Zukunftsszenarien für die Oper Leipzig, das Schauspiel Leipzig, das Theater der Jungen Welt und das Gewandhaus Leipzig

Abschlusspräsentation Betriebsausschuss Stadt Leipzig

Leipzig, 1. November 2011

actori

Agenda

A. Aufgabenstellung und Ergebnisse des Gutachtens

B. Ausgangslage und Projektauftrag

C. Berechnung monetärer Effekte

D. Bewertung der nichtmonetären Auswirkungen

C.1 Qualitative Bewertung
C.2 Bewertung anhand von Scores
C.3 Umsetzungskosten und Umsetzungszeitraum

E. Verdichtende Darstellung

actori

Aufgabenstellung und Ergebnisse des Gutachtens im Überblick (1/2)

Aufgabenstellung des Gutachtens

- Die Kulturberatungsfirma actori wurde von der Stadt Leipzig beauftragt, Entwicklungsszenarien für die Leipziger Eigenbetriebe Kultur, d.h. für die Oper Leipzig, das Gewandhaus zu Leipzig, das Centraltheater und das Theater der Jungen Welt zu erarbeiten.
- Dabei wurden zunächst Optimierungspotenziale im Status quo, das heißt unter Beibehaltung der jetzigen grundsätzlichen strukturellen Aufstellung der Häuser untersucht. In einem zweiten Schritt wurden Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Kulturinstitutionen untersucht.
- Diese beiden Schritte standen unter der Vorgabe, das die künstlerische Produktion in Umfang und Qualität nicht beeinträchtigt werden sollte. In einer dritten Projektphase wurde schließlich analysiert, welche Einsparungen bei Einschnitten in der künstlerischen Produktion der Häuser realisiert werden könnten, d.h. so genannte Kürzungsszenarien wurden konzipiert und in ihren monetären und nichtmonetären Auswirkungen betrachtet.
- Alle Entwicklungs-Szenarien wurden in ihren künstlerischen, organisatorischen und finanziellen Konsequenzen beschrieben.

Aufgabenstellung und Ergebnisse des Gutachtens im Überblick (2/2)

Kernergebnisse des Gutachtens

- Bei Beibehaltung des bisherigen Zuschusses für die vier Kulturinstitutionen bei unvermindertem Betrieb entsteht durch inflationsbedingte Kostensteigerung bis zur Spielzeit 2014/15 eine Deckungslücke von 5,7 Mio. €.
- Weder durch Optimierungen im Status quo noch durch mögliche Kooperationen können ausreichende Einsparungen erzielt werden, um diese Deckungslücke zu schließen.
- Nur durch radikale Einschnitte in die Struktur der Kulturinstitutionen können Einsparungen in dieser Größenordnung erzielt werden. Dies bedeutet allerdings auch, dass bei gedeckeltem Zuschuss für die Eigenbetriebe Kultur der Stadt Leipzig nur Handlungsmöglichkeiten offen stehen, welche mit mehr oder weniger starken negativen Auswirkungen auf das kulturelle Leben der Stadt verbunden sind.
- Relevante Einsparungseffekte lassen sich nur mittel- und langfristig erzielen; die Szenarien mit relevanten Einsparungen bewegen sich in einem Zeithorizont von drei bis sechs Jahren.
- **actori gibt ausdrücklich keine Empfehlung für oder gegen eines der beschriebenen Entwicklungsszenarien ab;** das Gutachten zeigt aus neutraler Position die Gründe auf, die für oder gegen die verschiedenen Entwicklungsszenarien sprechen und verschafft der von der Politik und der Öffentlichkeit zu führenden Diskussion eine faktenbasierte Grundlage.

Als grundlegendes Ziel des Projekts wurde definiert, Herausforderungen in Handlungsoptionen zu übersetzen

1 Ausgangslage

- Leipzig zeichnet sich außerordentliche Vielfalt und durch hohes Niveau der ansässigen Kultur-institutionen aus
- Gewandhausorchester eines der Top-10-Orchester weltweit
- Oper Leipzig drittälteste bürgerliche Musik-theaterbühne Europas und eines der führenden Häuser in Deutschland
- Leipziger Ballett viertgrößte deutsche Ballett-Compagnie
- Theater der jungen Welt ältestes Kinder- und Jugendtheater in Deutschland

2 Herausforderungen

- Netzwerk der Institutionen soll sich gegenseitig stützen und nicht in Konkurrenz um Aufmerksamkeit, Besucher und finanzielle Mittel treten
- Tarifsteigerungen lassen den Finanzbedarf der einzelnen Einrichtungen wachsen, gleichzeitig kann der Kulturetat der Kommune nicht beliebig gesteigert werden

3 Handlungsoptionen

- Genaue Prüfung von Einsparmöglichkeiten an den einzelnen Häusern
- Prüfung von Kooperations-möglichkeiten
- Analyse von Handlungsoptionen bei gleich bleibendem Zuschuss
- Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen zu Entwicklungsszenarien
- Bewertung der Szenarien hinsichtlich ihrer künstlerischen, gesellschaftlichen und finanziellen Auswirkungen

3 wichtige und grundlegende Ziele wurden erreicht

1 Definition von sinnvollen Entwicklungssszenarien

- Es liegt ein umfassender Überblick über alle möglichen Szenarien vor
- Über Szenarien, die keine Entwicklungsperspektive bieten, muss nicht mehr diskutiert werden

2 Quantifizierung der finanziellen Effekte

- Die Höhe der finanziellen Effekte je Szenario wurde detailliert bestimmt
- Die Diskussion kann künftig auf solider Datengrundlage geführt werden

3 Qualitative Bewertung

- Für jedes Szenario wurden die qualitativen Auswirkungen dargestellt
- Die Diskussion wird hierdurch versachlicht
- Vor- und Nachteile können auf solider Grundlage abgewogen werden

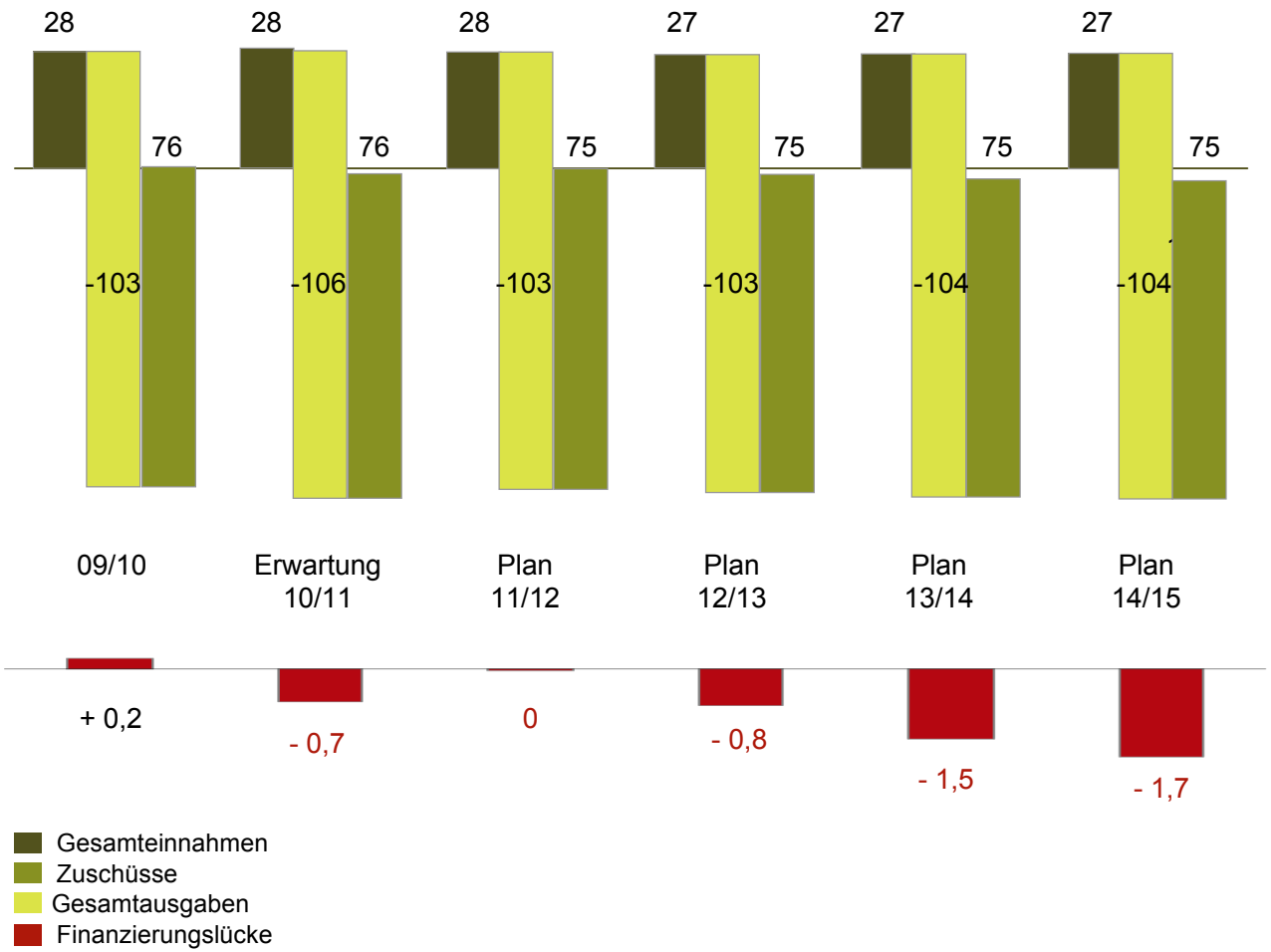
- Das Projekt dient der Ermöglichung sinnvoller kulturpolitischer Diskussionen über Entwicklungsmöglichkeiten der Leipziger Eigenbetriebe Kultur.
- **Eine Entscheidung für oder gegen die beschriebenen Szenarien wird von actori im Gutachten nicht getroffen.**

A. Ausgangslage und Projektauftrag

actori

Die Wirtschaftspläne der vier Institutionen gehen von jährlichen Mehrkosten von rund 1,7 Mio. Euro in der Saison 2014/15 aus

Finanzielle Entwicklung und Finanzierungslücke Eigenbetriebe Kultur in Leipzig [in Mio €.] **– Wirtschaftspläne**

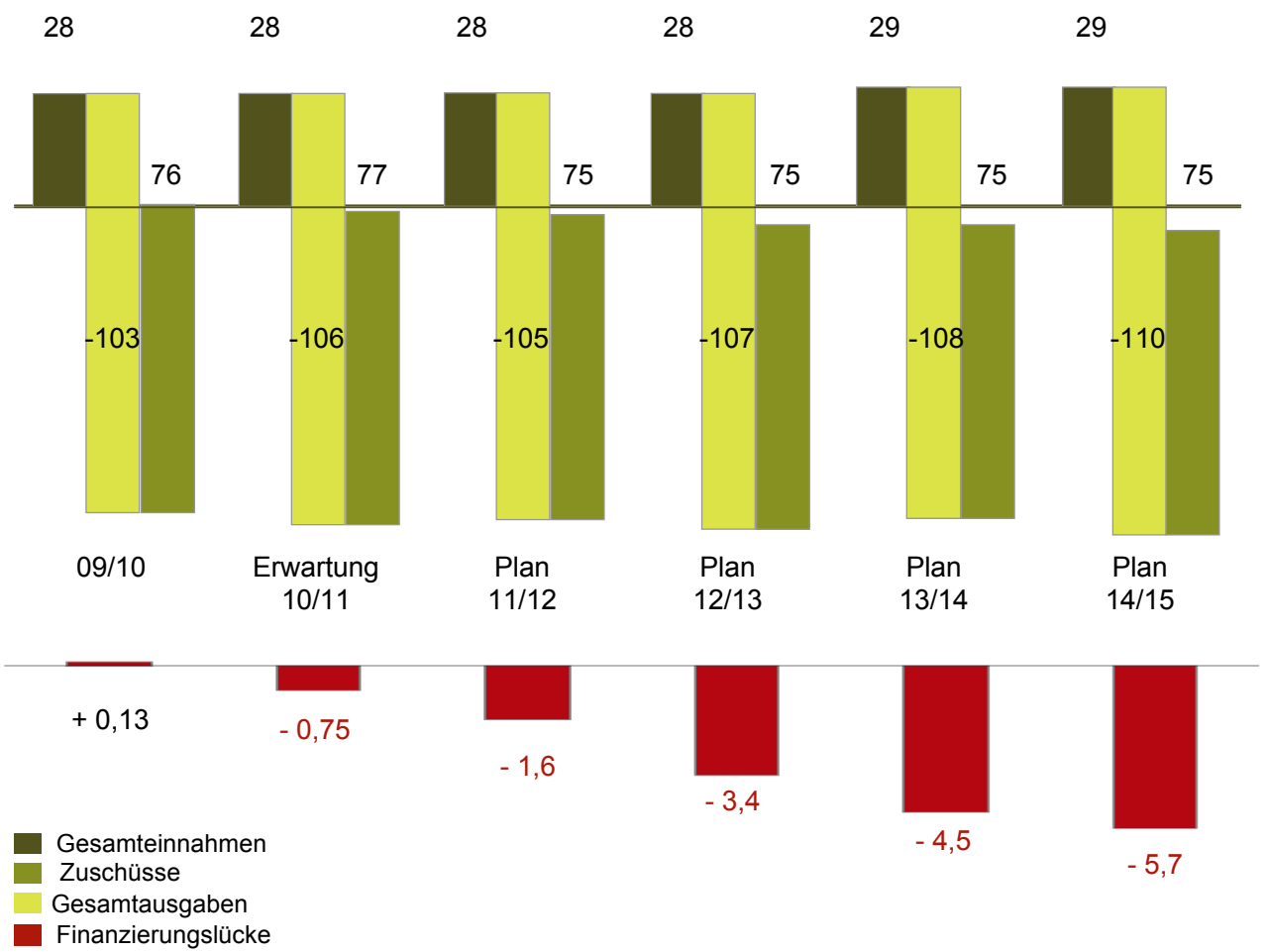


Quelle: Wirtschaftspläne 2011/12 der vier Institutionen, Analyse actori

- Wirtschaftspläne der vier Institutionen gehen von einer wachsenden Finanzierungslücke aus, die sich in der Saison 2014/15 auf insgesamt rund 1,7 Mio. € beläuft.
- In den Wirtschaftsplänen wurde nicht durchgehend eine Steigerung der Sachkosten nach einer allgemeinen Inflationsrate angenommen.
- Tarifsteigerungen wurden berücksichtigt, allerdings nicht in allen Plänen auch für die Saison 2014/15.
- Mögliche Optimierungen in den Häusern wurde in den Wirtschaftspläne bereits berücksichtigt.
- Geringere Sachkosten bedeuten geringere künstlerische Möglichkeiten; Wirtschaftspläne sehen an verschiedenen Stellen Reduktion der künstlerischen Aktivität vor.

