

Stiftung Staatstheater Nürnberg

Bericht über den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb „Opernball“ und die weiteren wirtschaftlichen Geschäftsfelder

I. Einführung

Seit der Stiftungsgründung im Jahr 2005 besteht gemäß den Bewirtschaftungsgrundsätzen der Stiftung die Jahresrechnung aus den handelsrechtlich vorgeschriebenen Teilen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang und Lagebericht. Ergänzend ist eine Finanzrechnung zu erstellen.

Stiftungszweck der Stiftung ist die Förderung der darstellenden Kunst. Der Stiftungszweck wird insbesondere verwirklicht durch den Betrieb des Staatstheaters Nürnberg mit den Sparten Musiktheater, Schauspiel, Ballett und Philharmonisches Orchester.

Die Stiftung unterhält darüber hinaus auch wirtschaftliche Geschäftsbetriebe, die der ergänzenden Mittelgewinnung für den Stiftungszweck dienen sollen. Der größte wirtschaftliche Geschäftsbetrieb der Stiftung ist das Sonderformat „Opernball“. Weitere wirtschaftliche Geschäftsbetriebe der Stiftung liegen in der Vermietung der Betriebsimmobilien an externe Veranstalter, in der gastronomischen Geschäftstätigkeit und in ähnlichen weiteren Geschäftsfeldern.

Das Sonderformat „Opernball“ wurde seitens des Staatstheaters Nürnberg im Ausgangspunkt initiiert, um die Imagebildung der damaligen Städtischen Bühnen fortzuentwickeln. Auch gegenwärtig betrachtet der Stiftungsvorstand den Opernball als wichtigen imageprägenden Faktor für das Staatstheater Nürnberg.

Die Einzelabschlüsse der wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe der Stiftung Staatstheater Nürnberg – so auch die Einzelabschlüsse des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ – flossen seit Stiftungsgründung im Jahr 2005 stets in den Gesamtjahresabschluss der Stiftung Staatstheater Nürnberg ein. Die durch das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Nürnberg testierten Jahresabschlüsse der Spielzeiten 2005/2006 bis 2010/2011 wiesen stets ein positives Gesamtunternehmensergebnis der Stiftung aus. Der Jahresabschluss der zum 31.08.2012 beendeten Spielzeit 2011/2012 ist bis Ende des I. Quartals 2013 zu erstellen.

Lediglich die Gesamtjahresabschlüsse der Stiftung Staatstheater Nürnberg, nicht jedoch die Einzelabschlüsse des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ und der übrigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe waren dem Stiftungsrat laut Stiftungssatzung und Bewirtschaftungsgrundsätzen vorzulegen und von diesem zu beschließen. Dementsprechend wurde seit der Gründung der Stiftung Staatstheater Nürnberg verfahren.

In der Einnahmen-Ausgabenrechnung (Teilkostenrechnung) verzeichnete der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb „Opernball“ bis in die Spielzeit 2011/12 stets ein positives Ergebnis.

In seiner neuen Zusammensetzung erfolgte durch den Stiftungsvorstand im Zuge der Evaluierung des Jubiläumsopernballs 2011 eine Tiefenanalyse des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ unter Vollkostengesichtspunkten, also unter Einbeziehung von betriebsinternen Aufwendungen und unter Berücksichtigung von Abschreibungen. Diese Tiefenanalyse zur Zukunftsfähigkeit des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ war erforderlich geworden, weil beim Jubiläumsopernball 2011 eine deutliche Negativentwicklung beim Karten- und Logenvertrieb zu verzeichnen war. Dieser Trend konnte auch durch die Umsetzung eines ersten Relaunchkonzeptes nicht abgewendet werden. Ferner erklärten nach dem Jubiläumsopernball 2011 vier von fünf Hauptsponsoren ihren Rückzug aus der Förderung des Formats.

