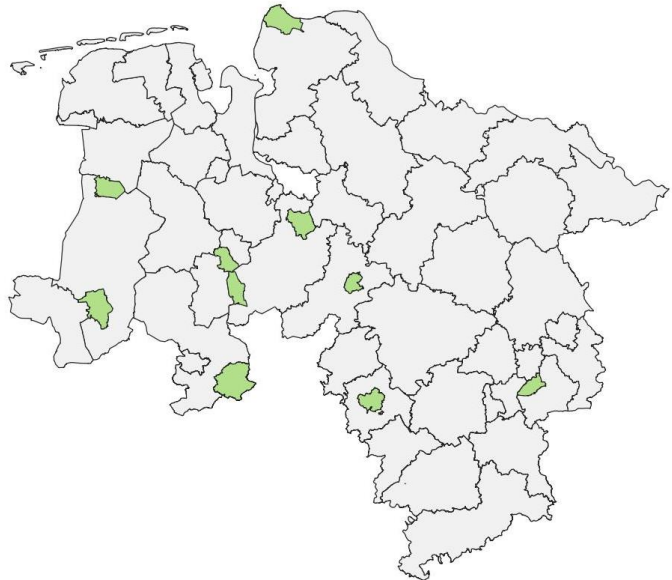


**Die Präsidentin des
Niedersächsischen Landesrechnungshofs
- Überörtliche Kommunalprüfung -**

Prüfungsmitteilung

**Beispieltheater:
Strukturen und Finanzbedarfe von
Theatern ohne eigenen Spielbetrieb**



Übersandt an

- Städte **Cuxhaven**, Diepholz, Hameln, Lingen (Ems), Melle, Nienburg/Weser, Papenburg, Syke, Vechta und Wolfenbüttel
- deren Kommunalaufsichtsbehörden
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport

Hildesheim, 20.03.2024

Az.: 10712/6.3-4/2022/2



Niedersachsen

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte..... | 4 |
| 2 | Prüfungsanlass und Durchführung der Prüfung | 8 |
| 3 | Prüfungsergebnisse..... | 9 |
| 3.1 | Rechtliche Grundlagen..... | 9 |
| 3.2 | Strukturen | 10 |
| 3.2.1 | Bauliche Strukturen..... | 10 |
| 3.2.2 | Aufgabenübertragungen..... | 12 |
| 3.3 | Personalstrukturen | 13 |
| 3.3.1 | Personalbestand | 13 |
| 3.3.2 | Ermittlung der Vollzeitäquivalente | 15 |
| 3.3.3 | Stellenbeschreibungen..... | 16 |
| 3.3.4 | Interne Leistungsverrechnung | 16 |
| 3.4 | Programmangebot | 17 |
| 3.5 | Kooperationen..... | 19 |
| 3.5.1 | Zusammenarbeit von Städten | 19 |
| 3.5.2 | Landesbühnen | 19 |
| 3.6 | Steuerung | 21 |
| 3.7 | Finanzbedarfe | 22 |
| 3.7.1 | Auswirkungen der Covid-19-Pandemie | 23 |
| 3.7.2 | Abbildung im Haushalt | 24 |
| 3.7.3 | Jahresergebnis gesamt und Theater | 26 |
| 3.7.4 | Zuschussbedarfe..... | 26 |
| 3.7.5 | Ordentliche Aufwendungen | 28 |
| 3.7.6 | Ordentliche Erträge | 36 |
| 3.8 | Kennzahlen | 41 |
| 3.8.1 | Bezug Einwohnerinnen und Einwohner | 42 |
| 3.8.2 | Bezug Besucherinnen und Besucher | 43 |
| 3.8.3 | Bezug Veranstaltungen | 45 |
| 3.8.4 | Einordnung der Kennzahlen | 46 |
| 4 | Fazit..... | 47 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| <i>Abbildung 1: Theatersaal Metropol Theater der Stadt Vechta.....</i> | <i>11</i> |
| <i>Abbildung 2: Theatersaal Theater Hameln</i> | <i>12</i> |
| <i>Abbildung 3: Gesamt- und Teilergebnis 2019.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Abbildung 4: Teilergebnisse der Theater</i> | <i>27</i> |
| <i>Abbildung 5: ordentliche Aufwendungen</i> | <i>28</i> |
| <i>Abbildung 6: Zusammensetzung der ordentlichen Aufwendungen 2019.....</i> | <i>29</i> |
| <i>Abbildung 7: mittlere Personalaufwandsquote.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Abbildung 8: mittlere Aufwendungen für Gastspiele</i> | <i>32</i> |
| <i>Abbildung 9: mittlere Aufwendungen für Gebäude und Inventar</i> | <i>34</i> |
| <i>Abbildung 10: ordentliche Erträge</i> | <i>36</i> |
| <i>Abbildung 11: Zusammensetzung der ordentlichen Erträge 2019.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Abbildung 12: Leistungsentgelte.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Abbildung 13: Zuwendungen.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Abbildung 14: Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner (Stand 30.06.2022)</i> | <i>42</i> |
| <i>Abbildung 15: Zuschussbedarf je Einwohnerin und Einwohner.....</i> | <i>43</i> |

| | |
|--|-----------|
| <i>Abbildung 16: Zahl der Besucherinnen und Besucher</i> | <i>44</i> |
| <i>Abbildung 17: Zuschussbedarf je Besucherin und Besucher</i> | <i>44</i> |
| <i>Abbildung 18: eigene Veranstaltungen</i> | <i>45</i> |
| <i>Abbildung 19: Zuschussbedarf je Veranstaltung</i> | <i>46</i> |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabelle 1: Übersicht Spielstätten</i> | <i>10</i> |
| <i>Tabelle 2: Personal (VZÄ) und Anzahl der eigenen Veranstaltungen</i> | <i>14</i> |
| <i>Tabelle 3: Weitere Leistungen in den VZÄ</i> | <i>15</i> |
| <i>Tabelle 4: Steuerungssystem</i> | <i>21</i> |
| <i>Tabelle 5: Personalaufwendungen</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabelle 6: Aufwendungen für Gastspiele</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabelle 7: übrige ordentliche Aufwendungen</i> | <i>35</i> |

Anlagenverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| <i>Anlage 1</i> | <i>Zuordnung von Personaldienstleistungen</i> |
|-----------------|---|

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--|
| KomHKVO | Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung vom 18.04.2017 (Nds. GVBl. S. 130), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 12.12.2023 (Nds. GVBl. S. 289) |
| HSK | Haushaltssicherungskonzept |
| ILV | Interne Leistungsverrechnung |
| LBNN | Landesbühne Niedersachsen Nord GmbH, Wilhelmshaven |
| NKultFöG | Niedersächsischen Kulturfördergesetz vom 28.06.2022 (Nds. GVBl. S. 394) |
| NKomVG | Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz vom 17.12.2010 (Nds. GVBl. S. 576), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 11.10.2023 (Nds. GVBl. S. 250) |
| T€ | Tausend Euro |
| TfN | Theater für Niedersachsen GmbH, Hildesheim |
| VZÄ | Vollzeitäquivalente |

Quellenhinweis

Die Karte des Deckblattes basiert auf den Geodaten des Landesamtes für Geoinformation und Landesvermessung Niedersachsen,

1 Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte

- Tz. 1 Die überörtliche Kommunalprüfung prüfte bei zehn Städten das Betreiben ihrer Beispieltheater¹. Die unterschiedliche Größe der geprüften Theater, die Ausgestaltung des Spielbetriebs sowie regionale Besonderheiten erschweren einen direkten Vergleich ebenso wie verschiedene Formen der Aufgabenwahrnehmung. Dennoch stehen die Theater vor ähnlichen Herausforderungen: Die nicht durch Eintrittsgelder und Mieterträge gedeckten Aufwendungen finanzieren die Städte selbst. Sie müssen die Finanzierung auch künftig sicherstellen, ohne das Programmniveau zu gefährden. Folgende wesentliche Ergebnisse wurden für die Haushaltsjahre 2019 bis 2022 festgestellt:
- Tz. 2 Die Theatergebäude befanden sich grundsätzlich im Eigentum der Städte. Der Stadt Syke war vom Landkreis Diepholz ein Dauernutzungsrecht eingeräumt. Die Stadt Vechta mietete das Gebäude (vgl. Abschnitt 3.2.1).
Das Stadttheater Cuxhaven verfügte über 352 Sitzplätze, eines der kleineren Theater im Vergleich.
- Tz. 3 Bei einer Übertragung von Aufgaben ist eine Steuerung seitens der Stadt nur über eine entsprechende Ausgestaltung des jeweiligen Vertrags möglich. Dies erfordert nicht nur die Finanzierung zu regeln, sondern Steuerungsmöglichkeiten der Stadt zu gewährleisten sowie Rechte und Pflichten der Vertragsparteien genau zu formulieren (z. B. Prüfungsrechte und Berichtspflichten). Die Städte Diepholz und Melle sollten Ihre Verträge mit den Kulturringen aktualisieren (vgl. Abschnitt 3.2.2).
Die Stadt Cuxhaven organisierte das Theater einschließlich des Spielbetriebs selbst. Die für den eigenen Spielbetrieb zur Verfügung stehenden Zeiten waren durch Belegungszeiten einer örtlichen Theatergruppe deutlich eingeschränkt (vgl. Abschnitt 3.2.1).
- Tz. 4 Die Anzahl des für die Verwaltung und den Betrieb des Theaters eingesetzten Personals variierte zwischen den Städten stark und lag zwischen 0,3 und 20,3 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Die Städte mit dem höchsten Personaleinsatz führten auch die meisten Veranstaltungen durch. Bei den Städten mit den niedrigsten Anteilen an eigenem Personal gab es nur wenige Veranstaltungen oder sie hatten Aufgaben an einen eingetragenen Verein (Kulturring) abgegeben

¹ Beispieltheater werden auch Gastspielhäuser genannt.

(vgl. Abschnitt 3.3.1).

Die Stadt Cuxhaven wies im Vergleich einen eher geringen Personalbestand auf. Sie führte jedoch weniger Veranstaltungen durch als die Städte mit einem hohen Personalbestand.

Tz. 5 Die Höhe der Personalaufwendungen basiert auf der Zuordnung von Stellen und Stellenanteilen zum Produkt im Haushaltsplan. Die überörtliche Kommunalprüfung stellte Diskrepanzen zwischen der Produktzuordnung, den Stellenplänen, den Stellenbeschreibungen und den Angaben der Theaterleitung fest. Um das Produkt „Theater“ effektiv steuern zu können, ist es notwendig, dass die ausgewiesenen Personalaufwendungen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen. Die Produktverantwortlichen sollten sich Kenntnis davon verschaffen, welche Stellen und Stellenanteile bei den Personalaufwendungen zu berücksichtigen sind (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Solche Diskrepanzen waren bei der Stadt Cuxhaven ebenfalls festzustellen.

Tz. 6 Das Programmangebot war vielfältig. Alle Städte boten ein Kinder- und Jugendtheaterprogramm an (vgl. Abschnitt 3.4).

Auch das Stadttheater Cuxhaven wies ein vielfältiges Programmangebot auf. Mangels eines Orchestergrabens bestanden eingeschränkte Möglichkeiten.

Tz. 7 Programmkooperationen wurden in verschiedenen Ausgestaltungen vorgefunden. Mehrere Städte buchten u. a. Produktionen der Landesbühnen „Landesbühne Niedersachsen Nord“ (LBNN) und „Theater für Niedersachsen“ (TfN). Die Städte Papenburg und Vechta waren über den Zweckverband LBNN wirtschaftliche Träger der LBNN. Sie besaßen eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten, da Entscheidungen über Finanzierung und ggf. Programmgestaltung gemeinschaftlich mit 14 Zweckverbandsmitgliedern unterschiedlicher Größe und Struktur getroffen werden mussten.

Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, alle Programmkooperationen regelmäßig auf den Nutzen im Verhältnis zu den Aufwendungen für die Stadt zu hinterfragen. Falls eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu dem Ergebnis führt, dass eine Mitgliedschaft unwirtschaftlich ist, sollte diese beendet werden (§ 110 Abs. 2 NKomVG). Die Städte Papenburg und Vechta sollten bei der LBNN ihre Einflussmöglichkeiten auf das Programmangebot stärker nutzen und die Produktverantwortlichen einbinden (vgl. Abschnitt 3.5.2).

Die Stadt Cuxhaven war nicht Mitglied des genannten Zweckverbands. Sie

vereinbarte mit dem TfN ein Gastspiel-Abonnement ab der Spielzeit 2023/2024, um entsprechende Rabattmöglichkeiten ohne festen Zuschuss nutzen zu können.

- Tz. 8 Eine Steuerung über Ziele und Kennzahlen bietet sich gerade im Theaterbereich an. Dazu gehören auch die Diskussionen in den Kommunalparlamenten über die künftige Ausrichtung der Beispieltheater. Die Städte sollten ihr Steuerungssystem überprüfen. Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, im Produkt „Theater“ konkrete Ziele und geeignete Kennzahlen zu bestimmen sowie ein fachbezogenes Controlling durchzuführen (vgl. Abschnitt 3.6).
Die Stadt Cuxhaven steuerte das wesentliche Produkt „Stadttheater“ im Haushalt mit Zielen und Kennzahlen. Ein entsprechendes Controlling war eingerichtet.
- Tz. 9 In den Pandemie Jahren gingen die Zahlen der Besucherinnen und Besucher stark zurück, weil keine Veranstaltungen stattfinden konnten (Lockdown) oder aufgrund der geltenden Hygiene- und Abstandsregeln nur eine geringe Zahl an Besucherinnen und Besucher zulässig war. Eine Wiederanstieg der Zahlen war ab dem Jahr 2022 zu verzeichnen, obwohl es noch bis März 2022 Einschränkungen im Theaterbetrieb gab. Im Durchschnitt erreichten die Zahlen der Besucherinnen und Besucher der geprüften Städte im Jahr 2022 rd. 63 % des Niveaus des Jahres 2019 (vgl. Abschnitt 3.7.1).
Bei der Stadt Cuxhaven betrug dieser Wert rd. 49 %.
- Tz. 10 Der Zuschussbedarf der Theater hängt u. a. von dem Programm sowie dem für dessen Umsetzung erforderlichen Verwaltungsaufwand ab. Keine Stadt konnte die Aufwendungen durch Erträge decken. Der mittlere Zuschussbedarf der Städte lag in den Prüfungsjahren bei rd. 713.400 €. Die Städte sollten laufend prüfen, welche Maßnahmen den Zuschussbedarf mindern können (vgl. Abschnitt 3.7.4).
Der mittlere Zuschussbedarf des Stadttheaters Cuxhaven lag bei rd. 284.600 €.
- Tz. 11 Die Personalaufwendungen betrugen im Jahresmittel zwischen 17.900 € und 1.138.100 €. Die Höhe korrespondierte im Allgemeinen mit der Höhe der festgestellten VZÄ (s. o.). Die Städte mit dem meisten Personal wiesen auch die höchsten Personalaufwendungen auf (vgl. Abschnitt 3.7.5.1).
Bei der Stadt Cuxhaven belief sich der Mittelwert auf rd. 155.500 €.

- Tz. 12 Die Aufwendungen der Städte für Gastspiele lagen im Verhältnis zu den ordentlichen Aufwendungen zwischen 23,5 % und 51,7 %. Dabei wurden die Zahlungen an den LBNN oder das TfN berücksichtigt (vgl. Abschnitt 3.7.5.2).
Die Stadt Cuxhaven verzeichnete einen Mittelwert von 48,1 %.
- Tz. 13 Der jährliche Mittelwert der Abschreibungen betrug zwischen 80 € und 454.400 €. Bei drei Städten lag dieser über dem Durchschnitt von 110.700 € und beeinflusste damit in besonderem Maß den Zuschussbedarf (vgl. Abschnitt 3.7.5.3).
Bei der Stadt Cuxhaven war die Höhe der Abschreibungen bei einem Mittelwert von rd. 5.700 € zu vernachlässigen.
- Tz. 14 Die übrigen ordentlichen Aufwendungen waren bei einigen Städten ein großer Aufwendungsbereich. Im jährlichen Mittel betrugen sie zwischen 5.300 € und 286.000 € (vgl. Abschnitt 3.7.5.4).
Der Mittelwert der Stadt Cuxhaven lag bei rd. 27.200 €.
- Tz. 15 Die Theater erzielten Erträge vorrangig durch Eintrittsgelder sowie aus der Überlassung an Dritte. Zuwendungen waren vor der Covid-19-Pandemie von nachrangiger Bedeutung. Die ordentlichen Erträge betrugen im jährlichen Mittel zwischen 5.800 € und 684.100 € (vgl. Abschnitt 3.7.6).
Die Erträge der Stadt Cuxhaven beliefen sich im Mittel auf rd. 148.700 €, davon 51.100 € an Zuwendungen.
- Tz. 16 Die Eintrittsgelder für den Bereich „Schauspiel“ variierten zwischen 12 € und 33 €. Eine Vollkostenkalkulation fand nicht statt. (vgl. Abschnitt 3.7.6.1).
Die Stadt Cuxhaven erhob einen Kassenpreis zwischen 13 € und 26 €.
- Tz. 17 Der mittlere Zuschussbedarf lag bei 16,10 € je Einwohnerin und Einwohner und bei 108,76 € je Theaterbesucherin und -besucher (vgl. Abschnitt 3.8.1 und 3.8.2).
Beim Stadttheater Cuxhaven gehörten die mittleren Zuschussbedarfe von 5,88 € je Einwohnerin und Einwohner sowie von 55,80 € je besuchende Person zu den niedrigeren im Vergleich.