Nach Einschätzung von actori wird diese Finanzierungslücke jedoch mit rund 5,7 Mio. Euro deutlich höher ausfallen

Finanzielle Entwicklung und Finanzierungslücke Eigenbetriebe Kultur in Leipzig [in Mio. €] **– korrigierte Prognose**

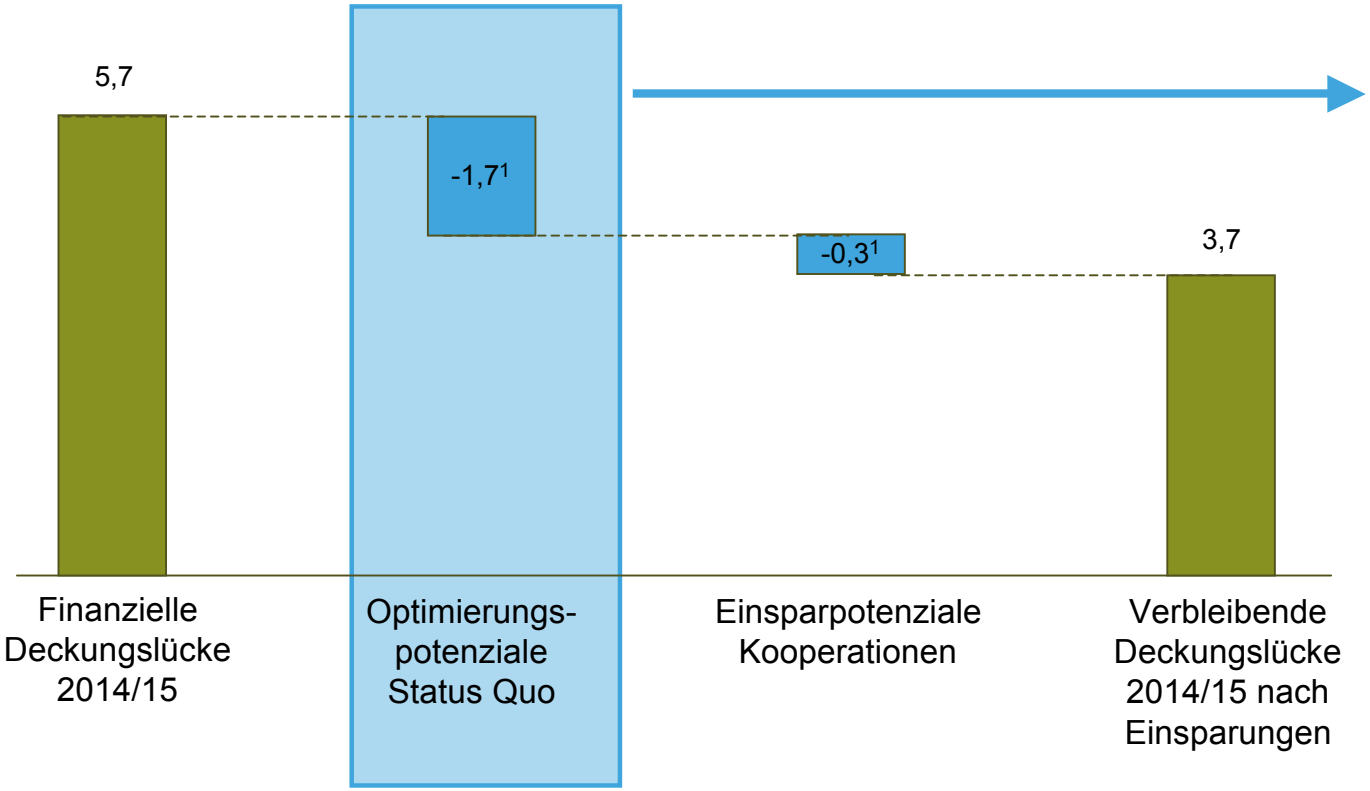


Quelle: Wirtschaftspläne 2011/12 der vier Institutionen, Berechnung actori

- Geht man von einer gleich bleibenden künstlerischen Aktivität aus, beläuft sich die Deckungslücke in der Saison 2014/15 bereits auf 5,7 Mio. €.
- Sachkostensteigerungen und Tarifkostensteigerungen wurden in dieser Berechnung mit 1,5% pro Jahr angesetzt
- Der geplante Personalabbau der Oper Leipzig ist als Optimierungspotenzial nicht in die Berechnungen integriert.
- actori schlägt diese Betrachtung der voraussichtlichen finanziellen Entwicklung als realistisches Szenario vor, um die unterschiedlichen Hebel – weitergehende Optimierungen in den Häusern, Einsparungen durch Kooperationen und Einschränkungen des Spielplans – davon abheben zu können.

Ergebnisse Projektmodul 1: Durch Hebung von Optimierungspotenziale im Status Quo können rund 1,7 Mio € eingespart werden

Finanzierungslücke und Einsparpotenziale der unterschiedlichen Hebel [Mio. €|

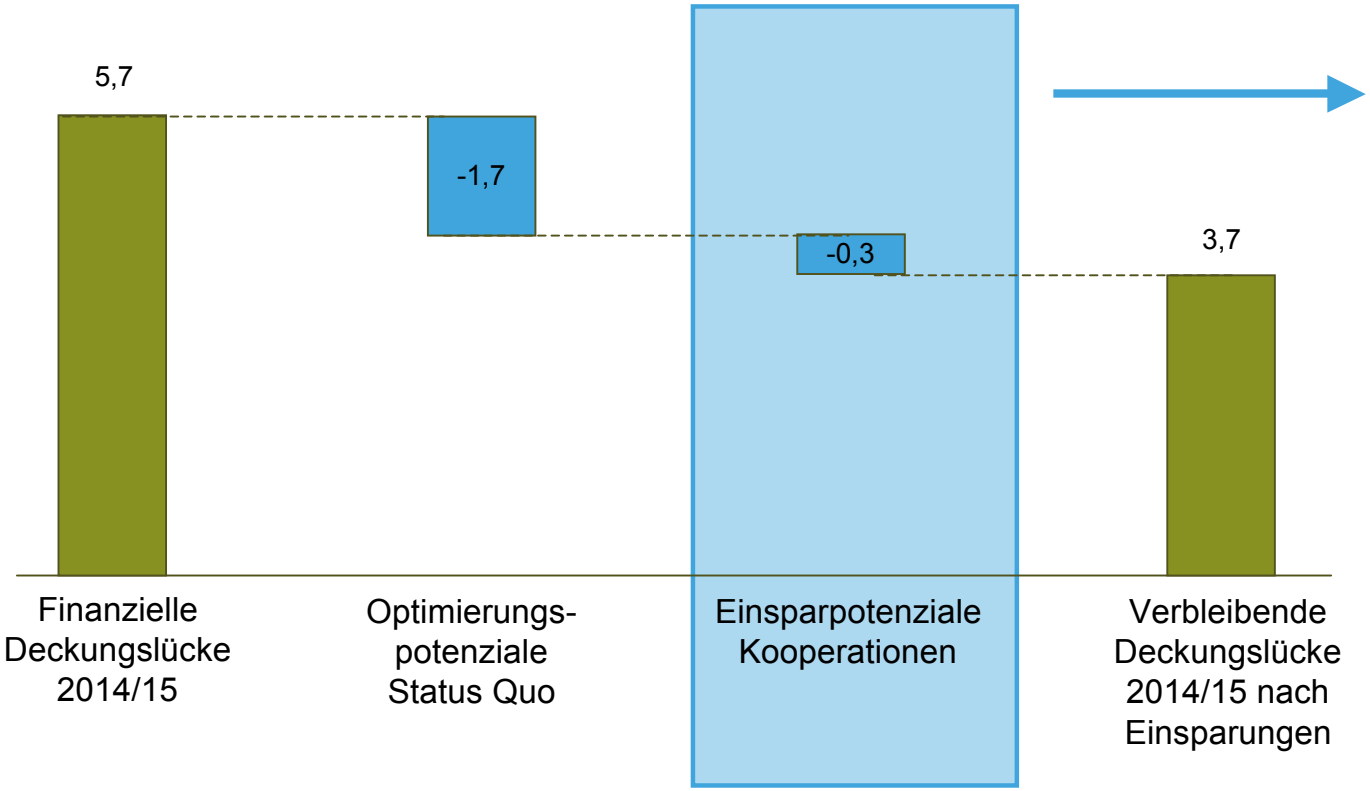


- **Optimierungsmaßnahmen Oper: Rund 1,5 Mio. €**
  - Optimierung Marketing
  - Anhebung Höchstpreise
  - Sponsoring-Programm
  - Erhöhung Anzahl Vorstellungen Ballett
  - Personalabbau Werkstätten und Verwaltungsbereiche
- **Optimierungsmaßnahmen Centraltheater: rund 200.000 €**
  - Optimierung Marketing
  - Preisstrategie
  - Sponsoring-Programm
- **Optimierungsmaßnahmen beim Theater der Jungen Welt: max. 20.000 €**
  - Anhebung Preise Erwachsenenkarten
  - Anpassung Marketingbudget

1) Mit Diskontierungseffekt zur Spielzeit 2014/15 Quelle: Finanzcontrolling der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Berechnungen actori

Ergebnisse Projektmodul 2: Kooperationen stellen einen sehr begrenzten Einsparhebel dar – rund 300.000 € scheinen möglich

Finanzierungslücke und Einsparpotenziale der unterschiedlichen Hebel [Mio. €|



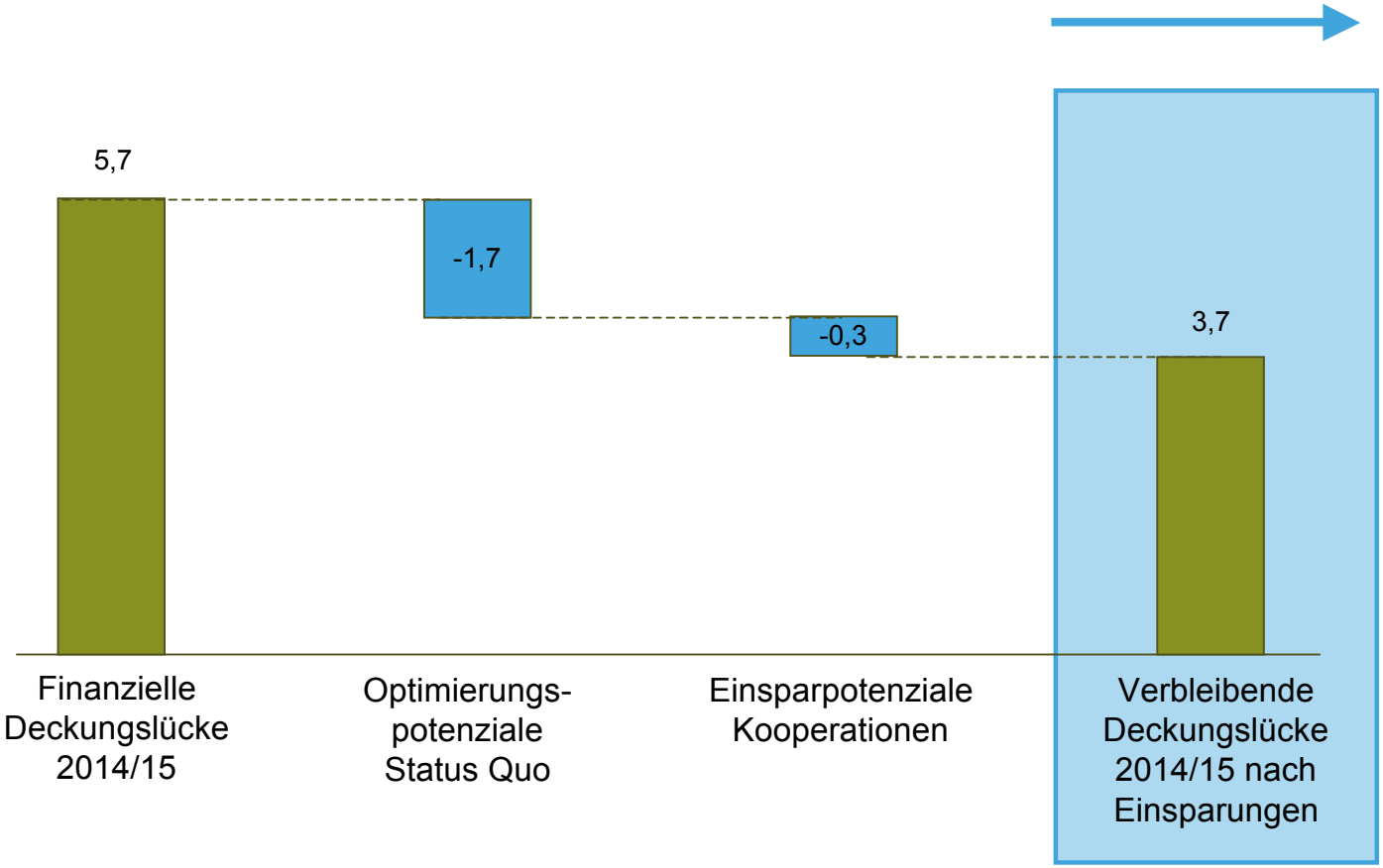
- Kooperation Haustechnik mit Einsparpotenzial von **300.000 €**
- Kooperation in der Buchhaltung aufgrund unterschiedlicher IT-Systeme nicht zu empfehlen
- Die Umwandlung der Werkstätten in eine GmbH, ein Zentrallager, eine gemeinsame Logistik und ein gemeinsamer Vertrieb werden nicht empfohlen
- **Alle betrachteten Kooperationsszenarien sind mit nicht unerheblichen Umsetzungsrisiken verbunden**

Quelle: Finanzcontrolling der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Berechnungen actori

actori

Der dritte Teil des Projekts prüft, wie durch Kürzungen im Spielbetrieb die verbleibende Deckungslücke geschlossen werden könnte

Finanzierungslücke und Einsparpotenziale der unterschiedlichen Hebel [Mio. €|



Das dritte Teilprojekt beantwortet die Frage, durch welche Maßnahmen die verbleibenden Deckungslücke geschlossen werden könnte – und was das für die Kulturinstitutionen bedeuten würden.

