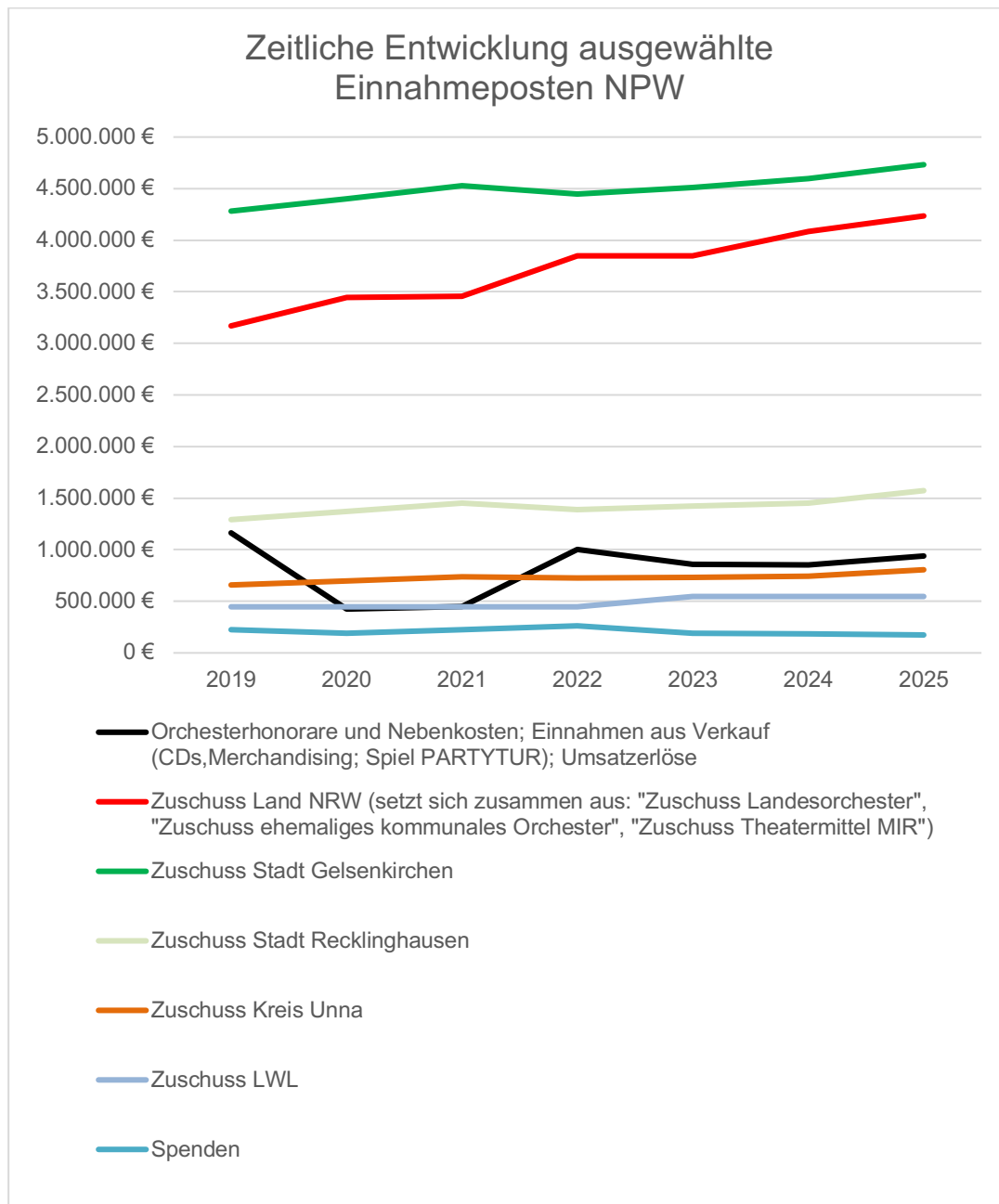


Abbildung 31: Darstellung relevanter Einnahmeposten in zeitlicher Entwicklung (nicht alle Posten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen)

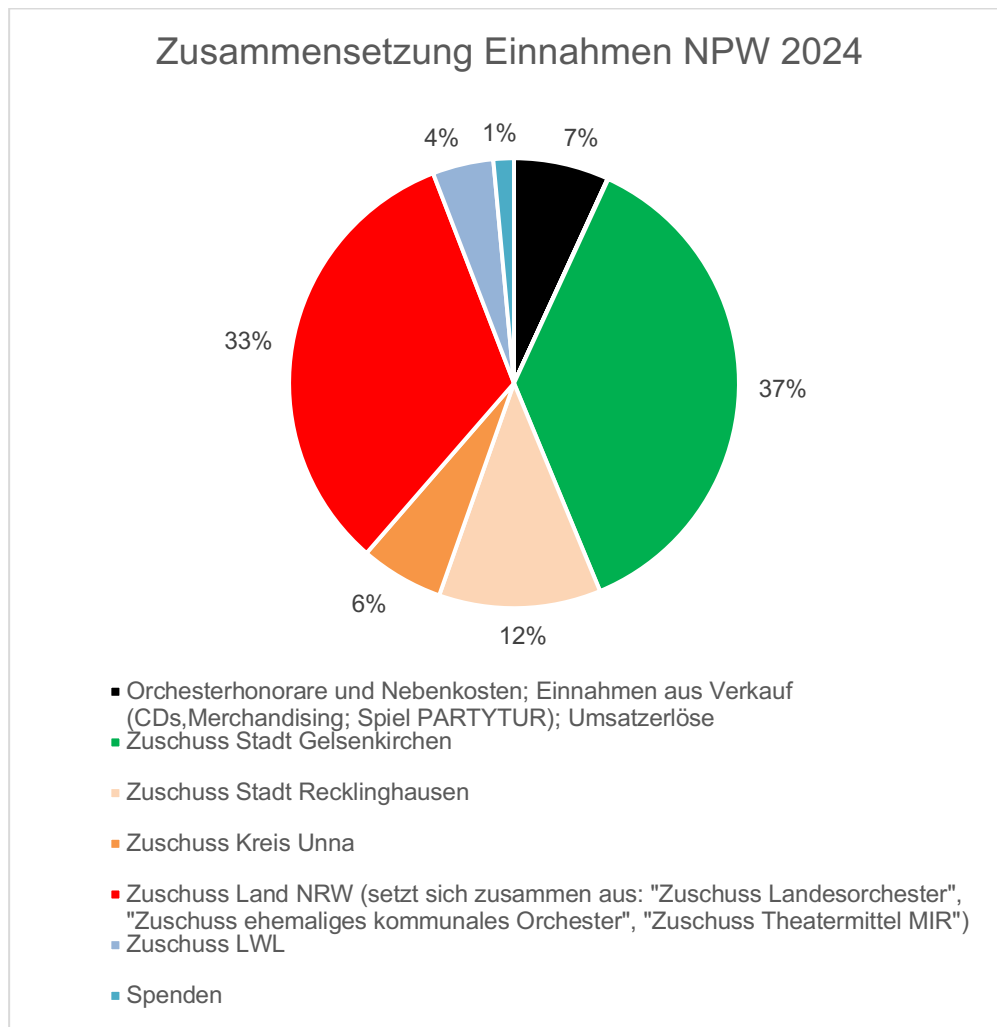


Abbildung 32: Darstellung der Zusammensetzung aller Einnahmen in 2024 (letztes Jahr mit zum Zeitpunkt der Analyse finale Jahresabschluss)

Finanzen NPW: Die Zuwendungen des Landes sind 2019 bis 2025 kontinuierlich um etwas mehr als 1 Mio. EUR gestiegen, mit jährlichen Anstiegen. Dabei ist 2025 ein Sondereffekt von ca. 200 TEUR in dieser Summe enthalten (verursacht durch Mittel aus Projektförderung Brandschutz). Die Zuwendungen der Städte Recklinghausen und Gelsenkirchen und des Kreises Unna sind in Summe im gleichen Zeitraum um ca. 900 TEUR gestiegen, ebenfalls mit jährlichen Anstiegen. Mit den substanziellen Zuwendungen der Stadt Gelsenkirchen sind auch die Dienste im Musiktheater im Revier abgegolten, wo die NPW als Opernorchester tätig ist.

Die Zuwendung des LWL war 2019 bis 2022 konstant, ist dann im Übergang 2022 nach 2023 um 100 TEUR gestiegen und seitdem wieder konstant.

Das Land trägt ca. 36 % der öffentlichen Förderung und damit deutlich weniger als die Trägerkommunen.

Die Personalkosten (inkl. Lohnnebenkosten) haben sich von 2022 nach 2025 schrittweise erhöht, im Übergang 2024 nach 2025 nur um ca. 300 TEUR. Unter der Annahme, dass diese Personalkosten im Übergang 2024 nach 2025

tarifbedingt um mindestens 5 % hätten steigen müssen¹⁷, deutet dies auf Sparmaßnahmen im Personalkörper hin.

Der Drittmittelanteil der NPW liegt in 2024 bei ca. 1,5 % der Einnahmen.

Die NPW nutzt als Verwaltungsgebäude mit Depot und Probesälen ein 1918 errichtetes Straßenbahndepot, das vor ca. 30 Jahren für diese neue Nutzung umgebaut wurde. Ca. 2024 fanden unter anderem eine Dachsanierung und eine Brandschutzsanierung statt, die auch durch das Land gefördert wurden. Angesichts des Alters des Gebäudes ist damit zu rechnen, dass mittelfristig weitere Sanierungsthemen anfallen werden, aber in den Hintergrundgesprächen wurden keine kurzfristigen Bedarfe benannt.

