

# OWK



**PHILIPP BORMANN**

**UNTERNEHMENSFUSIONEN IM  
KULTURBEREICH.  
THEATERFUSIONEN ALS  
STRATEGISCHE MAßNAHMEN IM  
BEREICH DER KULTURPOLITIK**

**OST-WEST-KOLLEG >>>>>>  
GÖRLITZ-ZGORZELEC-ZHOŘELEC  
JG. XIII (2009/10), BEITRAG 4**

HRSG.: MATTHIAS THEODOR VOGT  
HOCHSCHULE ZITTAU/GÖRLITZ |  
INSTITUT FÜR KULTURELLE INFRASTRUKTUR SACHSEN  
E-MAIL: [INSTITUT@KULTUR.ORG](mailto:INSTITUT@KULTUR.ORG) | [WWW.KULTUR.ORG](http://WWW.KULTUR.ORG)



## Unternehmensfusionen im Kulturbereich

### Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

- Der Bereich der Kulturpolitik ist wie viele weitere Politikfelder mit einem steigenden Konsolidierungsdruck auf seine Haushalte konfrontiert;
- Der Bereich der Theater und Orchester ist davon wegen seiner strukturellen Spezifika besonders betroffen;
- Ein auf politischer Ebene intensiv diskutierter Ansatz ist das Konzept der Fusion von Theater- und Orchesterstandorten zur Erreichung von Synergieeffekten;
- In Deutschland haben in den vergangenen Dekaden diverse Theaterfusionen stattgefunden – allerdings mit sehr unterschiedlichem Erfolg;
- Aktuell wird auf politischer Ebene erneut über eine Fusion der Theater in der Oberlausitz diskutiert;
- Eine tiefer gehende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Theaterfusion existiert nur in Ansätzen.

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

## > Forschungsfragen

Ist das Instrument der Fusion von Unternehmen und Betrieben sinnvoll auf den Theaterbereich zu übertragen?

Können hieraus kulturpolitisch umfassend wirksame Synergieeffekte resultieren?

Wie sollte ein idealtypisches Fusionskonzept aussehen, das sowohl strukturellen wie auch inhaltlichen Aspekten Rechnung trägt?

## > Thesen

Sofern Fusionen im Theaterbereich allein unter der Prämisse der Kostenreduktion realisiert werden, führen sie regelmäßig zu oft sogar überproportionalen Leistungsverminderungen.

Ein kulturpolitisch langfristig tragfähiges Fusionskonzept muss daher von den inhaltlichen Potentialen eines Theaterclusters ausgehen und von dieser Basis alle strukturellen Aspekte ableiten.

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

Aufbau des Vortrages:

1. Aktueller Forschungsstand/theoretisches Fundament: Übertragbarkeit vorhandener Modelle und Begrifflichkeiten  
Ist das Instrument der Fusion von Unternehmen und Betrieben sinnvoll auf den Theaterbereich zu übertragen?
2. Das Problem der Erfolgsmessung  
Können hieraus kulturpolitisch umfassend wirksame Synergieeffekte resultieren?
3. Stand der aktuellen Fusionsbemühungen in der Oberlausitz  
Wie sollte ein idealtypisches Fusionskonzept aussehen, das sowohl strukturellen wie auch inhaltlichen Aspekten Rechnung trägt?

## Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Analyse des aktuellen Forschungsstandes/theoretisches Fundament

Ist das Instrument der Fusion von Unternehmen und Betrieben sinnvoll auf den Theaterbereich zu übertragen?