Die Analyse der Vollkostenrechnung ergab insbesondere unter Einbeziehung des anteiligen Aufwands für betriebseigenes Personal und des Abschreibungsaufwands für Anlagegüter (z.B. Logenbauten), dass der Betriebsaufwand des Opernballs den Betriebsertrag überstieg. Da aber beim Jubiläumsball 2011 bereits ein Balltermin für das Jahr 2012 mitgeteilt und der Vorverkauf hierfür unmittelbar gestartet worden war, sollte durch einen zweiten Relaunch des Ballformats unter Einrichtung eines überwiegend extern aufgestellten Organisationsmanagements der erneute Versuch einer Nachfragetrendwende unternommen werden.

Die Vollkostenrechnung aller wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe der Stiftung ergibt für den Zeitraum der Geschäftsjahre 2005 (Rumpfgeschäftsjahr) bis 2011/12 ein positives Gesamtergebnis in Höhe von 403,2 TEUR. Daraus ergibt sich, dass die Zuschüsse der öffentlichen Stiftungsträger ausschließlich für den gemeinnützigen Stiftungszweck der Förderung der darstellenden Kunst Verwendung fanden.

II. Inhaltliche Eckdaten

1. Allgemeine Eckdaten

Die Städtischen Bühnen Nürnberg und in Rechtsnachfolge das Staatstheater Nürnberg fungieren seit dem Jahr 2002 als Veranstalter des Opernballs. Der „Produktzyklus“ betrug demnach beim Jubiläumsball 2011 zehn Jahre.

Der Opernball wurde bei seiner Gründung im Jahr 2002 aus dem Format „Wiener Opernball“ adaptiert. Er gilt im Bundesvergleich als einer der großen Opernbälle Deutschlands (neben Dresdner Semperoperball, Leipziger Opernball, Deutscher Opernball Frankfurt) und findet jährlich statt.

Zur Ausrichtung des Opernballs muss das Opernhaus des Staatstheaters Nürnberg in einem mehrwöchigen Arbeitsprozess komplett umgebaut werden.

Bei Gründung des Opernballs standen 30 Logen zur Vermietung zur Verfügung. Im Folgejahr wurde die Kapazität durch den Ausbau des auf die Bühne gestellten Hufeisenaufbaus auf 45 Logen aufgestockt. Die Bauelemente für den Logenhufeisenaufbau wurden in Eigenleistung des Staatstheaters hergestellt und werden unterjährig gelagert. Die Platzkapazität der Logen liegt zwischen 6 und 12 Plätzen.

Das Organisationsmanagement für das Sonderformat „Opernball“ war in den Jahren 2002 bis 2011 intern aufgestellt. Grundsätzlich decken die Betriebsressourcen des Staatstheaters die Anforderungen an das Organisationsmanagement, das Sponsoren- und Servicepartnermanagement, das Technikmanagement sowie das Marketing- und PR-Management für ein jährlich ausgerichtetes Gesellschaftseventformat dieser Größenordnung neben den Kernaufgabenstellungen nicht im erforderlichen Umfang ab.

Die Dispositionsressource des Staatstheaters ermöglicht kein optimales Veranstaltungsmanagement. Dispositionell muss der Veranstaltungstermin vor der ersten Herbstpremierenkampagne der Oper liegen, um Erlösausfälle im regulären Repertoirebetrieb des Staatstheaters auszuschließen.

Folglich muss der Balltermin am zweiten oder dritten Septemberwochenende disponiert werden. Damit liegt die Endphase der Ballorganisation im Zeitraum der sechswöchigen Theaterferien, in denen sämtliche internen Betriebsressourcen des Staatstheaters nicht verfügbar sind. Ähnliche Probleme entstehen für das Kartenvertriebsmanagement. Dadurch, dass der Ball unmittelbar nach Ende der bayerischen Schulferien stattfindet, liegt die Endphase der Vertriebsstrecke unmittelbar in der Sommerpause. Hierin liegt bei der zunehmenden Tendenz zur kurzfristigen Festlegung im Freizeitmarkt ein schwerwiegendes systemisches Defizit. Regelmäßig kommt es außerdem zur

terminlichen Überschneidung mit der Eröffnung des Münchner Oktoberfestes, was ein zusätzlicher Negativfaktor für das Vertriebsmanagement bedeutet.