2 Prüfungsanlass und Durchführung der Prüfung

- Tz. 18 Es gibt öffentlich getragene Theater mit eigenem und ohne eigenes Ensemble, Privattheater sowie Freie Theater². Unter Beispieltheater werden Theater mit einer festen Spielstätte, die kein eigenes Ensemble besitzen, verstanden. Sie führen regelmäßig Gastspielproduktionen auf. Beispieltheater stellen neben den Aktivitäten der Freien Theater oft die einzigen professionellen und institutionalisierten Theater in ländlichen Räumen dar.³
- Tz. 19 Beispieltheater werden im Allgemeinen von mittelgroßen Städten betrieben. Die ausgewählten Städte⁴ hatten zwischen rd. 18.000 und 58.000 Einwohnerinnen und Einwohner.⁵ Die überörtliche Prüfung bezog sich auf die Haushaltsjahre 2019 bis 2021. Soweit möglich wurde das Haushaltsjahr 2022 einbezogen. Die Haushaltsjahre 2020 bis 2022 standen unter den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie.

Die geprüften Kommunen hatten bis zum 06.11.2023 Gelegenheit, zum Entwurf der Prüfungsmitteilung Stellung zu nehmen.

Die schriftlichen und mündlichen Stellungnahmen sind in folgenden Abschnitten berücksichtigt:

Stellungnahme der Stadt Hameln in den Abschnitten 1, 3.3.1, 3.7.1, 3.7.5, 3.7.6.2,

Stellungnahme der Stadt Lingen (Ems) in den Abschnitten 1, 2, 3.3.1, 3.7.5, 3.7.5.2, 3.7.5.3, 3.7.5.4, 3.7.6.1,

Stellungnahme der Stadt Melle in den Abschnitten 1, 3.3.1,

Stellungnahme der Stadt Nienburg/Weser im Abschnitt 1,

Stellungnahme der Stadt Papenburg in den Abschnitten 1, 3.5.2,

Stellungnahme der Stadt Syke in den Abschnitten 3.3.1, 3.4, 3.7.6.1,

Stellungnahme der Stadt Wolfenbüttel in den Abschnitten 1, 3.2.1, 3.3.1, 3.4, 3.5.2, 3.6, 3.7.5.3, 3.7.6.1, 3.7.6.2.

² Zum Begriff „Freies Theater“ vgl. Formen und Formate Freier Darstellender Künste, Eckhard Mittelstädt (2013/2012) in: Kulturelle Bildung Online, www.kubi-online.de (Abruf am 19.03.2024).

³ Theater in der Provinz – Gastspieltheater als Förderer kultureller Teilhabe in ländlichen Räumen, Thomas Renz (2018) in: Kulturelle Bildung Online, www.kubi-online.de (Abruf am 19.03.2024).

⁴ Geprüft wurden die Städte Cuxhaven, Diepholz, Hameln, Lingen (Ems), Melle, Nienburg/Weser, Papenburg, Syke, Vechta und Wolfenbüttel.

⁵ Siehe auch Abschnitt 3.8.1 „Bezug Einwohnerinnen und Einwohner“, Abbildung 14.

Die übrigen Kommunen gaben keine Stellungnahme ab.

3 Prüfungsergebnisse

3.1 Rechtliche Grundlagen

- Tz. 20 Gemäß Art. 6 der Niedersächsischen Verfassung schützen und fördern das Land, die Gemeinden und die Landkreise Kunst und Kultur. Mit dem Niedersächsischen Kulturfördergesetz (NKultFöG) regelt das Land die Grundlagen für seine Kulturförderung (§ 1 Abs. 1 NKultFöG). Das Land Niedersachsen unterhält drei Staatstheater. Es fördert zudem das TfN mit Sitz in Hildesheim und die LBNN mit Sitz in Wilhelmshaven. Beide Bühnen bieten Theatervorstellungen für Städte und Gemeinden an. Des Weiteren fördert das Land kommunale Theater mit festem Ensemble und Freie Theater.⁶
- Tz. 21 Die Städte nehmen die Aufgabe der Kulturförderung in ihrem Gebiet im Rahmen ihrer Selbstverwaltung in eigener Verantwortung wahr (Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz, §§ 1, 4 f. NKomVG, § 1 Abs. 2 Satz 1 NKultFöG). Ein kulturelles Mindestangebot gehört dazu. Kommunale Theater sind ein Teil der „kulturellen Infrastruktur“. Welche kulturelle Infrastruktur vorgehalten wird, liegt in der Entscheidungsfreiheit jeder Stadt.⁷
- Tz. 22 Beim Betrieb eines Theaters handelt sich um eine freiwillige Leistung, welche die Stadt in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit bereitstellt. Alle Städte haben ihre Haushaltswirtschaft so zu planen und zu führen, dass die stetige Erfüllung ihrer Aufgaben gesichert ist (§ 110 Abs. 1 NKomVG). Sie sind zu sparsamer und wirtschaftlicher Haushaltsführung verpflichtet (§ 110 Abs. 2 NKomVG).

⁶ [Theater in Niedersachsen, www.mwk.niedersachsen.de](http://www.mwk.niedersachsen.de) (Abruf am 19.03.2024).

⁷ Vgl. Positionspapier des Deutschen Städte- und Gemeindebunds „Kultur vor Ort: Standortvorteil und Impulsgeber – Identitäts- und Wirtschaftsfaktor“ vom 28.06.2021, Anlage zu Eildienst Nr. 317/2021 des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds, ferner [unter www.dstgb.de](http://www.dstgb.de) (Abruf am 19.03.2024).

3.2 Strukturen

3.2.1 Bauliche Strukturen

Tz. 23 Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Theatergebäude:

| Stadt | Spielstätten | Name der Spielstätten | Säle | Sitzplätze | Eigentum | Vermietung |
|--------------|--------------|----------------------------------|------|------------|----------|------------|
| Cuxhaven | 1 | Stadttheater Cuxhaven | 1 | 352 | Stadt | ja |
| Diepholz | 1 | Theater der Stadt Diepholz | 1 | 541 | Stadt | ja |
| Hameln | 1 | Theater Hameln | 1 | 658 | Stadt | ja |
| Lingen (Ems) | 1 | Theater an der Wilhelmshöhe | 1 | 730 | Stadt | ja |
| Melle | 1 | Theater Melle | 1 | 488 | Stadt | ja |
| Nienburg/W. | 1 | Theater auf dem Hornwerk | 1 | 626 | Stadt | ja |
| Papenburg | 2 | Theater auf der Werft/Stadthalle | 2 | 240/800 | Stadt | ja |
| Syke | 1 | Syker Theater | 1 | 523 | Dritter | ja |
| Vechta | 1 | Metropol Theater | 1 | 272 | Dritter | ja |
| Wolfenbüttel | 1 | Lessingtheater | 1 | 468 | Stadt | begrenzt |

Tabelle 1: Übersicht Spielstätten

Tz. 24 Die Stadt Papenburg unterhielt zwei Spielstätten, das „Theater auf der Werft“ mit 240 und die „Stadthalle“ mit 800 Sitzplätzen. Dies waren die kleinste bzw. die größte Spielstätte im Vergleichsring.

Tz. 25 Über zusätzliche Projekt- bzw. Studiobühnen verfügten die Theater der Städte Hameln und Wolfenbüttel. Sie nutzen dazu die Bühnenfläche und boten dort 99 bzw. 101 Sitzplätze an.

Tz. 26 Grundsätzlich befanden sich die Theatergebäude im Eigentum der Städte. Der Stadt Syke war vom Landkreis Diepholz ein Dauernutzungsrecht eingeräumt. Die Stadt Vechta mietete das Gebäude. Dieses war zudem dauerhaft an die dortige Universität temporär untervermietet, um einen Teil der Mietaufwendungen zu refinanzieren.

- Tz. 27 Alle Städte ließen eine Nutzung der Theater durch Dritte zu (z. B. Schulen, städtische Einrichtungen, ortsansässige Laienspielgruppen, Vereine, private Veranstalter).
- Tz. 28 Die Stadt Cuxhaven stellte dem Theaterverein Döser Speeldeel von 1924 e. V. das Theater für Proben und Aufführungen rd. 12 Wochen im Jahr zur Verfügung. Aus Mitteln der Kulturförderung wurden pauschal anteilige Sachaufwendungen für die Unterhaltung des beweglichen Vermögens und Energiekosten sowie Personalaufwendungen ausgeglichen.
- Tz. 29 Über die Überlassung von Theater und Stadthalle schloss die Stadt Papenburg mit einem Privatunternehmen einen Nutzungsvertrag. Danach übernahm die Stadt Papenburg die laufenden Bewirtschaftungskosten, Instandhaltungen und Versicherungen für das Theater und überließ es dem Privatunternehmen für bis zu 20 % der möglichen Veranstaltungstage. Diese Leistung war in dem vereinbarten Nutzungsentgelt enthalten. Der Hauptnutzer der Stadthalle hingegen war vereinbarungsgemäß das Privatunternehmen. Die Stadt Papenburg konnte die Stadthalle gegen Entgelt an bis zu 20 % der möglichen Veranstaltungstage laut Vertrag nutzen.
- Tz. 30 Die Stadt Diepholz überließ das Theater unentgeltlich dem angegliederten Berufsbildungszentrum für Proben und Unterrichtseinheiten ohne Publikum.



Abbildung 1: Theatersaal Metropol Theater der Stadt Vechta
Bild: Überörtliche Kommunalprüfung



Abbildung 2: Theatersaal Theater Hameln
Bild: Überörtliche Kommunalprüfung

3.2.2 Aufgabenübertragungen

- Tz. 31 Mit Ausnahme der Städte Diepholz und Melle⁸ organisierten die Städte den Theaterbetrieb selbst (Planung und Durchführung von Theaterveranstaltungen). Zum Teil waren der Garderobendienst und/oder das Catering verpachtet.
- Tz. 32 Die Stadt Diepholz schloss mit dem Kulturring Diepholz e. V. einen Kooperationsvertrag vom 30.08.2013 über die Erbringung eines Kulturprogramms. Auf Basis eines Geschäftsbesorgungsvertrags vom 24.08.1988 erfolgte die Aufgabenübertragung der Stadt Melle an den Kulturring Melle e. V. zur regelmäßigen Durchführung von Musikveranstaltungen und Theateraufführungen. Beide stellten den Kulturringen ihr Theater einschließlich Personal und Versorgungsmedien sowie weitere personelle, organisatorische und finanzielle Ressourcen der Stadtverwaltung gegen eine Pauschalerstattung (Stadt Diepholz) bzw. kostenfrei (Stadt Melle) zur Verfügung.
- Tz. 33 Die Planung und Durchführung von Theaterveranstaltungen erfolgte somit in Zuständigkeit der Kulturringe und insoweit grundsätzlich eigenverantwortlich. Informationsstand, Beteiligung und Einflussnahme der Verwaltungen an den Aktivitäten der Kulturringe waren sehr unterschiedlich ausgeprägt.
- Tz. 34 Während die Stadt Melle z. B. maßgeblich in die Planung und Kalkulation des Veranstaltungsprogramms eingebunden und mit Auskunfts- und Prüfrechten

⁸ Im Folgenden in den Tabellen *kursiv* dargestellt.

ausgestattet war, agierte der Kulturring Diepholz e. V. autonom und schloss die Stadt Diepholz weitgehend vom operativen Geschäft aus. Die Stadt Diepholz nahm keinen Einfluss auf die Programmgestaltung. Unterlagen zu Kosten und Finanzierung der Kulturringveranstaltungen sowie Auskunfts- und Prüfrechte z. B. über Besucherzahlen der Kulturring-Veranstaltungen waren nicht vorhanden.

- Tz. 35 Bei einer Übertragung kommunaler Aufgaben ist eine Steuerung seitens der Stadt nur über eine entsprechende Ausgestaltung des Kooperationsvertrags möglich. Dies erfordert es, nicht nur die Finanzierung zu regeln, sondern auch Steuerungsmöglichkeiten der Stadt zu gewährleisten sowie Rechte und Pflichten der Vertragsparteien genau zu formulieren (z. B. Prüfungsrechte und Berichtspflichten).
- Tz. 36 Die Städte Diepholz und Melle sollten ihre Verträge mit den Kulturringen regelmäßig überprüfen und ggf. anpassen. Die Stadt Diepholz sollte ihre Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und Einflussnahmen schaffen.

3.3 Personalstrukturen

3.3.1 Personalbestand

- Tz. 37 Die Anzahl des für die Verwaltung und den Betrieb des Theaters eingesetzten Personals variierte zwischen den Städten stark. Wegen diverser Teilzeit- und geringfügig Beschäftigter wird die Anzahl im Folgenden in VZÄ, sich rechnerisch ergebende Vollzeitstellen, wiedergegeben. Die überörtliche Kommunalprüfung ermittelte zwischen 0,3 und 20,3 VZÄ. Die Anzahl der VZÄ wird durch selbst erbrachte oder an Dritte vergebene Leistungen maßgeblich beeinflusst. Bei den Städten Diepholz und Melle waren die geringen Anteile städtischen Personals auf Aufgabenübertragungen an die Kulturringe zurück zu führen (vgl. Abschnitt 3.2.2). Die Städte mit dem höchsten Personalbestand – Hameln, Wolfenbüttel und Nienburg/Weser – führten die meisten Veranstaltungen durch.
- Tz. 38 In der Tabelle 2 sind daher neben den VZÄ auch die Anzahl der von den Städten durchgeführten Veranstaltungen dargestellt. Veranstaltungen Dritter im Theatergebäude sind darin nicht enthalten. Gesondert ausgewiesen sind die Personalanteile für die Veranstaltungstechnik. Da die Anzahl der Veranstaltungen im Jahr

| | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Papenburg | | X | X | X | | X | X | | |
| Syke | | X | | | | | | | |
| Vechta | | X | X | | | | | | |
| Wolfenbüttel | X | X | X | X | X | X | | X | X |

Tabelle 3: Weitere Leistungen in den VZÄ

- Tz. 42 Danach waren bei den Städten mit dem höchsten Personalbestand – Hameln, Wolfenbüttel und Nienburg/Weser – die meisten Leistungen in den VZÄ enthalten.
- Tz. 43 Welche Leistungen den Personalaufwand darstellten, ob an Dritte vergeben (Sachaufwand) wurde oder diese intern von einer anderen Organisationseinheit erbracht und abgerechnet wurden (Interne Leistungsverrechnung (ILV)), kann der Anlage 1 entnommen werden.
- Tz. 44 Bei dieser Betrachtung lassen sich die erheblichen Unterschiede im Umfang des im Theaterbereich eingesetzten Personals (in VZÄ) nachvollziehen. Der Personalbestand der Stadt Hameln war im Vergleich relativ hoch.
- Tz. 45 Die Stadt Hameln sollte ihren Personalbestand unter Berücksichtigung ihrer Haushaltssituation überprüfen.

3.3.2 Ermittlung der Vollzeitäquivalente

- Tz. 46 Die Grundlage für die dargestellten VZÄ bildeten die Produktzuordnung im städtischen Haushaltsplan, die Stellenpläne und ergänzende Ermittlungen der überörtlichen Kommunalprüfung.
- Tz. 47 Dabei ergaben sich Diskrepanzen zwischen der Produktzuordnung, den Stellenplänen, den Stellenbeschreibungen und den Angaben der Theaterleitung (z. B. Städte Cuxhaven, Nienburg/Weser, Vechta, Wolfenbüttel). Zum Teil war den Theaterleitungen nicht bekannt, welche Stellenanteile dem Produkt zugeordnet waren (z. B. Städte Cuxhaven, Melle, Vechta, Wolfenbüttel).
- Tz. 48 Die dem Produkt zugeordneten Personalaufwendungen entsprachen somit häufig nicht den tatsächlichen Gegebenheiten.