Die Jahresabschlüsse 2021 bis 2024 weisen negative Beträge aus, was auf einen Verbrauch von Rückstellungen hinweist – die Situation ist aber dadurch komplex, dass die NPW eine „Minderung zu den gezahlten Zuschüssen“ als Aufwand erfasst, was im Kontext mit einer Rückzahlungsverpflichtung steht. Die genauen administrativen Details dieses Komplexes wurden im Gutachten nicht untersucht, aber es besteht das Risiko, dass dort finanzielle Gefahren liegen.

Die NPW hat den Kostendruck der letzten zwei Jahre in Summe durch Einsparungen im Personalbereich, durch (Sonder-)Zuwendungen des Landes und durch die Erhöhung der Zuwendungen durch die Stadt Gelsenkirchen, die Stadt Recklinghausen und den Kreis Unna bewältigt.

In 2027 wird sich die finanzielle Situation schwierig darstellen und es müssen Maßnahmen unternommen werden, um mit den weiteren Tarifsteigerungen umzugehen, damit die NPW weiterhin tragfähig bleibt.

¹⁷ Die tatsächlichen tarifbedingten Anstiege der Personalkosten sind wegen der Vermischung mit anderen Effekten (siehe Analyse 12), wegen der Mischung aus verschiedenen bei den Institutionen gültigen Tarifverträgen und wegen der Mischung aus Einmalzahlungen, Erhöhungen von Mindestbeträgen und prozentualen Erhöhungen in den Tarifabschlüssen nicht im Detail nachvollziehbar. Die Annahme von „min. 5 %“ dient daher als für alle gültiger Hinweis auf die Größenordnung.

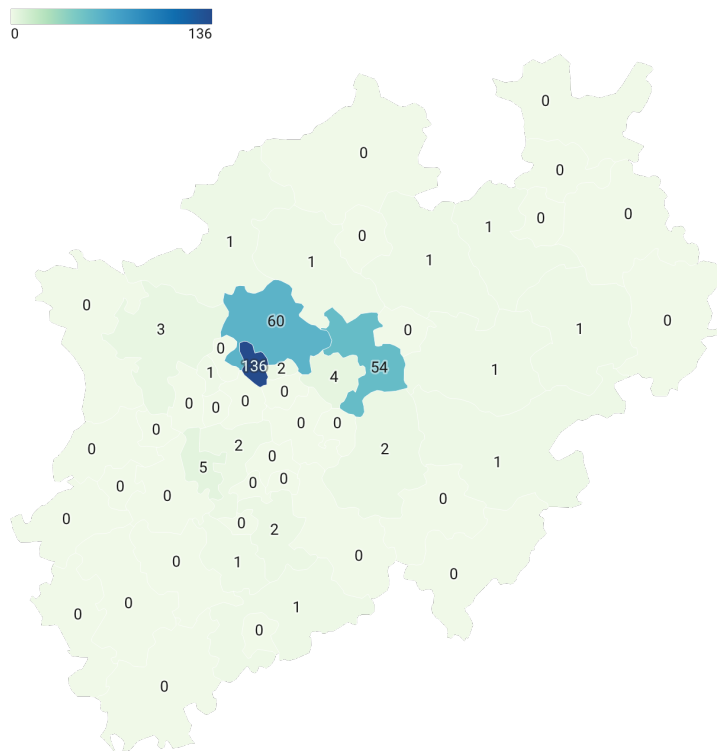


Abbildung 33: Anzahl der Veranstaltungen der Neuen Philharmonie Westfalen je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25)

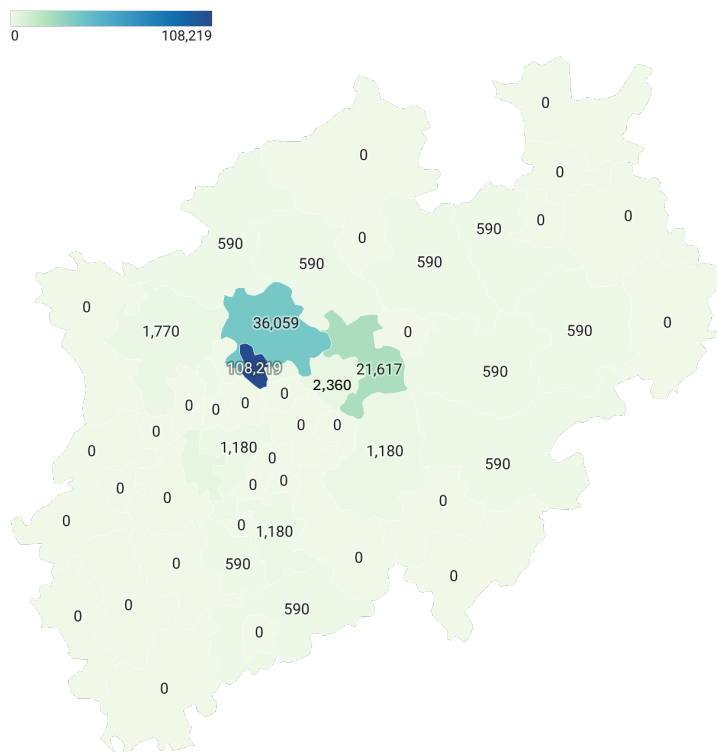


Abbildung 34: Anzahl der von der Neuen Philharmonie Westfalen angebotenen Tickets je Landkreis/kreisfreie Stadt (Spielzeit 24/25)

Wirkung NPW: Die NPW ist primär in ihrem Trägergebiet aktiv. Dazu gehört auch die substanzielle Präsenz in Gelsenkirchen als Opernorchester des Musiktheaters im Revier. Außerhalb der Städte spielt die NPW ca. 25 % ihrer Veranstaltungen in NRW an Orten, die selbst nicht über ein Orchester verfügen – davon den größten Teil in den Landkreisen, in denen die drei Städte jeweils gelegen sind.

Gelsenkirchen, Recklinghausen und Unna liegen in einer dicht besiedelten Region, in der mit Essen, Bochum und Dortmund Städte in naher Reichweite liegen, die selbst über professionelle Orchester verfügen.

Eine Erhebung der Auslastungen am Heimatspielort ist nach Einschätzung von METRUM für die LO nicht aussagekräftig, da keines der Orchester am Heimatort über einen vollwertigen Konzertsaal verfügt, der dem Orchester gehört. Die Auslastungen an den Gastspielorten werden in diesem Bericht nicht analysiert, da sie für viele LTLO nicht systematisch erhoben werden, da die Gastspielorte als Veranstalter agieren.

E) Handlungsbedarfe

Aus den IST-Analysen leitet METRUM folgende Handlungsbedarfe ab, die das Zukunftskonzept und die Verhandlungen zu dessen Umsetzung aufgreifen sollten:

1. **Eine gemeinsame Quantifizierung** dessen, was der im Kulturgesetzbuch geforderte „angemessene Zugang zu den darstellenden und musikalischen Künsten in allen Teilen des Landes“ für die Aktivitäten der Landestheater und Landesorchester bedeutet, sollte erreicht werden (siehe Analyse 4). Da es keine allgemein anerkannte Quantifizierung dieser Begriffe gibt, muss das Zukunftskonzept eine Grundlage schaffen, über die dann Land, Kommunen und Institutionen verhandeln können.
Insbesondere sollte in diesen Verhandlungen geklärt werden, wie damit umgegangen wird, dass:
 - a) zwei der Landestheater (BBD und WLT) deutlich mehr in der Fläche präsent sind und zwei andere (LTD und RLT) vergleichsweise weniger in der Fläche präsent sind, weil sie zusätzlich auch Stadttheaterfunktion wahrnehmen. Dieser Unterschied bildet sich auch darin ab, dass LTD und RLT (anders als BBD und WLT) sehr substanzielle Förderung von den Städten bzw. Kreisen erhalten, in denen sie präsent sind. Es wird eine zu verhandelnde Frage sein, wie diese Unterschiede sich auf die Quantifizierung der Umsetzung des Kulturgesetzbuches auswirken (siehe Analysen der Einzelinstitutionen und Analyse 3).
 - b) die drei Landesorchester alle unterschiedliche Funktionsweisen haben, die im Sinne der Forderung des Kulturgesetzbuches jeweils individuell zu interpretieren sind: Die NWD ist breit im Trägergebiet präsent, erhält von dort substanzielle Finanzierungsbeiträge und versorgt so die Fläche; die PSW ist in einer Region mit vergleichsweise geringer Bevölkerungsdichte eine der wenigen Anbieterinnen von Orchestermusik und versorgt so die Fläche; und die NPW ist einerseits als Opernorchester und andererseits als Kooperationspartnerin und Reiseorchester primär in ihren Heimatkreisen präsent und versorgt so Ballungsrandzonen (siehe Analysen der Einzelinstitutionen).
2. **Eine gemeinsame mehrjährige finanzielle Zukunftsplanung für alle LTLO sollte im Dialog zwischen Land, Kommunen und Institutionen entwickelt werden.** Dabei sollte explizit klar werden, wie mit den bestehenden und weiter steigenden Finanzdrücken durch die Tarifkostensteigerung umgegangen wird (siehe Analyse 11). Nur so kann die dringend nötige Planungssicherheit für alle Beteiligten hergestellt werden, die verhindert, dass wiederholt kurzfristige Notsituationen ent-

stehen (siehe Analyse 12), und nur so kann die kurz-, mittel- und langfristige Tragfähigkeit des Systems erhalten werden (siehe Analysen der Einzelinstitutionen).