Projektschritte:

- **Berechnen** monetärer Effekt der Maßnahmen
- **Bewerten** der nichtmonetären Effekte
- **Verdichtung** des Optionenraums

Quelle: Finanzcontrolling der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Berechnungen actori

Die Ergebnisse der dritte Projektphase werden in einer Matrixdarstellung verdichtet, um Entscheidungsoptionen strukturiert aufzuzeigen

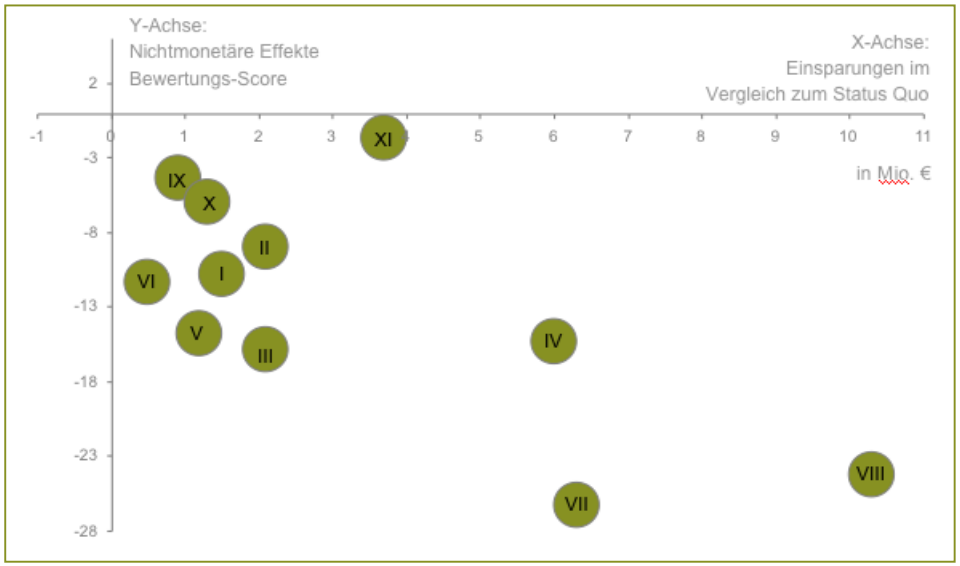
Die Handlungsoptionen-Matrix spiegelt in ihren Achsen die beiden Grunddimensionen von Kulturpolitik – finanzielle Überlegungen und künstlerische Konsequenzen – wieder.

X-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien (Einsparungen)

- Berechnung der Einsparungen für jede einzelne mögliche Maßnahme zur Kostensenkung
- Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen zu sinnvollen Szenarien
- Detaillierte Berechnung der Einsparungen für jedes Szenario

Y-Achse: Nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen: Renommee der Stadt, Zugänglichkeit des Angebots, Verlust von Arbeitsplätzen etc.



actori

B. Berechnung monetärer Effekte

actori

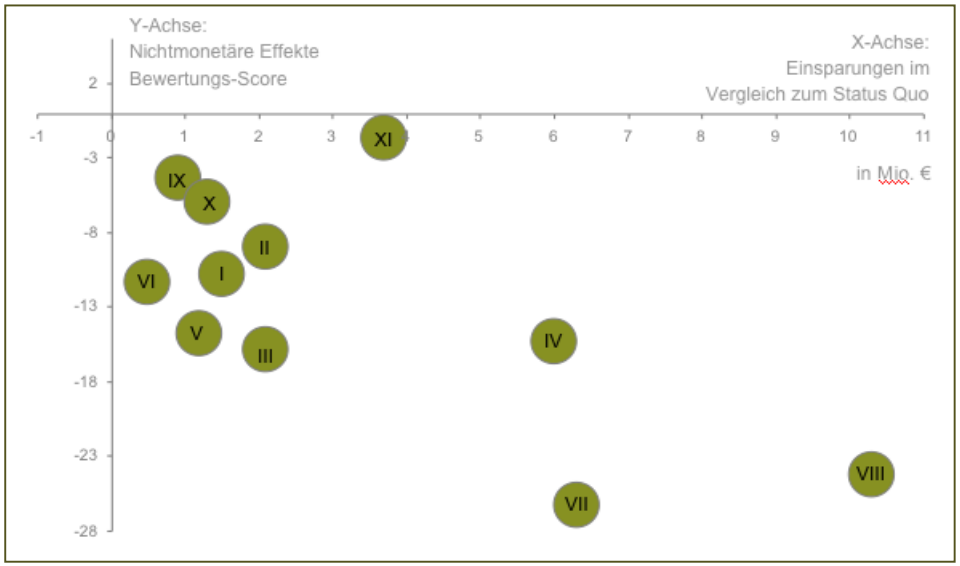
Zunächst stehen die monetären Effekte im Mittelpunkt der Analyse

X-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien (Einsparungen)

- Berechnung der Einsparungen für jede einzelne mögliche Maßnahme zur Kostensenkung
- Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen zu sinnvollen Szenarien
- Detaillierte Berechnung der Einsparungen für jedes Szenario

Y-Achse: Nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen: Renomée der Stadt, Zugänglichkeit des Angebots, Verlust von Arbeitsplätzen etc.



actori

5 grundsätzliche Ansatzpunkte sind möglich, die in den Institutionen insgesamt 24 Einzelmaßnahmen ergeben (1/2)

Ansatzpunkte	Einzelmaßnahmen	Einsparungen in €[1]
A **Streichen von Produktionen und Konzerten**	1. Oper - Streichung 1 Produktion samt Vorstellungen	450.000
	2. Ballett - Streichung 1 Produktion samt Vorstellungen	150.000
	3. MuKo - Streichung 1 Produktion samt Vorstellungen	250.000
	4. CT - Streichung 1 Produktion samt Vorstellungen	150.000
	5. TdJW - Streichung 1 Produktion samt Vorstellungen[2]	30.000
	6. Mendelssohn-Festtage	0
	7. Sonderkonzerte Gewandhaus inkl. Open-Air	350.000
	8. Familienkonzerte und Audio Invasion Gewandhaus[2]	50.000
	9. Absage von 1 Tournee im Gewandhaus	0
	10. Streichung Klavierkonzerte und Musica Nova	80.000
B **Reduktion künstlerisches Budget um 20%**	1. Ausstattungsetat und Gastkosten Oper, Ballett, Muko	950.000
	2. Reduktion Ausstattungsetat und Gastkosten CT	300.000
	3. Reduktion Ausstattungsetat und Gastkosten TdJW	60.000
	4. Pauschale Kürzung Honorare GWH	650.000

1) Jeweils auf 50.000 gerundet 2) Effekt ≤ 50.000 € - findet daher im weiteren keine Berücksichtigung

5 grundsätzliche Ansatzpunkte sind möglich, die in den Institution insgesamt 24 Einzelmaßnahmen ergeben (2/2)

Ansatzpunkte	Einzelmaßnahmen	Einsparungen in €[1]
C Reduktion Ensemblegröße	1. Verkleinerung Opernchor um 17,5 Stellen	900.000
	2. Verkleinerung Ballett um 16 und Tanzensemble MuKo um 8 Stellen	650.000
D Spielstätten-schließung	1. Oper: Musikalische Komödie	5.550.000
	2. Centraltheater: Skala	1.000.000
	3. Centraltheater: Spinnwerk	50.000
	4. Theater der Jungen Welt: Demmeringstraße	40.000
E Spartenschließung	1. Sparte Operette und Musical an der Oper	9.550.000
	2. Ballettsparte an der Oper	5.900.000
	3. Chorwesen Gewandhaus	330.000
	4. Orgelkonzerte Gewandhaus	150.000

1) Jeweils auf 50.000 gerundet

actori

Durch die Unterscheidung von Maßnahmen und Szenarien werden die Entwicklungsperspektiven für Leipzig sinnvoll gegliedert

Einzelne Maßnahmen ...

- Als „Maßnahmen“ werden die unterschiedlichen Möglichkeiten bezeichnet, Einsparungen an den Leipziger Kulturinstitutionen zu erzielen
- Hebel beziehen sich immer nur auf eine einzelnen Kulturinstitution
- Die betrachteten Hebel sind z.B.
  - Einschränkung des Konzert- und Vorstellungsbetriebs
  - Reduktion des künstlerischen Budgets
  - Reduktion der Ensembles
  - Spielstättenschließungen
  - Spartenschließungen
- **Hebel werden nur monetär bewertet; sie werden nur dann weiter betrachtet, wenn sie tatsächliche finanzielle Einsparungen über 50.000 € bedeuten**

... werden zu „Szenarien“ zusammengefasst

- In den Szenarien werden mehrere Hebel sinnvoll kombiniert, um einen beherrschbaren Möglichkeitsraum zu erhalten
- Die Szenarien beziehen sich immer auf die Gesamtheit der Leipziger Kulturinstitutionen, auch wenn nicht immer alle betroffen sind
- Zusätzlich zu den aus der Kombination von Hebeln aufgebauten Szenarien werden auch noch folgende Fusionsszenarien betrachtet:
  - Fusion Centraltheater und Oper
  - Fusion Oper und Gewandhaus
  - Herauslösugn der MuKo aus dem Betrieb der Oper und Fusion mit dem TdJW
- **Die Szenarien werden sowohl monetär als auch nichtmonetär bewertet. Szenarien ohne Einsparungen werden nicht in die Betrachtung der nichtmonetären Auswirkungen aufgenommen.**

Die Maßnahmen können zu Szenarien zusammengefasst werden, die sich wiederum in drei Gruppen gliedern lassen

Pauschale Einsparszenarien

Einsparungen bei den variablen künstlerischen Budgets an allen Institutionen

Szenarien I-III

- Streichung von Produktionen und Konzerten
- Kürzung von Ausstattungsetats, Gästeetats und Honoraren
- Reduktion der Ensemblegrößen

Radikale Kürzungsszenarien

Aufgabe von Spielstätten oder Sparten

Szenarien IV-VIII

- Streichung zweite Spielstätte Centraltheater
- Schließung der Musikalischen Komödie als Spielstätte
- Schließung des Gewandhauschors und Orgelkonzerte
- Schließung der Ballettsparte
- Aufgabe der Operettensparte an der Oper

Strukturszenarien

Fusionen oder gänzliche Neuausrichtung von Institutionen

Szenarien IX - XII

- Fusion Centraltheater und Oper
- Fusion Oper und Gewandhaus
- Herauslösung der Musikalischen Komödie aus der Oper und Angliederung an das Theater der Jungen Welt
- Teilung des Gewandhausorchesters in ein Konzert- und ein Opernorchester

Szenarien I-III: Pauschale Einsparungen bedeuten Reduktion von Quantität oder Qualität an allen Institutionen

Szenarien wurden als unabhängige Szenarien konzipiert und sind nicht ohne weiteres miteinander kombinierbar

Szenarien	Beschreibung	Einsparungen[1]
I Streichung von Neuproduktionen und Konzerte über alle Institutionen hinweg	Streichung von: ■ 1 Neuproduktion Oper ■ 1 Neuproduktion Ballett ■ 1 Neuproduktion MuKo ■ 1 Neuproduktion Centraltheater ■ Sonderkonzerte, Open Air Gewandhaus	**1,5 Mio. €**
II Pauschale Reduktion der künstlerischen Budgets um 20%	■ Reduktion der Budgets für Gastkosten und Ausstattung an den Theatern um 20% ■ Pauschale Reduktion der Honorare am Gewandhaus um 20%	**2,1 Mio. €**
III Ensemblereduzierungen	■ Verkleinerung Opernchor um 17,5 Stellen ■ Verkleinerung Ballettensemble um 16 und Tanzensemble MuKo um 8 Stellen	**1,7 Mio. €**

1) Jeweils auf 100.000 gerundet, Diskontierungseffekt bis zur Spielzeit 2014/15 berücksichtigt

Szenarien IV-VIII: Radikale Kürzungsszenarien bedeuten Schließungen von Sparten und Spielstätten

Mögliche Szenarien	Maßnahmen	Einsparungen[1]
V Schließung Musikalische Komödie, Beibehaltung reduziertes Spartenprogramm	■ Schließung der Spielstätte Lindenau ■ Oper und Musical im Opernhaus	**6,0 Mio. €**
IV Schließung Zweitspielstätten Centraltheater	■ Schließung Skala ■ Schließung Spinnwerk	**1,2 Mio. €**
VI Schließung Chorwesen und Orgelkonzerte am Gewandhaus	■ Auflösung des Chorbüros ■ Auflösung Orgelkonzerte ■ Streichung der künstlerischen Budgets für Chorwesen und Orgelkonzerte	**0,5 Mio. €**
VII Schließung Ballettsparte	■ Entlassung Ballettensemble ■ Kürzung künstlerische Etats Ballett ■ Stellenabbau Werkstätten	**6,3 Mio. €**
VIII Schließung Musikalische Komödie, Streichung des Spartenprogramms	■ Schließung der Spielstätte Lindenau ■ Abbau Chor, Orchester und Ensemble der MuKo	**10,3 Mio. €**

1) Jeweils auf 100.000 gerundet, Diskontierungseffekt bis zur Spielzeit 2014/15 berücksichtigt

Szenarien XI-XII: Strukturszenarien bedeuten radikale Umstrukturierungen der Leipziger Kulturlandschaft

Mögliche Szenarien	Maßnahmen	Einsparungen[1]
IX Fusion Centraltheater und Oper	■ Eingliederung des Centraltheaters unter der Leitung eines Spartenintendanten in den Betrieb der Oper ■ Zusammenführung der Verwaltungen	**0,9 Mio. €**
X Fusion Oper und Gewandhaus	■ Unterstellung beider Betriebe unter eine einheitliche Leitung ■ Zusammenführung der Verwaltungen	**1,3 Mio. €**
XI Herauslösung der MuKo aus dem Betrieb der Oper und Fusion mit dem TDJW	■ Unterstellung der MuKo und die Leitung des TDJW ■ Beibehaltung der Spielstätte Lindenau ■ Übernahme der großen Operetten in den Spielbetrieb der Oper ■ Weiterentwicklung des Programms der MuKo im Sinn eines „musikalischen Theaters“	**3,7 Mio. €**
XII Trennung des Gewandhausorchesters in ein Opern und ein Konzertorchester	■ Reduktion des Gewandhausorchesters auf ca. 130 Stellen ■ Gründung eines eigenen Opernorchesters	**Entstehung von Mehrkosten - daher nicht weiter betrachtet**

1) Jeweils auf 100.000 gerundet, Diskontierungseffekt bis zur Spielzeit 2014/15 berücksichtigt