- Tz. 49 Um das Produkt „Theater“ effektiv steuern zu können, ist es notwendig, dass die ausgewiesenen Personalaufwendungen den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen.
- Tz. 50 Die Produktverantwortlichen sollten sich, sofern noch nicht geschehen, Kenntnis davon verschaffen, welche Stellen und Stellenanteile bei den Personalaufwendungen zu berücksichtigen sind. Diese sollten sie überprüfen und, soweit Diskrepanzen bestehen, auf eine Änderung bei den mittelverwaltenden Stellen hinwirken.

3.3.3 Stellenbeschreibungen

- Tz. 51 Stellenbeschreibungen dienen als Grundlage für die Stellenbewertung, wie auch für den Stellenplan, die organisatorische Zuordnung der Stelle und die Personalplanung.
- Tz. 52 Die überörtliche Kommunalprüfung stellte im Zusammenhang mit der Ermittlung der Stellenanteile (vgl. Abschnitt 3.3.2) fest, dass Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen (dort: Tätigkeitsdarstellungen) nicht immer vollständig vorhanden waren. So fehlten z. B. bei den Städten Cuxhaven und Hameln Arbeitsplatzbeschreibungen für die Fachkräfte für Veranstaltungstechnik, bei der Stadt Vechta für die Stabsstellenleitung. Vorgelegte Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitsdarstellungen waren zum Teil nicht mehr aktuell, z. B. bezüglich der Theaterleitungen in Cuxhaven, Hameln und Melle.
- Tz. 53 Vollständige und aktuelle Stellenbeschreibungen erleichtern die richtige Zuordnung zum Produkt und damit zu den Personalaufwendungen im Haushaltsplan. Sie sind zudem Grundlage für eine sachgerechte Stellenbewertung.
- Tz. 54 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, fehlende Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen nachzuholen. Überholte Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen sollten aktualisiert werden.

3.3.4 Interne Leistungsverrechnung

- Tz. 55 Nach § 15 Abs. 3 KomHKVO sollen die internen Leistungen zwischen den Teilergebnishaushalten angemessen veranschlagt und verrechnet werden.

- Tz. 56 Sofern das Personal nicht unmittelbar dem Produkt „Theater“ zugeordnet war (vgl. Abschnitt 3.3.1), verrechneten die Städte vornehmlich Leistungen einer zentralen Gebäudewirtschaft in den Bereichen Hausmeisterdienste und Reinigung (vgl. Anlage 1).
- Tz. 57 Die Städte Cuxhaven, Hameln, Syke und Vechta verrechneten interne Hausmeisterleistungen nicht. Die Stadt Cuxhaven verrechnete zwar Personalleistungen des Produkts „Kulturmanagement“ für das Theater (Öffentlichkeitsarbeit u. a.), bezog jedoch das Personal für die Theater-/Abendkasse nicht ein.
- Tz. 58 Durch Personaldienstleistungen für das Theater, welche die Städte weder als Personal- oder Sachaufwand (bei Leistungen Dritter) buchten noch intern verrechneten, war der Ressourcenverbrauch nicht transparent abgebildet.
- Tz. 59 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, die internen Leistungsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten möglichst vollständig abzubilden.

3.4 Programmangebot

- Tz. 60 Zu den angebotenen Genres oder Sparten stellte die überörtliche Kommunalprüfung keine Vorgaben der politischen Gremien fest. Die Möglichkeiten zudem waren, abgesehen von den zur Verfügung stehenden Finanzmitteln, auch abhängig vom Theaterbau. Beispielsweise hatten einige Theater keinen Orchestergraben.
- Tz. 61 Die Theaterleitungen waren insoweit in der Programmgestaltung frei. Maßstab war nach Angaben der Kommunen u. a., zu einer „kulturellen Grundversorgung“ im Einzugsbereich beizutragen⁹ und dabei nicht in Konkurrenz zu privaten Anbietern aufzutreten.
- Tz. 62 Die Theater boten ein vielfältiges Programm an. Es bestand überwiegend aus Schauspiel, Musical und Konzert. Auch Kabarett und Comedy waren vorzufinden. Aufwendige Produktionen wie Opern, Operetten und Ballett wurden nach Auskunft in den örtlichen Erhebungen weniger angeboten, da eine entsprechende Nachfrage nicht vorhanden war.
- Die Stadt Wolfenbüttel teilte im Stellungnahmeverfahren mit, dass es vor Ort eine

⁹ Vgl. Abschnitt 3.1 „Rechtliche Grundlagen“.

konstante Nachfrage nach Opern und Operetten gäbe und auch der Bereich „Tanz“ fest im Spielplan integriert sei.

- Tz. 63 Alle Städte boten ein Kinder- und Jugendtheaterprogramm an. Die Städte Hameln und Wolfenbüttel verfügten über eigenes theaterpädagogisches Personal (vgl. Abschnitt 3.3.1).
- Tz. 64 Dieses Bild eines heterogenen Programmangebots mit Kinder -und Jugendtheater sowie nur in wenigen Fällen mit eigenem theaterpädagogischem Personal entspricht einer früheren allgemeinen Umfrage unter Beispieltheatern.¹⁰
- Tz. 65 Die beiden Städte, die über theaterpädagogisches Personal verfügten, setzen dieses u. a. für Kooperationen mit Schulen ein.
- Tz. 66 Die Stadt Wolfenbüttel schloss Kooperationsvereinbarungen mit sechs Schulen.¹¹ Sie sahen u. a. vor, dass alle Schülerinnen und Schüler mindestens einmal im Schuljahr eine Theatervorstellung besuchen sollen. Geregelt wurde auch eine Unterstützung der Schulen durch die städtische Theaterpädagogik. Jährliche Evaluierungsgespräche mit Zielvereinbarungen waren ebenfalls festgelegt. Die Stadt Hameln schloss mit vier Schulen im Grundsatz ähnliche Kooperationsvereinbarungen.
Die Stadt Syke wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass sie Kooperationen mit einzelnen Syker Schulen mündlich vereinbart habe.
- Tz. 67 Die überörtliche Kommunalprüfung nahm wahr, dass diese Kooperationsvereinbarungen mit Schulen dazu beitrugen, junge Menschen an das Theater heranzuführen.
- Tz. 68 Die überörtliche Kommunalprüfung begrüßt, dass die beiden Städte eine regelmäßige Zusammenarbeit mit Schulen vereinbarten. Die überörtliche Kommunalprüfung regt an, dass auch die übrigen Städte im Rahmen ihrer Ressourcen überlegen sollten, ähnliche Kooperationen mit Schulen einzugehen.

¹⁰ Vgl. Theater in der Provinz – Gastspieltheater als Förderer kultureller Teilhabe in ländlichen Räumen, Thomas Renz (2018) in: Kulturelle Bildung Online, www.kubi-online.de (Abruf am 19.03.2024).

¹¹ In einem Fall: Familienzentrum (Kindertagesstätte/Hort).

3.5 Kooperationen

Tz. 69 Alle Städte, ausgenommen die Städte Diepholz und Melle (vgl. Abschnitt 3.2.2), kauften Theaterproduktionen auf Basis von Gastspielverträgen ein. Darüber hinaus nutzten fünf Städte zusätzlich die unten beschriebenen Kooperationen.

3.5.1 Zusammenarbeit von Städten

Tz. 70 Die Stadt Papenburg erstellte mit den Städten Lingen (Ems) und Meppen ein Veranstaltungskonzept „Classic vs. Pop“. Die drei Städte nutzten Synergien bei Reisekosten und Instrumentenanleihen, um besondere, hochpreisige Veranstaltungen günstiger anbieten zu können.

Tz. 71 Durch Zusammenarbeit mehrerer Kommunen können Veranstaltungen wirtschaftlicher angeboten werden.

Tz. 72 Die Städte sollten Programmkooperationen mit benachbarten Kommunen in Erwägung ziehen.

3.5.2 Landesbühnen

Tz. 73 Sechs Städte nahmen Produktionen der Landesbühnen zu vergünstigten Konditionen ab. Die LBNN und das TfN nehmen für ganz Niedersachsen die Funktion einer Landesbühne wahr und bieten Gastspiele an. Diese sollen dazu beitragen, die kulturelle Versorgung von Städten und Gemeinden zu gewährleisten, die zwar über eine Spielstätte, nicht aber über ein eigenes Ensemble verfügen.

Tz. 74 Die Städte Papenburg und Vechta nahmen Produktionen von der LBNN ab. Die Städte waren zusammen mit 14 Kommunen über den Zweckverband LBNN wirtschaftliche Träger der Landesbühne. Der Zweckverband hatte die Aufgabe, auf gemeinnütziger Grundlage künstlerisch wertvolle Theatervorstellungen und ähnliche Veranstaltungen darzubieten oder zu vermitteln.¹² Dazu bediente er sich der LBNN GmbH, deren alleiniger Gesellschafter er war. Die Städte waren verpflichtet, die jährliche Zweckverbandumlage zu zahlen und konnten dafür Produktionen vergünstigt einkaufen. Auf die Programmgestaltung nahmen sie keinen

¹² § 2 Abs. 1 der Satzung des Zweckverbands Landesbühne Niedersachsen Nord.

Einfluss. Sie waren nicht verpflichtet, regelmäßig Produktionen des Landesbühnenspielplans abzunehmen. Die Zweckverbandsumlage wurde einwohnerbezogen festgelegt und betrug in der Spielzeit 2022/2023 für die Stadt Papenburg rd. 99.000 € und für die Stadt Vechta rd. 87.000 €. Auch ohne Zweckverbandsmitgliedschaft konnten Produktionen zum Listenpreis eingekauft werden (z. B. Stadt Hameln).

- Tz. 75 Drei Städte buchten Produktionen des TfN in unterschiedlichem Umfang. Die Städte Nienburg/Weser und Hameln¹³ verpflichteten sich in Kooperationsvereinbarungen, einen jährlichen Betriebskostenzuschuss zu zahlen. Sie erhielten dadurch über den Mengenrabatt hinausgehende Konditionen. Die Stadt Wolfenbüttel erhielt Mengenrabatt ohne gesonderte Vereinbarung. Die Stadt Cuxhaven schloss eine Vereinbarung ab der Spielzeit 2023/2024.
- Tz. 76 Die Stadt Hameln nahm darüber hinaus gegen einen jährlichen Förderbeitrag Produktionen vom Landestheater Detmold vergünstigt in Anspruch.
- Tz. 77 Alle Städte waren in ihrer Stückwahl frei und wählten für sie passende Produktionen aus. Allerdings besaßen die Städte Papenburg und Vechta eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten auf das von ihnen mitfinanzierte Programm der LBNN, da Entscheidungen über Finanzierung und ggf. Programmgestaltung gemeinschaftlich mit 14 Zweckverbandsmitgliedern unterschiedlicher Größe und Struktur¹⁴ getroffen werden mussten. Eine aktive Steuerung setzt zumindest eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen sowie kulturelle Fachkompetenz voraus. Die Produktverantwortlichen sind auf Grund ihrer Kompetenz am Besten in der Lage, Qualität, Eignung für das eigene Publikum und Kosten einer Tourneeproduktion beurteilen zu können, um das städtische Theaterprogramm zu realisieren.
- Tz. 78 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, Programmkooperationen regelmäßig auf den Nutzen und die Kosten für die Stadt zu hinterfragen. Falls eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu dem Ergebnis führt, dass eine Mitgliedschaft unwirtschaftlich ist, sollte diese beendet werden (§ 110 Abs. 2 NKomVG). Die Städte Papenburg und Vechta sollten bei der LBNN ihre Einflussmöglichkeiten

¹³ Ohne Spielzeit 2022/23, Neuvertrag ab Spielzeit 2023/24.

¹⁴ Satzung Zweckverband Landesbühne Niedersachsen Nord vom 24.10.1973 – zuletzt geändert am 10.12.2002: Landkreise Aurich, Friesland, Norden (jetzt Landkreis Aurich), Leer und Wittmund sowie die Städte Aurich, Emden, Esens, Jever, Leer, Norden, Norderney, Weener, Wilhelmshaven und Wittmund.

auf das Programmangebot stärker nutzen und die Produktverantwortlichen einbinden.

3.6 Steuerung

Tz. 79 Nach § 21 Abs. 2 KomHKVO sollen Ziele und Kennzahlen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des Haushalts gemacht werden. Die Tabelle 4 zeigt, welche Steuerungssysteme die Städte einsetzen:

| Stadt | Wesentliches Produkt gebildet? | Ziele und Kennzahlen definiert? | | |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|------------|
| | | Strategische Ziele | Operative Ziele | Kennzahlen |
| Cuxhaven | X | X | X | X |
| Diepholz | | | X | |
| Hamel | | X | X | |
| Lingen (Ems) | X | | X | X |
| Melle | | X | X | X |
| Nienburg/W. | | X | X | X |
| Papenburg | X | | X | X |
| Syke | | | | |
| Vechta | | | | |
| Wolfenbüttel | X | X | X | X |

Tabelle 4: Steuerungssystem

Tz. 80 Die Städte Hameln und Wolfenbüttel verfügten über ein Kulturleitbild bzw. ein Kulturkonzept und damit über Möglichkeiten zur Steuerung kultureller Prozesse, die auch das Theater beinhalteten. Diese wurden jedoch nicht mit konkreten Produktzielen verknüpft. Die Stadt Melle hatte ein Stadtleitbild („Zielsystem“) mit Bezug zur Kultur. Der Produktverantwortliche der Stadt Papenburg erstellte einen Strategie- und Marketingplan mit Kennzahlen zur Veränderung bzw. Verbesserung des Kulturangebots, an dem sich alle Beschäftigten des Fachbereichs orientierten.

Tz. 81 Vier Städte legten das „Theater“ als wesentliches Produkt mit den dazugehörigen Leistungen in ihren Haushalten fest (§ 4 Abs. 7 KomHKVO). Fünf Städte beschrieben strategische Ziele im jeweiligen Produkt für das Theater. Acht Städte

formulierten operative Ziele, die größtenteils nicht den S.M.A.R.T.-Kriterien¹⁵ genügten und letztlich für Steuerungszwecke ungeeignet waren.

- Tz. 82 Der Grad der Zielerreichung wird durch Kennzahlen abgebildet (§ 60 Nr. 26 KomHKVO). Sechs Städte definierten Kennzahlen, die regelmäßig nicht auf die Ziele abgestimmt waren oder benutzten Bestandsdaten. Ein Teil der operativen Ziele der Stadt Cuxhaven war mit geeigneten Kennzahlen hinterlegt. Beispielsweise erhob sie die durchschnittliche Gesamtbesucherzahl je Abonnement-Veranstaltung, die über einem bestimmten Wert liegen sollte.
- Tz. 83 Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung setzt die Kommune u. a. das Controlling mit einem unterjährigem Berichtswesen ein (§§ 21 Abs. 1, 60 Nr. 12 KomHKVO). Nur die Stadt Cuxhaven verfügte über ein unterjähriges Controlling für den Theaterbereich. Die übrigen Städte führten ein auf die Finanzen beschränktes Controlling.
- Tz. 84 Außer bei den Städten Diepholz und Vechta stellten die Produktverantwortlichen im Fachausschuss z. B. das von ihnen erarbeitete Programm, die Abonnementstruktur oder Eintrittspreise für die aktuelle Spielzeit vor. Darüber hinaus berichteten sie anlassbezogen z. B. über besondere Veranstaltungen oder Projekte, die i. d. R. als Sachstandsberichte zur Kenntnis genommen wurden. Vorgaben zum laufenden Theaterbetrieb aus der kommunalen Politik gab es nur vereinzelt.
- Tz. 85 Gerade im Theaterbereich bietet sich eine Steuerung über Ziele und Kennzahlen an, da es sich um eine freiwillige Leistung in einem grundsätzlich defizitären Bereich handelt. Dazu gehören auch Vorgaben der politischen Gremien. Die meisten Städte nutzten diese Möglichkeiten nicht oder nicht konsequent.
- Tz. 86 Die Städte sollten ihr Steuerungssystem überprüfen. Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, im Produkt „Theater“ konkrete Ziele und geeignete Kennzahlen zu bestimmen sowie ein fachbezogenes Controlling durchzuführen.

3.7 Finanzbedarfe

- Tz. 87 Die im Folgenden aufgeführten Finanzdaten basieren in großen Teilen auf vorläufigen Rechnungsergebnissen. Jahresabschlüsse lagen zum Zeitpunkt der

¹⁵ S.M.A.R.T. = spezifisch (eindeutig), messbar, angemessen (bedeutsam), realistisch, terminiert.