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

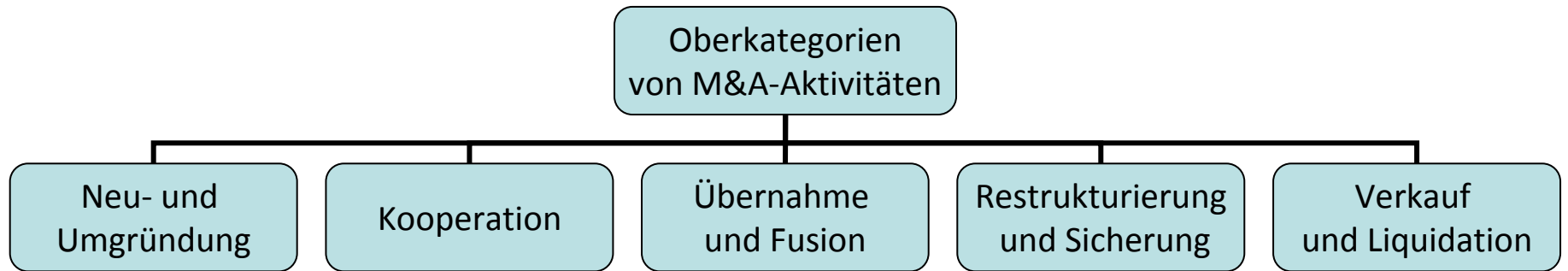
> Was versteht man unter einer „Unternehmensfusion“?

Eingeführter Sammelbegriff:

**Mergers & Acquisitions (M&A)**

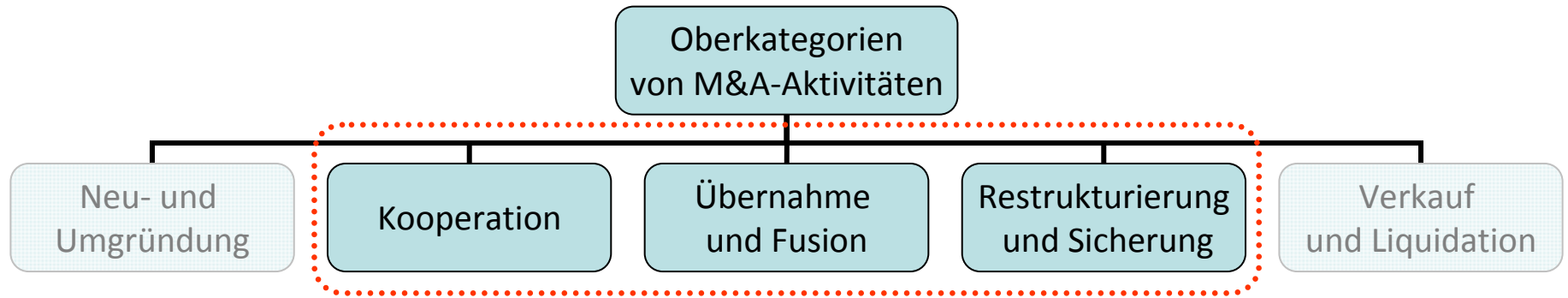
*Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübernahmen*

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

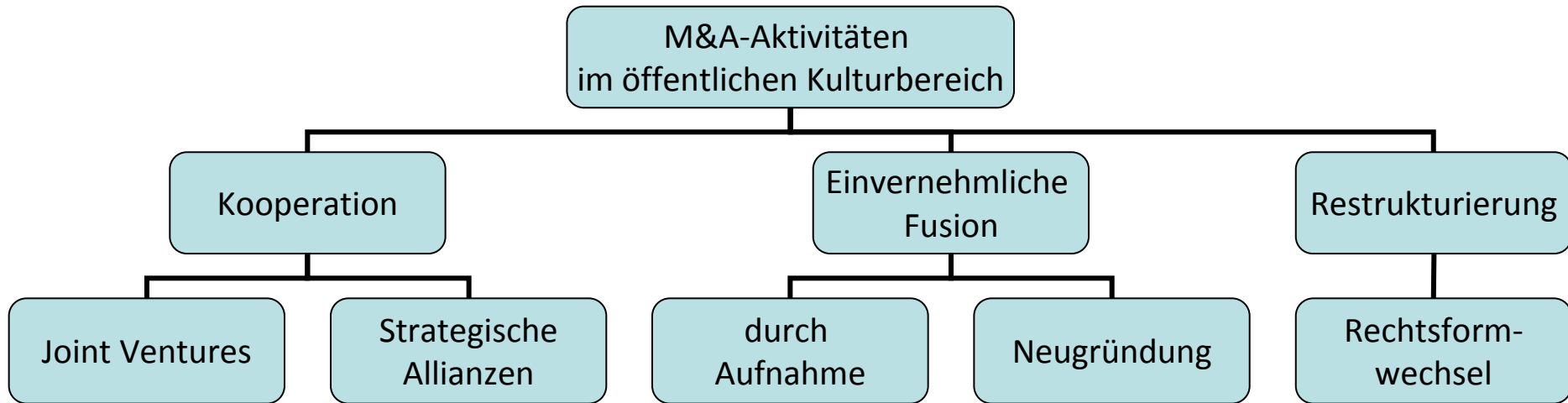




# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik



# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik



## Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Analyse des aktuellen Forschungsstandes/theoretisches Fundament