Die Immobilie „Opernhaus“ bietet ein hervorragendes Ambiente für das Format „Opernball“, birgt aber auch erhebliche Beschränkungen der Variabilität des Formats. Insbesondere das Fehlen jeglicher stehender gastronomischer Infrastruktur zur Umsetzung der bei diesem Format auf höchstem Level anzusetzenden Anforderungen an die Kulinarik erweist sich als äußerst kritisch. Außerdem gibt es durch den Hufeisenaufbau der Logen massive Einschränkungen der Bühnenlogistik. Auch ist die Klimatechnik des Opernhauses nicht auf die Besucherkapazität dieses Veranstaltungsformats ausgelegt.

Die Kernkompetenzen des Staatstheaters im Opernballgeschäft liegen in der Umsetzung eines anspruchsvollen künstlerischen Programms mit eigenen Künstlern und Gastkünstlern. Keine Kernkompetenz des Staatstheaters liegt in der Akquise von TV-bekannten Prominenten, die die Erwartungshaltung der Boulevardpresse erfüllen. Eine weitere Kernkompetenz liegt in dem über zehn Jahre erworbenen Know-how bei der dispositionellen und technischen Umsetzung des Opernballs.

2. Ballentwicklung

Die Genese einzelner Indices des Sonderformats „Opernball“ ist in den Auswertungen „Entwicklung des Opernballs“ zusammenfassend dargestellt (Anlagen 1 und 2).

Bei Gründung des Opernballs und im weiteren Verlauf bis ins Jahr 2009 war der Ball inhaltlich durch Programmdarbietungen aus dem Repertoirebetrieb des Opernhauses geprägt. Über das Eigenengagement eines Sponsors gelang in den ersten Jahren zudem, einzelne TV-bekannte Prominente für eine Ballpräsenz zu gewinnen.

Das Sponsorenportfolio startete bei Gründung des Opernballs mit fünf Sponsoren und erreichte im Jahr 2006 seinen Höhepunkt mit acht Sponsoren. Die Sponsoren waren regelmäßig auch Mieter einer oder mehrerer Logen. Das höchste Sponsoringvolumen konnte im Jahr 2008 mit einem Gesamtwert von 100 TEUR erreicht werden. In den Jahren 2010 und 2011 hatte sich das Sponsoringvolumen halbiert.

Bei der Logenvermietung verzeichnete der Opernball bis ins Jahr 2008 sehr hohe Auslastungswerte. Ab dem Jahr 2009 zeigte sich ein kontinuierlicher, ab dem Jahr 2010 sogar signifikanter Rückgang der Logenbuchungen. Dies steht zum einen im Zusammenhang mit der im Jahr 2008 ausgebrochenen gesamtwirtschaftlichen Finanzkrise. Noch ausschlaggebender war jedoch die Verschärfung der Compliance-Regeln für Unternehmen der Privatwirtschaft durch die Reform des Bilanzmodernisierungsgesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodexes mit Wirkung zum Jahr 2010.

Neben den Logenplätzen wurden im Rahmen des Sonderformats „Opernball“ Tischplatzkarten, Sitzplatzkarten Rang und Flanierkarten vertrieben.

Die Kartennachfrageentwicklung verlief ab Gründung des Opernballs sehr dynamisch und erreichte im Jahr 2006 mit 2.306 verkauften Karten ihren Höhepunkt. Sie blieb in den Jahren 2007 bis 2009 auf diesem Niveau annähernd stabil. Seit dem Jahr 2010 zeigte sich ein kontinuierlicher Nachfragerückgang. Vor diesem Hintergrund waren in den Anfangsjahren kaum Vertriebsaktivitäten des Staatstheaters von Nöten, wohingegen sich der Vertriebsaufwand seit dem Jahr 2010 drastisch erhöht hat.