Erhebungen für folgende Städte vor:

2019: Cuxhaven, Diepholz, Lingen (Ems), Melle, Nienburg/W. und Papenburg,

2020: Cuxhaven, Diepholz, Lingen (Ems), Melle und Papenburg,

2021: Lingen (Ems) und Papenburg,

2022: keine.

3.7.1 Auswirkungen der Covid-19-Pandemie

- Tz. 88 Die Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie begannen am 22.03.2020 mit dem ersten so genannten Lockdown. Grundsätzlich versuchten die Städte in der mehr als zweijährigen Pandemiezeit Theaterveranstaltungen anzubieten, wenn es nach den geltenden Vorschriften möglich war, auch mit deutlich reduzierter Sitzplatzzahl. Die Stadt Hameln beschloss bereits am 12.03.2020, den Spielbetrieb vorläufig auszusetzen, so dass zunächst bis zur Sommerpause kein Theaterbetrieb stattfand. Ab dem 20.03.2022 entfielen alle Schutzmaßnahmen und der Theaterbetrieb normalisierte sich im Allgemeinen.
- Tz. 89 In den Pandemie Jahren gingen die Zahlen der Besucherinnen und Besucher stark zurück, weil keine Veranstaltungen stattfinden konnten (Lockdown) oder der Zugang aufgrund der geltenden Hygiene- und Abstandsregeln beschränkt war. Eine Wiederanstieg der Zahlen war ab dem Jahr 2022 zu verzeichnen, obwohl es noch bis März 2022 Einschränkungen im Theaterbetrieb gab. Im Durchschnitt erreichten die Zahlen der Besucherinnen und Besucher der geprüften Städte im Jahr 2022 rd.63 % des Niveaus des Jahres 2019. Nur die Stadt Vechta erreichte das Niveau von 2019, führte im Jahr 2022 aber auch mehr Veranstaltungen durch. Einbrüche gab es insbesondere im klassischen Abonnementbereich.
- Tz. 90 Die Städte erarbeiteten Gegenmaßnahmen, um auf den Rückgang der Zahl der Besucherinnen und Besucher zu reagieren. Die Städte Hameln, Nienburg/Weser, Papenburg und Wolfenbüttel versuchten, während der Pandemie u. a. über Online- bzw. Hybridangebote die Kundenbindung aufrecht zu erhalten. Die Mehrzahl der Städte¹⁶ gab an, durch verstärkte Werbemaßnahmen (Newsletter, Social Media, Anzeigenkampagne etc.) das Theaterangebot mehr in den Fokus der Bevölkerung zu rücken.

¹⁶ Städte Cuxhaven, Hameln, Lingen, Nienburg/Weser, Papenburg, Vechta und Wolfenbüttel.

Die Covid-19-Pandemie hatte auch Auswirkungen auf das Personal. Während der Lockdown-Zeiten kam es in den Theaterverwaltungen teilweise zu erhöhtem Arbeitsaufwand durch die Rückabwicklung abgesagter Veranstaltungen. Aufgrund des pandemiebedingten Veranstaltungsausfalls baute insbesondere das technische Personal in diesen Zeiten, soweit vorhanden, Überstunden ab, nahm Urlaub oder führte Instandhaltungsarbeiten durch. Die Städte Hameln, Lingen (Ems) und Wolfenbüttel ordneten für das technische Personal Kurzarbeit an. Bei der Stadt Hameln betraf dies auch einen Teil des Verwaltungspersonals. Andere Städte setzten das technische Personal und/oder die Beschäftigten der Verwaltung in anderen Bereichen der Stadtverwaltung ein oder ordneten sie zur Kontaktnachverfolgung ab. Während des Theaterbetriebs mit Einschränkungen kam es zu einem Mehraufwand durch die Erstellung bzw. Anpassung von Hygienekonzepten und die Kontaktnachverfolgung sowie die Impf-/Testnachweiskontrolle.

Tz. 91 Dies führt dazu, dass die Haushaltsjahre 2019 bis 2022 nur eingeschränkt vergleichbar waren.

3.7.2 Abbildung im Haushalt

Tz. 92 Gemäß verbindlichem Produktrahmen für Niedersachsen¹⁷ ist das Theater der Produktgruppe 261 zuzuordnen.

Tz. 93 Die Stadt Melle wies das Produkt 261-01 „Theater“ und das Produkt 573-06 „Theater Melle“ (vormals Festsaal Melle) aus. Die Produktnummer 573-06 resultierte aus einer älteren Entscheidung der Stadt, sämtliche kostenrechnenden öffentlichen Einrichtungen in einer Produktgruppe aufzuführen. Die im Produkt 261-01 ausgewiesenen Aufwendungen und Erträge waren nicht vollständig dem Theater zuzurechnen. Hier erfolgte für den Vergleich in Abstimmung mit der Stadtverwaltung eine Bereinigung.

Tz. 94 Die Stadt Lingen (Ems) teilte den Betrieb des Theaters auf das Produkt 261.111 „Theater an der Wilhelmshöhe“ und das wesentliche Produkt 261.113 „Kulturelle Veranstaltungen“ auf. Zu Letzterem legte sie bereinigte, auf das Theater bezogene Daten vor.

¹⁷ Kommunale Haushaltssystematik in Niedersachsen, www.statistik.niedersachsen.de (Abruf am 19.03.2024).

- Tz. 95 Die Stadt Vechta wies Comedy und andere Veranstaltungen im Theater, die nicht Schauspiel waren, im Produkt 281 „Kulturelle Veranstaltungen“ aus. Diese Daten wurden für den Vergleich nacherhoben.
- Tz. 96 Alle anderen Städte ordneten das Theater nur der Produktgruppe 261 zu.
- Tz. 97 Bei den Städten Lingen (Ems), Melle und Vechta wurde das Jahresergebnis des Theaters nicht in einem Produkt sichtbar.
- Tz. 98 Die Theater sollten mit Blick auf den verbindlichen Produktrahmen in der Produktgruppe 261 abgebildet werden. Bei einer weiteren Aufteilung sollten klar abgegrenzte Produkte gebildet werden.

3.7.2.1 Theater in der Haushaltssicherung

- Tz. 99 Nach § 110 Abs. 8 NKomVG ist in einem Haushaltssicherungskonzept (HSK) u. a. darzustellen, in welchem Zeitraum und durch welche Maßnahmen der Haushaltsausgleich wieder erreicht werden soll. Ziel eines HSK ist es u. a., den Haushaltsausgleich innerhalb des Zeitraums der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung wieder zu erreichen.¹⁸
- Tz. 100 Die Städte Cuxhaven, Hameln, Nienburg/Weser und Wolfenbüttel stellten im Prüfungszeitraum ein HSK auf. Die Stadt Hameln beschloss zur Haushaltssicherung eine Erhöhung der Eintrittsgelder und der Mieten. Dies betraf auch den Theaterbereich. Die beiden anderen Städte bezogen den Theaterbereich nicht in die Konsolidierungsmaßnahmen ein.
- Tz. 101 Bei der Aufstellung eines HSK sind alle freiwilligen Leistungen und somit das Theater einzubeziehen. Haushaltsnotlagen können auch als Möglichkeit begriffen werden, die Strukturen der Kulturangebote vor Ort kritisch zu hinterfragen und Synergieeffekte durch stärkere Kooperation und Zusammenarbeit von Kultureinrichtungen zu nutzen.¹⁹

¹⁸ Vgl. dazu Hinweise zur Aufstellung und inhaltlichen Ausgestaltung von Haushaltssicherungskonzepten und -berichten (§ 110 Abs. 8 NKomVG), RdErl. des MI vom 17.09.2019 - 33.1-10005 § 110 Abs. 8 –, Abschnitt 2 (Nds. MBl. S. 1368).

¹⁹ Positionspapier des Deutschen Städte- und Gemeindebunds „Kultur vor Ort: Standortvorteil und Impulsgeber – Identitäts- und Wirtschaftsfaktor“ vom 28.06.2021, Anlage zu Eildienst Nr. 317/2021 des Niedersächsischen Städte- und Gemeindebunds, [ferner unter www.dstgb.de](http://www.dstgb.de) (Abruf am 19.03.2024).

Tz. 102 Kommunen in der Haushaltssicherung sollten deshalb auch die Möglichkeiten von Aufwandsminderungen und Ertragserhöhungen beim Theater prüfen. Dazu zählt insbesondere, dass die Eintrittspreise und die Vermietungsraten sowie Nutzungsgebühren auf einer aktuellen Kostenkalkulation basieren.²⁰

3.7.3 Jahresergebnis gesamt und Theater

Tz. 103 Die Abbildung 3 zeigt für das Haushaltsjahr 2019 das ordentliche Ergebnis der Städte und den Zuschussbedarf für die Theater:

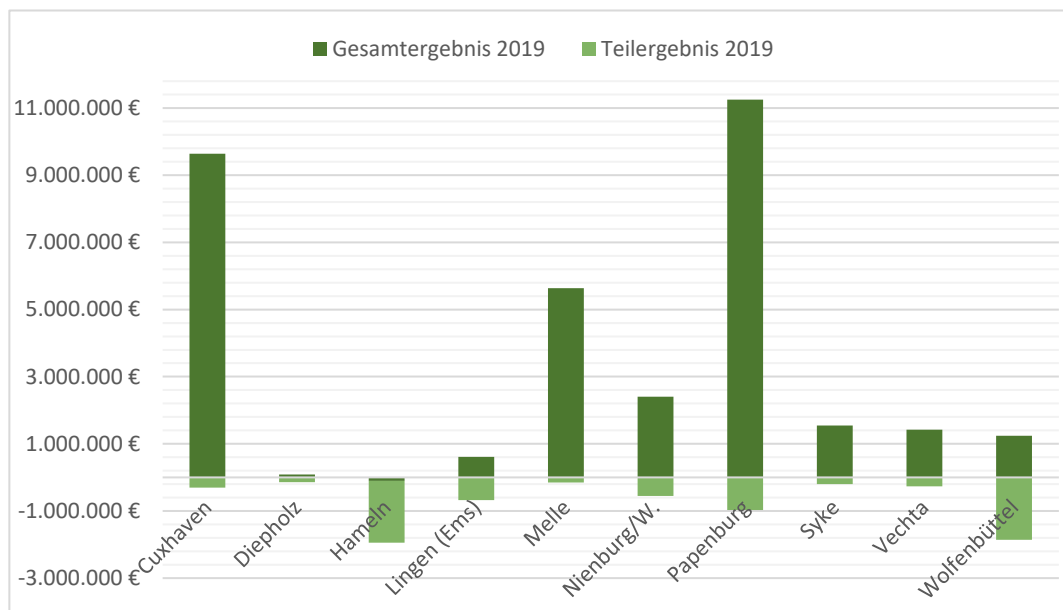


Abbildung 3: Gesamt- und Teilergebnis 2019

Tz. 104 Die Ergebnisse der Theater hatten deutlichen Einfluss auf das Gesamtergebnis der jeweiligen Stadt.

Tz. 105 Insbesondere Städte in der Haushaltssicherung sollten prüfen, inwieweit sie diese freiwilligen Leistungen anbieten können.

3.7.4 Zuschussbedarfe

Tz. 106 Der Zuschussbedarf resultiert wesentlich aus dem Theaterprogramm und dem Verwaltungsaufwand zu dessen Umsetzung. In diesem Kontext sind der Personalbestand, der Aufwand für das Gebäude, die Anzahl der Veranstaltungen und

²⁰ Vgl. auch Abschnitt 3.7.6.1 „Leistungsentgelte“.

der Besucherinnen und Besucher sowie die Höhe der erhaltenen Entgelte und Zuwendungen entscheidend.

Tz. 107 Die einzelnen Teilergebnisse für die Theater sind der Abbildung 4 zu entnehmen:

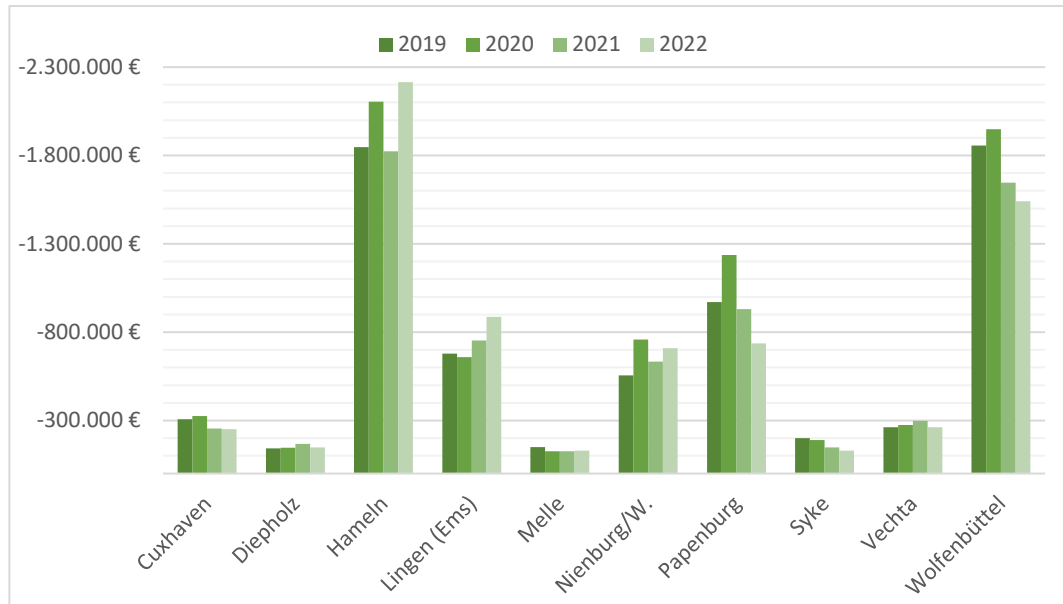


Abbildung 4: Teilergebnisse der Theater²¹

Tz. 108 Der mittlere Zuschussbedarf der Theater betrug im Prüfungszeitraum zwischen rd. 133.300 € und 1.997.600 €, dies entsprach einem Durchschnitt von 713.400 €.

Tz. 109 Der mittlere Zuschussbedarf der Städte Hameln und Wolfenbüttel lag etwa zweieinhalbmal so hoch wie der Durchschnitt der zehn geprüften Städte. Diese Städte hatten im Vergleich eine hohe Anzahl eigener Veranstaltungen. Da die Aufwendungen für die Produktionen nicht durch die Erträge gedeckt wurden, war ein hoher Zuschussbedarf zwangsläufig.²²

Tz. 110 In den meisten Fällen ergaben sich über den Prüfungszeitraum keine wesentlichen Veränderungen bei der jeweiligen Stadt. Die niedrigen Zuschussbedarfe der Theater der Städte Diepholz und Melle waren u. a. auf die Einbindung der Kulturringe zurück zu führen. Sofern die Städte einen hohen Zuschussbedarf hatten, lag dies insbesondere an dem umfangreicheren Programm.

²¹ Stadt Nienburg/Weser: Ergebnis 2020 um eine Steuernachzahlung i. H. v. 407.797,42 € bereinigt.

²² Vgl. Abschnitt 3.8.3 "Bezug Veranstaltungen".

Tz. 111 Zur Einordnung der Zuschussbedarfe ist eine Betrachtung der Aufwendungen und der Erträge erforderlich.

3.7.5 Ordentliche Aufwendungen

Tz. 112 Die Abbildung 5 veranschaulicht die Entwicklung der ordentlichen Aufwendungen der Theater:

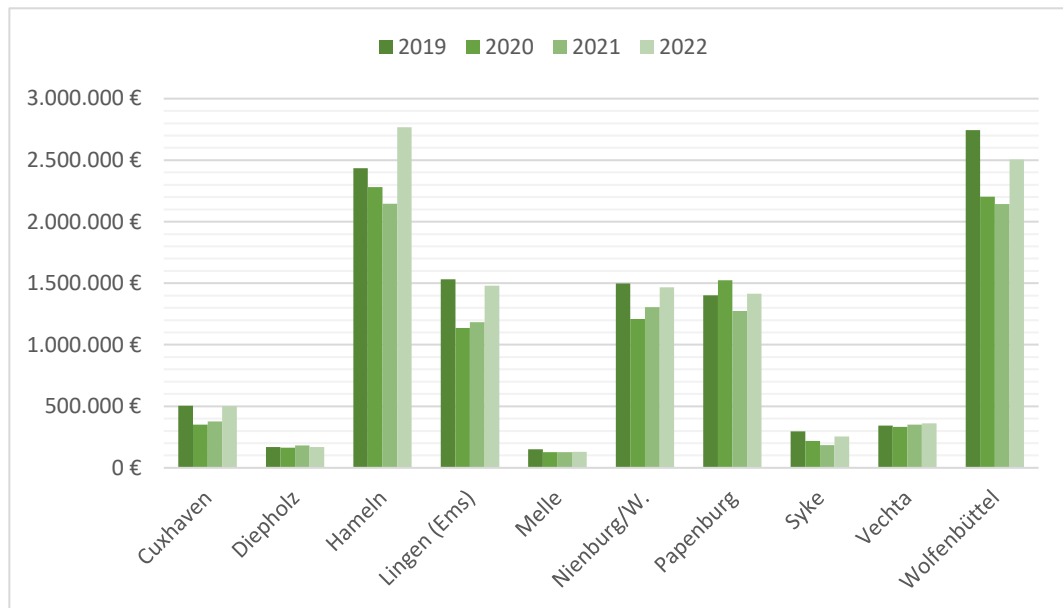


Abbildung 5: ordentliche Aufwendungen^{23 24}

Tz. 113 Insgesamt waren auch in den Haushaltsjahren 2020 und 2021 keine wesentlichen Schwankungen festzustellen. Dies war auf die nicht im Zusammenhang mit den Veranstaltungen stehenden Aufwendungen (z. B. für Personal und Gebäude) zurück zu führen. Rechnerisch ergab sich für die zehn Städte ein jährlicher Mittelwert der ordentlichen Aufwendungen von rd. 1.023.700 €.