Ist das Instrument der Fusion von Unternehmen und Betrieben sinnvoll auf den Theaterbereich zu übertragen?

Die Zielsetzungen sind im privatwirtschaftlichen wie im öffentlichen (Kultur-)Bereich ähnlich, hierzu zählen etwa:

- Skalenerträge
- Synergieeffekte
- Stabilisierungseffekte
- Marktvorteile

Geldökonomische Zielgrößen stehen im Vordergrund.

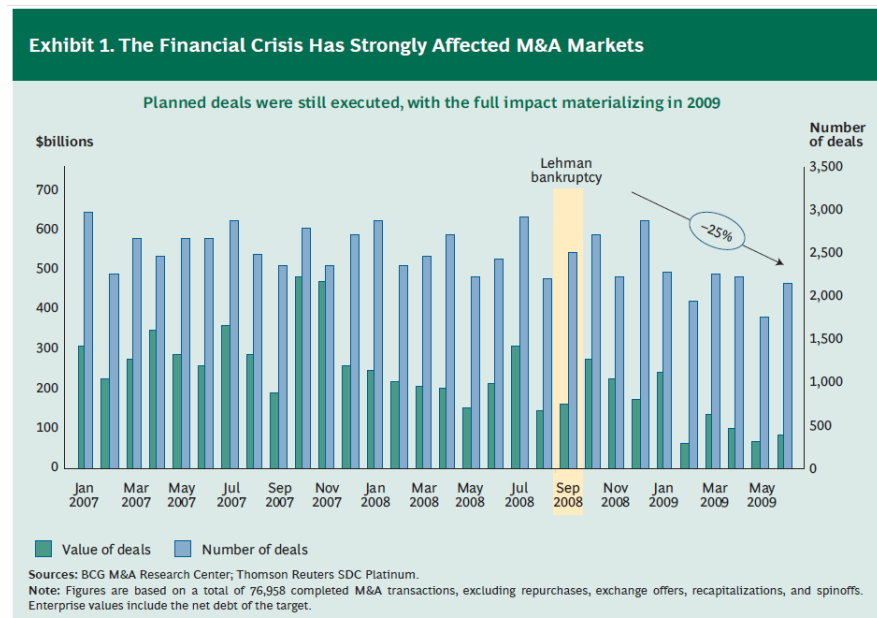
Nachgelagert, für den Kulturbereich jedoch eigentlich primär wirksam:

- Inhaltliche und ästhetische Folgewirkungen
- Folgewirkungen im Bereich des Leistungspotentials

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

## > Das Problem der Erfolgsmessung

Rund 70% der M&A-Aktivitäten im privatwirtschaftlichen Sektor werden als „Misserfolg“ eingeschätzt und wirken kurzfristig/aus Sicht bestimmter Stakeholdergruppen „wertvernichtend“ (Etwa: Studie der BCG, Vgl. NZZ, 26.5.08).



Anzahl und Wert der Transaktionen sind stark abhängig von allgemein positiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, BCG identifiziert jedoch antizyklisches Handeln als Erfolgsfaktor.

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

## > Das Problem der Erfolgsmessung

- Messgrößen (Privatwirtsch.):
- Gewinn- und Verlustrechnung
  - Diverse Kennzahlensysteme
  - Börsennotierung
  - ...

- Gründe des „Misserfolges“:
- Kurzfristige Skaleneffekte sind geringer als erwartet
  - Überkompensierung durch Koordinationsaufwand
  - Zu ambitionierte Bewertung der unmittelbaren Synergiepotentiale
  - Zu heterogene Zieldefinitionen

Auch zur Erfolgsmessung kommen vor allem geldökonomisch Messgrößen zur Anwendung.