C. Nichtmonetäre Bewertung

actori

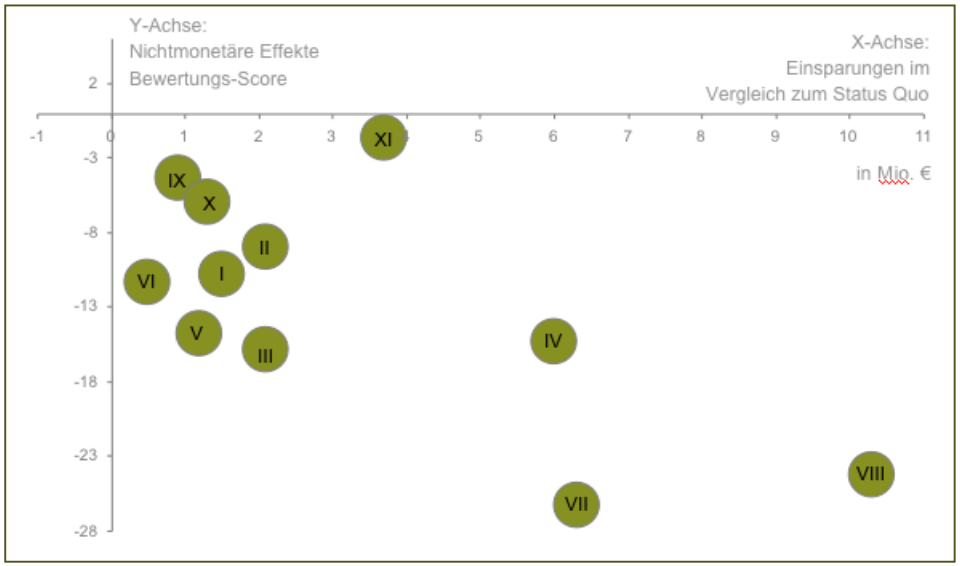
In einem zweiten Schritt werden die nichtmonetären Auswirkungen betrachtet

X-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien (Einsparungen)

- Berechnung der Einsparungen für jede einzelne mögliche Maßnahme zur Kostensenkung
- Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen zu sinnvollen Szenarien
- Detaillierte Berechnung der Einsparungen für jedes Szenario

Y-Achse: Nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen: Renommee der Stadt, Zugänglichkeit des Angebots, Verlust von Arbeitsplätzen etc.



actori

Nichtmonetäre Effekte werden zunächst qualitativ erschlossen und dann auf einer Punkteskala abgebildet

1 Rein qualitative Bewertung

Szenario XII: Fusion Oper und Gewandhausorchester

- Eine Fusion von Oper und Gewandhausorchester ist kurzfristig nicht zu verwirklichen. Mittelfristig (ab einem Zeitraum von ca. 8 Jahren) ist eine Fusion mit ganz erheblichen künstlerischen, personalpolitischen und organisatorischen Risiken verbunden. Ob vor einem Zeitraum von 10 Jahren mit einer Fusion überhaupt Einsparungen erzielt werden können, ist daher fraglich.
- Mit der bestehenden Leitung von Oper und Gewandhaus (Prof. Schirmer, Prof. Schulz, Riccardo Chailly) kann eine Fusion nicht durchgeführt werden. Alle betreffenden Personen haben deutlich gemacht, dass sie für ein solches Szenario nicht zur Verfügung stehen. Dieses personalpolitische Risiko kann bei Betrachtungen zu einer Fusion nicht ausgeklammert werden.
- Es besteht das Risiko, dass beide Institutionen bei einer Fusion an ihrer künstlerischen Strahlkraft einbüßen: Das Gewandhaus, weil eine Fusion mit der Oper künstlerisch nicht verstanden werden wird; die Oper, weil es für sie in einer fusionierten Institution schwieriger werden wird, ein eigenes künstlerisches Profil sichtbar nach außen zu tragen.
- Es gibt kein vergleichbares Haus, das einen so ausgedehnten Konzertbetrieb wie der des Gewandhausorchesters und einen Opernbetrieb vereinigt, gemeinsam mit dem internationalen Tourneebetrieb und dem Vermietungsgeschäft des Gewandhauses wäre Verantwortung auf der Leitungsebene der fusionierten Institution außerordentlich ausgedehnt. Es bestehen erhebliche Bedenken, ob ein solcher Betrieb nicht nur verwaltet, sondern effektiv auf der Leitungsebene gesteuert werden kann. Dies bedeutet, dass möglichen Einsparungen hohe organisatorische Risiken im Fall einer Fusion entgegengehalten werden müssen.

- Bewertung der **rein qualitativen Auswirkungen** in nichtmonetärer Hinsicht (z.B. Renommee der Häuser, Qualität der Kunstproduktion)
- Auswertung von Interviews mit den Leitungen der Häuser
- Dokumentation der Auswirkungen in **Textform**

2 Übersetzung in eine Punkteskala

Kultur- und Sozialpolitische Auswirkungen, Umsetzungsrisiko	Szenario IX	Szenario X	Szenario XI
Kultur- und Sozialpolitische Aspekte	-7	-7	-3,5
Strahlkraft der Stadt			
Zugänglichkeit / Breite des Angebots			
Auswirkungen auf Arbeitsplätze			
Umsetzungsrisiko	-6,5	-11,5	-14,5
Akzeptanz bei Mitarbeitern in den Häusern			
Akzeptanz bei Besuchern			
Akzeptanz bei Wirtschaft und Sponsoren			
Personalpolitische Risiken			
Aufwand Change Management			
Investitionsbedarf			
GEWICHTETE GESAMTBEWERTUNG	-6	-7	+2,4

- Bewertung von **qualitativen und quantitativen Auswirkungen** in nichtmonetärer Hinsicht (z.B. Anzahl der Vorstellungen) durch eine Abbildung auf einer **Punkteskala**
- Dabei sind **relativen Unterschiede zwischen den Szenarien** ausschlaggebend
- Verdichtung zu einer **quantitativen Gesamtbewertung** der nichtmonetären Effekte je Szenario

C.1 Qualitative Bewertung

actori

Ein den drei Gruppen von Szenarien müssen ganz unterschiedliche Dimensionen nichtmonetärer Effekte berücksichtigt werden

Pauschale Einsparszenarien (Szenarien I-III)

- Da Fixkosten den größten Teil der Kosten bei Kultur-institutionen ausmachen, führt die Kürzung der variablen Budgets immer nur zu sehr **begrenzten monetären Effekten**
- Künstlerische Budgets bestimmen die **Qualität der künstlerischen Produktion** – eine Reduktion bedeutet einen Verlust der Wett-bewerbsfähigkeit der Leipziger Kulturinstitutionen
- Eine Verkleinerung von Ensembles ist **unumkehrbar**; eine solche Entscheidung muss sich ihrer zeitlichen Tragweite bewusst sein

Radikale Kürzungsszenarien (Szenarien IV-VIII)

- Die Schließung von Spielstätten und Sparten bedeutet einen Verlust künstlerischer Vielfalt, der zumeist **nicht mehr rückgängig zu machen ist**
- Bei Spielstättenschließungen sind die **stadtplanerischen Auswirkungen** zu bedenken
- Das Publikum von Kulturinstitutionen differenziert sich oft nach Sparten; die Schließung einer Sparte bedeutet deshalb einen **eingeschränkten sozialen Zugang** zur Kulturproduktion
- Bei Schließungen von Sparten und Spielstätten ist ein umfassender **Verlust von Arbeitsplätzen** unvermeidlich

Strukturszenarien (Szenarien IX-XI)

- Strukturszenarien sind **Langfrist-szenarien** – kurzfristige finanzielle Effekte lassen sich dabei kaum erzielen
- Strukturszenarien betreffen immer den **Kern des künstlerischen Selbstverständnisses** der Häuser; eine Diskussion dieser Szenarien sollte daher immer beachten, ob ein solches Szenario künstlerisch Sinn macht, nicht nur finanziell
- Bei allen Strukturszenarien ist ein **Verlust von Arbeitsplätzen** unvermeidlich

Szenario I mit starken Auswirkungen auf Umfang und Vielfalt des Kulturangebots in Leipzig

I | SZENARIO I – NICHTMONETÄRE EFFEKTE

Szenario I: Streichung von Neuproduktionen und Konzerten

- Bei allen Kulturinstitutionen machen die Fixkosten den Großteil des Budgets aus – Eingriffe in die variablen Budgets reduzieren daher die künstlerische Produktion sehr stark, haben jedoch nur einen begrenzten finanziellen Effekt.
- Bei Streichung von Neuproduktionen und Konzerten **reduziert sich die Vielfalt und Quantität** des Kulturangebots in Leipzig.
- Eine größere Vielfalt an Produktionen bedeutet meist auch einen breiteren Zugang zum Publikum. Eine Einschränkung der Anzahl an Neuproduktionen bedeutet auch einen **Beschränkung des sozialen Zugangs** zur Kulturproduktion
- Durch eine Streichung von Produktionen und Konzerten werden die **Erträge der Kulturinstitutionen** reduziert.
- Mit der Reduktion an Neuproduktionen **sinkt die Innovationsfähigkeit** der Kulturinstitutionen in Leipzig. An Oper und Centraltheater wird sich das langfristig auch in einem einseitigeren und „älteren“ Repertoire niederschlagen, die Erarbeitung eines künstlerischen Profils wird stark erschwert.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario I im Detail – Auswirkungen auf die Oper Leipzig

Szenario I: Streichung von Neuproduktionen und Konzerten

- Die Streichung von je einer Neuproduktion aus den Sparten Oper/ Ballett/ Operette und Musical wird das Kulturangebot der Oper Leipzig am Augustusplatz und in Lindenau in Vielfalt und Quantität reduzieren.
- Mit der Reduktion an Neuproduktionen wird die Innovationsfähigkeit der Oper Leipzig eingeschränkt, welche sich langfristig auch in einem einseitigeren und „älteren“ Repertoire niederschlagen wird.
- Produktionsstreichungen in der Sparte Ballett bedeuten deutliche Besucherverluste in einer Sparte, die gut vom Leipziger Publikum angenommen wird.
- Eine größere Vielfalt an Produktionen bedeutet meist auch einen breiteren Zugang zum Publikum. Eine Einschränkung der Anzahl an Neuproduktionen bedeutet auch einen Beschränkung des sozialen Zugangs zur Kulturproduktion an der Oper Leipzig.
- Der Aufbau eines Repertoires ist für die Oper Leipzig notwendig, da ein großer Teil der derzeit verfügbaren Inszenierungen sehr alt oder nicht repertoiretauglich ist. Dazu ist eine Mindestanzahl von Neuproduktionen je Spielzeit erforderlich, die bei einer weiteren Kürzung nicht mehr gegeben wäre.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario I im Detail – Auswirkungen auf Oper und Centraltheater

Szenario I: Streichung von Neuproduktionen und Konzerten

- Mit der Streichung von 2 Schauspielproduktionen im Haupthaus sinkt die Innovations- und damit auch künstlerische Strahlkraft des Centraltheaters deutlich. Die Erarbeitung eines eigenen künstlerischen Profils wird eingeschränkt.
- Durch die Veranstaltungsreduktion um 22 Vorstellungen werden weniger Besucher erreicht - damit wird das Ziel, ein größeres Publikum zu erschließen, deutlich erschwert.
- Mit 6-7 Neuproduktionen ließe sich kein durchgängiger Repertoire-Spielbetrieb gewährleisten. Eine Verlängerung der Spielpause im Sommer, eine weitere Spielpause von 1-2 Monaten im Frühjahr oder die Beschränkungen des Spielbetriebes auf 3 Tage jede Woche wäre die Folge.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario I im Detail – Auswirkungen auf das Gewandhausorchester

Szenario I: Streichung von Neuproduktionen und Konzerten

- Durch die Streichung der Sonderkonzerte und des Open-Air-Konzerts auf dem Augustus-Platz wird das Programmangebot des Gewandhausorchesters reduziert; die Vielfalt des Leipziger Konzertprogramms sinkt.
- Die Sonderkonzerte verfügen über ein größeres Kontingent frei verkäuflicher Karten als die Abonnement-Konzert; sie bedeuten damit einen wichtigen Zugang für Konzertbesucher, die unter der Schwelle eines Abonnement-Kaufes die Konzerte des Gewandhaus-Orchesters wahrnehmen wollen.
- Mit der Absage der Sonderkonzerte, die preislich weniger gebunden sind als die Abonnement-Konzerte, verliert das Gewandhaus Flexibilität bei der Preisgestaltung.
- Das Opern-Air-Konzert auf dem Augustus-Platz ist bei freiem Eintritt ein sehr populäres Format in Leipzig mit jährlich 5-10.000 Besuchern; mit diesem Konzert wirkt das Gewandhausorchester direkt auf ein breiteres Publikum in Leipzig. Die Absage dieses Konzertes trifft daher (anders etwa als die Absage von Tourneen) direkt das Leipziger Publikum. Mit dem Open-Air-Konzert würde auch der Gewandhaustag in der Innenstadt nicht mehr stattfinden.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Bei Szenario II führt zu Verlusten nicht nur im Umfang, sondern vor allen in der Qualität des Kulturangebots

Szenario II: Pauschale Reduktion der künstlerischen Budgets um 20%

- Eine pauschale Reduktion der künstlerischen Budgets um 20% bedeutet eine Einschränkung der künstlerischen Entwicklungsmöglichkeiten der Leipziger Kulturinstitutionen.
- An den Theatern bedeutet eine Kürzung der künstlerischen Etats eine **Beschränkung des Ausstattungsaufwandes** (Bühnenbilder und Kostüme) und eine Beschneidung der Möglichkeiten, **Gastsänger**, **Gastschauspieler** und **Regisseure** an den Häusern zu engagieren. Damit sinkt nicht nur das qualitative Niveau der Vorstellungen, sondern die Theater werden durch geringeren künstlerischen Austausch von den Entwicklungen an anderen Häusern abgekoppelt
- Beim Gewandhausorchester bedeutet die Beschränkung des Honorarbudgets eine **Absenkung des künstlerischen Niveaus von Solisten und Gastdirigenten**. Auch für das Orchester bedeutet diese Beschränkung, dass der Anschluss an die künstlerischen Entwicklungen in vergleichbaren Ensembles in Frage gestellt wird.
- An den Theatern auf der einen und beim Gewandhausorchester auf der anderen Seite hat eine Reduktion der künstlerischen Budgets unterschiedliche, aber jeweils einschneidende Auswirkungen: Oper, Centraltheater und Theater der Jungen Welt verfügen bereits heute im Vergleich über ein sehr niedriges künstlerisches Budget; eine weitere Reduktion würde die **Kulturproduktion existentiell in Frage** stellen. Beim Gewandhausorchester wäre die **Positionierung unter den besten Orchestern** der Welt nicht mehr möglich.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario II im Detail – Auswirkungen auf Oper Leipzig und Centraltheater

Szenario II: Pauschale Reduzierung der künstlerischen Budgets um 20%

Nichtmonetäre Auswirkungen auf die Oper Leipzig

- Bei einer pauschalen Reduktion der Gasthonorare werden sowohl die künstlerische Strahlkraft als auch die künstlerischen Entwicklungsmöglichkeiten der Oper Leipzig entscheidend eingeschränkt.
- Eine Reduktion des künstlerische Etats führt zu einem überregionalen Bedeutungsverlust und zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Häusern.
- Die Reduktion der künstlerischen Etats hat relativ gesehen einen kleinen Effekt auf die Gesamtkosten und rechtfertigt zumeist nicht den oft großen Effekt auf die Attraktivität und das Renommee eines Hauses.