3. **Das Berichtswesen (Finanzen und Besuchsstatistik) der LTLO sollte standardisiert und vereinheitlicht werden** (siehe Analysen 8 und 9). Durch eine Standardisierung kann den Schwächen entgegengewirkt werden, die die bestehende „e. V.“-Struktur von sechs der sieben LTLO nach Erfahrung von METRUM mit sich bringt. Zusätzlich kann durch die Vereinheitlichung die Grundlage für eine vergleichbare Quantifizierung der Aktivitäten im Sinne des Kulturgesetzbuchs geschaffen werden und das Berichtswesen wird vereinfacht.
4. **Die Governance der LTLO, insbesondere die Einbeziehung des Landes und die Förderart (siehe Analyse 10) sollten verbessert werden** (siehe Analysen 8, 10 und 12). Indem durch diese Einbeziehung die Kommunikation verbessert wird, kann der trilaterale Austausch zwischen Land, Kommunen und Institutionen optimiert werden, der nach Einschätzung von METRUM ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunft ist.
Dazu gehört auch, zu hinterfragen, ob Fest- und Fehlbetragsfinanzierung in Zukunft noch beide vorkommen müssen.
5. **Anstrengungen zur Diversifizierung des Publikums und zu einer besseren Messung der Diversität sollten unternommen werden** (siehe Analyse 6). Das Monitoring der eigenen Publika ist ein wichtiger Teil der Quantifizierung der Auftragserfüllung und kann wesentliche Erkenntnisse für die Zukunft liefern.

F) Zukunftskonzept

F.1) Rahmenbedingungen für das Zukunftskonzept

Zukunfts-Rahmenbedingung 1: METRUM kann keine Aussagen dazu tätigen, welche Aufteilung der Finanzierung zwischen verschiedenen öffentlichen Gebietskörperschaften, also z. B. zwischen Land, Kreis und Stadt, die „richtige“ ist. Hintergrund ist, dass Finanzierungsstrukturen von Kulturinstitutionen in der Regel historisch gewachsen sind und oft anhand von praktischen politischen Machbarkeiten entwickelt wurden – und es daher keine Best Practice für die Verteilung der Finanzierungslast gibt. Eine konkrete Empfehlung zur Aufteilung der Finanzierung wäre daher eine willkürliche Setzung und nicht gut begründbar.

Zukunfts-Rahmenbedingung 2: Im Zukunftskonzept soll ausdrücklich nicht die Existenz von einzelnen Einrichtungen oder Sparten in Frage gestellt werden – diese Setzung erfolgte durch das MKW früh im Projekt. Es werden allerdings bei der Diskussion der möglichen Szenarien mit Blick auf die Finanzierungsbedarfe auch Szenarien und deren Auswirkungen dargestellt, die substanzielle Einschnitte für einzelne Institutionen bedeuten würden.

Zukunfts-Rahmenbedingung 3: Der Fokus des Auftrags von METRUM lag auf der Gesamtstruktur, daher beinhaltete der Auftrag nicht, in jeder einzelnen der sieben betrachteten Institutionen jede Einnahmen- und/oder Ausgaben-Position dahingehend zu untersuchen, ob sie noch Optimierungspotenziale enthält.

F.2) Szenario-unabhängige Empfehlungen sowohl für die Gesamtebene wie auch für die einzelnen Institutionen

Im Folgenden formuliert METRUM Empfehlungen, deren Umsetzung unabhängig von konkreten Szenarien zu Finanzierungsbedarfen sind. Durch ihre Umsetzung wird erreicht, dass die Kennzahlen vereinheitlicht und präzisiert werden (siehe Handlungsbedarf 1), dass ein formales Vehikel mit den nach Einschätzung von METRUM angemessenen Teilnehmern für eine Verbesserung der Planungssicherheit und der Kommunikation geschaffen wird (siehe Handlungsbedarfe 2 und 4), dass die Publika der LTLO besser bekannt werden (siehe Handlungsbedarf 5) und dass das Berichtswesen und die Governance optimiert werden (siehe Handlungsbedarfe 3 und 4).

Noch nicht geklärt ist auf Basis der Szenario-unabhängigen Empfehlungen die entscheidende Frage, welche Szenarien mit welchen Finanzierungsbedarfen für die Zukunft bestehen. Diese Frage wird nachfolgend in F.3 diskutiert.

F.2.1) Empfehlung 1: Gemeinsame Zielvereinbarungen für bessere Kommunikation und mehr Planungssicherheit

Wir empfehlen, in naher Zukunft Zielvereinbarungen zwischen Land, Kommunen, Kreisen, LWL (wo zutreffend) und Institutionen über mind. 3 Jahre anzustreben.

Die Zielvereinbarungen sollten einen dann abschließend verhandelten Katalog von wo möglich quantifizierten Zielen enthalten (siehe Empfehlung 2 für Vorschläge von METRUM, was diese Ziele sein können).

Weiterhin sollten diese Zielvereinbarungen Aussagen dazu enthalten, wie sich die jeweiligen Förderhöhen der verschiedenen Zuwendungsgeber entwickeln werden. METRUM ist bewusst, dass sich öffentliche Haushalte aktuell dynamisch entwickeln und eine feste Zusage durch manche oder alle der Finanzierungspartner eventuell nicht erreichbar ist. In diesem Fall sollten unverbindliche Rahmensetzungen verhandelt werden, die von allen angestrebt werden, aber die unter Haushaltsvorbehalt stehen und von denen (dann bei frühzeitiger Benachrichtigung aller) abgewichen werden kann.

Begründung:

- Die bisherigen Zielvereinbarungen (die nach heutigem Stand alle ausgelaufen sind) wurden zwischen Land und Institutionen geschlossen, ohne dass die kommunalen Träger beteiligt waren. Dadurch kommt es, wie in den Handlungsbedarfen beschrieben, zu Störungen in der Kommunikation.
- Planungssicherheit ist für alle Partner ein wesentliches Erfolgskriterium. Siehe hierzu auch den „Zukunftspakt Bühne“, den der Deutsche Bühnenverein vorschlägt und in dem empfohlen wird, Folgendes zu vereinbaren: „Finanzierungszusage für mindestens drei Jahre, Aussage zur Höhe und Entwicklung der Zuwendung, zur Übernahme von

Tarifsteigerungen sowie zu Investitionsplanungen (Instandhaltung von Bau und Bühnentechnik und Sanierungsvorhaben)“ (S. 7).

- Durch eine mehrjährige Vereinbarung wird vermieden, dass alle LTLO einzeln jedes Jahr mit eigener Verhandlungstaktik in den Dialog mit dem Land treten. Sie wird durch ein transparentes und für alle gleiches System ersetzt, das substanziell weniger Abstimmungsaufwand und Diskussion verursacht.
- Durch das Prinzip der Gegenseitigkeit, bei der alle an der Finanzierung Beteiligten ihre Zuwendungen gemeinsam planen, wird vermieden, dass jedes Jahr erneut die politische Frage gestellt wird, wer welchen Anteil an der Finanzierung der LTLO trägt. Stattdessen könnte diese Frage einmalig verhandelt und ab dann stetig fortgesetzt werden.
- Vergleichbare Strukturen sind in Deutschland verbreitet, z. B. in den Theaterverträgen in Sachsen-Anhalt oder dem Theater- und Orchesterrahmenvertrag in Brandenburg.

F.2.2) Empfehlung 2: Neue, transparente und messbare Indikatoren für die Erfüllung der Forderungen des Kultugesetzbuchs nach angemessenem Zugang zu den Angeboten in allen Teilen des Landes

METRUM empfiehlt, für alle sieben LTLO folgende zwei zu erfüllende Kriterien gleichermaßen festzulegen:

1. **„Garantie“ der Zusammenarbeit mit Kommunen ohne Theater oder Orchester im Rahmen der Möglichkeiten:** Alle LTLO sollten sich verpflichten, auf Anfragen von Kommunen aus NRW, die nicht selbst über ein Theater oder Orchester verfügen, schnell und positiv zu reagieren und nach Möglichkeit ein Gastspiel oder eine Kooperation zu planen.

„Nach Möglichkeit“ bedeutet in diesem Fall:

- a. Jedes LTLO kann – wie bisher auch – einen Preis für ein Gastspiel festlegen, der mit den Preisen für andere Gastspiele vergleichbar ist und der mögliche längere Anfahrten und Übernachtungskosten berücksichtigt.
- b. Je nach Anfrage und Programmplanung kann es sein, dass eine Präsenz in der anfragenden Kommune erst in der nächsten, noch nicht fest geplanten Spielzeit möglich ist.
- c. Die Wahl des Formats und des künstlerischen Inhalts muss zu den Gegebenheiten vor Ort passen – ein sinfonisches Konzert macht z. B. nur Sinn, wenn ein angemessener Saal zur Verfügung steht; es ist aber denkbar, dass alternativ eine kleine Besetzung auch in einer anderen Räumlichkeit spielt.

Falls eine Kommune keine schnelle und konstruktive Antwort von einem LTLO erhält, sollte es die Möglichkeit geben, dass die betroffene Kommune das MKW über die Sachlage informiert und Abhilfe fordert.

Begründung: Eine solche „Garantie“ macht die Forderung des Kulturgesetzbuchs deutlich, aber macht gleichzeitig klar, dass die Verantwortung für die Initiative, und auch für die Bereitstellung eines angemessenen Honorars, in der jeweiligen Kommune liegt.