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

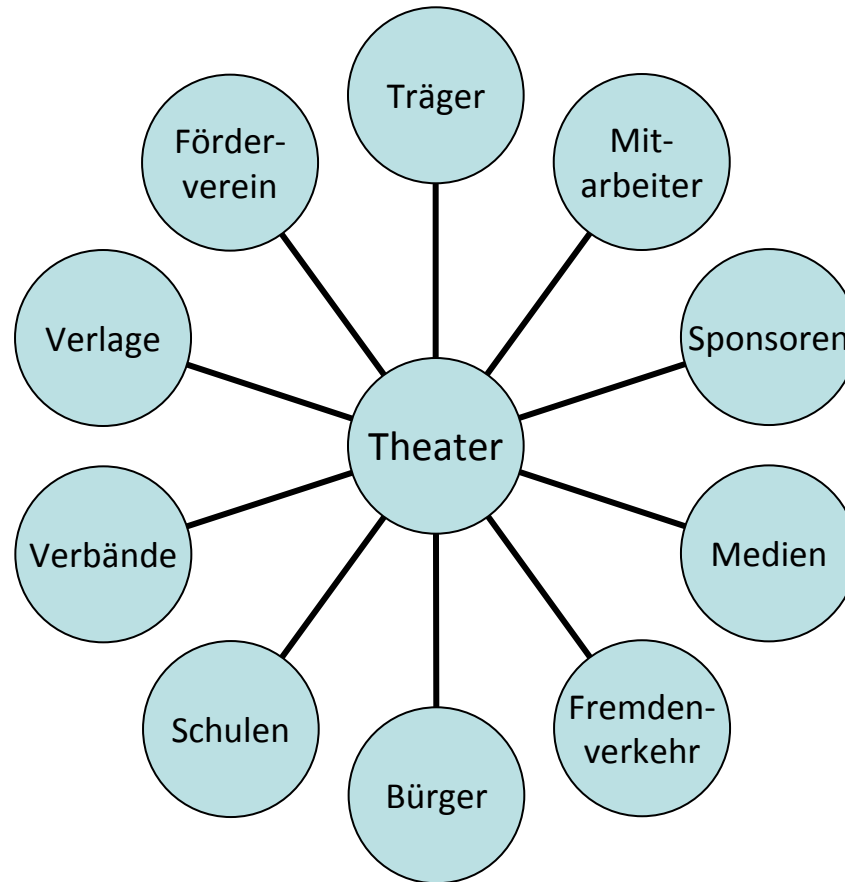
## > Das Problem der Erfolgsmessung

- Kurze Karrierezyklen bei Politikern/Managern: Präferenz der Kurzfristigkeit
- Fusionserfolg ist nur langfristig messbar
- Die Fusion ist daher ein schlechtes Instrument zur Krisenbewältigung
  
- Machbarkeitsstudien im Vorfeld zielen auch auf sog. „weiche“ Faktoren (Unternehmenskultur)
- Nur selten fließen diese jedoch in die nachsorgende Bewertung ein
  
- Stakeholdergruppen verfolgen teilweise sehr unterschiedliche Ziele
- Diese sind nur in einem beschränkten Umfang geldökonomisch orientiert
  
- Ein in diesem Sinne kulturökonomisch/kulturpolitisch adäquater Katalog von Erfolgskennzahlen existiert bislang nicht

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Das Problem der Erfolgsmessung