Um der rückläufigen Nachfrageentwicklung zu begegnen, sollte das Ballprogramm ab dem Jahr 2010 mit einem externen Stargast aufgewertet werden. Geplant war für das Jahr 2010 der Auftritt des Populäresembles „Adoro“. Dieser wurde allerdings krankheitsbedingt abgesagt.

In Reaktion auf die weiter rückläufige Entwicklung wurde für den Jubiläumsball 2011 ein erstes Relaunch-Konzept aufgesetzt. Im Zuge dessen wurde u.a. mit dem national renommierten Künstler Max Raabe ein hochkarätiger Stargast präsentiert. Dennoch erklärten nach dem Opernball 2011 vier der fünf Hauptsponsoren, sich im Folgejahr 2012 aus der Förderung des Formats „Opernball“ zurückziehen zu wollen.

III. Finanzielle Eckdaten

In der Teilkostenrechnung verzeichneten die Opernbälle 2005 bis 2011 stets einen Einnahmeüberschuss. Der höchste Wert wurde im Jahr 2007 mit rund 294 TEUR erreicht, der niedrigste im Jahr 2011 mit rund 19 TEUR.

In der Vollkostenrechnung (Einbeziehung von Aufwendungen wie z.B. anteilige interne Personalkosten, Abschreibungsaufwand für Opernballanlagegüter, etc.) verzeichnete der Opernball 2005 noch ein positives Geschäftsergebnis in Höhe von rund 65 TEUR. In den folgenden Geschäftsjahren 2006/2007 bis 2011/2012 überstiegen die Betriebsaufwendungen die Betriebserträge des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“. Der niedrigste Unterdeckungswert wurde mit rund 4 TEUR im Geschäftsjahr 2010/2011 erzielt, insbesondere da hier die Abschreibungszyklen für die bei Gründung des Opernballs hergestellten Anlagegüter ausgelaufen waren. Der höchste Unterdeckungswert wurde im Geschäftsjahr 2011/2012 mit rund 117 TEUR verzeichnet, was unter anderem mit dem Aufwand für die Umsetzung des ersten Relaunchkonzepts in Zusammenhang steht.

Die Ergebnisse der Vollkostenrechnung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ wurden dem Stiftungsrat erstmalig im Herbst 2012 im Zusammenhang mit der Evaluierung der Relaunchkonzepte der Opernbälle 2011 und 2012 mitgeteilt, um eine strategische Entscheidung über die Rahmenbedingungen für eine Weiterführung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Opernball“ vorzubereiten.

Die Gesamtbetrachtung aller wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe der Stiftung zeigt im Zeitraum 2005 bis 2011/2012 auch unter Vollkostengesichtspunkten ein insgesamt positives konsolidiertes Geschäftsergebnis in Höhe von 403,2 TEUR. Dies ist in der Auswertung „wirtschaftliche Geschäftsbetriebe 2005-2012 Gewinne und Verluste“ dargelegt (Anlage 3). Eine vergleichende Betrachtung zwischen dem Opernball und den sonstigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben bietet das Diagramm „Vergleich des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs Opernball mit den sonstigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben seit Stiftungsgründung“ (Anlage 4), das sich aus dem Datenblatt „wirtschaftliche Geschäftsbetriebe 2005-2012 konsolidiert“ (Anlage 5) speist.