2. **Regelmäßige partizipative Projekte:** Alle sieben Institutionen sollten die Vorgabe erhalten, dass sie jedes Jahr mindestens zwei kollaborative Projekte mit Kommunen in NRW ohne eigenes Theater oder Orchester und nicht an ihrem Sitzort durchführen. Die Form dieser Projekte ist nicht vorgegeben, sondern kann von den Institutionen selbst frei gestaltet werden; die Projekte müssen jedoch folgende Eigenschaften haben:

- Sie müssen partizipativ sein in dem Sinne, dass Personen vor Ort einen wesentlichen Teil der künstlerischen Gestaltung mitprägen und eigene Ideen einbringen.
- Sie müssen längerfristig sein in dem Sinne, dass sie über Wochen oder Monate laufen, z. B. durch Probezeiten vor Ort.

Begründung: Die Forderung nach partizipativen, längerfristigen Projekten mit Kommunen bildet die Erkenntnis aus den Hintergrundgesprächen ab, dass moderne Ansätze der Versorgung der Fläche nicht allein die Bespielung in Form von Gastspielen ins Zentrum stellen, sondern auch die kooperative Zusammenarbeit, bei der Personen aus den versorgten Kommunen aktiv und selbsttätig in Zusammenarbeit mit großen Institutionen Kultur schaffen. Solche Projekte sind aufwändiger, erreichen aber in der Regel eine stärkere Wirkung, an die sich die teilnehmenden Personen länger erinnern. Wegen der Vielzahl der denkbaren Projekte und der individuellen Möglichkeiten der Institutionen soll aber die Gestaltung der Projekte den Institutionen selbst überlassen werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, auch innerhalb des "Regionalen Kultur Programms NRW", solche Projekte gesondert fördern zu lassen.

Zusätzlich empfiehlt METRUM als Teil des Konzepts, zwei weitere von einzelnen (nicht allen) Institutionen zu erfüllende Kriterien festzulegen:

3. **Erfolgreiche Drittmittelakquise (alle außer PSW):** Die Institutionen erhalten die Vorgabe, dass sie sich verstärkt um Drittmittel bemühen. Als „Drittmittel“ zu verstehen sind sowohl öffentliche wie private Projektmittel (z. B. zweckgebundene Mittel aus Landes- oder Bundesprogrammen, von der Kulturstiftung des Bundes, von der Beisheim Stiftung oder Ähnlichen) als auch Spenden (vom Freundeskreis, von Mäzenen etc.) und Sponsoring (bei dem geldwerte Leistungen, wie z. B. Namensrechte, Firmentickets, Sonderplätze etc. an Sponsoren vergeben werden).

Zum Nachweis dafür, dass diese Bedingung erreicht wird, sollte gefordert werden, dass jedes Haus einen Plan zur Drittmittelakquise vorlegt, der Ziele und Strategien für Ansprachen und Zielsummen benennt,

und dann am Jahresende nachweist, dass der Plan umgesetzt wurde – auch wenn das nicht immer zum Erfolg geführt hat. Es ist nach Erfahrung von METRUM nicht möglich, feste Summen pro Einrichtung als Zielgröße für die Drittmittelakquise zu benennen, da die Erfolgchancen von vielen Spezifika der Institutionen¹⁸ und Regionen und auch von Zufällen und persönlichen Kontakten abhängen. Es sollte aber für jedes Haus mit einigen Jahren Vorlauf möglich sein, seinen Betrag an erwirtschafteten Drittmitteln deutlich zu erhöhen.

Nachdem Land und Institutionen zwei Jahre lang Erfahrungen mit diesen Plänen und Berichten gesammelt haben, ist denkbar, dass ab dann auch konkrete Zielsummen für die erfolgreiche Drittmittelakquise an die einzelnen Institutionen gesetzt werden.

Begründung: Das Kriterium bildet die Tatsache ab, dass langfristig eine höhere Unabhängigkeit der Kulturinstitutionen in Deutschland von öffentlicher Förderung nach Einschätzung von METRUM ein dringend anzustrebendes Ziel ist. Kurzfristig ist nach Erfahrung von METRUM allerdings nicht realistisch, dass Institutionen durch Drittmittelakquise einen entscheidenden Beitrag zur finanziellen Stabilisierung leisten.

4. **Spürbare Präsenz in aktuell wenig versorgten Landkreisen:** Die LT müssen jeweils mindestens 2.500 Besuche bei mind. 25 Veranstaltungen in mind. 5 verschiedenen aktuell mit Schauspiel unterversorgten Landkreisen nachweisen können. Diese sind nach der Kulturversorgungsanalyse von METRUM (siehe oben) in NRW aktuell:

- Kleve
- Minden-Lübbecke
- Warendorf
- Hochsauerlandkreis
- Soest
- Olpe
- Siegen-Wittgenstein
- Oberbergischer Kreis
- Euskirchen
- Heinsberg

Die PSW muss mindestens 1.000 Besuche bei mind. 10 Veranstaltungen in mind. 2 verschiedenen für sie erreichbaren, aktuell mit Orchesterangeboten unterversorgten Landkreisen nachweisen können. Diese sind nach der Kulturversorgungsanalyse von METRUM (siehe oben) in NRW aktuell:

- Soest
- Hochsauerlandkreis
- Olpe
- Oberbergischer Kreis

¹⁸ So wird es für die PSW sehr schwierig werden, neue Großsponsoren zu gewinnen, da die PSW bereits über einen solchen verfügt; und für die NPW könnte es schwierig werden, da sie über keinen eigenen Saal verfügt, was die Möglichkeiten für Sponsoring deutlich reduziert.

- Euskirchen

NPW und die NWD müssten die Möglichkeit einer Präsenz in drei prinzipiell für sie erreichbaren aktuell mit Orchesterangeboten unterversorgten Landkreisen prüfen:

- Kreis Heinsberg (für NPW)
- Kreis Kleve (für NPW)
- Kreis Steinfurt (für NPW und NWD)

Da diese drei Kreise von den beiden Landesorchestern vergleichsweise weit entfernt sind, und es angesichts der geringen Auswahl an Kreisen nicht sicher ist, dass geeignete Kooperationspartner vor Ort gefunden werden können, sollte hier keine numerische Vorgabe gemacht werden, sondern nur gefordert werden, dass die Möglichkeiten einer Präsenz untersucht werden.

Begründung: Die Versorgung aktuell unterversorgter Landkreise ist eine eindeutig aus dem Kulturgesetzbuch ableitbare Aufgabe der LTLO.

Als letzten Teil der Kriterien empfiehlt METRUM, für jede Institution ein jährliches Ziel für Besuchszahlen und Veranstaltungszahlen außerhalb der eigenen Sitzorte **an Orten in NRW ohne eigenes Ensemble** festzulegen.

5. **Zielzahlen für die Präsenz in der Fläche:** Es sollte dabei den Institutionen überlassen bleiben, wo sie die Veranstaltungen durchführen, da das operative Know-how der Institutionen selbst und die Nachfrage der Orte die Verteilung besser regeln werden als eine strenge regionale Vorgabe. Durch die „Garantie“ und die Forderung nach der Versorgung besonders unterversorgter Landkreise sind weiterhin Rahmenbedingungen für diese Verteilung vorgegeben.

Zu diesen Zahlen sollen auch mögliche Besuche gezählt werden können, bei denen – durch spezielle Mobilitätsprogramme oder Ähnliches – Personen aus Orten außerhalb des Sitzortes der Institutionen die Möglichkeit erhalten, Veranstaltungen zu besuchen (aber nicht auf reguläre Weise entstandene Besuche von Personen mit anderen Wohnorten).

Immer mitgezählt werden dürften Veranstaltungen in den Heimatkreisen, die außerhalb des Sitzortes stattfinden (da auch diese Versorgung benötigen), und auch mitgezählt werden dürften Präsenzen, die im Sinne von Kriterium 4 in besonders wenig versorgten Landkreisen stattfinden.

Die Kombination aus Besuchen und Veranstaltungen soll deutlich machen, dass eine angemessene Versorgung einerseits darin besteht, dass auch kleinere Veranstaltungen in der Fläche stattfinden – aber andererseits zu verhindern ist, dass eine nur an Veranstaltungszahlen geknüpfte Bedingung nur durch Aufführungen mit sehr kleinen Besetzungen erreicht wird oder eine nur an Besuchszahlen geknüpfte Bedingung nur durch Präsenzen in sehr großen Sälen erreicht wird.

Die Festlegung dieser Zielzahlen ist eine der Kernfragen für die Zukunft. Nachdem – wie in Handlungsbedarf 1 beschrieben – es hier keine allgemein anerkannte Zielgröße oder einheitliche Praxis unter den Landestheatern in Deutschland gibt, kann METRUM keine gut begründeten Zielzahlen empfehlen. Um aber für die nötigen Verhandlungen den Raum der Möglichkeiten aufzuspannen, hat METRUM in der folgenden Tabelle zwei Varianten möglicher Zielzahlen dargestellt: eine eher konservative, die sich am Status quo der Präsenz in der Fläche orientiert, und eine deutlich gesteigerte. METRUM kann nicht beurteilen, ob die deutlich gesteigerten Zahlen in jedem Fall erreichbar wären¹⁹ und welche Auswirkungen das gerade für LTD und RLT für die Programme vor Ort hätte – aber die höheren Zahlen stellen aus Sicht von METRUM das obere Ende der Werte dar, die ohne eine grundsätzliche Neukonzeption der Institutionen denkbar sind. Denkbar ist auch, dass im Sinne eines Anreizsystems in den Verhandlungen vereinbart wird, eine bestimmte Förderhöhe erst auszuzahlen, wenn ein höherer Wert erreicht wird, und davor nur eine geringere Fördersumme. Dieses Thema wird auch bei der Szenarien-Diskussion in F.3 erneut zur Sprache kommen.