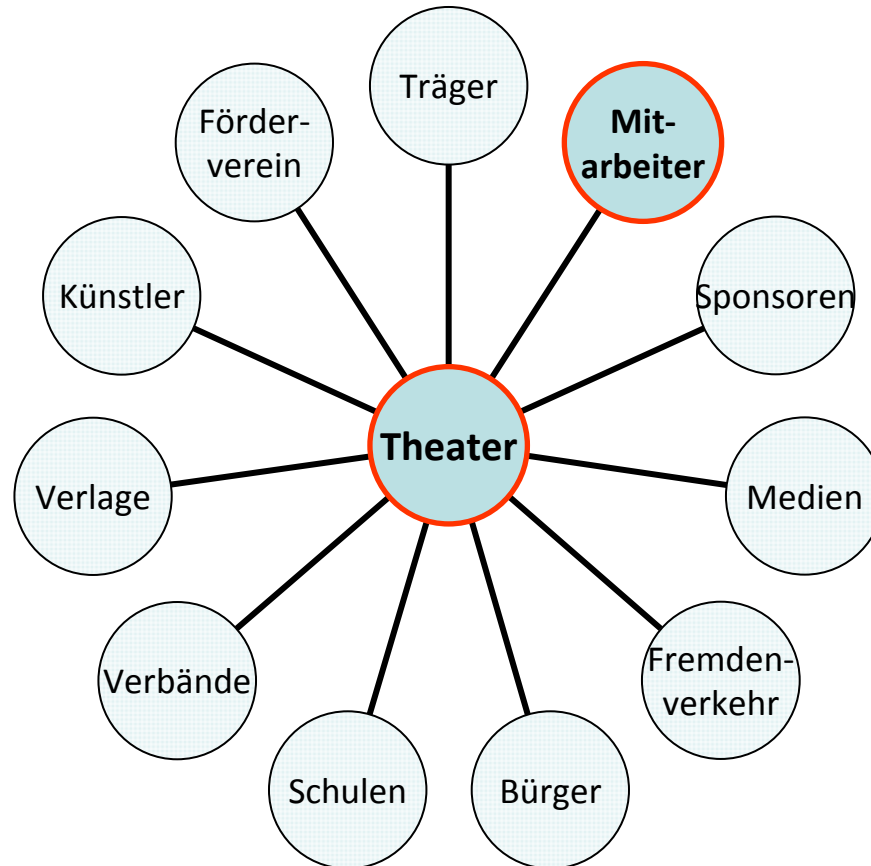
Unterschiedliche Interessen und Bewertungsmaßstäbe von übergreifenden Stakeholdergruppen



# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Das Problem der Erfolgsmessung

Unterschiedliche Interessen und Bewertungsmaßstäbe von übergreifenden Stakeholdergruppen

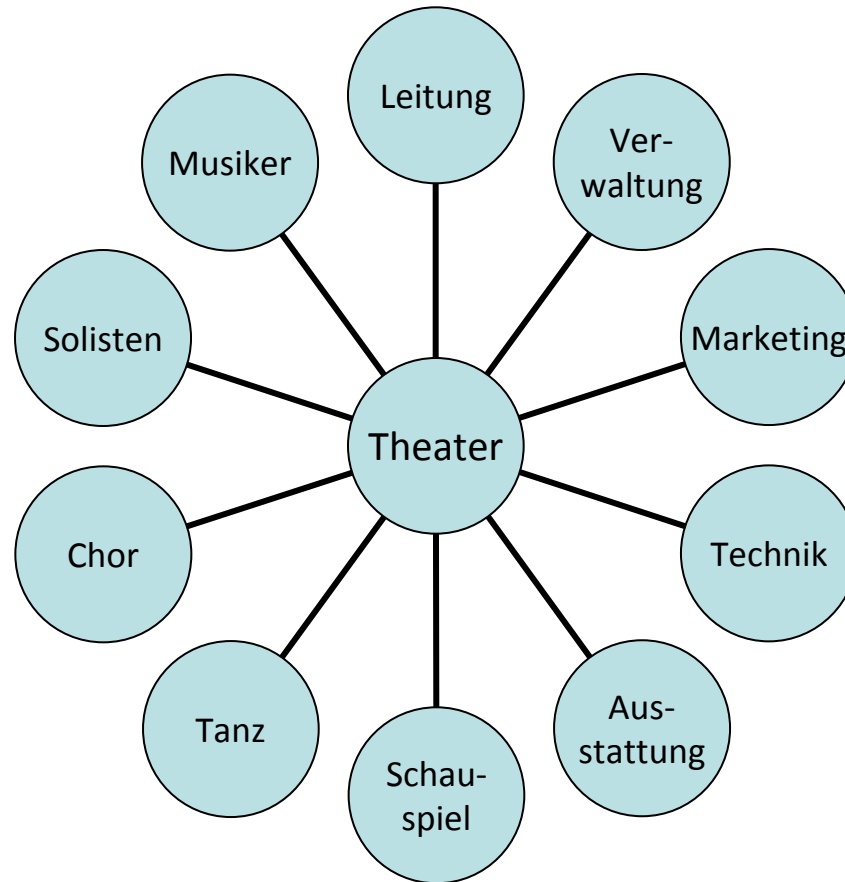




# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Das Problem der Erfolgsmessung