IV. Umgesetzte Optimierungsstrategie für den Opernball 2012

1. Strategische Einbindung des Ballformats in den Sparten-Kontext des Staatstheaters

Das Staatstheater Nürnberg befindet sich seit der Stiftungsgründung im Jahr 2005 und seit der Amtsübernahme von Staatsintendant Peter Theiler im Jahr 2008 in einem äußerst dynamischen Entwicklungsprozess hin zu einem international agierenden und anerkannten Mehrspartenhaus. In seinen Kernsparten „Musiktheater“, „Ballett“, „Sprechtheater“ und „Konzert“ stellt sich das Staatstheater Nürnberg teilweise mit neuen Spartenleitern kontinuierlich als im Gegenwartskontext künstlerisch bundesweit konkurrenzfähiges Haus auf. Das gewachsene Selbstbewusstsein als erfolgreich sich dynamisierendes Mehrspartentheater bildet sich seit dem Jahr 2008 auch durch eine neue, den verbundenen Mehrspartenkontext herausstellende Corporate Identity ab.

Das Sonderformat „Opernball“ war in diesen Entwicklungskontext der Kernsparten bis ins Jahr 2011 strategisch nicht konsequent eingebunden. Insofern wich auch das Corporate Design des Opernballs „Albrecht Dürer“ bis dahin von demjenigen des Staatstheaters ab.

Um die Entwicklungsdynamik der Kernsparten des Staatstheaters Nürnberg auf das Sonderformat „Opernball“ zu übertragen, war es strategisch geboten, das Sonderformat in den Spartenkanon des Hauses sichtbar zu integrieren und das Format nicht mehr außerhalb des Corporate Design des Mehrspartenhauses abzubilden. Zielstellung war es, das in seinem „Produktzyklus“ vorangeschrittene Opernballformat mit der Entwicklungsdynamik des Gesamthauses positiv aufzuladen und einen entsprechenden Imagetransfer auszulösen.

2. Relaunch-Konzept mit erweiterter Zielgruppendefinition

Die konsequente strategische Einbindung des Sonderformats Opernball in den Mehrspartenkontext des Staatstheaters war Grundvoraussetzung für die gebotene inhaltlich-ästhetische Neuausrichtung des Formats. Der von Sponsoren und Besuchern nach dem Jubiläumsball 2011 geäußerten Kritik der Vorhersehbarkeit und damit der schwindenden Attraktivität des Formats war zwingend zu begegnen.

Grundsätzlich handelt es sich bei dem Event- und Society-Format „Opernball“ um ein für das Staatstheater branchenfremdes Genre. In der durchgeführten Evaluierung nach dem Jubiläumsball 2011 war folgender, sich manifestierender Zielgruppenkonflikt auszumachen: ein Teil der Opernball-Rezipienten legte den Schwerpunkt seiner Erwartungen auf den Society-Faktor des Veranstaltungsformats. Der Veranstalter müsse dafür Sorge tragen, dass der Opernball in ausreichendem Maße boulevardrelevant sei. Insofern müssten durch das Staatstheater hierfür in ausreichendem Umfang TV-bekannte Prominente und VIPs akquiriert werden. Verwiesen wird in diesem Kontext regelmäßig auf frühere Initiativen aus der Nürnberger Wirtschaft.

Für einen anderen Teil der Opernball-Rezipienten liegt die Erwartungshaltung im Schwerpunkt auf einer hochwertigen Ballveranstaltung in erstklassigem Ambiente bei besten Service-Tools. Die strategische Auflösung des Zielgruppenkonflikts konnte aufgrund der nicht vernachlässigbaren Größe der jeweiligen Rezipientengruppe nicht durch eine stringent-einseitige Positionierung erfolgen.

Wesentlich für die weitere Entwicklung des Formats „Opernball“ wird durch das Staatstheater insbesondere die Erschließung neuer, jüngerer Zielgruppen gewertet. Die Heranführung jüngerer Berufstätiger an das Format bildete einen wesentlichen Schwerpunkt bei der Entwicklung des Relaunch-Konzeptes 2012.