	Unterer Rand der Spanne (entspricht eher Status quo)	Oberer Rand der Spanne (entspricht deutlicher Steigerung)
BBD	min. 25.000 Besuche, min. 140 VA	min. 30.000 Besuche, min. 165 VA Keine größere Erhöhung denkbar, da bereits im IST sehr hoher Anteil in der Fläche
LTD	min. 40.000 Besuche, min. 160 VA	min. 60.000 Besuche, min. 240 VA
RLT	min. 15.000 Besuche, min. 70 VA	min. 25.000 Besuche, min. 115 VA
WLT	min. 50.000 Besuche, min. 180 VA	min. 60.000 Besuche, min. 215 VA Keine größere Erhöhung denkbar, da bereits im IST sehr hoher Anteil in der Fläche

Tabelle 4: Darstellung denkbarer jährlicher Zielzahlen für Besuchszahlen und Veranstaltungszahlen außerhalb der eigenen Sitzorte an Orten in NRW ohne eigenes Ensemble, für die Landtheater

Für die Landesorchester sind diese Zielzahlen differenzierter zu betrachten, da diese, wie in Handlungsbedarf 1 beschrieben, ihren Beitrag zur angemessenen Versorgung auf verschiedene Weisen im Trägergebiet leisten.

¹⁹ Limitierende Faktoren können, wie in Analyse 5 beschrieben, die kommunalen Haushalte an den Gastspielorten sein. Falls sich in Zukunft Absagen aus finanziellen Gründen häufen, wäre das ein Faktum, was bei der Bewertung der Zielerreichung mitzubetrachten wäre.

Für die NWD würden die Besuche und Veranstaltungen im Trägergebiet sowie außerhalb des Trägergebiets (immer nur an Orten in NRW ohne eigenes professionelles sinfonisches Orchester) für diese Zielzahl gewertet, sodass die Vorgabe primär bedeutet, dass die NWD auch weiterhin als Landesorchester verpflichtet ist, in ihrem Trägergebiet präsent zu sein. Aber auch Präsenzen außerhalb des Trägergebiets würden hier mitgezählt, sodass für die NWD ein Anreiz bestünde, mehr auch außerhalb des Trägergebiets in NRW aktiv zu sein.

	Unterer Rand der Spanne (entspricht eher Status-Quo)	Oberer Rand der Spanne (entspricht deutlicher Steigerung)
NWD	min. 47.500 Besuche, min. 110 VA	min. 60.000 Besuche, min. 135 VA

Tabelle 5: Darstellung denkbarer jährlicher Zielzahlen für Besuchszahlen und Veranstaltungszahlen außerhalb der Stadt Herford an Orten in NRW ohne eigenes Orchester, für die NWD

Für die PSW würden alle Besuche und Veranstaltungen außerhalb von Siegen (immer nur an Orten in NRW ohne eigenes professionelles sinfonisches Orchester) für diese Zielzahl gewertet. Hier ist besonders wichtig, dass dazu auch Präsenzen im Kreis Siegen-Wittgenstein zählen dürfen, wo die PSW eine wichtige Rolle in der Versorgung spielt.

	Unterer Rand der Spanne (entspricht eher Status-Quo)	Oberer Rand der Spanne (entspricht deutlicher Steigerung)
PSW	min. 25.000 Besuche, min. 55 VA	min. 35.000 Besuche, min. 75 VA

Tabelle 6: Darstellung denkbarer jährlicher Zielzahlen für Besuchszahlen und Veranstaltungszahlen außerhalb der Stadt Siegen an Orten in NRW ohne eigenes Orchester, für die PSW

Für die NPW würden hierbei nur Veranstaltungen außerhalb der Städte Recklinghausen, Gelsenkirchen und Unna als „außerhalb des Sitzorts“ zählen, da wegen der Präsenz am Musiktheater im Revier alle anderen Zählweisen verzerrend wären. Daher ist die Zahl der geforderten Besuche und Veranstaltungen vergleichsweise niedrig. Wichtig ist, dass auch hier die Präsenzen in den Kreisen (aber nicht in den Städten) Gelsenkirchen, Recklinghausen und Unna zu diesen Zielzahlen zählen dürfen, da die NPW in diesen Ballungsrandzonen eine wichtige Rolle in der Versorgung auch in Kooperation mit vielen Chören etc. spielt.

	Unterer Rand der Spanne (entspricht eher Status-Quo)	Oberer Rand der Spanne (entspricht deutlicher Steigerung)
NPW	min. 25.000 Besuche, min. 70 VA	min. 32.000 Besuche, min. 90 VA

Tabelle 6: Darstellung denkbarer jährlicher Zielzahlen für Besuchszahlen und Veranstaltungszahlen außerhalb der Städte Gelsenkirchen, Recklinghausen und Unna an Orten in NRW ohne eigenes Orchester, für die NPW

F.2.3) Empfehlung 3: Verbesserungen bei Rechtsform und Governance

Wir empfehlen, dass alle Landestheater und Landesorchester folgende Schritte zur besseren Vergleichbarkeit und Professionalisierung der Strukturen und der Governance durchführen:

1. Einführung eines einheitlichen Kontorahmens, den alle Buchhaltungen ab 2027 verwenden, sowie einer Buchführung nach den Standards einer GmbH
2. Einführung einer immer nach dem gleichen Prinzip durchgeführten Deckungsbeitragsrechnung für Gastspiele, um Preise und Effizienzen transparent zu machen
3. Einführung eines einheitlichen Regelwerks, wie Veranstaltungen und Besuche erfasst und kategorisiert werden
4. Einführung des Prinzips, dass alle Jahresabschlüsse – vergleichbar wie bei einer GmbH – von einer externen Wirtschaftsprüfung geprüft werden
5. idealerweise Umstellung aller Wirtschaftsjahre auf Spielzeiten
6. Einführung von Verwaltungsräten für alle Landestheater und Landesorchester (außer LTD, das als GmbH über einen Aufsichtsrat verfügt), in denen sowohl alle an der Finanzierung beteiligten öffentlichen Gebietskörperschaften wie auch zwei externe Expert:innen Mitglieder sind. Die Verwaltungsräte sollten regulär einmal pro Jahr tagen und den Jahresabschluss des Vorjahres zusammen mit dem Wirtschaftsplan für das Folgejahr besprechen und freigeben. Für das Land wäre denkbar, dass Vertretungen entweder des MKW oder der Bezirksregierungen teilnehmen. Um diese Empfehlung umzusetzen, müssen die Satzungen der meisten Trägervereine angepasst werden. Ein möglicher Modus wäre beispielsweise, dass immer direkt nach der Verwaltungsratssitzung eine Vorstandssitzung stattfindet, die dann auf Basis der Diskussion im Verwaltungsrat verbindliche Entscheidungen trifft.
7. Für das LTD empfehlen wir analog, dass das Land NRW einen Sitz im Aufsichtsrat der GmbH erhält. Dazu muss die Satzung der GmbH angepasst werden.

Begründung:

- Aus Sicht von METRUM ist die Rechtsform e. V. (siehe Handlungsbedarf 3) ab einer gewissen Größe der Unternehmung, die alle LTLO

überschreiten, nicht mehr ideal. Daher wäre im Prinzip eine Umstellung auf die Rechtsform GmbH organisatorisch geboten.

- Nach Einschätzung von METRUM birgt aber in den konkreten Fällen der als e. V. verfassten LTLO (alle außer LTD) die Änderung der Rechtsform erhebliche Risiken:
 - Es wäre zu klären, wer dann die Gesellschafter der neu entstehenden GmbH wären. Dabei wäre es kaum denkbar, dass alle bisherigen Vereinsmitglieder als Gesellschafter eintreten: Erstens sind die formalen Hürden dafür, dass eine Kommune eine Beteiligung an einer GmbH übernimmt, deutlich höher als bei einer Vereinsmitgliedschaft; zweitens sind viele Gesellschafter mit teilweise kleinen Anteilen in der Regel nicht ideal für die Governance einer GmbH. Wenn aber die GmbHs nur wenige Gesellschafter hätten, z. B. Stadt und Kreis, würden sich andere bisherige Vereinsmitglieder unter Umständen ausgeschlossen fühlen. Man könnte diese zwar über einen Beirat oder ähnliches einbinden, aber der Status würde sich verändern.
 - Alle Veränderungen an den Rechtsformen gehen für die LTLO immer auch mit der Gefahr einher, dass Kommunen mit knappen Haushalten die Gelegenheit nutzen, ganz aus der Finanzierung auszusteigen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt METRUM statt der direkten Umwandlung in die Rechtsform GmbH die Anpassung der Vereinsstrukturen wie oben beschrieben.

- Diese neuen Strukturen sind die notwendige Voraussetzung für das in Empfehlung 2 dargestellte transparente und objektive Kennzahlensystem. Nur, wenn alle LTLO ihre Zahlen systematisch und vergleichbar messen, ist das nötige Berichtswesen belastbar.
- Die Einführung von Verwaltungsräten löst das in Handlungsbedarf 4 beschriebene Problem der mehrspurigen Kommunikation von Erwartungshaltungen. Bisher erfolgte die Kommunikation ohne starke gegenseitige Abstimmung – mit den Trägern über die Vereinsgremien und mit dem Land nur über die Verwendungsnachweise. Durch die Einführung von Verwaltungsräten (wie beim WLT bereits erprobt) wird der Austausch über die Erwartungshaltungen aller Geldgebenden institutionalisiert, ohne, dass an den rechtlichen Trägerstrukturen etwas geändert werden muss.