Tz. 114 Im Folgenden werden die großen Bereiche der ordentlichen Aufwendungen separat betrachtet. Die Abbildung 6 stellt diese exemplarisch für das Haushaltsjahr 2019 dar:

²³ Stadt Nienburg/Weser: Aufwendungen im Jahr 2020 um eine Steuernachzahlung von rd. 407.797 € bereinigt. Stadt Melle: bereinigt um die Auflösung einer Rückstellung im Jahr 2021 von rd. 92.973 €.

²⁴ Stadt Hameln: Hinweis im Stellungnahmeverfahren auf besondere Aufwendungen u. a. für die Trennung von Trink- und Löschwasser (2021: 135.700 €; 2022: 145.200 €).

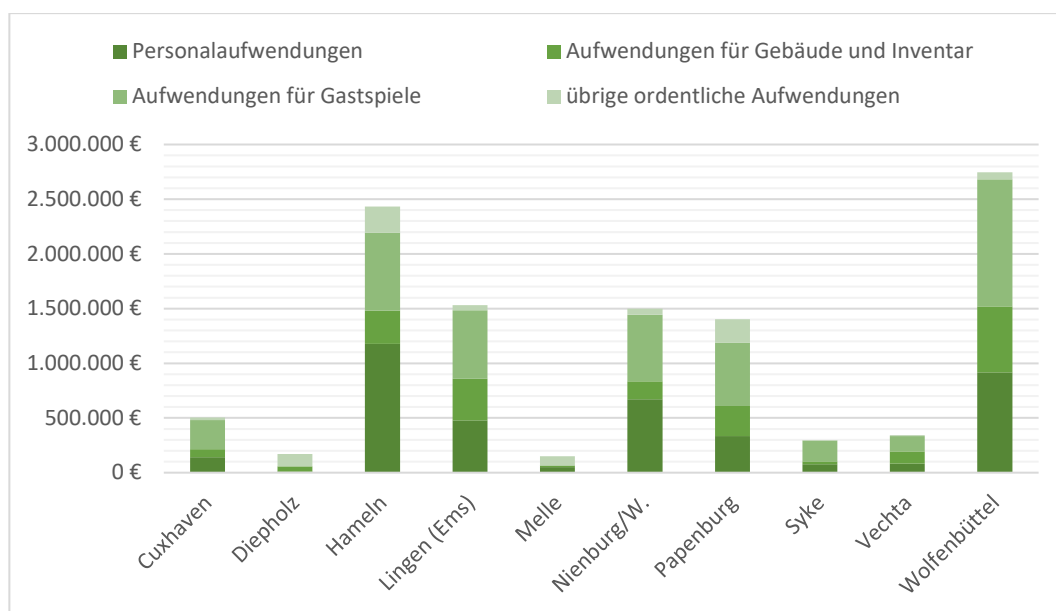


Abbildung 6: Zusammensetzung der ordentlichen Aufwendungen 2019

Tz. 115 Sie zeigt, dass die Aufwendungen für Personal, Gastspiele sowie Gebäude und Inventar maßgeblich das Ergebnis bestimmten. Bei den Städten Diepholz und Melle mit einem Kulturring, der wesentliche Arbeiten übernahm, enthielt der Bereich „übrige ordentliche Aufwendungen“ den betreffenden Zuschuss.

Tz. 116 Die Personalaufwendungen und die Aufwendungen für Gebäude und Inventar waren von der Covid-19-Pandemie nur geringfügig beeinflusst. Städte mit einer zuvor eher hohen Anzahl an eigenen Veranstaltungen im Theater hatten auch eher hohe Personalaufwendungen (vgl. Abschnitt 3.3.1). Aufwendungen für Gastspiele fielen bei den Städten Diepholz und Melle wegen der Übernahme durch den jeweiligen Kulturring nicht an. Weil bei der Stadt Vechta keine Abschreibungen anfielen, wurde für den Vergleich die jährliche Miete des Theaters berücksichtigt.

Tz. 117 Im Folgenden werden diese einzelnen Aufwandsarten genauer betrachtet.

3.7.5.1 Personalaufwendungen

Tz. 118 Die Aufwendungen für das Personal einschließlich von Versorgungsaufwendungen können der Tabelle 5 entnommen werden:

| Stadt | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Mittelwert 2019-2022 |
|----------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| Cuxhaven | 142 T€ | 122 T€ | 136 T€ | 223 T€ | 155 T€ |

| | | | | | |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Diepholz | 11 T€ | 18 T€ | 18 T€ | 25 T€ | 18 T€ |
| Hameln | 1.177 T€ | 1.227 T€ | 1.008 T€ | 1.140 T€ | 1.138 T€ |
| Lingen (Ems) | 477 T€ | 427 T€ | 388 T€ | 454 T€ | 437 T€ |
| Melle | 51 T€ | 54 T€ | 52 T€ | 49 T€ | 51 T€ |
| Nienburg/W. | 672 T€ | 668 T€ | 663 T€ | 636 T€ | 660 T€ |
| Papenburg | 335 T€ | 319 T€ | 284 T€ | 334 T€ | 318 T€ |
| Syke | 76 T€ | 85 T€ | 83 T€ | 85 T€ | 82 T€ |
| Vechta | 82 T€ | 92 T€ | 81 T€ | 84 T€ | 85 T€ |
| Wolfenbüttel | 917 T€ | 987 T€ | 935 T€ | 1.036 T€ | 969 T€ |

Tabelle 5: Personalaufwendungen

- Tz. 119 Die Höhe der Personalaufwendungen korrespondierte weitgehend mit der Höhe der festgestellten VZÄ (vgl. Abschnitt 3.3.1). Bei der Stadt Vechta waren jedoch deutlich höhere Anteile im Produkt hinterlegt, als festgestellt wurden (vgl. Abschnitt 3.3.2). In der Tabelle sind bei der Stadt Cuxhaven die Personalaufwendungen für die Theaterverwaltung aus der ILV berücksichtigt worden (vgl. Abschnitt 3.3.4).
- Tz. 120 Die Personalaufwandsquote, der Anteil der Personalaufwendungen an den ordentlichen Aufwendungen, ist in der Abbildung 7 im Mittel der Haushaltsjahre 2019 bis 2022 dargestellt:

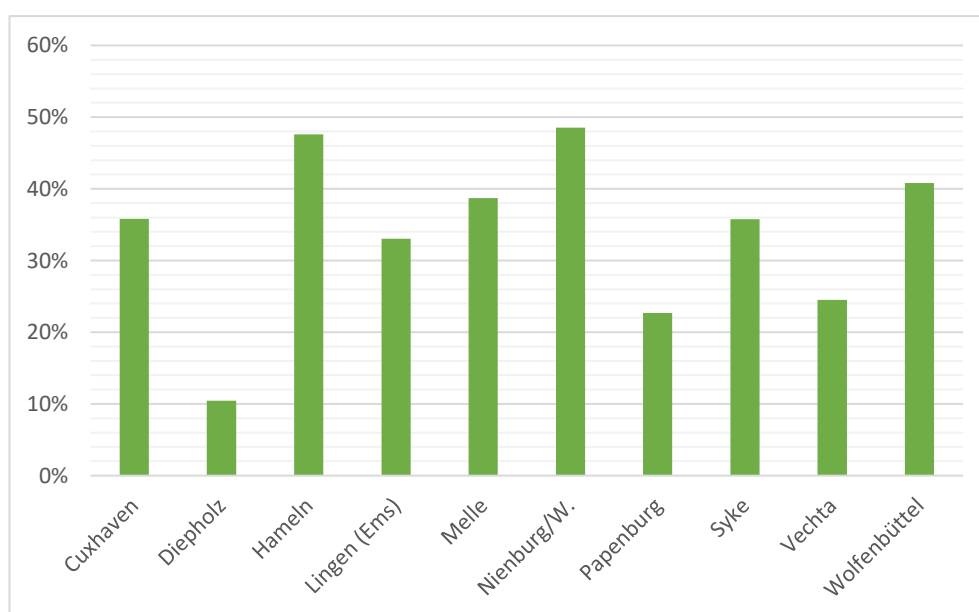


Abbildung 7: mittlere Personalaufwandsquote

- Tz. 121 Im Haushaltsjahr 2019 lag die Personalaufwandsquote bei der Stadt Diepholz mit Abstand am niedrigsten (6 %). Die der Stadt Melle, bei der der örtliche Kulturring ebenfalls Aufgaben übernahm, war deutlich höher (34 %). Letztere hatte höhere Personalanteile (VZÄ) und weniger Veranstaltungen (vgl. Abschnitt 3.3.1).
- Tz. 122 Am höchsten lag die Personalaufwandsquote im Haushaltsjahr 2019 bei den Städten Städte Nienburg/Weser (45 %) und Hameln (48 %). Es folgten die Städte Melle (34 %) und Wolfenbüttel (33 %). Die Städte Hameln, Wolfenbüttel und Nienburg/Weser wiesen auch die meisten VZÄ auf (vgl. Abschnitt 3.3.1).
- Tz. 123 Da die Personalaufwendungen einen wesentlichen Teil der ordentlichen Aufwendungen bilden, sollten die Städte mit hohen Werten, auch die Stadt Melle, diese kritisch prüfen.

3.7.5.2 Gastspielaufwendungen

- Tz. 124 Die Tabelle 6 zeigt die Aufwendungen der Städte für die Gastspiele im Theater:

| Stadt | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Mittelwert 2019-2022 |
|--------------|----------|--------|--------|--------|----------------------|
| Cuxhaven | 266 T€ | 155 T€ | 181 T€ | 232 T€ | 208 T€ |
| Diepholz | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ |
| Hameln | 709 T€ | 425 T€ | 398 T€ | 725 T€ | 564 T€ |
| Lingen (Ems) | 627 T€ | 216 T€ | 387 T€ | 489 T€ | 430 T€ |
| Melle | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ | 1 T€ |
| Nienburg/W. | 609 T€ | 316 T€ | 410 T€ | 515 T€ | 462 T€ |
| Papenburg | 578 T€ | 355 T€ | 373 T€ | 435 T€ | 435 T€ |
| Syke | 191 T€ | 96 T€ | 66 T€ | 140 T€ | 123 T€ |
| Vechta | 142 T€ | 130 T€ | 148 T€ | 149 T€ | 142 T€ |
| Wolfenbüttel | 1.162 T€ | 515 T€ | 567 T€ | 787 T€ | 758 T€ |

Tabelle 6: Aufwendungen für Gastspiele²⁵

- Tz. 125 Die Städte mit einem hohen Mittelwert für die eingekauften Gastspiele waren auch die Städte mit einer hohen Anzahl an Theaterveranstaltungen.

²⁵ Darin enthalten sind die jährlichen Zuwendungen an LBNN, TfN und Theater Detmold.

Die Stadt Wolfenbüttel wies im Stellungnahmeverfahren darauf hin, dass die Aufwendungen u. a. auch den Kultursommer und das Theaterfest umfassten.

Tz. 126 Die Abbildung 8 zeigt die Aufwendungen je Gastspiel im Mittel der Haushaltsjahre 2019 bis 2022:

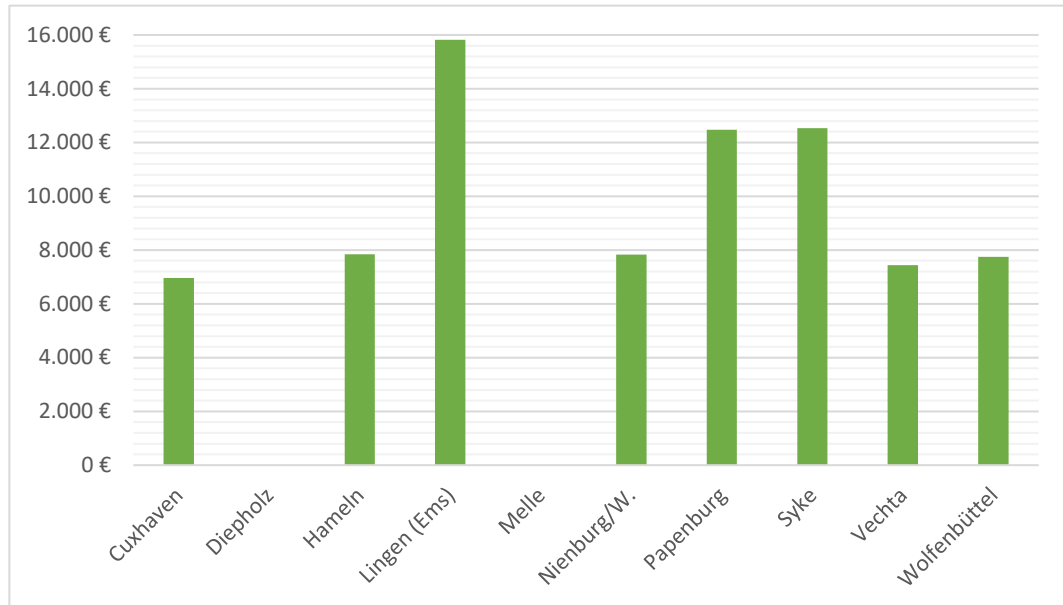


Abbildung 8: mittlere Aufwendungen für Gastspiele²⁶

Tz. 127 Die Aufwendungen für Gastspiele betragen je Veranstaltung zwischen 6.958 € und 15.817 €²⁷ und im Durchschnitt 9.830 €. Hierbei blieben die Städte Diepholz und Melle unberücksichtigt. Sie kauften keine Gastspiele ein, weil diese der jeweilige Kulturring organisierte und finanzierte.

Tz. 128 Die Prozentanteile für die Gastspielaufwendungen lagen bei den acht Städten – ohne einen diese Aufwendungen übernehmenden Kulturring – im Vergleich zu den ordentlichen Aufwendungen zwischen 23,5 % und 51,7 %²⁸.

Tz. 129 In den Aufwendungen für Gastspiele waren die Umlagen an den LBNN der Städte Papenburg und Vechta enthalten (vgl. Abschnitt 3.5.2). Der Mittelwert dieser Aufwendungen über den Prüfungszeitraum 2019 bis 2022 betrug für die Stadt Papenburg 83.848 € und für die Stadt Vechta 79.414 €. Diese Zahlungen

²⁶ Städte Diepholz und Melle: Abwicklung über Kulturring.

²⁷ Städte Cuxhaven und Lingen.

²⁸ Städte Hameln und Syke.

erfolgten unabhängig des Einkaufs von Theaterstücken. Sie machten damit 19,3 % bzw. 56,6 %²⁹ der Aufwendungen für Gastspiele aus.

- Tz. 130 Die Städte Hameln und Nienburg/Weser zahlten einen vertraglich vereinbarten Betriebskostenzuschuss an das TfN. Die Stadt Hameln entrichtete ferner einen Förderbeitrag an das Theater Detmold. Diese Zahlungen waren in den Aufwendungen für Gastspiele enthalten.
- Tz. 131 Hinsichtlich der Gastspielaufwendungen sollten die Städte prüfen, ob Zweckverbandsmitgliedschaften oder (Kooperations-)Vereinbarungen zu einer Reduzierung der Aufwendungen beitragen können oder diese sogar erhöhen (vgl. Abschnitt 3.5.2).