Unterschiedliche Interessen und Bewertungsmaßstäbe von betriebsinternen Stakeholdergruppen



# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Historie der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz

Ensemble in der Region:

Deutsch-Sorbisches Volkstheater Bautzen (Schauspiel und Puppentheater)

Theater Görlitz (Musiktheater und Tanz)

Theater Zittau (Schauspiel)

Sorbisches Nationalensemble Bautzen (Musiktheater und Tanz)

Realisierte Strukturveränderungen:

1964: erste Zusammenlegung zwischen Görlitz und Zittau

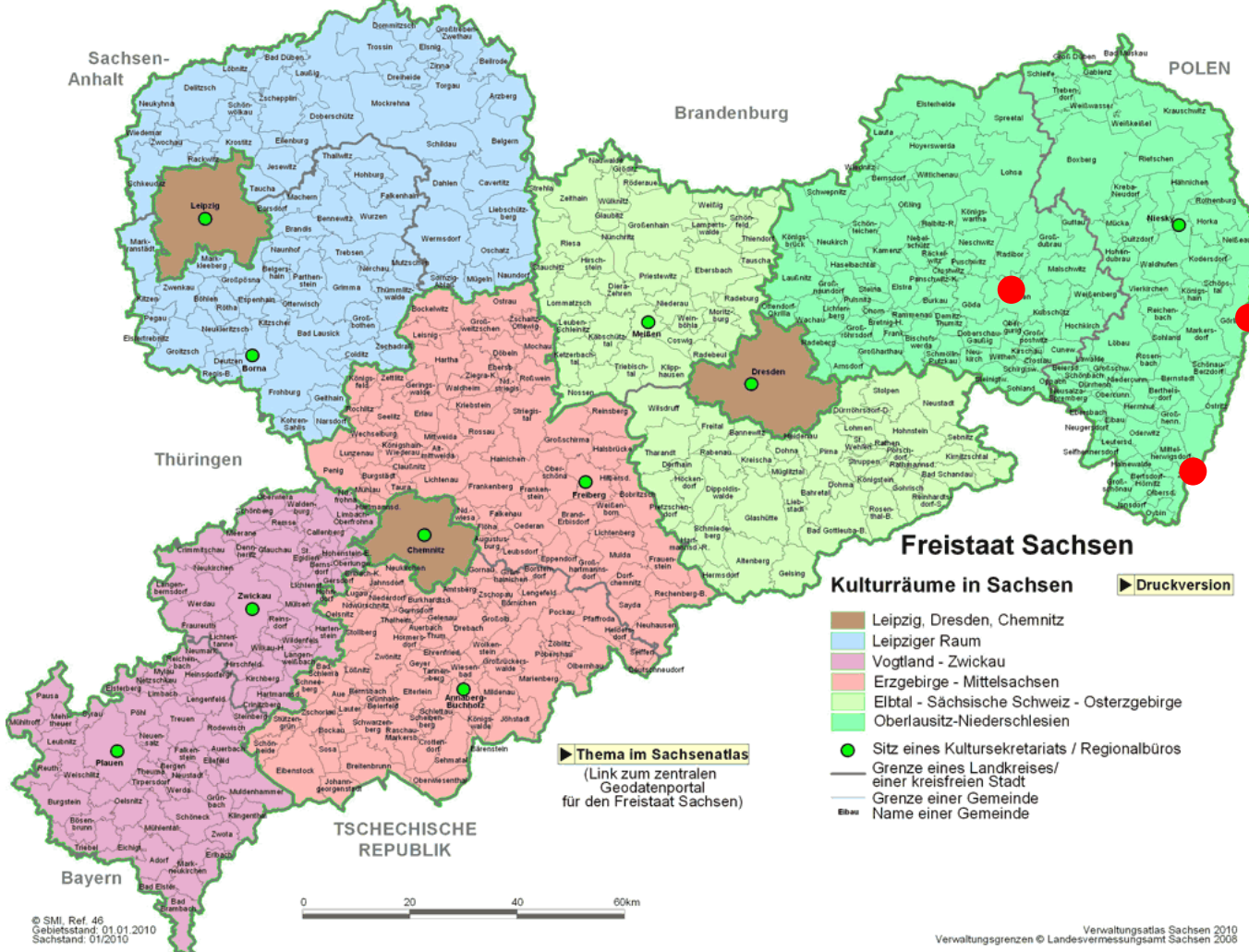
1988: Auflösung dieses Theaterkombinates