F.2.4) Empfehlung 4: Umstellung der Landesorchester auf eine Festbetragsfinanzierung

Wir empfehlen, dass die Landesorchester, wie bisher schon die Landestheater, in Zukunft in Form einer Festbedarfsfinanzierung gefördert werden.

Begründung:

- Wie in Handlungsbedarf 4 beschrieben, ist die Förderart (i. e. Festbetrags- oder Fehlbetragsfinanzierung) aktuell nicht einheitlich und erzeugt für die Landesorchester teilweise Nachteile. Durch die Umstellung auf eine Festbetragsfinanzierung wird es auch den Orchestern erleichtert, wirtschaftlicher zu denken und sich aus eigener Kraft auf zukünftige Risiken vorzubereiten, wie bei allen Landestheatern aktuell geschehen (siehe die institutionsbezogenen Analysen oben).

F.2.5) Empfehlung 5: Regelmäßige Wiederholung der Besucherbefragung, Ausweitung auf Sitzorte und Landesorchester, und Ableitung von Maßnahmen zur Diversifizierung

Wir empfehlen, dass in einem ersten Schritt alle LTLO ihr Publikum quantitativ besser erfassen. Ein passendes Werkzeug ist die Besucherumfrage, die das Büro der Landestheater NRW in Kooperation mit dem Software Innovation Campus der Universität Paderborn bereits erfolgreich für die Gastspielhäuser durchgeführt hat. Es ist nach Einschätzung von METRUM gut denkbar, diese Umfrage methodisch vergleichbar auf die Sitzorte und die Landesorchester zu erweitern und regelmäßig zu wiederholen.

Als zweiter Schritt sollte pro LTLO aus den Ergebnissen abgeleitet werden, wo das Publikum deutliche Mängel an Diversität aufweist – z. B. weil junge Menschen zu wenig partizipieren oder weil der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund sehr gering ist. Aus diesen Erkenntnissen sollten dann Maßnahmen zur besseren Ansprache der bisher weniger repräsentierten Gruppen abgeleitet werden. Denkbar sind gezieltes Marketing für solche Gruppen, neue Formate, die z. B. zu anderen Zeiten oder an anderen Orten stattfinden, oder neue Stoffe, die gezielt die Interessen einzelner, bisher weniger repräsentierter Gruppen abbilden. Welche Maßnahmen zu wählen sind, kann am besten von den Institutionen selbst entschieden werden. Die Erfolge solcher Maßnahmen können dann in Umfragen gemessen und ins Berichtswesen aufgenommen werden.

Trotz anzustrebender und messbarer Verbesserungen der Diversität ist nicht zu erwarten, dass erreicht werden kann, dass das Publikum der LTLO in allen Merkmalen repräsentativ für die Gesellschaft ist. In den Publika der meisten Kulturinstitutionen in Deutschland sind z. B. ältere Personen mit höheren Bildungsabschlüssen überrepräsentiert und diesen Trend können auch sehr gut funktionierende Maßnahmen zur Diversifizierung in der Regel nicht komplett nivellieren.

Begründung:

Wie im Kultugesetzbuch § 10 Abs. 1 formuliert, soll es ein Ziel der Kulturförderung sein, „der Diversität der Gesellschaft im kulturellen Leben gerecht zu werden“.

F.2.6) Empfehlung 6: Finanzielle Optimierungen in Pricing und Energienutzung

Wir empfehlen, dass alle LTLO prüfen, ob zwei Aspekte der finanziellen Optimierung bei ihnen sinnvoll eingesetzt werden können:

1. Für LTLO mit einem substantiellen Anteil an Eigenveranstaltungen: Eine Optimierung der Ticketeinnahmen bei Eigenveranstaltungen durch dynamische Anpassung der Preise an die Nachfrage. Dieser Ansatz kann Ticketeinnahmen erhöhen und – je nach Ausgestaltung – auch andere Aspekte, wie die Teilhabegerechtigkeit, als Rahmenbedingungen berücksichtigen.²⁰ Falls die „Vollversion“ dieses Ansatzes, welche den Preis für jeden einzelnen Platz algorithmisch optimiert und festlegt – z. B. wie beim Kauf von Flugzeugtickets, oder wie von großen kommerziellen Musical-Anbietern in Deutschland umgesetzt – technisch nicht kurzfristig umsetzbar ist, sind auch einfachere Varianten denkbar. So können z. B. Stücke, bei denen die vergangenen Monate oder die Erfahrung des Hauses eine höhere Nachfrage erwarten lassen, kurz vor Vorverkaufsstart im Ticketpreis dynamisch erhöht werden.
2. Erarbeitung von Energiekonzepten für die Gebäude: Insbesondere bei NPW, BBD, LTD und NWD erscheint es naheliegend, zu prüfen, ob durch Maßnahmen am Gebäude die Energiekosten gesenkt werden können. In der Regel sind bei älteren Gebäuden, an denen solche Maßnahmen in den letzten Jahrzehnten nicht durchgeführt wurden, in diesem Bereich erhebliche Einsparungen erzielbar. Voraussetzung sind Investitionen in die Gebäude, die aber eventuell auf andere Weise als über die regulären Förderungen finanziert werden können. Für LTD und NWD, bei denen grundsätzliche Sanierungen bzw. Veränderungen der Gebäude in der Diskussion sind, wäre zu prüfen, wann sich solche Investitionen finanziell amortisieren. Nur wenn der Zeitraum kürzer ist als die voraussichtliche Weiternutzung des Gebäudes, sind solche Maßnahmen denkbar. Es ist aber nach Erfahrung von METRUM auch lohnend, bei mittelfristig anstehenden Sanierungen nach kurzfristig und noch vor der Sanierung umsetzbaren Maßnahmen zu suchen.

Begründung:

Beide Ansätze haben nach Erfahrung von METRUM Potenzial, die finanzielle Situation von Theatern und Orchestern zu verbessern. Anders als die von vielen LTLO bereits umgesetzten Einsparungen im Personalbereich wurden die hier empfohlenen Maßnahmen nach Kenntnisstand von METRUM bisher nicht unternommen. Auch wenn die positiven Effekte der hier vorgeschlagenen Maßnahmen mit Sicherheit nicht ausreichen werden, um die finanziellen

²⁰ Siehe z. B.: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Was-Dynamic-Pricing-fuer-Kulturbetriebe-leisten-kann-Flexibel-Fair-Finanzierbar,4819>.

Schwierigkeiten ab 2027 zu bewältigen, können sie als ein Teil zur finanziellen Stabilisierung beitragen.

F.3) Szenarien mit qualitativer Beschreibung der Finanzierungsbedarfe

F.3.1) Wie würden sich die Finanzierungsbedarfe ohne strukturelle Veränderungen entwickeln?

Um die aktuelle LTLO-Struktur – auch bei Umsetzung aller Szenario-unabhängigen Empfehlungen von METRUM – so weiter zu betreiben wie bisher, wird es nötig sein, die öffentlichen Zuwendungen zu erhöhen:

- Für PSW und RLT werden Sockelerhöhungen nötig sein, um die strukturellen und in der Vergangenheit (siehe Einzelanalysen) immer wieder mit Sonderzuwendungen ausgeglichenen Defizite aufzufangen.
- Für WLT und LTD wird vermutlich ab 2027 eine Sockelerhöhung nötig, um die bisher eingeplanten und durch Rücklagenverbrauch aufgefangenen Defizite aufzufangen.
- Für BBD wird ab 2027, spätestens ab 2028, eine Sockelerhöhung nötig, da ab 2027 eine Zurücknahme der temporären Erhöhung seitens der kommunalen Träger angekündigt ist.

Für alle LTLO werden ab 2027 auch jährlich dynamisierte öffentliche Zuwendungen nötig sein, um die Tarifanstiege zu kompensieren.

Maßnahmen zur Erhöhung von Einnahmen oder zur Reduktion von Sachausgaben (z. B. auf Basis von Empfehlung 6) sind nicht ausreichend, um Tarifanstiege zu kompensieren. Einsparungen im Personalbereich (z. B. durch Nicht-Neubesetzung von Stellen), die unter einem Maß bleiben, bei dem sich der Output der Institution signifikant ändert, haben die meisten LTLO bereits in den letzten Jahren durchgeführt (siehe Einzelanalysen). Unabhängig davon, ob die Potenziale für solche Einsparungen bereits in allen Häusern vollständig ausgeschöpft sind, ist angesichts der Größenordnungen klar, dass solche Maßnahmen nicht dauerhaft ausreichen können, um der Tarifsteigerung entgegenzuwirken: Die LTLO haben wie fast alle öffentlich finanzierten Theater und Orchester in Deutschland sehr hohe Personalkostenanteile und vergleichsweise geringe Eigenfinanzierungsquoten. Die finanziellen Verbesserungen, die ein Haus erreichen müsste, um die Tarifsteigerungen über Jahre hinweg auszugleichen, sind vom Umfang her daher so groß, dass sie weder einnahmenseitig, noch – ohne strukturelle Veränderungen – ausgabenseitig erreichbar sind.²¹

²¹ Diese fachliche Einschätzung von METRUM teilt z. B. auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft des LTD, die folgende Passage aus dem Lagebericht der Geschäftsführung als ein „insgesamt zutreffendes Bild der Lage, des Fortbestands und der zukünftigen Entwicklung der Gesellschaft“ beschreibt: „Dem Zuwachs bei den Personalkosten [...] kann nicht durch einen Zuwachs an eigenen Einnahmen und Einsparungen bei gleichem Angebot begegnet werden. Nur durch deutlich steigende Erträge durch institutionelle Förderungen sowie Gesellschafterbeiträge kann der dauerhafte Fortbestand des Unternehmens gewährleistet werden“. (Quelle:

F.3.2) Notwendigkeit und Rolle der strukturellen Veränderungsszenarien

Vor dem Hintergrund der angespannten öffentlichen Haushalte²² kann nicht davon ausgegangen werden, dass Erhöhungen der öffentlichen Zuwendungen sicher oder wahrscheinlich erfolgen werden. Daher werden im Folgenden Szenarien beschrieben, wie der Zuwendungsbedarf der LTLO-Struktur substantiell reduziert werden kann.