3.7.5.3 Aufwendungen für Gebäude und Inventar

- Tz. 132 Die Infrastruktur eines Theatergebäudes benötigt für die gewünschte Bespielmöglichkeit und deren dauerhafter Erhaltung regelmäßige Bauunterhaltung und investive Maßnahmen. Dies schlägt sich als Bewirtschaftungsaufwendungen sowie Abschreibungen nieder und bestimmt nicht unerheblich den Zuschussbedarf des Theaters.
- Tz. 133 Die Abbildung 9 zeigt die Abschreibungen und Mieten für das Theatergebäude sowie die Bauunterhaltungs- und Bewirtschaftungsaufwendungen im Mittel der Haushaltsjahre 2019 bis 2022. Die ILV wurde nicht berücksichtigt, weil diese teilweise nicht ausreichend differenziert ausgewiesen war.

²⁹ Städte Papenburg und Vechta.

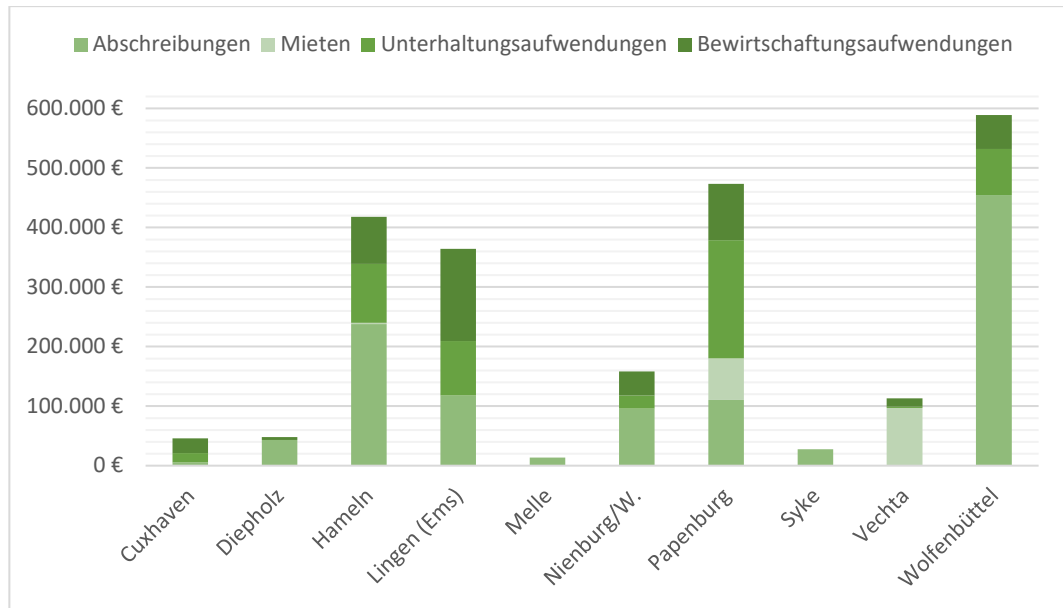


Abbildung 9: mittlere Aufwendungen für Gebäude und Inventar

- Tz. 134 Der jährliche Mittelwert der Abschreibungen lag zwischen 80 € und 454.400 €³⁰. Bei drei Städten lag dieser über dem Durchschnitt von 110.700 € und beeinflusste damit in besonderem Maß den Zuschussbedarf. Die Stadt Wolfenbüttel verwies im Stellungnahmeverfahren darauf, dass das Lesingtheater in den Jahren 2010 bis 2013 in einem Umfang von rd. 20 Mio. € denkmalconform grundsaniiert worden sei.
- Tz. 135 Der jährliche Mittelwert der Bewirtschaftungsaufwendungen betrug für die Städte Cuxhaven 36.800 €³¹, Diepholz 4.800 €, Hameln 79.400 €, Lingen (Ems) 155.000 €, Nienburg/Weser 40.100 €, Papenburg 94.500 €, Vechta 14.000 € und Wolfenbüttel 57.200 €. Die Stadt Melle hatte keine Bewirtschaftungsaufwendungen.
- Tz. 136 Da die Städte neben der Bewirtschaftung des Theatergebäudes auch zur Erhaltung ihres Vermögens verpflichtet sind, führen notwendige investive Maßnahmen zu entsprechenden Abschreibungen. Die Stadt Melle wies keine Abschreibungen aus. Bei der Stadt Vechta fielen statt der Abschreibungen Aufwendungen für Anmietung des Theaters an. Das Theater der Stadt Syke befand sich innerhalb des Gymnasiums des Landkreises Diepholz. Investitionen in die Gebäudesubstanz erfolgten über den Landkreis. Ein Investitionszuschuss der Stadt Syke an den

³⁰ Städte Vechta (keine Gebäude) und Wolfenbüttel.

³¹ Der Wert für das Haushaltsjahr 2022 mit der Nebenkostenrückzahlung blieb unberücksichtigt.

Landkreis für die Dachsanierung führte zu Abschreibungen. Gleichzeitig ergeben sich u. a. aus der Programmgestaltung neue technische Anforderungen.

Tz. 137 Die Produktverantwortlichen sollten sich darüber im Klaren sein, dass Investitionen in Folgejahren zu erhöhten Aufwendungen führen.

3.7.5.4 Übrige ordentliche Aufwendungen

Tz. 138 Die Tabelle 7 ergänzt die Darstellungen der vorherigen Aufwendungsbereiche um die verbleibenden Beträge:

| Stadt | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Mittelwert 2019-2022 |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|-------------------------|
| Cuxhaven | 25 T€ | 14 T€ | 20 T€ | 50 T€ | 27 T€ |
| <i>Diepholz</i> | <i>112 T€</i> | <i>95 T€</i> | <i>116 T€</i> | <i>98 T€</i> | <i>105 T€</i> |
| Hameln | 241 T€ | 240 T€ | 254 T€ | 408 T€ | 286 T€ |
| Lingen (Ems) | 48 T€ | 107 T€ | 75 T€ | 128 T€ | 103 T€ |
| <i>Melle</i> | <i>85 T€</i> | <i>59 T€</i> | <i>61 T€</i> | <i>68 T€</i> | <i>68 T€</i> |
| Nienburg/W. | 54 T€ | 66 T€ | 72 T€ | 168 T€ | 90 T€ |
| Papenburg | 214 T€ | 101 T€ | 279 T€ | 114 T€ | 177 T€ |
| Syke | 1 T€ | 9 T€ | 8 T€ | 2 T€ | 5 T€ |
| Vechta | 7 T€ | 3 T€ | 11 T€ | 5 T€ | 6 T€ |
| Wolfenbüttel | 64 T€ | 92 T€ | 80 T€ | 98 T€ | 84 T€ |

Tabelle 7: übrige ordentliche Aufwendungen

Tz. 139 Die Werte in den Tabellen zeigen die übrigen ordentlichen Aufwendungen. Hierzu gehört auch die interne Kostenerstattung. So waren bei der Stadt Hameln Erstattungen an die Kernverwaltung der Stadt enthalten.

Tz. 140 Die Werte für die Städte Diepholz und Melle enthielten die jährlichen Zuschüsse an den jeweiligen Kulturring.

Tz. 141 Mit Ausnahme der Stadt Vechta verrechneten die übrigen Städte über eine ILV. Diese sind in den ordentlichen Aufwendungen nicht enthalten. Der Mittelwert der ausgewiesenen ILV über den Prüfungszeitraum betrug nachrichtlich für die

Städte Cuxhaven 18.000 €³², Diepholz 5.500 €, Lingen (Ems) 49.000 €, Melle 34.500 €, Nienburg/Weser 23.400 €, Papenburg 275.700 €, Syke 36.200 € und Wolfenbüttel 15.800 €. Die hohe ILV bei der Stadt Papenburg resultierte im Wesentlichen aus der Verwaltungskostenerstattung für Leistungen der Kernverwaltung.

Tz. 142 Die unterschiedlichen Strukturen der Theater und der Zuordnung der Aufwendungen erschwerten den Vergleich und dessen Bewertung. Außerdem beeinträchtigten die fehlenden bzw. unvollständigen Ausweisungen interner Leistungsbeziehungen die Transparenz im Haushalt.

3.7.6 Ordentliche Erträge

Tz. 143 Die Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der ordentlichen Erträge:

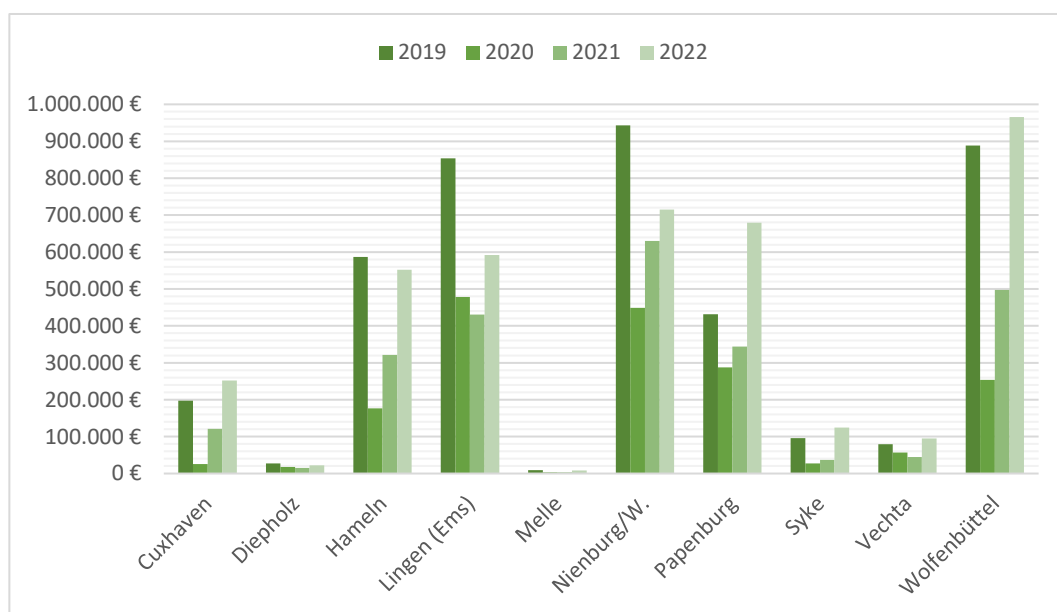


Abbildung 10: ordentliche Erträge

Tz. 144 Es war ein deutlicher Einbruch im Jahr 2020 sowie eine schrittweise Erholung in den Jahren 2021 und 2022 zu erkennen. Die mittleren Erträge der Theater betragen zwischen 5.800 € und 684.100 €³³, was einem Durchschnitt von 308.400 € entsprach.

³² Ohne interne Erstattungen für Theaterpersonal (vgl. Abschnitt 3.7.5.1).

³³ Städte Melle und Nienburg/Weser.

Tz. 145 Die Erträge der Theater setzen sich aus öffentlich-rechtlichen und privaten Leistungsentgelten in Form von Nutzungsgebühren und/oder Eintrittsgeldern und Zuwendungen sowie Kostenerstattungen und den Auflösungen aus Sonderposten als übrige Erträge zusammen. Dies wird in der Abbildung 11 dargestellt:

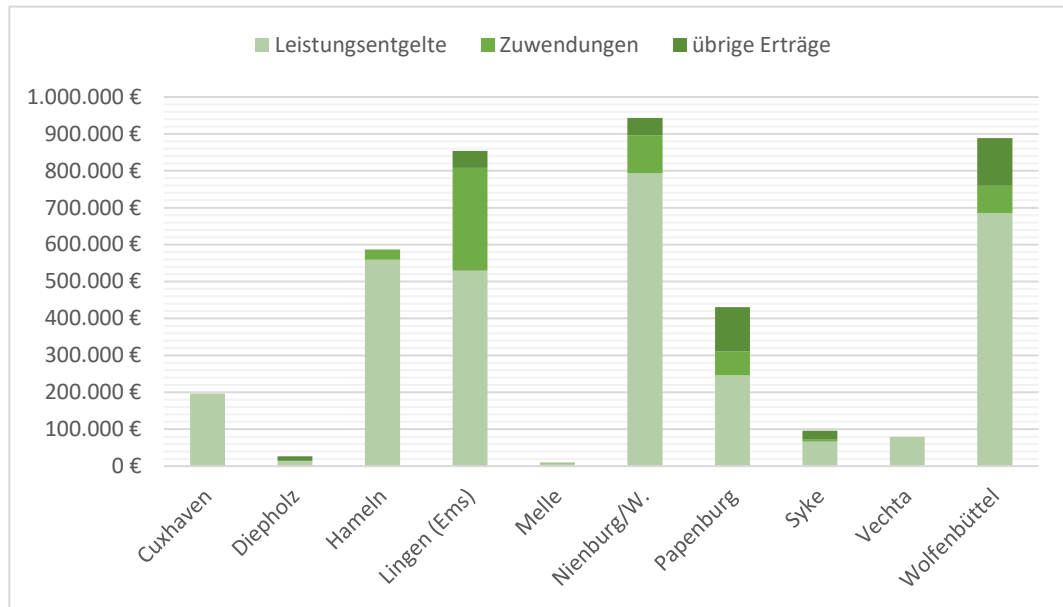


Abbildung 11: Zusammensetzung der ordentlichen Erträge 2019

Tz. 146 Bei den Städten Diepholz und Melle fielen lediglich Erträge für die Vermietung des Theaters an Dritte an. Leistungsentgelte waren bei allen anderen Städten die wesentliche Ertragsart.

Tz. 147 Es folgt eine genauere Analyse der Ertragsarten, um nachzuvollziehen, welche besonders von den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie betroffen waren.

3.7.6.1 Leistungsentgelte

Tz. 148 Die Theater generierten Erträge sowohl aus eigenen Veranstaltungen als auch aus Veranstaltungen von Dritten. Dies stellt die primäre Ertragsquelle der Theater dar.

Tz. 149 Die Abbildung 12 zeigt die Entwicklung der Erträge aus öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Leistungsentgelten:

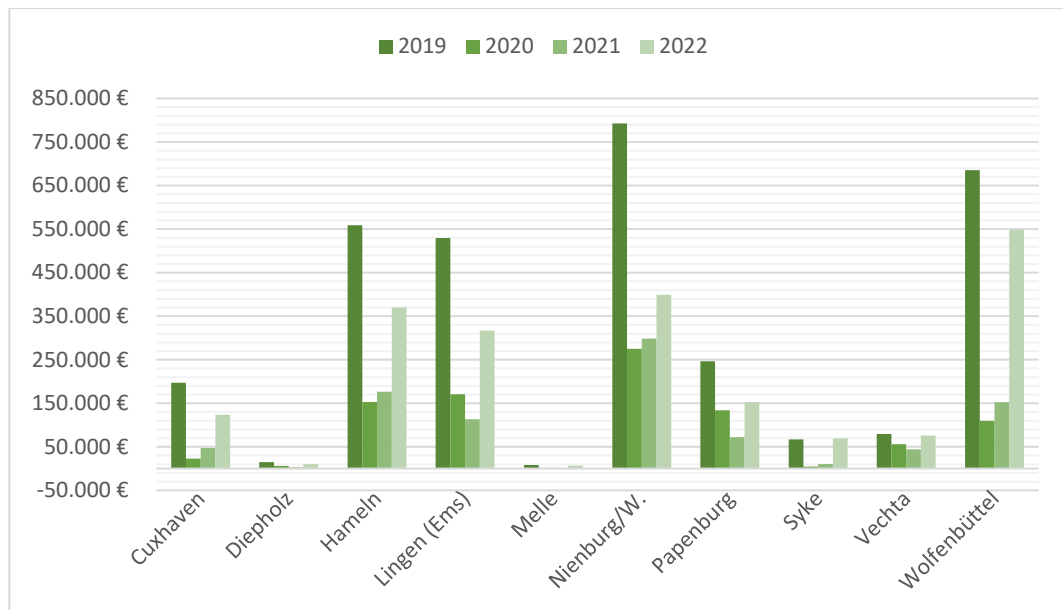


Abbildung 12: Leistungsentgelte

- Tz. 150 Die Städte erhoben von den Besucherinnen und Besuchern Eintrittsgelder. Diese variierten je nach Art und Aufwand der Veranstaltung und nach der Kategorie der Sitzplätze. Die Sparte Schauspiel wurde in allen Theatern angeboten und daher für den Vergleich herangezogen. In der Spielzeit 2021/2022 betrug der niedrigste Eintrittspreis ohne Ermäßigung für Erwachsene in dieser Sparte 12 €³⁴ und der höchste 33 €³⁵.
- Tz. 151 Auffällig war etwa, dass die Stadt Nienburg/Weser trotz rd. 2.500 weniger Besucherinnen und Besucher im Jahr 2019 signifikant höhere Erträge aus Leistungsentgelten erzielen konnte als die Stadt Wolfenbüttel.³⁶ Ausschlaggebend hierfür waren die unterschiedliche Höhe der festgesetzten Eintrittsgelder³⁷ sowie Erträge aus der Überlassung an Dritte, nicht die Anzahl der Sitzplätze der Theatergebäude.
- Die Stadt Wolfenbüttel wies im Stellungnahmeverfahren u. a. darauf hin, dass Anfragen für kommerzielle Veranstaltungen ab 500 Plätzen überwiegend an die städtische Lindenhalle gestellt würden. Diese verfüge über größere Kapazitäten.
- Tz. 152 Eine Vollkostenkalkulationen als Basis für die Festlegung der Eintrittspreise legte keine Stadt vor.