Nichtmonetäre Auswirkungen auf das Centraltheater

- Die Reduzierung des Budgets würde entweder die Streichung von zwei Produktionen oder die Reduzierung der Ausgaben pro Produktion um 20% nach sich ziehen
- Bei einer pauschalen Reduktion der künstlerischen Budgets verliert das Centraltheater deutlich an künstlerischen Entwicklungsmöglichkeiten und wird auf ein niedrigeres künstlerisches Niveau abgesenkt. Die künstlerischen Budgets der Vergleichshäuser (Staatsschauspiel Dresden, Schauspielhaus Bochum, Münchner Kammerspiele, Münchner Volkstheater, Maxim Gorki Theater) liegen nach der Budgetreduktion um gut 1,5 mal höher als am Centraltheater.
- Das Centraltheater wäre mit einem niedrigeren Honoraretat auch kaum mehr in der Lage, über bekannte und prominente Gastkünstler neue Zuschauer für sich zu interessieren.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario II im Detail – Auswirkungen auf das Theater der Jungen Welt

Szenario II: Pauschale Reduzierung der künstlerischen Budgets um 20%

- Die pauschale Reduktion der Gastkosten um 20% ist beim TdJW als besonders kritisch einzustufen. An vergleichbaren Häusern (Theater Junge Generation, Theater an der Parkaue, Schauburg München) liegen die Gastkosten dann rund dreimal so hoch wie am Theater der Jungen Welt - mit dieser finanziellen Ausstattung könnte das Theater der Jungen Welt daher nicht mehr angemessen produzieren.
- Eine Verringerung der Gastkosten durch eine verstärkte Ensemblestrategie ist aufgrund der starken Überalterung des Ensembles nicht sinnvoll.
- Eine analoge Situation ergäbe sich bei einer Reduktion der Ausstattungskosten um 20%: Die Vergleichshäuser verfügen dann mit 165 TEUR um ein doppelt so hohes Ausstattungsbudget wie das TdJW. Künstlerische Spielräume des Hauses werden damit weiter beschnitten und eine Produktion auf dem bisherigen künstlerischen Niveau in Frage gestellt.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Szenario II im Detail – Auswirkungen auf das Gewandhausorchester

Szenario II: Pauschale Reduzierung der künstlerischen Budgets um 20%

- Bei einer pauschalen Reduktion der Gasthonorare (Solisten und Gastdirigenten) werden sowohl die künstlerischen Strahlkraft als auch die künstlerischen Entwicklungsmöglichkeiten des Gewandhausorchesters entscheidend eingeschränkt. Ein entscheidender Imageverlust auf nationaler und internationaler Ebene wäre die Folge, was sich nicht zuletzt in weniger Tourneeeinladungen äußern könnte.
- Als Orchester im Bereich der 15 besten Orchester weltweit muss das Gewandhausorchester Solisten und Dirigenten höchsten Qualitätsniveaus verpflichten können, die auf dem gleichen Level wie das Orchester zu verordnen sind. Bei einer Reduzierung der Honorare um 20% ist dies nicht mehr möglich; das Orchester verliert dadurch seine Wettbewerbsfähigkeit mit vergleichbaren Orchestern.
- Mittelfristig wäre die künstlerische Entwicklung des Orchesters gestört; es wird schwieriger sein, erstklassige Dirigenten zu verpflichten, welche die künstlerische Entwicklung des Orchesters fördern, wenn diese keine erstklassigen Solisten verpflichten können.
- Die Produktion von CD, DVD, TV und Hörfunkaufnahmen würde eingeschränkt, da die Aufnahmen auf einem angemessenen Level sowohl des Orchesters als auch der Solisten und Gastdirigenten angewiesen sind.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Wenn Ensembles verkleinert werden wie in Szenario III, bedeutet dies einen unwiederbringlichen Verlust an kultureller Tradition

Szenario III: Ensemblereduzierungen an der Oper Leipzig

- Der Chor der Oper ist einer der größten Opernchöre Deutschlands und ein wichtiges Profilmerkmal der Oper Leipzig. Eine Reduktion der Ensembles würde einen unwiderruflichen Niedergang dieses einmaligen künstlerischen Ensembles einleiten. Ein deutlich hörbarer Qualitätsverlust des Chores wäre unvermeidlich.
- Der große Erfolg und die Popularität der Sparte Ballett spricht für die Besetzung in ihrer jetzigen Form. Bei einer Reduktion des Ensembles wären große Handlungsballette in der heutigen Form nicht möglich. Bei Realisierung von größeren Einsparungen im Ensemble ist die künstlerische Weiterentwicklung der Sparte gefährdet, auch ein Ausweitung der Zahl an Vorstellungen wäre kaum noch zu realisieren.
- Eine Kürzung des Tanzensembles bringt die Musikalische Komödie von der Besetzung des Tanzensembles her auf ein Niveau mit dem Landestheater Coburg oder dem Theater Bielefeld. Die Balance zwischen den kulturellen Eigenbetrieben der Stadt Leipzig wäre damit nicht mehr gegeben.
- Generell bedeuten Ensemblekürzungen in signifikanter Größe, dass mit den Künstlern ein Stück gewachsene Kulturtradition verloren geht, die nicht wieder aufgebaut werden kann. Eine solche personelle Auszehrung der Kultureinrichtungen wird sie langfristig entscheidend schwächen.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Ein Schließung der Spielstätte Musikalischen Komödie hat nicht künstlerische, sondern auch stadtteilpolitische Konsequenzen

Szenario IV: Schließung der *Spielstätte* Musikalische Komödie

- Die Musikalische Komödie ist neben der Staatsoperette Dresden eines der letzten großen Spezialtheater für das Genre Operette und Musical. Eine Schließung bedeutet einen deutlichen Einschnitt in der kulturellen Tradition der Stadt Leipzig.
- Die Musikalische Komödie ist eine wichtige kulturelle und soziale Institutionen im Stadtteil Lindenau. Bei der Schließung wird die Entwicklung des Stadtteils insgesamt erschwert.
- Der kulturelle Wert der Musikalische Komödie und die Außenwahrnehmung definiert sich neben dem Programm auch sehr stark über das Gebäude selbst. Die Musikalische Komödie hat einen eigenen Publikumsstamm, der stark an das Bauwerk gebunden ist. Auch bei Weiterführung von Operetten- und Musical-Vorstellungen in der Oper Leipzig können daher große Teile des Publikumstamms verloren gehen.
- Eine Schließung des Hauses der Musikalischen Komödie wird sehr wahrscheinlich auf starken Widerstand in der Bevölkerung treffen, wie sich in vorangegangenen Debatten um diesen Standort bereits gezeigt hat.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Die Spielstätte Skala ist ein Innovationsmotor– bei Schließung verliert das Centraltheater kreative Möglichkeiten

Szenario V: Schließung Zweitspielstätten Centraltheater

- Die Spielbetrieb in der Skala wird aus Kostengründen bereits im Februar 2012 ausgesetzt – die unten beschriebenen Auswirkungen werden also schon im nächsten Jahr real. Wird die Spielstätte nicht wiedereröffnet, ist mit ihnen dauerhaft zu rechnen.
- Die Schließung von Skala und Spinnwerk reduziert das Angebot des Centraltheaters merklich – sowohl hinsichtlich des Umfangs (270 Veranstaltungen weniger) als auch der Vielfalt.
- Das Programm dieser Spielstätten spricht in besonderem Maße die wichtige Zuschauergruppe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen an – quasi den „Zuschauer-Nachwuchs“ des Centraltheaters.
- Die Skala ist die Experimentierspielstätte des Theaters für junge Regisseure und junges Publikum. Bei Schließung dieses Kreativraums kann das Centraltheater leicht den Anschluss an die innovative Theater-Szene und damit einen wichtigen Image-Faktor verlieren.
- Im Spinnwerk findet fast ausschließlich das theaterpädagogische Programm statt. Eine Aufgabe dieser Spielstätte unterbindet nahezu die Bemühungen des Theaters Kinder und Jugendliche für Theater – auch in aktiver Form – zu begeistern und sie als Laiendarsteller aktiv am künstlerischen Produktionsprozess teilhaben zu lassen.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Mit dem Chorwesen und den Orgelkonzerten würden sowohl Gewandhaus als auch Leipzig eine wichtige kulturelle Tradition verlieren

Szenario VI: Schließung von Chorwesen und Orgelkonzerten am Gewandhaus

- Mit dem Wegfall des Chorwesens wird die Vielfalt des musikalischen Profils des Gewandhauses reduziert.
- Durch das Chorbüro schlägt das Gewandhausorchester eine deutschlandweit einmalige Brücke zwischen einem erstklassigen professionellen Orchester und qualitativ herausragender Arbeit mit einem Laienchor. Bei einem Wegfall des Chorwesens kann diese kulturpolitischen Aufgabe nicht mehr wahrgenommen werden.
- Eine Schließung des Chorwesens betrifft damit insbesondere das Publikum in Leipzig: Durch den Wegfall eines „populären“ Zugangs zu den musikalischen Aktivitäten des Gewandhausorchesters wird das Orchester in Leipzig weniger sichtbar; langfristig ist damit auch das „Nachwachsen“ des Publikums gefährdet.
- Der Gewandhauschor feiert in der Saison 2011/12 sein 150jähriges Jubiläum – bei seiner Schließung würde die Stadt Leipzig einen Teil der eigenen kulturellen Identität verlieren. Die Chöre können ihre Rolle als internationaler Botschafter der Stadt Leipzig nicht weiter wahrnehmen.
- Die Institution des Gewandhausorganisten garantiert nicht nur einen wichtigen Teil des Programms des Gewandhauses, sondern auch, dass die Möglichkeiten des Gewandhauses mit seiner Schuke-Orgel adäquat genutzt werden. Ein Wegfall der Orgelkonzerte bedeutet, dass das Potenzial dieses Instruments nicht mehr ausgeschöpft werden kann.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Einen Schließung der erfolgreichen Ballettsparte wie in Szenario VII wäre ein massiver Einschnitt in das Spartenangebot der Stadt

Szenario VII: Schließung der Ballettsparte

- Eine Schließung der Ballettsparte würde einen massiven Einschnitt in die Vielfalt der Leipziger Kulturlandschaft und auch den Bildungsauftrag der Stadt bedeuten. Die Aufgabe der bedeutenden Kunstform Ballett würde einen großen Verzicht für die Leipziger darstellen und die Strahlkraft der Oper Leipzig deutlich schwächen.
- Eine Spartenschließung Ballett würde auch mit einer großen kostenintensiven strukturellen Umstellung in der Oper Leipzig einhergehen und sich höchstwahrscheinlich erst mittel- bis langfristig finanziell auszahlen.
- Durch den Wegfall der „populären“ Sparte, die gerade auch jüngeres Publikum erreicht, wird die Oper Leipzig in der Stadt weniger sichtbar, langfristig ist auch das „Nachwachsen“ des Publikums gefährdet.
- Mit der Schließung der Sparte Ballett würde ein bedeutender Teil an vertraglich vereinbarten und finanzierten Gewandhausdiensten nicht wahrgenommen werden können; der Vertrag mit dem Gewandhausorchester müsste entsprechend neu verhandelt werden; damit wäre die finanzielle Stabilität auch des Gewandhauses in Frage gestellt.
- Die entfallenen Ballettvorstellungen wären nicht durch zusätzliche Opernvorstellungen zu ersetzen. Für circa 30-35 zusätzliche Opern wird derzeit kein Publikum gesehen. Die Folge wäre, dass das Opernhaus als Spielstätte sichtbar weniger geöffnet wäre und dadurch als wichtige Kultureinrichtung am zentralen Innenstadtstandort an Bedeutung verlieren würde.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Die Sparte Operette hat ihr eigenes Publikum – dieses würde bei einer Schließung der Sparte vom Kulturerleben ausgeschlossen

Szenario VIII: Schließung der *Sparte* Operette

- Für das Szenario VIII gelten die unter Szenario I, der Schließung der *Spielstätte*, aufgeführten Argumente, insbesondere die Schließung eines der letzten Spezialtheater für die Sparte Operette sowie die nachteiligen Effekte auf die Entwicklung des Stadtteils Lindenau. Bei einer Schließung der *Sparte* kommen darüber hinaus folgende Effekte zum Tragen:
  - Ohne Operette und Musicals verliert die Oper Leipzig weiter an Zugang zu einer breiten Bevölkerungsschicht. Insbesondere über Inszenierungen aus dem Bereich Musical können junge Menschen an die Kunstform Musiktheater herangeführt werden. Mit Schließung der Sparte verliert die Oper und auch die Stadt Leipzig den Zugang zu dem jungen Publikum.
  - Spartenverluste sind zumeist unwiderruflich und können auch später nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Eine Fusion von Centraltheater und Oper verändert das künstlerische Profil der Häuser und stellt sie vor organisatorische Herausforderungen

Szenario IX: Fusion Centraltheater und Oper

- Als Sparte des neuen Mehrspartenhauses würde das Centraltheater an künstlerischem Profil einbüßen und geringere künstlerische Entwicklungsmöglichkeiten haben.
- Die Umstrukturierung ist mit zahlreichen Umsetzungsrisiken verbunden. Eine Fusion wird nicht nur bei Mitarbeitern des Centraltheaters, sondern auch bei Zuschauern, Sponsoren und der Kunstszene für Irritationen sorgen und ggf. auf Ablehnung und Widerstand stoßen.
- Die Organisationsstruktur der Oper, die sich ohnehin in einem tief greifenden Umstrukturierungsprozess befindet, würde durch die Integration der Organisation des Centraltheaters zusätzlich belastet.
- Eine Leitung aller drei Sparten in Verbindung mit den Aufgaben eines Generalmusikdirektors ist von einer Person nicht zu leisten. Eine Integration des Centraltheaters in die bestehende Struktur der Oper Leipzig ist zurzeit nicht möglich. Bei einer Integration müsste die Führung der Oper Leipzig inklusive allen personellen Konsequenzen neu aufgestellt werden. Insbesondere müsste die Position des Generalmusikdirektors neu besetzt werden.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Bei einer Fusion von Oper und Gewandhausorchester könnten beide Institutionen an künstlerischem Profil und Strahlkraft einbüßen