Der Relaunchansatz 2012 konzentrierte sich vor diesem Zielgruppenhintergrund und unter Evaluierung der wesentlichen Kritikpunkte am Jubiläumsball 2011 programmatisch auf folgende Kernaspekte:

- a. Ästhetische Neuausrichtung unter Angleichung an die Gesamtästhetik des Staatstheaters Nürnberg mit Mottobildung „Die lange Nacht der Bohème“.
- b. Ästhetische Modernisierung und Aktualisierung der Gestaltungselemente (Dekoration, Blumenschmuck, Lichtinstallation, Stelzenläufer, Kostüme Komparserie, etc.).
- c. Verschlankung, Konzentration und inhaltliche Qualifizierung des Ballangebots auf die Kernelemente „Tanzen/Musik“, „Kulinarik“, „Sehen & Gesehen-Werden“.
- d. Verdichtung und Verkürzung des Eröffnungsprogramms.
- e. Verpflichtung der fernsehbekannten RTL-Moderatorin Katja Burkard für die Ballmoderation.
- f. Qualifizierung und Ausdehnung des Tanzprogramms mit Staatsphilharmonie Nürnberg, Original Wiener Strauss Capelle, Chris Gentemann Group, John Davis.
- g. Verpflichtung der fernsehprominenten Entertainerin Barbara Schöneberger als Stargast.
- h. Neukonzeption und inhaltliche Konzentration des künstlerischen Programms im Mehrsparten-Format „Parcours de Bohème“ (Regie: Andreas Baesler).

- i. Diversifizierung des kulinarischen Angebots unter Einbindung neuer Servicepartner.
- j. Verpflichtung des fernsehprominenten TV- und Sternekochs Alexander Herrmann mit exklusivem kulinarischen Angebot.
- k. Medienkooperation zur Akquise des Berliner Star-Coiffeurs Udo Walz.

V. Strategische Weiterentwicklung

Um ein deutlich verstärktes Engagement der Wirtschaft für das Ballformat erreichen zu können, wirkt der Stiftungsvorstand aktiv auf die Etablierung eines modifizierten Trägerschaftsmodells hin. Als Vorbilder können der Semper Opernball e.V. Dresden oder die Leipziger Opernball Marketing GmbH genannt werden.

Ziel ist es, eine Veranstalterstruktur zu organisieren, die ein hinlängliches wirtschaftliches wie personelles Potential aufweist, um die Anforderungen an das Organisationsmanagement, das Vertriebsmanagement, das Sponsoren- und Servicepartnermanagement, das Technikmanagement sowie das PR-Management für ein im Jahresrhythmus ausgerichtetes Gesellschaftseventformat der bislang etablierten Größenordnung bei verschärften Marktbedingungen bewältigen zu können.

Im Rahmen des neu zu etablierenden Patronatsmodells ist in einem ersten Schritt ein Kapitalstock zu akquirieren, der es dem Veranstalter ermöglicht, die erforderlichen regelmäßigen Relaunches zur Steigerung der Formatattraktivität sowie ein ganzjährig engagiertes, professionell vergütetes Projektteam solide finanzieren zu können. Sollte es bis 31.12.2012 abschließend gelingen, einen Kapitalstock für ein vollkostengerechnet mindestens ausgeglichen kalkuliertes Betriebsergebnis des Sonderformats „Opernball“ zu akquirieren, wären die Voraussetzungen für die Ausgabe eines Balltermins im Jahr 2013 positiv gegeben.

Im Nachgang des Opernballs 2012 ist bereits ein erhöhtes Bewusstsein für die Finanzierungszusammenhänge des Sonderformats „Opernball“ feststellbar. Dies zieht nunmehr auf breiterer Plattform die erklärte Bereitschaft zur Übernahme weiterer finanzieller Verantwortung nach sich.

In einem zweiten Schritt obläge es der neu etablierten Trägerschaft, ein entsprechendes Projektteam zu bestellen und nach Abstimmung der Zielvorgaben für das Format die entsprechenden Arbeitsaufträge zu definieren.