³⁴ Stadt Vechta, Einheitspreis.

³⁵ Stadt Hameln, Preiskategorie 1.

³⁶ Vgl. Abschnitt 3.8.2 „Bezug Besucherinnen und Besucher“.

³⁷ Eintrittspreise für Schauspiel in Spielzeit 2019/20: Stadt Wolfenbüttel 16 bis 25 €, Stadt Nienburg/Weser 20 € bis 31 €.

- Tz. 153 Entscheidungen zur Preisgestaltung trafen die Vertretungen der Städte Cuxhaven³⁸, Nienburg/Weser³⁹, Hameln⁴⁰, Lingen (Ems)⁴¹, Vechta⁴² und Wolfenbüttel⁴³. In den übrigen Städten setzte die Theaterleitung die Eintrittspreise ohne erkennbare politische Vorgaben fest.
- Tz. 154 Die Erträge aus Veranstaltungen von Dritten bestanden je nach örtlicher Regelung oder Vertragsgestaltung aus den Vermietungsraten, Anteilen an den Eintrittserlösen sowie der Erstattung von Auslagen und Kosten, etwa für Personal, Brandsicherheitswachen oder die Nutzung von Ticketsystemen.
- Tz. 155 Satzungen oder vergleichbare Regelungen für die Vermietung und Nutzung waren bei den Städten Cuxhaven⁴⁴, Diepholz⁴⁵, Lingen (Ems)⁴⁶, Melle⁴⁷ und Wolfenbüttel⁴⁸ vorhanden. Die Städte Hameln⁴⁹, Syke⁵⁰ und Vechta⁵¹ verfügten über Nutzungsentgelt- bzw. Mietpreiskataloge. Die übrigen Städte legten keine entsprechenden Regelungen vor, so dass nicht nachvollzogen werden konnte, auf welcher einheitlichen Grundlage eine Vermietung bzw. Überlassung erfolgte und wie die Beträge hierfür festgesetzt wurden.
- Tz. 156 Die vorgelegten Regelungen wiesen eine unterschiedliche Regelungstiefe auf und waren teilweise überholt. Nicht alle Regelungen waren öffentlich zugänglich, was im Rahmen der Verwaltungsdigitalisierung und -transparenz zu begrüßen wäre.
- Tz. 157 Sowohl die Festlegung der Eintrittspreise als auch die der Vermietungsraten und Nutzungsgebühren sollte auf einer umfassenden Kostenkalkulation basieren.

³⁸ Anhebung der Eintrittspreise in 03/2015.

³⁹ Begrenzung der Preissteigerung für Abos.

⁴⁰ Beschlüsse über schrittweise Erhöhung der Eintrittspreise, zuletzt im Mai 2022 als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung.

⁴¹ Festlegung der Abo-Preise durch Beschluss des Kulturausschusses.

⁴² Preisfestlegung durch Ratsbeschluss in 04/2009.

⁴³ Ratsbeschluss über die Struktur der Eintrittspreise vom 04.07.2012.

⁴⁴ Satzung der Stadt Cuxhaven über die Überlassung und Nutzung von städtischen Schulräumen und -einrichtungen zu schulfremden Zwecken, Stand 12/2012.

⁴⁵ Entgeltordnung für die Benutzung des Theaters der Stadt Diepholz, Stand 12/2015.

⁴⁶ Miet- und Nutzungsordnung für das Theater an der Wilhelmshöhe, Stand 10/2017.

⁴⁷ Entgelt- und Nutzungsordnung für das Theater Melle, Stand 02/2009.

⁴⁸ Benutzungs- und Entgeltordnung für das Lessingtheater Wolfenbüttel mit Entgelttarif und Hausordnung, Stand 01/2015.

⁴⁹ Mietpreiskatalog Theater Hameln, Stand 02/2023.

⁵⁰ Entgeltordnung Syker Theater/Tourismus, Stand 01/2019.

⁵¹ Nutzungsentgelt-Katalog für das Metropol-Theater, Stand unbekannt.

Dies sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen. Sofern noch nicht geschehen, sollte die Nutzung der Theater durch Dritte aktuell, verbindlich und transparent geregelt sein.

3.7.6.2 Zuwendungen

Tz. 158 Zur Erfüllung ihrer Aufgaben dürfen Kommunen gemäß § 111 Abs. 8 NKomVG Spenden, Schenkungen und ähnliche Zuwendungen einwerben und annehmen.

Tz. 159 Aus der Abbildung 13 ist das Gesamtaufkommen an Zuwendungen im Prüfungszeitraum ersichtlich:

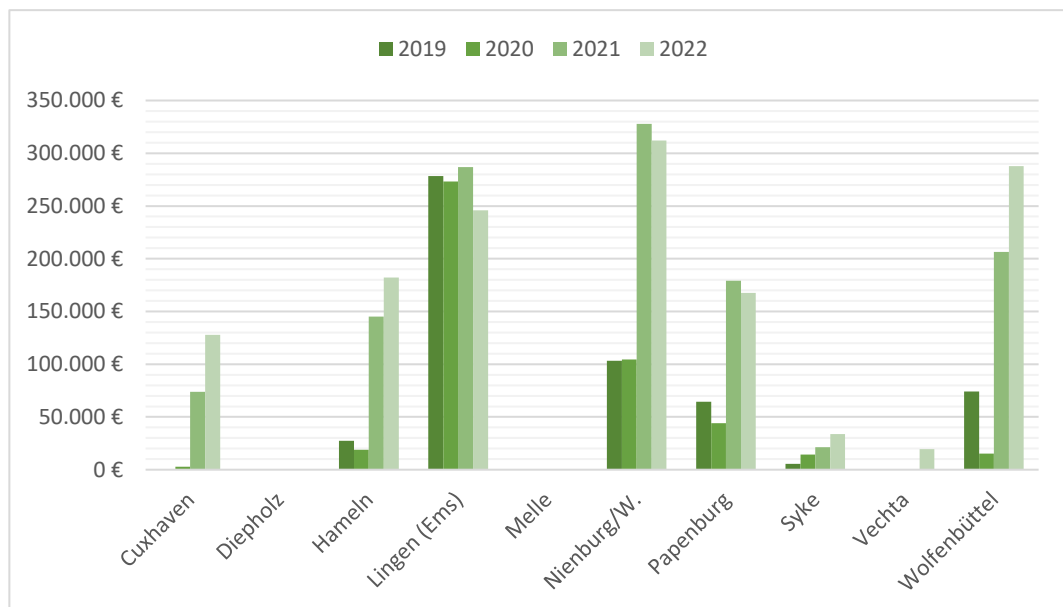


Abbildung 13: Zuwendungen

Tz. 160 Bei den Städten Diepholz und Melle erfolgte die Abwicklung der Zuwendungen für die Theater über die Kulturringe.

Tz. 161 Vier der geprüften Städte erhielten regelmäßige Zuwendungen durch ihre Landkreise auf Basis einer Kulturförderrichtlinie (Städte Lingen (Ems) und Papenburg jährlich zwischen 25.000 € und 35.000 €) oder als institutionelle Förderung (Stadt Wolfenbüttel jährlich 15.338,67 € und Stadt Nienburg/Weser jährlich 70.000 €). Die Stadt Hameln teilte im Stellungnahmeverfahren mit, dass der Landkreis auf Basis des Gebietsänderungsvertrags von 1973 einen pauschalen Zuschuss gewähre, wobei keine dezidierte Zuordnung von Beträgen zum Theater erfolge (zentrale Veranschlagung).

- Tz. 162 Zusätzlich erhielten einige Städte Zuwendungen von Vereinen⁵², Banken⁵³, Firmen⁵⁴ und Privatpersonen bzw. Stiftungen⁵⁵ in Form von Zuschüssen, Spenden oder Sponsoring für das Theater.
- Tz. 163 Aus dem Fonds TANZLAND, einer Initiative der Kulturstiftung des Bundes in der Projektträgerschaft des Dachverband Tanz Deutschland e. V. erhielten die Städte Hameln und Wolfenbüttel projektbezogene Förderungen.
- Tz. 164 Zuwendungen aus dem Förderprogramm der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, NEUSTART KULTUR I und II „Theater in Bewegung“, erhielten die Städte Cuxhaven, Hameln, Lingen (Ems), Nienburg/Weser, Papenburg, Syke, Vechta und Wolfenbüttel. Dieses Programm hatte das Ziel, einen Neustart und den Erhalt des kulturellen Lebens in Zeiten von Corona und danach zu ermöglichen.
- Tz. 165 Mittel aus dem Sonderfonds des Bundes für Kulturveranstaltungen nahm die Stadt Wolfenbüttel über die NBank in Anspruch. Diese Finanzhilfe diente dazu, die Veranstaltungswirtschaft, deren Tätigkeit pandemiebedingt eingeschränkt war, zu unterstützen sowie ihre Existenz zu sichern.
- Tz. 166 Zuwendungen aus Mitteln des Landes Niedersachsen erhielten die Städte nicht (vgl. Abschnitt 3.1). Eine Förderung durch das Land Niedersachsen würde die Ertragssituation verbessern.

3.8 Kennzahlen

- Tz. 167 Die Erhebung und Auswertung einheitlicher Kennzahlen dient dem Vergleich der Theater untereinander. Sie ist ebenso Grundlage für die Steuerung des Produkts (vgl. Abschnitt 3.6). Die Einordnung der Kennzahlen erfolgt im Abschnitt 3.8.4.

⁵² Stadt Hameln vom Verein der Theaterfreunde.

⁵³ Städte Nienburg/Weser und Syke von verschiedenen Geldinstituten.

⁵⁴ Städte Lingen (Ems) und Nienburg/Weser z. B. von überregionalen Versorgern und/oder örtlichen Firmen.

⁵⁵ Stadt Wolfenbüttel über die Stiftung Lessingtheater.

3.8.1 Bezug Einwohnerinnen und Einwohner

Tz. 168 Die Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner der geprüften Städte betrug am 30.06.2022 zwischen 17.633 und 57.711.⁵⁶ Die Bevölkerungszahlen werden in der Abbildung 14 vergleichend dargestellt:

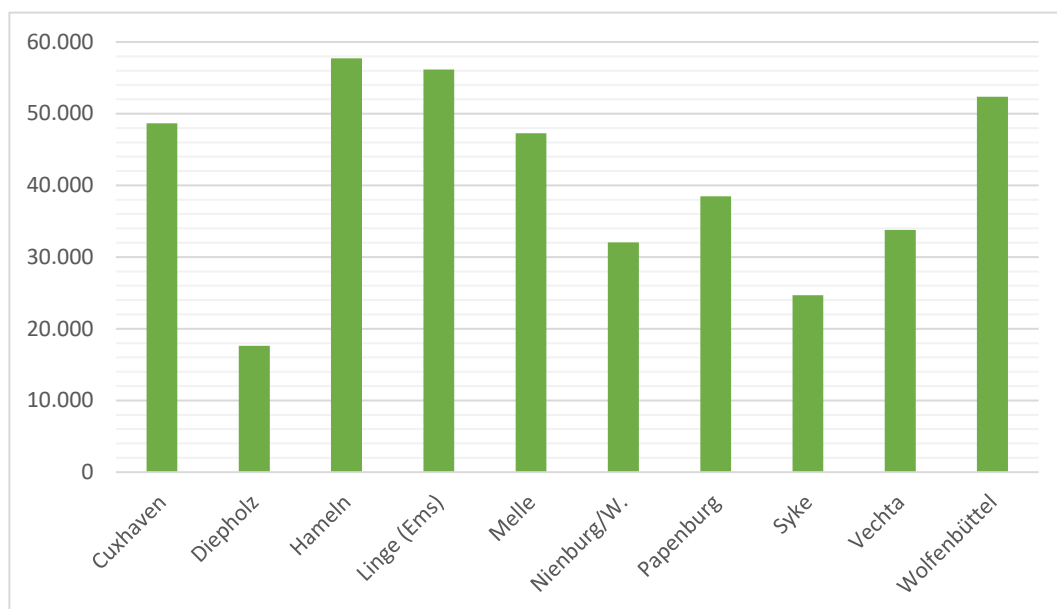


Abbildung 14: Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner (Stand 30.06.2022)⁵⁷

Tz. 169 Die Abbildung 15 zeigt die Entwicklung des bevölkerungsbezogenen Zuschussbedarfs in den Haushaltsjahren 2019 bis 2022:

⁵⁶ Städte Diepholz und Hameln.

⁵⁷ Gemäß Landesamt für Statistik Niedersachsen.

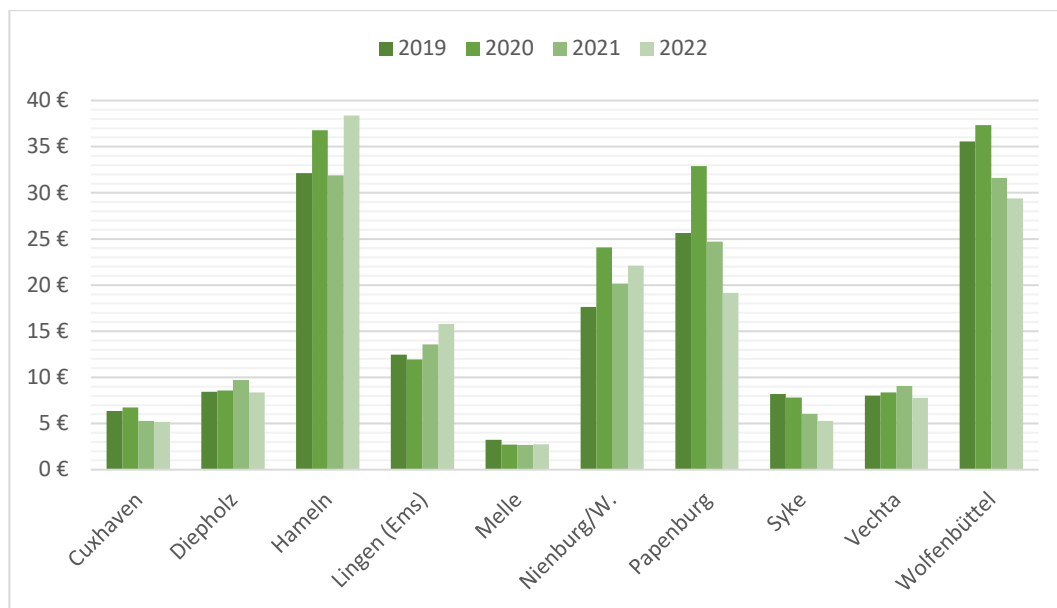


Abbildung 15: Zuschussbedarf je Einwohnerin und Einwohner

Tz. 170 Der mittlere jährliche Zuschussbedarf je Einwohnerin und Einwohner betrug zwischen 2,85 € und 34,79 €⁵⁸, im Gesamtdurchschnitt 16,10 €. Über dem Durchschnitt liegen die Städte Hameln, Nienburg/Weser, Papenburg und Wolfenbüttel. Diese sind gleichzeitig die Städte mit den meisten Veranstaltungen.

3.8.2 Bezug Besucherinnen und Besucher

Tz. 171 Die Abbildung 16 zeigt die Entwicklung der Zahl der Besucherinnen und Besucher in den Jahren 2019 bis 2022:

⁵⁸ Städte Melle und Hameln.