Szenario X: Fusion Oper und Gewandhausorchester

- Eine Fusion von Oper und Gewandhausorchester ist kurzfristig nicht zu verwirklichen. Mittelfristig (ab einem Zeitraum von ca. 5 Jahren) ist eine Fusion mit ganz erheblichen künstlerischen, personalpolitischen und organisatorischen Risiken verbunden. Kurzfristig können durch eine Fusion keinerlei Einsparungen erzielt werden.
- Mit der bestehenden Leitung von Oper und Gewandhaus (Prof. Schirmer, Prof. Schulz, Riccardo Chailly) kann eine Fusion nicht durchgeführt werden. Alle betreffenden Personen haben deutlich gemacht, dass sie für ein solches Szenario nicht zur Verfügung stehen. Dieses personalpolitische Risiko kann bei Betrachtungen zu einer Fusion nicht ausgeklammert werden.
- Es besteht das Risiko, dass beide Institutionen bei einer Fusion an ihrer künstlerischen Strahlkraft einbüßen: Das Gewandhaus, weil eine Fusion mit der Oper künstlerisch nicht verstanden werden wird; die Oper, weil es für sie in einer fusionierten Institution schwieriger werden wird, ein eigenes künstlerisches Profil sichtbar nach außen zu tragen.
- Es gibt kein vergleichbares Haus, das einen so ausgedehnten Konzertbetrieb wie der des Gewandhausorchesters und einen Opernbetrieb vereinigt. Gemeinsam mit dem internationalen Tourneebetrieb und dem Vermietungsgeschäft des Gewandhauses wäre Verantwortung auf der Leitungsebene der fusionierten Institution außerordentlich ausgedehnt. Es bestehen erhebliche Bedenken, ob ein solcher Betrieb nicht nur verwaltet, sondern effektiv auf der Leitungsebene gesteuert werden kann. Dies bedeutet, dass möglichen Einsparungen hohe organisatorische Risiken im Fall einer Fusion entgegengehalten werden müssen.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Eine programmatische Neuausrichtung der MuKo birgt Risiken, aber auch Chancen für den Kulturstandort Lindenau

XI | SZENARIO XI – NICHTMONETÄRE EFFEKTE

Szenario XI: Herauslösung der MuKo aus dem Betrieb der Oper und Fusion mit dem TDJW

- Eine programmatische Neuausrichtung der Musikalischen Komödie und ihre Eingliederung in das Theater der Jungen Welt stärkt andererseits den Theaterstandort Lindenau dauerhaft: Die Musikalische Komödie wird neuen Besuchergruppen geöffnet; in Verbindung mit dem Theater der Jungen Welt entsteht ein insgesamt stärkeres Haus, das sich deutlich sichtbar in Lindenau positionieren kann.
- Durch die Konzeption eines Programms, das Musik mit Theater verbindet, wird der künstlerische Auftrag einer „Musikalischen Komödie“ im Sinne eines „Jungen Musiktheaters“ neu interpretiert und fortentwickelt;dabei können Produktionen von Musicals bis zu zeitgenössischen Formen des Musiktheaters für junge Zuschauer und Erwachsene angeboten werden. Damit wird die Musikalische Komödie auch programmatisch so ausgerichtet, dass sie in den kommenden Jahren innovative Kraft im Bereich Jugendmusiktheater agieren kann.
- Dieser programmatischen Weiterentwicklung der Musikalischen Komödie steht der Verlust eines deutschlandweit einzigartigen Spezialtheaters für die Sparte Operette gegenüber.
- Die Oper Leipzig wiederum verliert einen klar definierten Besucherstamm – das operettenaffine Publikum, das heute die Spielstätte Lindenau besucht – der nicht in vollem Umfang durch Veranstaltungen des Haupthauses am Augustusplatz angesprochen werden kann.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

Eine Aufteilung des Gewandhausorchesters in ein Opern- und ein Konzertorchester würde keine Einaprungen generieren

Szenario XII: Aufteilung des Gewandhausorchesters in ein Opern- und ein Konzertorchester

- **Vorbemerkung: Mit diesem Szenario können keine Einsparungen erzielt werden. Dies ist bereits ein Ausschlusskriterium für die Verwirklichung dieses Szenarios, die folgenden qualitativen Argument stützen darüber hinaus die Einschätzung, dass dieses Szenario mit keinen Vorteilen für Leipzig verbunden wäre.**
- Eine Aufteilung des Gewandhausorchesters würde für die Oper Leipzig eine signifikante künstlerische Rückstufung bedeuten. Bei einem im Vergleich geringen Ausstattungs- und Gastetat an der Oper ist das Gewandhausorchester ein Aushängeschild auch für die Oper Leipzig. Ein Verlust eines Orchesters dieses Niveaus hätte direkt und sofortige Auswirkungen auf die Strahlkraft der Oper.
- Der Verlust der Operndienste würde ebenso das Renommee des Gewandhausorchesters schwächen. Kein anderes Orchester mit einem vergleichbar ausgedehnten Konzertbetrieb spielt gleichzeitig in einer Oper. Diese fortwährend unterschiedlichen Anforderungen führen außerdem zu einer hohen musikalischen Flexibilität der Orchestermusiker, die in einem solchen Szenario mittelfristig bedroht wäre
- Für das Gewandhausorchester ist das Angebot unterschiedlicher Sparten und eines breit gefächerten künstlerischen Repertoires ein wichtiges Element, um herausragende Nachwuchsmusiker für das Orchester zu rekrutieren. Eine Teilung des Orchester würde die „Arbeitgebermarke“ Gewandhaus schwächen und damit mittelfristig die Qualität des Orchester bedrohen.

Quelle: Interviews mit den Leitungen der Leipziger Eigenbetriebe Kultur, Zusammenfassung und Gliederung durch actori

C.2 Bewertung anhand von Scores

actori

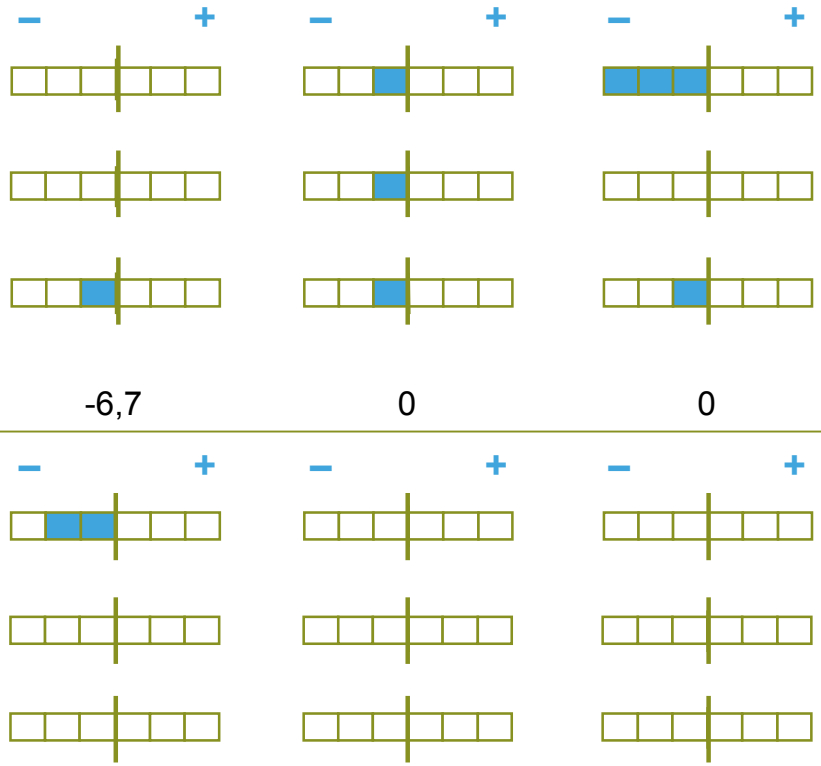
Ein Scoring-System ist eine Methode, um die unterschiedlichen nichtmonetären Effekte untereinander vergleichbar zu machen

Unterscheidung von Grund-Dimensionen	Bewertung auf einer Punkteskala innerhalb von Einzelkategorien	Summenbildung und Gewichtung
Künstlerische Auswirkungen	■ Niveau Künstler und Ensembles ■ Niveau Ausstattung und Gäste ■ Innovationsfähigkeit ■ Anzahl der Vorstellungen ■ Vielfalt an Spielstätten und Sparten	■ Summenbildung innerhalb der Grunddimension **„Künstlerische Auswirkungen“** ■ **Gewichtungsfaktor 60%**
Kultur- und sozialpolitische Auswirkungen	■ Erreichtes Publikum ■ Kulturelle Strahlkraft der Stadt ■ Zugänglichkeit und Breite des Angebots ■ Arbeitsplatzverluste	■ Summenbildung innerhalb der Grunddimension **„Kultur- und sozialpolitische Auswirkungen“** ■ **Gewichtungsfaktor 20%**
Umsetzungsrisiken	■ Akzeptanz durch die Mitarbeiter ■ Akzeptanz durch Publikum und Sponsoren ■ Aufwand Change Management	■ Summenbildung innerhalb der Grunddimension **„Umsetzungsrisiken“** ■ **Gewichtungsfaktor 20%**
		Gesamtscore nichtmonetäre Auswirkungen

actori

Szenarien I-III

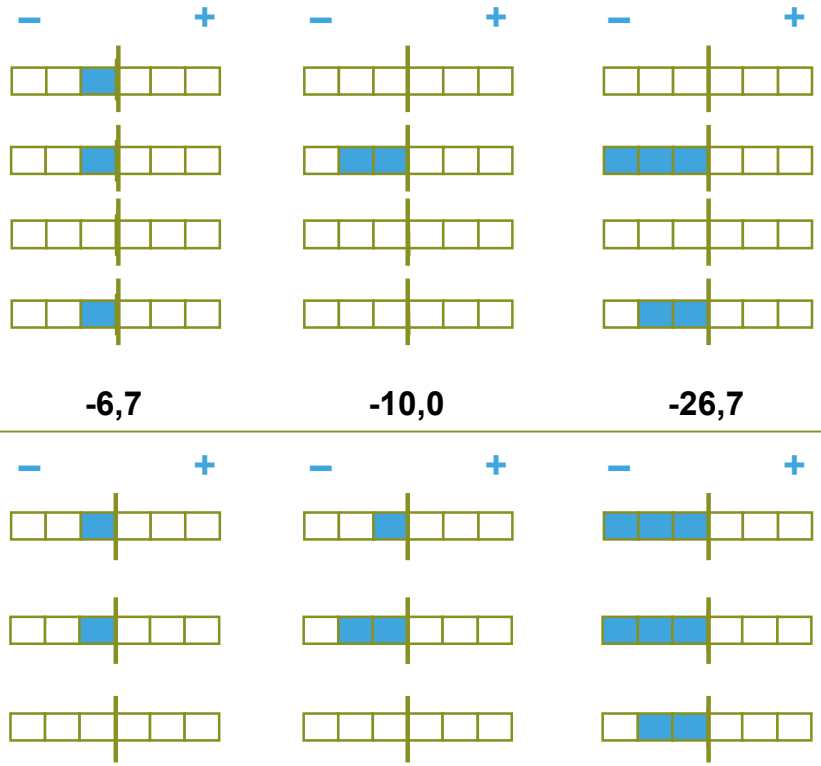
	Szenario I	Szenario II	Szenario III
Künstlerische Qualität	-3,3	-10	-13,3
Niveau Künstler und Ensembles			
Niveau Ausstattung und Gäste			
Innovationskraft			
Künstlerische Quantität und Vielfalt	-6,7	0	0
Anzahl Vorstellungen			
Anzahl Sparten und Spielstätten			
Vielfalt der Institutionen			
Summe künstlerische Auswirkungen	**-10,0**	**-10,0**	**-13,3**



Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

Szenarien I-III

	Szenario I	Szenario II	Szenario III
Kultur- und sozialpolitische Effekte	**-7,5**	**-5,0**	**-12,5**
Erreichtes Publikum			
Kulturelle Strahlkraft der Stadt			
Breite und Zugänglichkeit des Angebots			
Arbeitsplatzverluste			
Umsetzungsrisiko	**-6,7**	**-10,0**	**-26,7**
Akzeptanz bei den Mitarbeitern			
Akzeptanz bei Publikum und Sponsoren			
Aufwand Change Management			
Gewichtete Summe in allen Dimensionen	**-8,8**	**-9,0**	**-15,8**



Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

Szenarien IV-VIII

	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Künstlerische Qualität	0	-3,3	-3,3	-6,7	0
Niveau Künstler und Ensembles					
Niveau Ausstattung und Gäste					
Innovationskraft					
Künstlerische Quantität und Vielfalt	-10,0	-10,0	-6,7	-13,3	-16,7
Anzahl Vorstellungen					
Anzahl Sparten und Spielstätten					
Vielfalt der Institutionen					
Summe künstlerische Auswirkungen	**-10,0**	**-13,3**	**-10,0**	**-20,0**	**-16,7**

Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

Szenarien IV-VIII

	Szenario IV	Szenario V	Szenario VI	Szenario VII	Szenario VIII
Kultur- und sozialpolitische Effekte	-15,0	-12,5	-15,0	-25,0	-22,5
Erreichtes Publikum					
Kulturelle Strahlkraft der Stadt					
Breite und Zugänglichkeit Angebot					
Arbeitsplatzverluste					
Umsetzungsrisiko	-16,7	-6,7	-6,7	-26,7	-23,3
Akzeptanz bei den Mitarbeitern					
Akzeptanz Publikum und Sponsoren					
Aufwand Change Management					
Gewichtete Summe	**-12,3**	**-11,8**	**-10,3**	**-22,3**	**-19,2**

Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

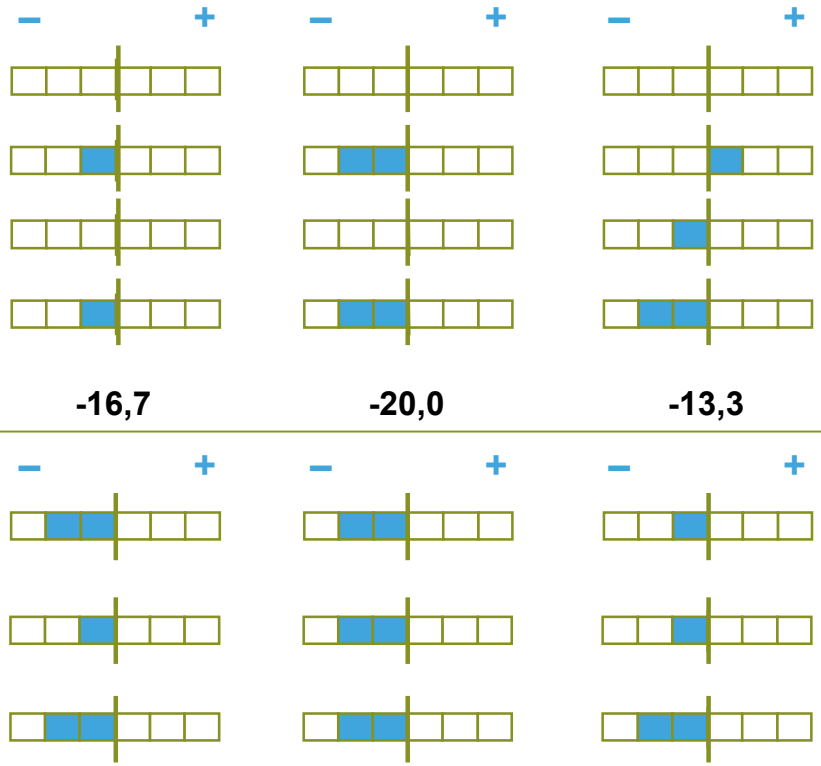
Szenarien IX-XI

	Szenario IX	Szenario X	Szenario XI
Künstlerische Qualität	0	0	+3,3
Niveau Künstler und Ensembles			
Niveau Ausstattung und Gäste			
Innovationskraft			
Künstlerische Quantität und Vielfalt	-3,3	-3,3	0
Anzahl Vorstellungen			
Anzahl Sparten und Spielstätten			
Vielfalt der Institutionen			
Summe künstlerische Auswirkungen	**-3,3**	**-3,3**	**+3,3**

Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

Szenarien IX-XI

	Szenario IX	Szenario X	Szenario XI
Kultur- und sozialpolitische Effekte	**-5,0**	**-10,0**	**-5,0**
Erreichtes Publikum			
Kulturelle Strahlkraft der Stadt			
Breite und Zugänglichkeit des Angebots			
Arbeitsplatzverluste			
Umsetzungsrisiko	**-16,7**	**-20,0**	**-13,3**
Akzeptanz bei den Mitarbeitern			
Akzeptanz bei Publikum und Sponsoren			
Aufwand Change Management			
Gewichtete Summe in allen Dimensionen	**-6,3**	**-8,0**	**-1,7**



Anmerkung: ein Kasten entspricht 10 Punkten, Durchschnittswerte je Unterkategorie, Summe innerhalb der Grund-Dimension; Gewichtung: 60% Künstlerische Effekte, 20% Kultur- und sozialpolitische Effekte, 20% Umsetzungsrisiko Quelle: actori Scoring-System für nichtmonetäre Effekte

D. Umsetzungskosten und Umsetzungszeitraum

actori

Die Einsparungen werden je nach Vorbereitungszeitraum und Amortisierungszeitpunkt zu unterschiedlichen Zeitpunkten wirksam

Amortisierungszeitraum

- Welche Übergangskosten (vor allem Bauinvestitionen und Personalkosten wie Abfindungen) fallen bei der Verwirklichung des Szenarios an?
- Wie viele Jahre lange dauert es, bis die jährlichen Einsparungen die Übergangskosten überwiegen?