Dabei gelten folgende Prämissen:

- Die Szenarien nehmen die Perspektive des Landeszuschusses für das System der LTLO ein, da das vom Land maßgeblich finanzierte Gesamtsystem Gegenstand dieses Gutachtens ist. Es ist aber genauso möglich, diese Szenarien aus der Perspektive der kommunalen Entscheidungsträger zu lesen, im Sinne von: „Was müsste passieren, wenn wir unsere Zuwendungen nicht mehr dynamisieren bzw. wenn wir sie reduzieren würden?“.
- METRUM stellt nicht alle denkbaren Szenarien dar, sondern nur solche, bei denen die Finanzwirkung substantiell ist und die Auswirkung auf die Versorgung in der Fläche möglichst gering bleibt.
- Graduelle Anpassungen der Landesförderung im Kontext der Verhandlungen zu Zielzahlen (siehe Empfehlung 2 oben) sowie Sparten-schließungen und deren Auswirkungen werden nicht als Szenarien diskutiert.
- Sinn der Szenarien ist es, den Raum der Möglichkeiten für die Diskussion aufzuspannen, damit klar ist, welche strukturellen Veränderungen denkbar sind und mit welchen Auswirkungen sie verbunden wären.
- Die folgenden Szenarien sind dabei – wo sinnvoll – additiv zu sehen, d. h. es ist gut denkbar, dass mehr als eines davon gleichzeitig umgesetzt wird.

F.3.3) Umstellung des RLT auf ein reines Stadttheater:

Wenn die Verhandlung über die Quantifizierung der Forderung aus dem Kultugesetzbuch nach angemessener Versorgung nicht so verläuft, dass Land und RLT sich auf eine angemessene und erreichbare Zielzahl einigen, wäre denkbar, das RLT ganz von der Landestheateraufgabe zu entbinden und die Landesförderung auf das Maß zu reduzieren, was andere kommunale Theater erhalten.

Auswirkungen:

- Das RLT (das dann einen anderen Namen hätte) müsste seinen ganzen Spielbetrieb substantiell umstellen und sich auf die Aufführungen in Neuss konzentrieren. Unter der Annahme, dass die Stadt Neuss ihre

Bericht über die Prüfung des Jahresabschluss 23/24 des LTD, SWS Schüllerman und Partner AG, Seiten 8 und 32)

²² Siehe z. B. <https://www.it.nrw/nrw-kommunale-verschuldung-mit-hoechstem-anstieg-seit-2017-128536> für die Kommunen oder https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_117_711.html für die Länder.

Zuwendungen nicht wesentlich erhöhen würde, müsste grob die Hälfte des Personals abgebaut werden, um die dann nötige Senkung der Kosten zu erreichen. Das RLT läge dann mit deutlich unter 100 Mitarbeitenden im unteren Viertel der deutschen Theater (laut Theaterstatistik) und wäre von der Personalausstattung her vergleichbar z. B. mit dem Theater Erlangen, dem ETA Hoffmann Theater in Bamberg, dem Theater Baden-Baden oder dem Stadttheater Fürth.²³

Zeitplan:

- Die Umsetzung dieser strukturellen Änderung kann nicht so erfolgen, dass sie für 2026 Auswirkungen hat.
- Für 2027 wäre diese Änderung nur mit einer sehr großen Disruption verbunden denkbar, da es zu vielen kurzfristigen betriebsbedingten Kündigungen kommen müsste. Zusätzlich fielen vermutlich substanzielle Absagehonorare für externe Gäste an, und es ist mit Verhandlungen über Abfindungszahlungen zu rechnen.
- Ob bereits 2028 eine vollständige Umsetzung der strukturellen Veränderung möglich ist, hängt primär von der Art des Personalabbaus ab. Wenn es zu betriebsbedingten Kündigungen kommt, ist die Maßnahme 2028 vollständig umsetzbar, allerdings ist dann mit Verhandlungen über Abfindungszahlungen zu rechnen. Wenn der nötige Stellenabbau nur durch Nicht-Neubesetzungen erfolgen soll, ist der genaue Zeitplan anhand der Personaldaten zu prüfen – aber vermutlich würde sich der Abbau über deutlich mehr Jahre strecken.

F.3.4) Fusion von NWD und Theaterorchester LTD:

Es gibt viele Beispiele, bei denen ein eigenständiges Orchester gleichzeitig als Opernorchester agiert – z. B. ist die NPW auch Opernorchester beim Musiktheater im Revier oder das Gewandhausorchester auch Opernorchester an der Oper Leipzig. Angesichts der vergleichsweise geringen Entfernung von Herford nach Detmold (ca. 70 ÖPNV-Minuten, deutlich weniger mit dem PKW) erscheint es naheliegend, eine Fusion von NWD mit dem Orchester des LTD zu denken, um Synergien zu heben.

Die wahrscheinlichste Variante ist es, dass die NWD bestehen und auch weiterhin eine unabhängige Rechtspersönlichkeit bleibt, aber eine feste Vereinbarung – zusammen mit einem festen Finanzierungsschlüssel – mit dem LTD über die zu leistenden Operndienste getroffen wird. Dieses Vorgehen wäre vergleichbar mit den Diensten der NPW am Musiktheater im Revier oder z. B. zum Verhältnis zwischen Gewandhausorchester und Oper Leipzig.

Auswirkungen:

- Einen Effekt auf den Finanzbedarf hätte diese Fusion nur, wenn die Orchestergröße des dann fusionierten Orchesters deutlich unter der Summe der aktuellen Größen beider Klangkörper läge. Damit wäre

²³ Mit diesem Vergleich soll keine umfassende Vergleichbarkeit des RLT mit diesen anderen Häusern suggeriert werden, die alle in ihren speziellen Kontexten zu sehen sind, sondern nur eine grobe Einordnung der dann sich ergebenden Größe des Hauses skizziert werden.

das neue Orchester deutlich weniger leistungsfähig, was eine Angebotsreduktion im Trägergebiet der NWD und/oder im Opernangebot der LTD zur Folge hätte. Wie genau die Leistungsfähigkeit des neu fusionierten Orchesters abhängig von der Zahl der Musiker:innen aussehen würde, müsste im Detail angesichts von Besetzungsgrößen, Repertoirefähigkeit und Spielplänen sowohl der NWD wie des LTD geprüft werden.

- Ein Risiko läge in der Notwendigkeit, die Mitgliedsbeiträge der Träger der NWD zu sichern. Eine neue Verhandlung könnte angesichts knapper kommunaler Haushalte zur Folge haben, dass sich Mitglieder mit ihrem Finanzierungsbeitrag zurückziehen – insbesondere, wenn die neue Konstellation ergibt, dass es weniger Konzerte in ihrer Region geben wird.
- Ein weiteres Risiko läge in den neu auszuhandelnden Tarifverträgen. Selbst bei einer Größe unter der jetzigen Summe der Besetzungen beider Klangkörper bestünde die Gefahr, dass das fusionierte Orchester höhere Tarife bezahlen müsste als bisher.

Zeitplan:

- Eine Orchesterfusion muss detailliert vorbereitet werden. Angesichts der wichtigen Verhandlungen mit den Trägern der NWD wäre eine Umsetzung vor 2029 nach Einschätzung von METRUM nicht erreichbar.
- Ob 2029 bereits eine vollständige Umsetzung der strukturellen Veränderung möglich ist, hängt primär von der Art des Personalabbaus ab. Wenn es zu betriebsbedingten Kündigungen käme, wäre die Maßnahme 2029 vollständig umsetzbar, allerdings ist dann mit Verhandlungen über Abfindungszahlungen zu rechnen. Wenn der nötige Stellenabbau nur durch Nicht-Neubesetzungen erfolgen soll, ist der genaue Zeitplan anhand der Personaldaten zu prüfen – aber vermutlich würde sich der Abbau über deutlich mehr Jahre erstrecken.

F.3.5) Dachorganisation für alle Landestheater

Es ist denkbar, eine neue gemeinsame Rechtsform zu schaffen, bei der Vertrieb, Verwaltung und Marketing der gesamten Landestheatertätigkeit in NRW gebündelt würden und in der die vier einzelnen Theater nur noch als künstlerisch eigenständige Produktionsstätten dafür agieren würden.

Es ist nach Einschätzung von METRUM nicht denkbar, dass diese Bündelung als nachgeordneter, rechtlich oder organisatorisch unselbständiger „Support“ für die Landestheater agiert, da zu zentrale Funktionen betroffen sind. Daher wird eine neue Rechtsform mit hoher Eigenständigkeit in den zu treffenden Entscheidungen benötigt. Es ist denkbar, dass diese Dachorganisation – eventuell als Nachfolgeorganisation des Büros der Landestheater – z. B. als „Landestheaterverband NRW“ firmiert.

Auswirkungen:

- Die Umsetzung würde echte Synergien heben bei der Verwaltung, dem Vertrieb und dem Marketing. Es könnte aus einer Hand das ganze

Land mit Theaterangeboten bedient werden und ein operativ verankerter „Versorgungsplan“ für das ganze Land entstehen.