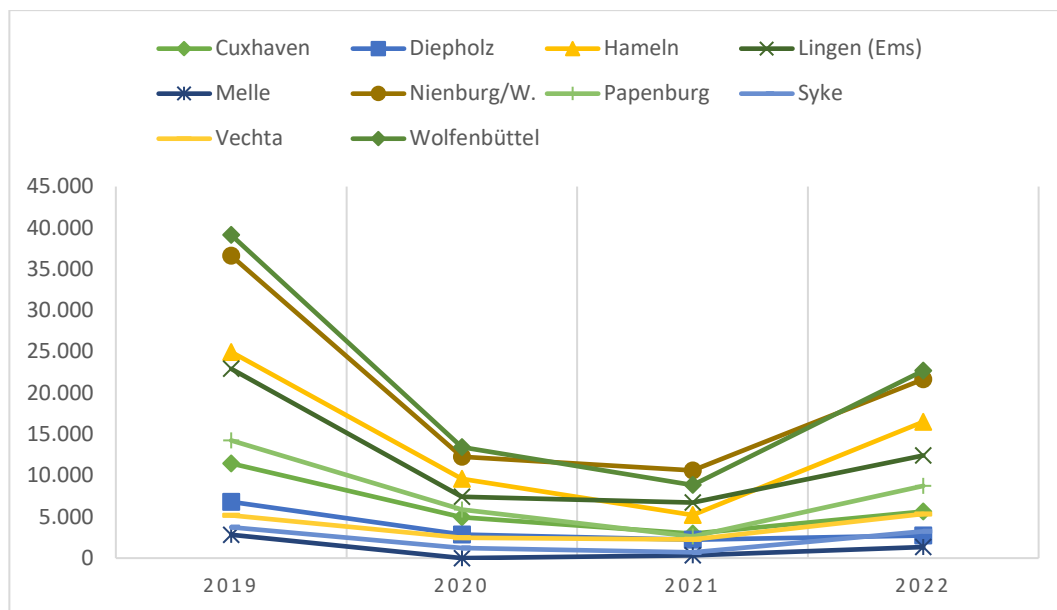


Abbildung 16: Zahl der Besucherinnen und Besucher

Tz. 172 Bei den Zahlen der Besucherinnen und Besucher war in den Jahren 2020 und 2021 ein deutlicher Einbruch zu verzeichnen. Dieser ließ sich auf die Covid-19-Pandemie zurückführen. Eine Erholung war zu erkennen. Mit Ausnahme der Stadt Vechta konnte jedoch kein Theater im Jahr 2022 die Werte des letzten Vor-Corona-Jahres (2019) wieder erreichen (vgl. Abschnitt 3.7.1).

Tz. 173 Der Zuschussbedarf erhöhte sich durch den Einbruch der Zahl der Besucherinnen und Besucher. Die Abbildung 17 zeigt die Entwicklung des Zuschussbedarfs je Besucherin und Besucher:

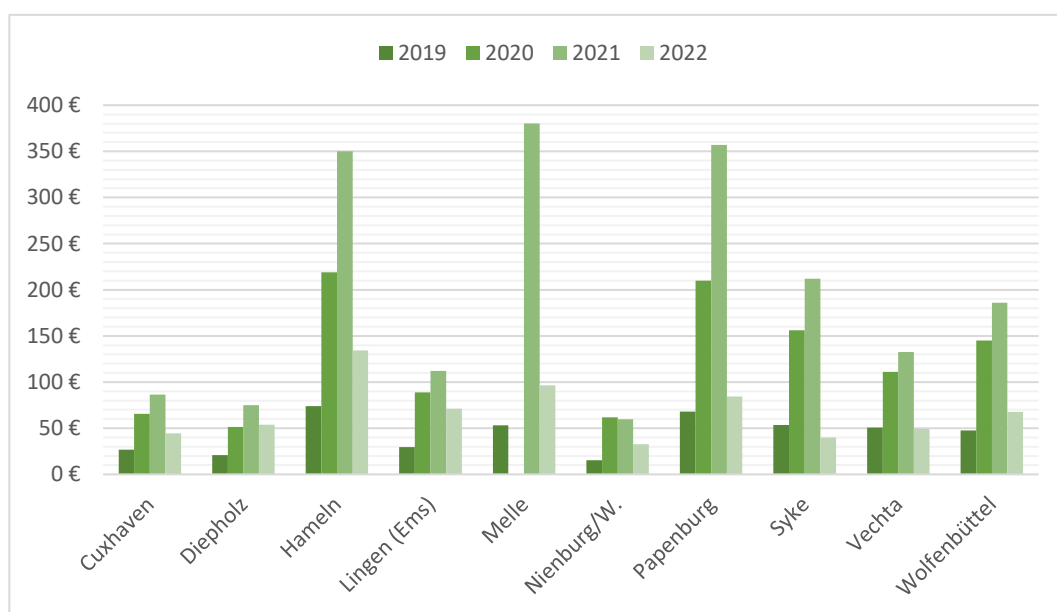


Abbildung 17: Zuschussbedarf je Besucherin und Besucher

Tz. 174 Der Zuschussbedarf lag im Haushaltsjahr 2019 zwischen 15,18 € und 73,97 €⁵⁹ bei einem Mittelwert von 43,94 €, im Haushaltsjahr 2022 lag er zwischen 32,73 € und 134,31 €⁶⁰ bei einem Mittelwert von 67,43 €. Die Werte für die Haushaltsjahre 2020 und 2021 waren teilweise um ein Vielfaches höher. Der Mittelwert über alle Jahre lag bei 108,76 €.

Tz. 175 Die auffällige Entwicklung (Ausbleiben einer weiteren Steigerung des Zuschussbedarfs je Besucherin und Besucher) bei der Stadt Nienburg/Weser von 2020 auf 2021 war im Wesentlichen auf den signifikanten Anstieg der Zuwendungen im Haushaltsjahr 2021 zurückzuführen (vgl. Abschnitt 3.7.6.2).

3.8.3 Bezug Veranstaltungen

Tz. 176 In den Haushaltsjahren 2020 und 2021 fanden in allen Theatern weniger Veranstaltungen statt. Die Stadt Melle führte im Jahr 2020 keine eigenen Veranstaltungen durch. Die Entwicklung wird in Abbildung 18 dargestellt:

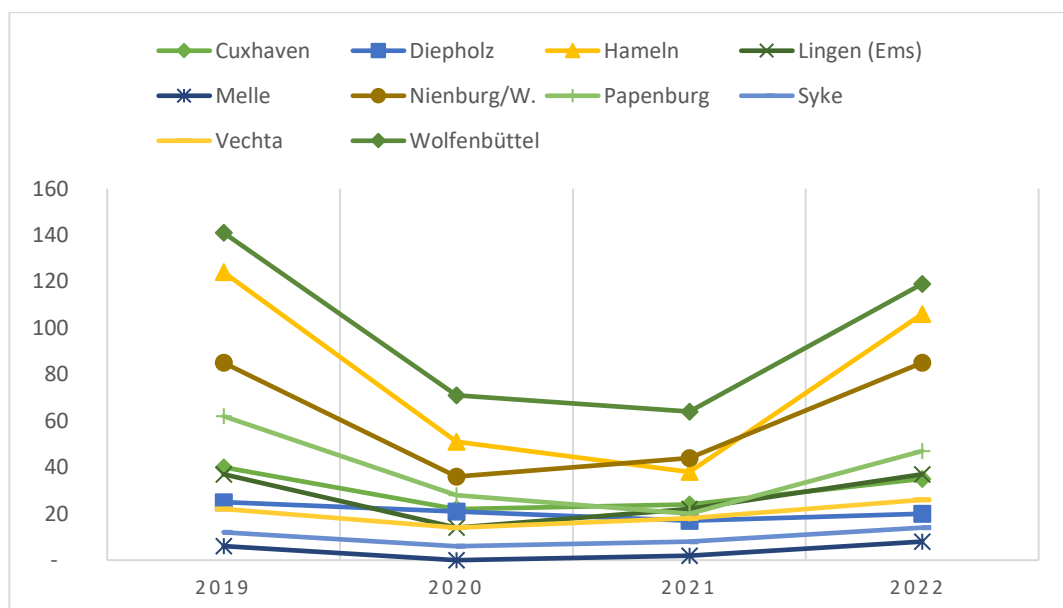


Abbildung 18: eigene Veranstaltungen

Tz. 177 Die Abbildung 19 zeigt die Entwicklung des Zuschussbedarfs je Veranstaltung:

⁵⁹ Städte Nienburg/Weser und Hameln.

⁶⁰ Städte Nienburg/Weser und Hameln.

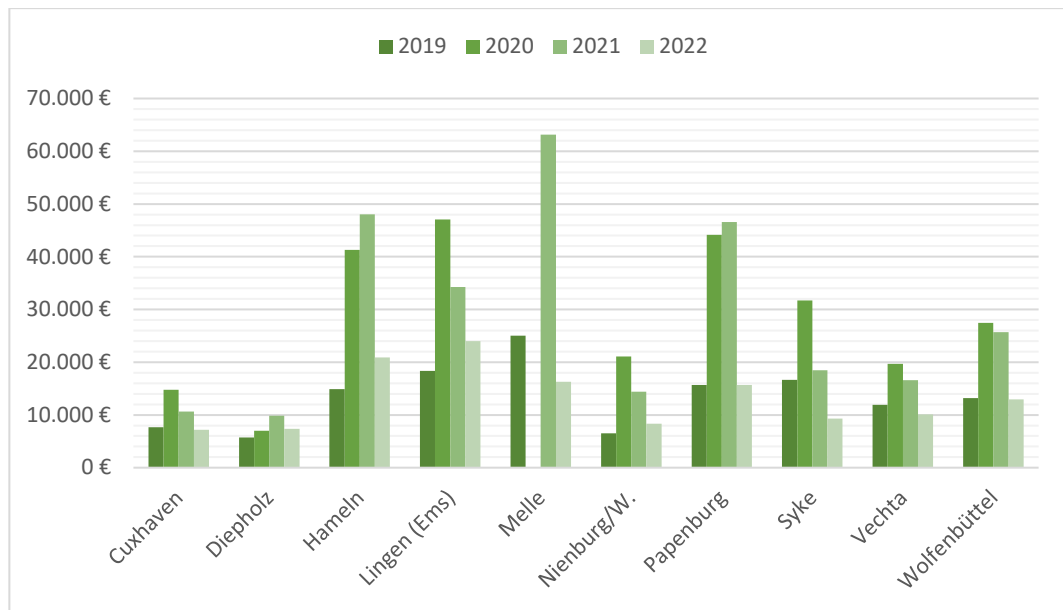


Abbildung 19: Zuschussbedarf je Veranstaltung

Tz. 178 Der Zuschussbedarf je Veranstaltung lag im Haushaltsjahr 2019 zwischen 5.713,25 € und 25.055,74 €⁶¹ und im Mittel bei 13.564,36 €. Über dem Durchschnitt lagen die Städte Lingen (Ems), Melle, Papenburg, Syke und Vechta. Den geringsten Zuschussbedarf bei den Veranstaltungen wiesen die Städte Diepholz und Nienburg/Weser auf.

3.8.4 Einordnung der Kennzahlen

Tz. 179 Werden die Aufwendungen für eine Veranstaltung nicht durch Leistungsentgelte oder andere Erträge gedeckt, entsteht ein Zuschussbedarf. War die Anzahl der jährlichen Veranstaltungen hoch, summierte sich die Unterdeckung entsprechend. Dies traf insbesondere auf die Städte Hameln und Wolfenbüttel zu.

Tz. 180 Ein Theatersaal mit vielen Sitzplätzen sollte grundsätzlich zu einem geringeren Zuschussbedarf je Besucherin und Besucher führen. Die überörtliche Kommunalprüfung konnte nicht feststellen, dass allein eine höhere Anzahl der Sitzplätze im Theater einen positiven Einfluss auf diesen Zuschussbedarf hatte. Daher musste der Zuschussbedarf je Besucherin und Besucher stark von anderen Einflussgrößen abhängen. Die Höhe der Leistungsentgelte und der Auslastungsgrad je Veranstaltung beeinflussten den Zuschussbedarf. Entscheidend waren eher die Höhe der Personalaufwendungen und die Aufwendungen für das Theatergebäude. Sofern die Zahlen der Besucherinnen und Besucher in der Covid-19-

⁶¹ Städte Diepholz und Melle.

Pandemie deutlich zurückgingen, reagierten die Städte mit unterschiedlichen Maßnahmen (vgl. Abschnitt 3.7.1). Dies hatte nur sehr begrenzte Wirkung auf den Zuschussbedarf je Besucherin und Besucher.

- Tz. 181 Bei der Betrachtung des Zuschusses je Veranstaltung wäre zu erwarten gewesen, dass er geringer wird, je mehr Veranstaltungen stattfinden, da sich die festen Aufwendungen auf die Veranstaltungen verteilen. Obwohl die Städte Hameln und Wolfenbüttel viele Veranstaltungen durchführten, hatten sie dennoch einen im Vergleich hohen Zuschussbedarf. Dieser könnte in hohen Personal- oder Gebäudeaufwendungen begründet sein. Aber auch die Höhe der Aufwendungen für Gastspiele sowie der Leistungsentgelte beeinflusste den Zuschussbedarf je Veranstaltung.
- Tz. 182 Den Zuschussbedarf senken zu wollen, erfordert neben einer genauen Betrachtung der Aufwendungen auch eine gezielte Auswahl der Produktionen unter Berücksichtigung des zu erwartenden Besucherzuspruchs. Die Städte sollten im Rahmen der Steuerung Ziele entwickeln und diese mit Kennzahlen hinterlegen. Hierzu könnte z. B. ein durchschnittlicher Finanzierungsgrad je Veranstaltung bestimmt werden, der Grundlage für die Preisbildung ist.
- Tz. 183 Die Kennzahlen sind grundsätzlich geeignet, die Theater untereinander zu vergleichen. Art und Umfang der Aufgabenwahrnehmung waren jedoch sehr verschieden. Die Kennzahlen können jedoch als Basis für eine interne Betrachtung und Steuerung dienen.

4 Fazit

- Tz. 184 Beispieltheater leisten einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Teilhabe in mittelgroßen Städten und ländlichen Regionen. Alle Theater boten ein Kinder- und Jugendprogramm an und trugen somit auch zur kulturellen Bildung bei.
- Tz. 185 Die Städte finanzierten die nicht durch Eintrittsgelder und Mieterträge gedeckten Aufwendungen im Wesentlichen selbst. Einige Landkreise zahlten einen jährlichen Zuschuss. Die vom Bund zur Verfügung gestellten Projektfördermittel konnten die finanziellen Folgen der Pandemie deutlich mildern. Das Land beschränkte sich auf die bestehende Förderung der beiden Landesbühnen, die in Niedersachsen Gastspielproduktionen anbieten.

- Tz. 186 Da es sich bei den Theatern um freiwillige Leistungen handelt, werden Erträge und Aufwendungen weiterhin kritisch zu betrachten sein. Der Vergleich mit anderen Städten kann Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale liefern.
- Tz. 187 Theaterveranstaltungen konnten aufgrund der Covid-19-Pandemie von 2020 bis 2022 nur beschränkt und teilweise gar nicht stattfinden. Alle Theater unternahmen Anstrengungen, durch neue Formate, andere Aufführungsorte oder besondere Marketingmaßnahmen die Kundenbindung aufrecht zu erhalten. Einige Theater passten ihr Abonnenten-System bereits an eine geänderte Nachfrage an. Auch das Programmangebot wird den Entwicklungen gerecht werden müssen.⁶²

Im Auftrag



Heike Fliess

⁶² Vgl. Relevanzmonitor Kultur, Studie der Bertelsmann-Stiftung, Mai 2023 (Abruf am 19.03.2024).

Anlage 1 Zuordnung von Personaldienstleistungen

| Stadt | | Cuxhaven | Diepholz | Hamein | Lingen (Ems) | Melle | Nienburg/W. | Papenburg | Syke | Vechta | Wolfenbüttel |
|------------------------------|----------------------|----------|----------|--------|--------------|-------|-------------|-----------|------|--------|--------------|
| Öffentlichkeitsarbeit | Personalaufwendungen | | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | x | | | | |
| | ILV | x | | | | | | | | | |
| Theaterpädagogik | Personalaufwendungen | | | x | | | | | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | x | | | | |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Theater-/Abendkasse | Personalaufwendungen | | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | | | |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Einlass | Personalaufwendungen | x | x | x | | x | x | x | | x | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | | | |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Garderobe | Personalaufwendungen | | x | | | | x | x | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | x | | | | | |
| | ILV | | | | x | | | | | | |
| Catering | Personalaufwendungen | | | | | | x | | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | | | |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Veranstaltungstechnik | Personalaufwendungen | x | | x | x | x | x | x | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | x | x | |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Bühnenhelfer | Personalaufwendungen | x | | x | | | x | x | | | |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | x | x | x |
| | ILV | | | | | | | | | | |
| Hausmeister | Personalaufwendungen | | | | | | x | | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | | | |
| | ILV | | x | | x | x | | x | | | |
| Reinigung | Personalaufwendungen | x | | x | | | | | | | x |
| | Sachaufwendungen | | | | | | | | x | x | |
| | ILV | | x | | x | x | x | x | | | |

Erläuterungen:

Keine Eintragungen: Kein Personal bzw. keine regelmäßige Vergabe (Theaterpädagogik), Verpachtung (z. B. Garderobe, Catering) oder keine interne Leistungsverrechnung (vgl. Abschnitt 3.3.4). Stadt Syke: Einlass durch Ehrenamtliche.