Vorbereitungszeitraum

- Welche Vorbereitungen sind zur Verwirklichung des Szenarios notwendig?
- Ab welcher Spielzeit kann das Szenario verwirklicht werden?

Amortisierungszeitraum + **Vorbereitungszeitraum**

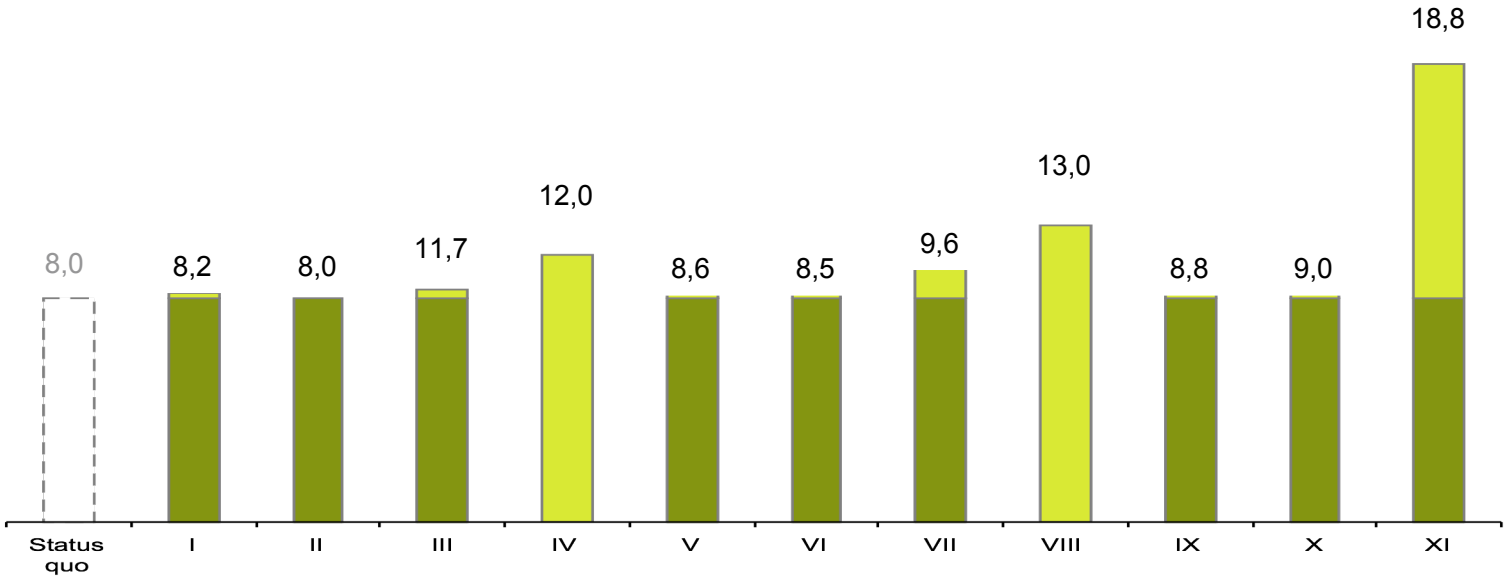
Zeitraum bis zur Realisierung der Einsparungen

Alle Szenarien, welche eine Schließung oder Umstrukturierung der MuKo vorsehen, mit hohen Abfindungskosten

Abschätzung Bauinvestitionen und zusätzliche Personalkosten [Mio. €]

Notwendige Investitionen bei Sach- und Personalkosten

- Abfindungskosten
- Bauinvestitionen



	Status quo	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Veränderung zum Status quo (Mio. €)		0,2	0	0,3	1,6	0,6	0,4	1,6	2,6	0,8	1,0	8,4
/ Jährliche Einsparungen (Mio. €)		1,1	1,4	1,7	4,2	1,2	0,5	6,3	10,3	0,9	1,3	3,7
= **Amortisierungszeitraum (Jahre)**		**0,2**	**0**	**0,2**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0,2**	**0,3**	**0,9**	**0,8**	**2,3**

actori

Vorbereitungszeitraum und Amortisierungszeitraum ergeben den Zeitraum bis zur Realisierung der Einsparungen

Die Änderungen im Spielplan, bei den Ensembles und in den Großstrukturen können nicht sofort verwirklicht werden, sondern müssen vorbereitet werden:

- Bei Änderungen bei der Anzahl der Produktionen sowie im Ausstattungsetat muss die laufende Spielzeitplanung berücksichtigt werden – Änderungen sind erst zur **Spielzeit 2013/14** möglich
- Bei Spartenschließungen und bei Ensembleverkleinerungen müssen arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen wie Nichtverlängerungsbedingungen sowie die langfristige Spielzeitplanung berücksichtigt werden – Änderungen erst zur **Spielzeit 2014/15**
- Bei den Fusionsszenarien ist eine detaillierte Vorbereitung inklusive einer Machbarkeitsprüfung und Umsetzungsplanung erforderlich; außerdem sind die laufenden Intendantenverträge zu berücksichtigen – der Realisierungshorizont beträgt hier mndestens **5 Jahre** oder bis zur Spielzeit 2016/17.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Vorbereitungs-zeitraum	2,0	2,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0
+											
Amortisierungs-zeitraum (Jahre)	**0,2**	**0**	**0,2**	**0,3**	**0,5**	**0,7**	**0,2**	**0,3**	**0,9**	**0,8**	**2,3**
=											
Zeitraum bis zur Realisierung der Einsparungen	**2,2**	**2,0**	**3,2**	**3,3**	**1,5**	**3,7**	**3,2**	**3,3**	**5,9**	**5,8**	**5,3**

actori

E. Verdichtende Darstellung

actori

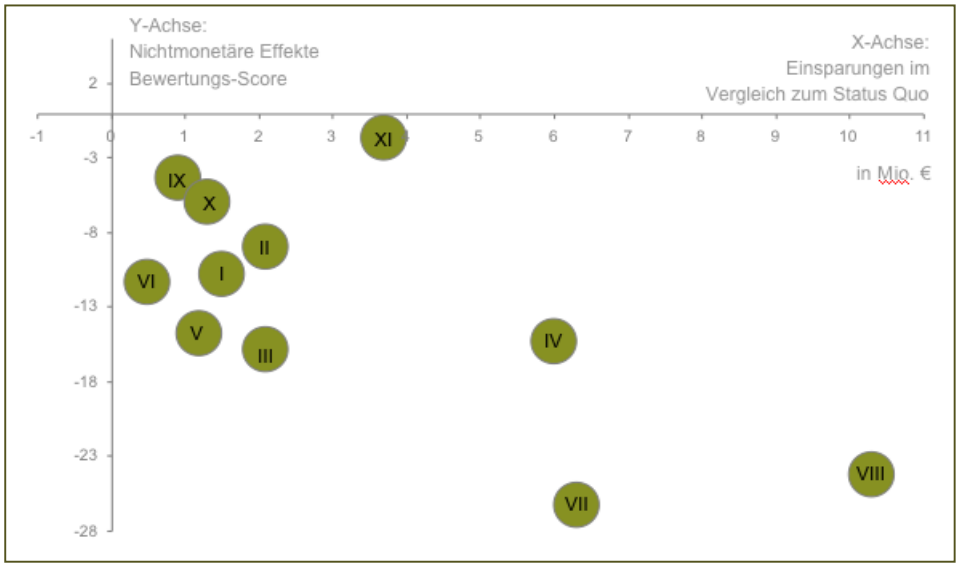
In einem dritten Schritt werden alle Betrachtungen in einer Handlungsoptionen-Matrix verdichtet

X-Achse: Monetäre Auswirkungen der Szenarien (Einsparungen)

- Berechnung der Einsparungen für jede einzelne mögliche Maßnahme zur Kostensenkung
- Zusammenfassung der einzelnen Maßnahmen zu sinnvollen Szenarien
- Detaillierte Berechnung der Einsparungen für jedes Szenario

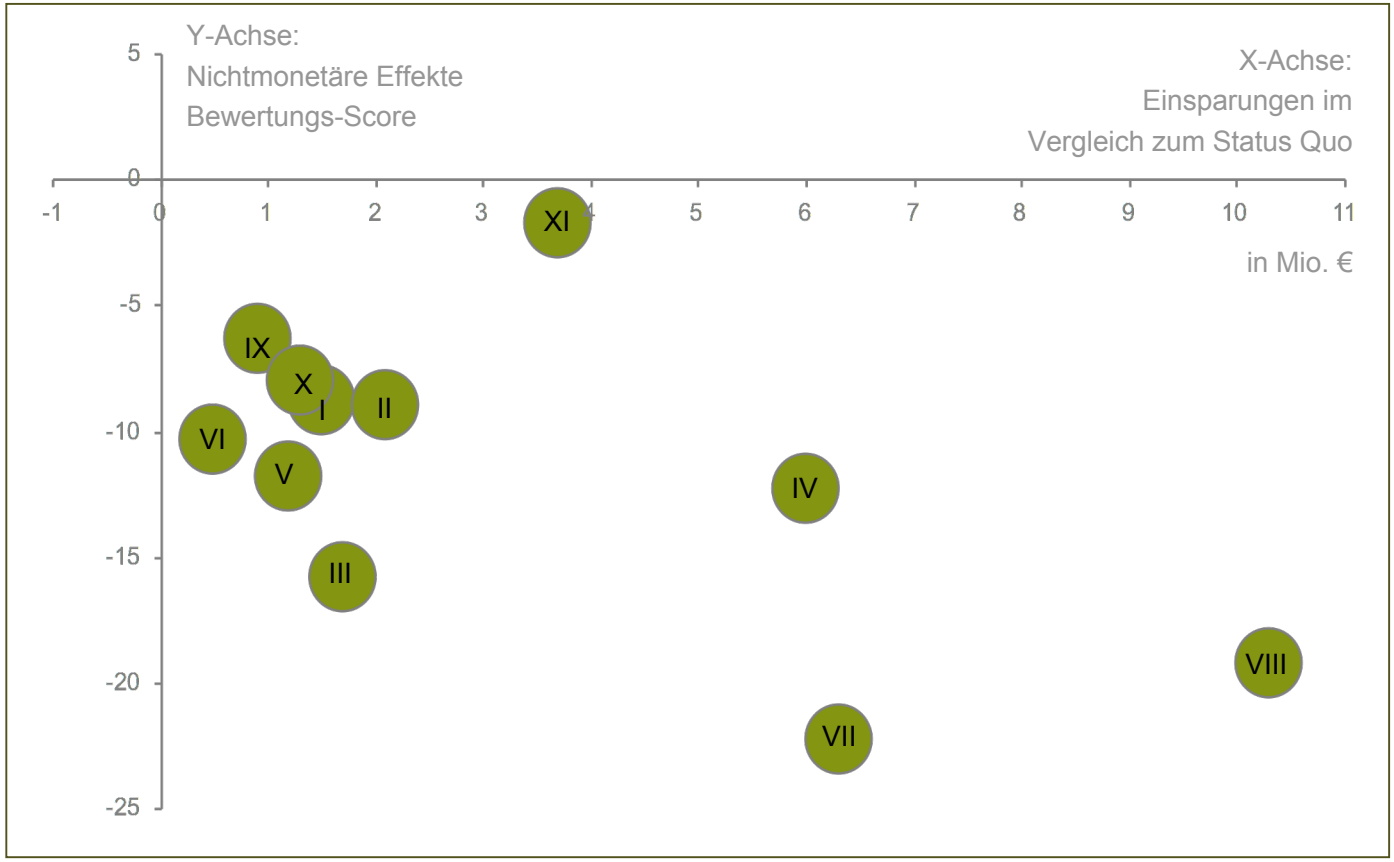
Y-Achse: Nichtmonetäre Auswirkungen der Szenarien

- Nichtmonetäre Bewertung der Szenarien
- Betrachtung der Auswirkung auf die Qualität der künstlerischen Produktion und auf die Vielfalt und Breite des Angebots
- Betrachtung der sozialen und kulturpolitischen Auswirkungen: Renomée der Stadt, Zugänglichkeit des Angebots, Verlust von Arbeitsplätzen etc.