- Durch die Synergien könnten Einsparungen erreicht werden, die zwar geringer ausfallen würden als bei den Szenarien F.3.3 bis F.3.5, dafür aber ohne eine Reduktion des Angebots erfolgen könnten.
- Die erste signifikante Herausforderung wäre, den gemeinsamen Vertrieb mit den KBBs der einzelnen Produktionsstätten zusammen zu denken. Hier müsste eine sehr enge operative Verzahnung stattfinden, damit die in einem Theaterbetrieb laufenden Abstimmung darüber, welche Gastspiele im Kontext des Probenplans noch möglich sind, wie die Dienstpläne gestaltet werden etc., funktional bleibt.
- Die zweite signifikante Herausforderung läge in der Frage, wie dieser gemeinsame Vertrieb mit dem „Stadttheatervertrieb“ des LTD und (außer im Fall der Umsetzung des Szenarios F.3.4) des RLT interagieren würde. Falls der Stadttheatervertrieb auch von der Dachorganisation übernommen wird, müssten die beiden Vertriebe eng interagieren und frühzeitig Termine abstimmen.
- Die dritte signifikante Herausforderung läge in der Überlegung, wie die Trägerschaft und die Finanzierung dieser neuen Organisation aussehen könnte. Denkbar wäre z. B. eine GmbH, an der alle LT 25 % der Gesellschaftsanteile haben.

Zeitplan:

- Eine Umsetzung ist angesichts der nötigen Abstimmungen und operativen Umstellungen frühestens in 2029 denkbar.
- Die finanziellen Auswirkungen der Synergien würden sich erst ab 2030, und dann vermutlich auch über mehrere Jahre verteilt, zeigen, da in der Anfangsphase ein hoher Aufwand für die Umstellung der Prozesse nötig wäre und der Stellenabbau vermutlich schrittweise durch Nicht-Neubesetzungen erreicht würde.

F.3.6) Drittmittelvorgabe mit Zeitversatz

Angesichts der empfohlenen Forderung (siehe F.2.2) nach Mehrbemühungen in der Drittmittelakquise wäre es denkbar, anzukündigen, dass bei der Festlegung der Förderung des Landes für die LTLO in fünf Jahren ein fester Prozentsatz (z. B. 3 % oder 5 % der Landesförderung) an Drittmittelerträgen als Teil Finanzierungsplanung eingefordert und eingeplant wird.

Nach Erfahrung von METRUM wäre diese mittelfristige Herangehensweise die einzige Variante, wie Drittmittelakquise zur Tragfähigkeit von Kulturinstitutionen beitragen kann – da eine kurzfristige Perspektive, bei der die Drittmittelakquise direkt mit finanziellen Notsituationen im Zusammenhang steht, durch die öffentliche Wirkung der Diskussion die Drittmittelakquise deutlich erschwert.

Ausgenommen von diesem Szenario müsste die PSW werden, da diese bereits einen hohen Drittmittelanteil hat und sich eher darum bemühen muss, diesen mittelfristig zu halten. Für NPW, NWD, WLT und BBD wäre die Ziel-

marke niedriger zu wählen (z. B. 3 %), da diese nicht über eine eigene attraktive Spielstätte verfügen, die insbesondere für die Akquise von Sponsoring wichtig ist. Für LTD und RLT, die über eigene größere Spielstätten und ein substanzielles Eigenveranstaltungsprogramm verfügen, könnte ein höherer Satz (z. B. 5 %) gewählt werden.

Auswirkungen und Zeitplan:

- Die entlastenden finanziellen Effekte für die öffentlichen Haushalte würden sich erst in fünf Jahren einstellen, da diese Zeit für den Aufbau einer Drittmittelakquise nötig wäre.
- Die Höhe wäre nicht so, dass dieses Szenario alleine den entscheidenden Beitrag zur finanziellen Verbesserung leisten könnte.
- Das Hauptrisiko läge darin, dass es den Institutionen nicht gelingt, Drittmittel im nötigen Umfang zu akquirieren. Es gibt keine sichere Best Practice für die Erfolgsaussichten von Drittmittelakquise, da regionale Faktoren, handelnde Personen und die individuellen Markenwirkungen der Häuser eine wesentliche Rolle spielen. Aber es wäre möglich, den Erfolg über das Berichtswesen zu den Zielvereinbarungen jährlich nachzuvollziehen und bei Bedarf frühzeitig gegenzusteuern.

F.3.7) Verworfenne Ansätze für strukturelle Veränderungen

Über die dargestellten Szenarien zu strukturellen Veränderungen hinaus hat METRUM weitere Szenarien erstellt und geprüft, die aber verworfen wurden, da sie ein zu schlechtes Verhältnis zwischen finanziellem Nutzen einerseits und negativer Auswirkung auf die Kulturversorgung und/oder Umstellungsaufwand andererseits aufweisen:

- **Eine Fusion von BBD und WLT** wurde verworfen, da die beiden Organisationen bereits sehr effektiv für die Kulturversorgung arbeiten und gleichzeitig einen vergleichsweise kleinen Teil der Landesförderung erhalten. Der finanzielle Nutzen wäre damit zu gering, um die negative Auswirkung auf die Kulturversorgung zu rechtfertigen.
- **Ein „Pooling“ der Musiker:innen von LTD und NWD, um Aushilfskosten zu sparen** wurde verworfen, da die Entfernung zwischen beiden Dienstorten laut Hintergrundgesprächen so groß ist, dass eine Änderung der Dienstverträge nötig wäre. Der finanzielle Nutzen wäre im sehr niedrig sechsstelligen Bereich und damit zu gering, um die negative Auswirkung auf die Organisationen und den Umstellungsaufwand zu rechtfertigen.
- **Eine Fusion der Kernverwaltungen (Finanzen und Personal) der LTLO** wurde verworfen, da die zu erwartenden finanziellen Synergieeffekte angesichts der kleinen Verwaltungen der LTLO²⁴ vergleichsweise gering sind und die entstehenden Schnittstellen – insbesondere

²⁴ Das LTD hat z. B. laut Theaterstatistik des Bühnenvereins 23/24 13 Personen für allgemeine Verwaltung angestellt, d. h. eine Synergie von 25 % entspräche einer Einsparung von ca. 3 Stellen. Die anderen Häuser sind alle – teilweise sehr viel – kleiner.

angesichts der überregionalen Verteilung der Institutionen – einen im Verhältnis zu großen Umstellungsaufwand bedeuten würden.

- **Eine Reduktion der Orchestergröße der PSW** wurde verworfen, da die PSW als einziges Orchester in einem dünn besiedelten Gebiet dann in ihrer Versorgungsfunktion stark eingeschränkt würde. Der finanzielle Nutzen wäre nicht hoch genug, um die negative Auswirkung auf die Kulturversorgung zu rechtfertigen.
- **Eine Fusion der NPW mit dem Musiktheater im Revier** wurde verworfen, da die Zusammenarbeit bereits heute sehr eng ist und nur noch vergleichsweise geringe Synergien in der Verwaltung und eventuell in der Raumnutzung zu erwarten sind. Diese finanziell nicht entscheidenden Restsynergien stehen mit den nötigen großen strukturellen Änderungen – da das MIR primär kommunal gefördert ist und der Status als „Landestheater“ zu ihm nicht gut passen würde – in keinem sinnvollen Verhältnis.
- **Eine Gründung eines Büros der Landesorchester analog zu dem Büro der Landestheater (oder eine Eingliederung der Landesorchester in die eventuell zu gründende Dachorganisation)** wurde verworfen, da die LO untereinander sehr verschiedene Funktionsweisen haben, räumlich in sehr großer Entfernung voneinander angesiedelt sind und ihre Wirkungsbereiche sich kaum überlappen.

G) Ausblick auf die Umsetzung

Da das Land NRW nicht als Rechtsträger agiert, aber für die Finanzierung ein entscheidender Partner ist, kann die Umsetzung von Empfehlungen und/oder Szenarien aus diesem Gutachten nach Einschätzung von METRUM nur durch einen zeitnahen Dialog zwischen Land und den Trägern der Institutionen erfolgen.

Dabei wird die kurz- und mittelfristige Finanzierungsperspektive eine wichtige Rolle einnehmen, ohne die die empfohlenen gemeinsamen Zielvereinbarungen nicht denkbar sind.

METRUM war nicht beauftragt, in die Abstimmungen und Verhandlungen zu den Förderhöhen 2026 einzugreifen. Für RLT und PSW ergeben die Analysen, dass die Institutionen im Verlauf 2026 nicht stabil sind, aber diese konkrete Problemlage ist nach Aussage des MKW inzwischen gemeinsam gelöst.

Nach Einschätzung von METRUM sollten die Fragen in dem kommenden Dialog in folgender Reihenfolge geklärt werden:

1. Welche der strukturellen Änderungsszenarien sind aus Sicht des Landes und der Träger weiter zu verfolgen?
2. Wie kann für 2027 Stabilität hergestellt werden? Vermutlich muss hier eine Mischung aus bereits vereinbarten Sonderzuschüssen und Rücklagenverbrauch (wo möglich) eine Rolle spielen.
3. Auf dieser Basis: Welche Vereinbarung zur Umsetzung der Szenario-unabhängigen Empfehlungen und zu den Förderhöhen kann in den Zielvereinbarungen festgehalten werden?

Es ist auch denkbar, die Zielvereinbarungen nicht alle gleichzeitig zu treffen, sondern manche Fälle früher zu klären als andere.

METRUM steht gerne jederzeit zur Verfügung, diesen Dialog moderierend zu begleiten.