1994: Fusion der Orchester (BZ-GR) zur Neuen Lausitzer Philharmonie in Hoyerswerda

1999: Eingliederung der Philharmonie in das Theater Görlitz

Weiterführende Fusionsbemühungen existieren seit Mitte der 1990er Jahre.  
Kulturraumtheater (BZ/GR/ZI), Kreistheater (GR-ZI)

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik



## Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Strukturelle Grundlagen der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz

- Theater Görlitz und Gerhart-Hauptmann-Theater Zittau fusionieren zum zukünftigen „Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz/Zittau“

- Betroffen sind drei Gesellschaften:

- Musiktheater Oberlausitz-Niederschlesien GmbH mit Sitz in Görlitz

- Gerhart-Hauptmann-Theater Zittau GmbH mit Sitz in Zittau

- Theater Service GmbH (100 %ige Tochtergesellschaft der GHTZ GmbH) mit Sitz in Zittau

- Zukünftig Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz/Zittau GmbH mit Sitz in Görlitz und Theater Service GmbH als 100 %ige Tochter der neuen Gesellschaft

-Überleitung des gesamten Gesellschaftsvermögens und Personals auf die neue Struktur.

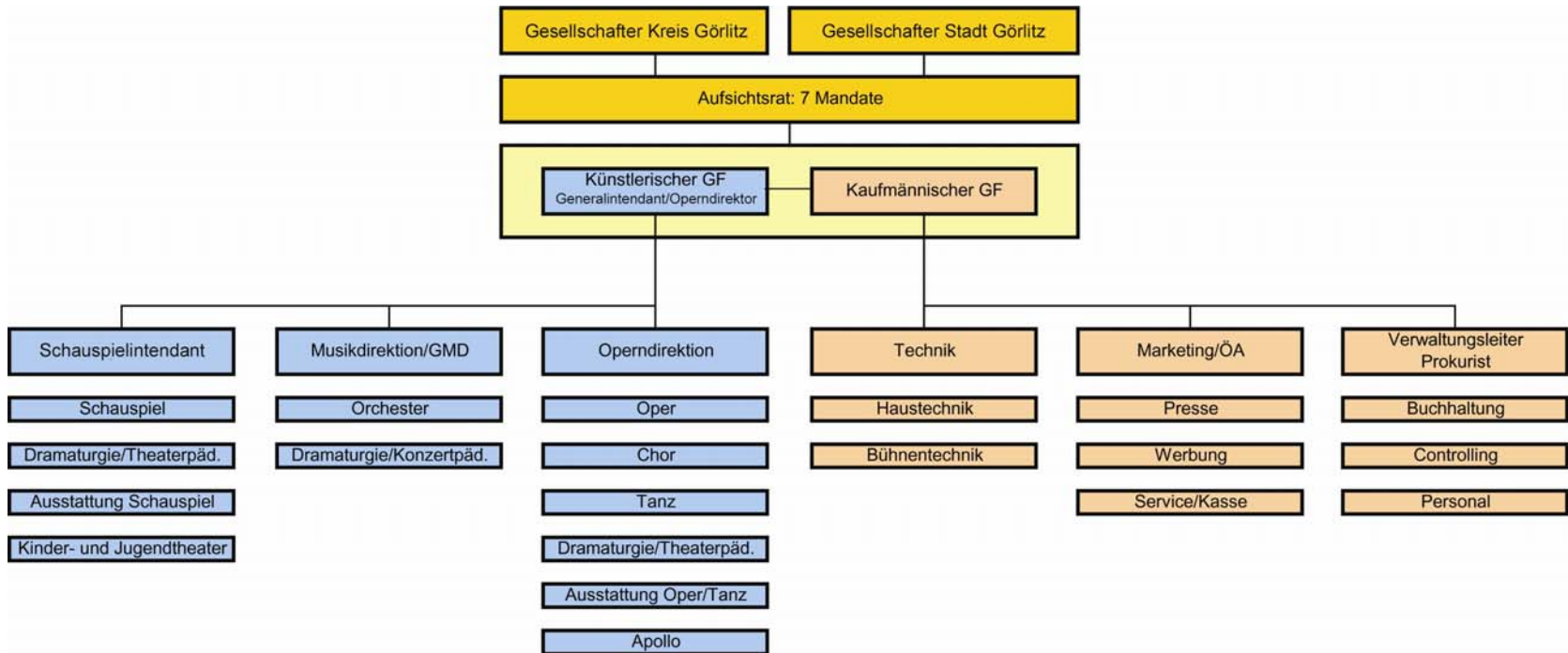
## **Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik**