actori

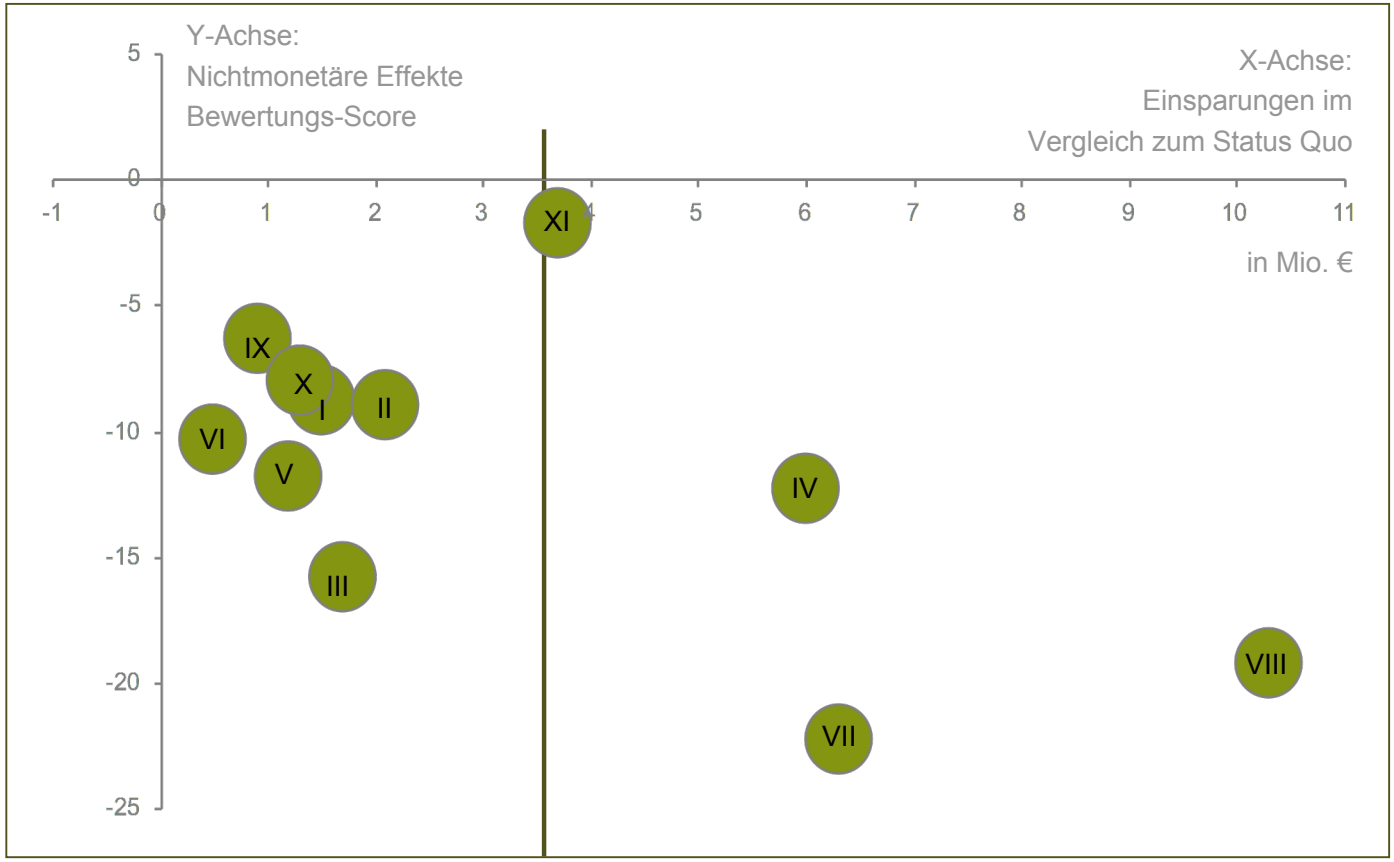
Nur radikale Kürzungsszenarien oder Strukturszenarien mit ausreichenden Einsparungen



I. Reduktion Produktionen und Konzerte
II. Kürzung künstlerische Budgets
III. Verkleinerung Ensembles
IV. Schließung Spielstätte MuKo
V. Schließung Zweitspielstätten Centraltheater
VI. Schließung Orgelsparte und Chorwesen Gewandhaus
VII. Schließung Ballettsparte
VIII. Schließung Operettensparte
IX. Fusion Oper und Centraltheater
X. Fusion Gewandhaus-Oper
XI. Eingliederung MuKo in TdJW

actori

Nur radikale Kürzungsszenarien oder Strukturszenarien mit ausreichenden Einsparungen

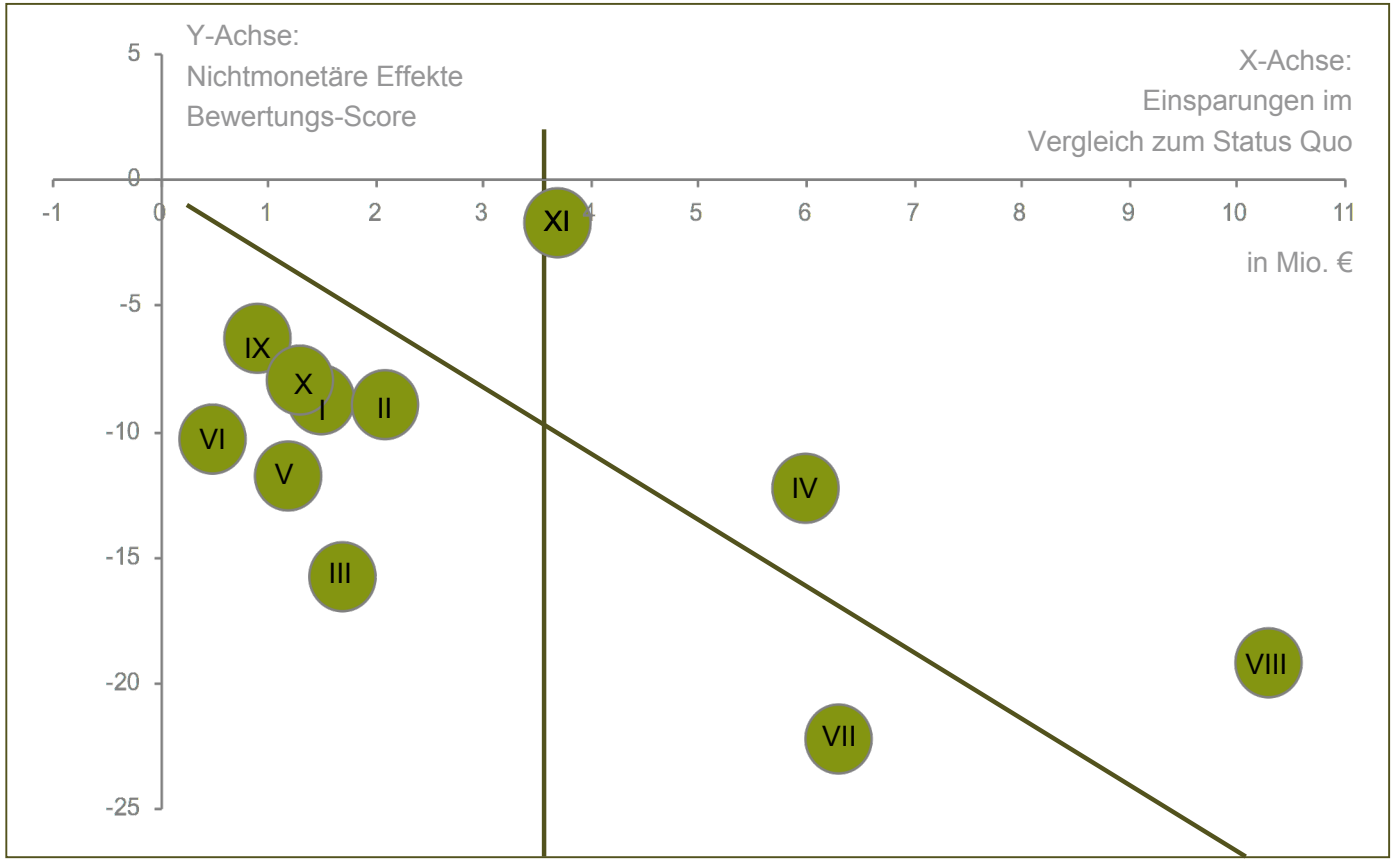


Einsparungen
bei 3,7 Mio. €

I. Reduktion Produktionen und Konzerte
II. Kürzung künstlerische Budgets
III. Verkleinerung Ensembles
IV. Schließung Spielstätte MuKo
V. Schließung Zweitspielstätten Centraltheater
VI. Schließung Orgelsparte und Chorwesen Gewandhaus
VII. Schließung Ballettsparte
VIII. Schließung Operettensparte
IX. Fusion Oper und Centraltheater
X. Fusion Gewandhaus-Oper
XI. Eingliederung MuKo in TdJW

actori

Nur radikale Kürzungsszenarien oder Strukturszenarien mit ausreichenden Einsparungen

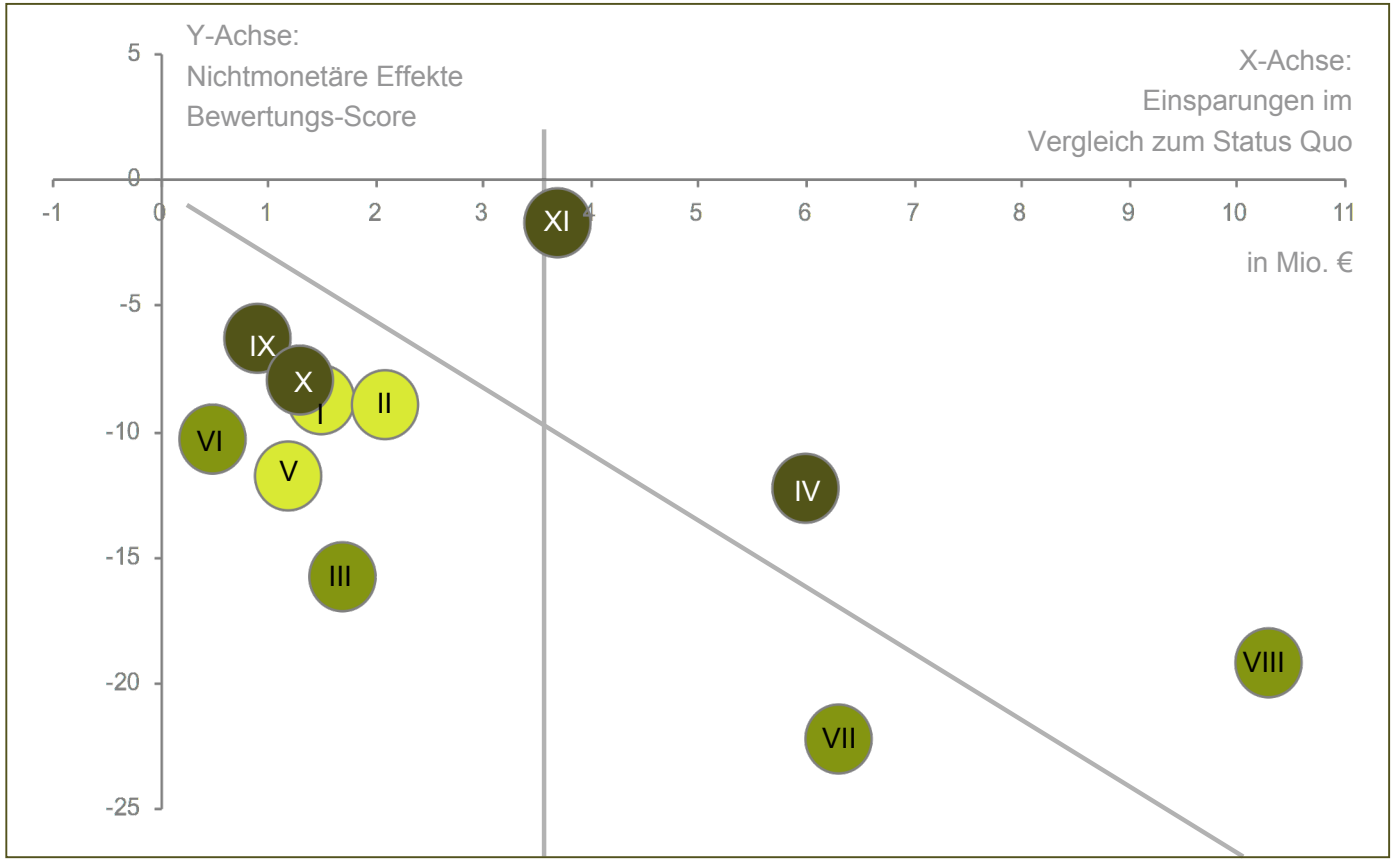


Einsparungen
bei 3,7 Mio. €

I. Reduktion Produktionen und Konzerte
II. Kürzung künstlerische Budgets
III. Verkleinerung Ensembles
IV. Schließung Spielstätte MuKo
V. Schließung Zweitspielstätten Centraltheater
VI. Schließung Orgelsparte und Chorwesen Gewandhaus
VII. Schließung Ballettsparte
VIII. Schließung Operettensparte
IX. Fusion Oper und Centraltheater
X. Fusion Gewandhaus-Oper
XI. Eingliederung MuKo in TdJW

actori

Nur durch Entscheidungen mit mittel- und langfristigem Horizont können wesentliche Einsparungen erzielt werden



I. Reduktion Produktionen und Konzerte
II. Kürzung künstlerische Budgets
III. Verkleinerung Ensembles
IV. Schließung Spielstätte MuKo
V. Schließung Zweitspielstätten Centraltheater
VI. Schließung Orgelsparte und Chorwesen Gewandhaus
VII. Schließung Ballettsparte
VIII. Schließung Operettensparte
IX. Fusion Oper und Centraltheater
X. Fusion Gewandhaus-Oper
XI. Eingliederung MuKo in TdJW

Effektive Einsparungen vor Spielzeit 2014/15

Effektive Einsparungen vor Spielzeit 2016/17

Effektive Einsparungen nach Spielzeit 2016/17

actori

Das Gutachten legt die Grundlage für eine sachliche Diskussion über die Weiterentwicklung der Kulturinstitutionen in Leipzig dar

Fazit

- actori gibt in dem für die Stadt Leipzig erstellten Gutachten **keine Empfehlung für eines der untersuchten Szenarien** ab.
- Die Entscheidung für oder gegen eines der dargestellten Entwicklungsszenarien wird in hohem Maße von **kulturpolitischen Wertsetzungen** bestimmt sein, die sich in der öffentlichen Diskussion herauskristallisieren müssen. Ziel dieses Gutachtens ist es, diese Diskussion durch objektive Informationen zu versachlichen.
- Die Entscheidung über die **künftige finanzielle Ausstattung** der Leipziger Eigenbetriebe Kultur ist für diese Diskussion eine grundlegende Größe. Die Szenarien in diesem Gutachten wurden unter der Rahmenbedingung eines gedeckelten Zuschusses berechnet – unter dieser Vorgabe stehen der Stadt Leipzig nur die im Gutachten aufgeführten Handlungsoptionen offen.
- Ein klares Ergebnis des Gutachtens ist es, dass nur **mittel- und langfristige Strukturentscheidungen** eine dauerhafte Finanzierung der Leipziger Eigenbetriebe Kultur in Zukunft sicherstellen.