> Strukturelle Grundlagen der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz

- Grundsatzbeschlüsse der Stadt Görlitz und des Kreis Görlitz sind getroffen
- Endgültiger Fusionsbeschluss des Kreis Görlitz liegt vor
- Endgültiger Fusionsbeschluss der Stadt Görlitz steht noch aus
- Problem der Zielgrößendefinition: Was soll durch die Fusion erreicht werden
  - (Finanzielle) Stabilisierung
  - Stärkung durch Wachstum
  - Stärkung durch inhaltliche Diversifizierung
- Problem der Strukturharmonisierung: Rechtsform, Aufbauorganisation, Tarifrecht etc.
- Problem der internen Unternehmenszusammenführung (Unternehmenskultur)
- Letztlich: Herausforderung und Chance zur Schaffung erweiterter Leistungspotentiale

# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Strukturelle Grundlagen der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz



## Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Strukturelle Grundlagen der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz

Gliederung	Zahl der Stellen Plan 2010	Zahl der Stellen Plan 2010
	Gerhart-Hauptmann- Theater Görlitz/Zittau GmbH	Theater - Service - Gesellschaft mbH
Geschäftsführung	2	
NV Bühne/BTT Haus Görlitz	72,58	
NV Bühne Haus Zittau	18,5	
Tarifvertrag Kulturorchester	55	
Auszubildende	18	
<b>Gesamt</b>	<b>166,08</b>	
Geschäftsführung Personalunion GHT GZmbH	(2)	
Verwaltung, Technik, Werkstätten		91,55
Umbau Theater Zittau (befristet)		6,5
<b>Gesamt</b>		<b>98,05</b>

## Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Strukturelle Grundlagen der anstehenden Theaterfusion in der Oberlausitz

	MON GmbH 2008	GHTZ GmbH 2008	GESAMT
<b>Eigene Einnahmen</b>	<b>1.348,10</b>	<b>504,50</b>	<b>1.852,60</b>
Sachausgaben	2.033,40	681,00	2.714,40
Personalausgaben	7.225,30	2.580,00	9.805,30
Abschreibungen/Investitionen	53,90	100,00	153,90
Gesamteinnahmen	1.348,10	504,50	1.852,60
Gesamtausgaben	9.312,60	3.361,00	12.673,60
<b>Defizit</b>	<b>7.964,50</b>	<b>2.856,50</b>	<b>10.821,00</b>
Kulturraum	5.300,30	1.683,90	6.984,20
Stadt Görlitz	2.664,20	0,00	2.664,20
Stadt Zittau	0,00	533,20	533,20
Landkreis Görlitz	0,00	639,40	639,40
<b>Zuschüsse</b>	<b>7.964,50</b>	<b>2.856,50</b>	<b>10.821,00</b>



# Theaterfusionen als strategische Maßnahmen im Bereich der Kulturpolitik

> Stand der aktuellen Fusionsbemühungen in der Oberlausitz

Vermittlung zwischen unterschiedlichen Ästhetiken



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**