Anpassungen des Betriebskonzeptes und der Businessplanung des Pina Bausch Zentrums an die verfügbaren Zuschüsse

Abschlussbericht

Wuppertal, 08. Juni 2020

actori

Allgemeine Anmerkungen und Abkürzungsverzeichnis

Anmerkungen

- Der Begriff „Säulen“ wird im Kontext des Pina Bausch Zentrums durch den Begriff „Handlungsfelder“ ersetzt.
- Alle dargestellten Werte sind gerundet. Aus diesem Grund können Differenzen oder Summen von Einzelwerten von den dargestellten Beträgen abweichen, da sich die Summen und Differenzen aus den exakten Werten berechnen.

Abkürzungen

- AG = Arbeitergeber
- BC = Business Case
- BKM = Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
- BM = Benchmark
- FW = Forum Wupperbogen
- GMW = Gebäude Management Wuppertal

Abkürzungen

- MKW = Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen
- Mio. EUR = 1.000.000 EUR
- NRW = Nordrhein-Westfalen
- N/A = nicht verfügbar
- ÖA = Öffentlichkeitsarbeit
- PBF = Pina Bausch Foundation
- PBZ = Pina Bausch Zentrum
- PZ = Produktionszentrum
- qm = Quadratmeter
- t.b.d. = noch festzulegen
- TEUR = 1.000 EUR
- TTW = Tanztheater Wuppertal Pina Bausch
- VA = Veranstaltungen
- VZÄ = Vollzeitäquivalente

Zusätzliche Vorbemerkungen

Datengrundlage des Business Case

- Der Business Case baut auf folgenden bereits bestehenden Vorarbeiten auf:
  - Gemeinsames Projekt der Stadt Wuppertal und actori aus 2016/2017 mit den damals entsprechend definierten Grundlagen
  - Wirtschaftsplan[1] Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH 2020/2021
  - Kosten- und Finanzierungsplan[1] „Pina – Das Erbe teilen und entwickeln“ 2021 der Pina Bausch Foundation
- Die Aufwendungen des Gebäudebetriebs basieren auf Berechnungen der GMW von Betriebskosten und Gebäudemiete. Die Betriebskosten wurden im Projekt 2016/2017 von actori verifiziert und mit der Auftraggeberin abgestimmt.
- **Sämtliche Aufwendungen und Erlöse, die sich aus der Datengrundlage ergeben, werden durch Inflations- und Tarifsteigerungsquoten auf das Jahr der Inbetriebnahme (2027) hochgerechnet.**

Nutzungsszenario (1/2)

- Für die Neuberechnung des Business Case wurde von den Workshop-Teilnehmern ein neues Nutzungsszenario in Form eines Spiel- und VA-Plans erstellt. Dieser Plan wurde unter der Vorgabe der Kosten- und Ressourcenreduktion entwickelt, so dass aus dem Vergleich der Kennzahlen „Produktionsanzahl“ und „Veranstaltungsanzahl“ mit den Kennzahlen aus dem Projekt 2016/2017 keinerlei Rückschlüsse gezogen oder Ableitungen getroffen werden können, insb. auf weitere Einsparpotenziale.

1) Die Erstellung des Wirtschaftsplans bzw. des Kosten- und Finanzierungsplans erfolgte vor der Covid-19-Pandemie und berücksichtigt somit keine Auswirkungen und Anpassungen, die sich aus der Pandemie ergeben.

Zusätzliche Vorbemerkungen

Nutzungsszenario (2/2)

- Das dem Business Case zugrunde gelegte Nutzungsszenario stellt keine finale inhaltlich-programmatische Entscheidung dar.
- Die Raumaufteilung der Produktionen und Veranstaltungen kann z. B. aus künstlerischen Erwägungen in der Praxis abweichen, so dass Veranstaltungen auch im Foyer oder in den Außenbereichen des Hauses stattfinden. Dies hat aus heutiger Sicht keinen wesentlichen Einfluss auf die Betriebsfolgekosten.

Betreibermodell

- Das dem Business Case zugrunde gelegte Betreibermodell wurde aus einem vorläufigen Arbeitsstand sowie potenziell möglichen Ansätzen entwickelt. Die daraus resultierende und in dieser Unterlage dargestellte Struktur stellt somit kein abschließend diskutiertes sowie final abgestimmtes und beschlossenes Modell dar. Das Betreibermodell ist somit vorbehaltlich von zukünftigen Entwicklungen und Entscheidungen zu sehen.
- Veränderungen am Betreibermodell haben ggf. auch Auswirkungen auf den Business Case.

Stellenplan

- Der Stellenplan ist gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmern entwickelt worden und berücksichtigt die Vorgaben und Annahmen, die im Rahmen des Projektes definiert worden sind. Er stellt weder ein finales Personalkonzept noch eine finale Leitungsstruktur dar.
- Veränderungen am Stellenplan haben ggf. auch Auswirkungen auf den Business Case.

Projektvorgehen

A. Revision des bestehenden Business Case

B. Betreibermodell

C. Nutzungsszenario

D. Business Case

Projektvorgehen

Ziel des gemeinsamen Projektes war die Anpassung der zusätzlichen Zuschussmittel von 10,4 Mio. EUR auf 6,8 Mio. EUR

Ausgangssituation

- Identifikation eines zusätzlichen Zuschussbedarfs von rd. 10,4 Mio. EUR p. a. für den laufenden Betrieb des Pina Bausch Zentrums
- Absage des Bundes zur Beteiligung an den jährlichen Betriebskosten
- Stadt und Land können für den laufenden Betrieb Zuschüsse von rd. 6,8 Mio. EUR p. a. sicherstellen

- Wie kann durch eine Veränderung des Betriebskonzeptes und der Businessplanung die erforderliche Anpassung an die verfügbaren Zuschussmittel erfolgen?

Projektvorgehen

1 Revision des bestehenden Business Case

- Kritische Durchsicht der bestehenden Businessplanung aus 2016/2017
- Abfrage und Aufnahme von Änderungen
- Prüfung zentraler Annahmen und Datenquellen

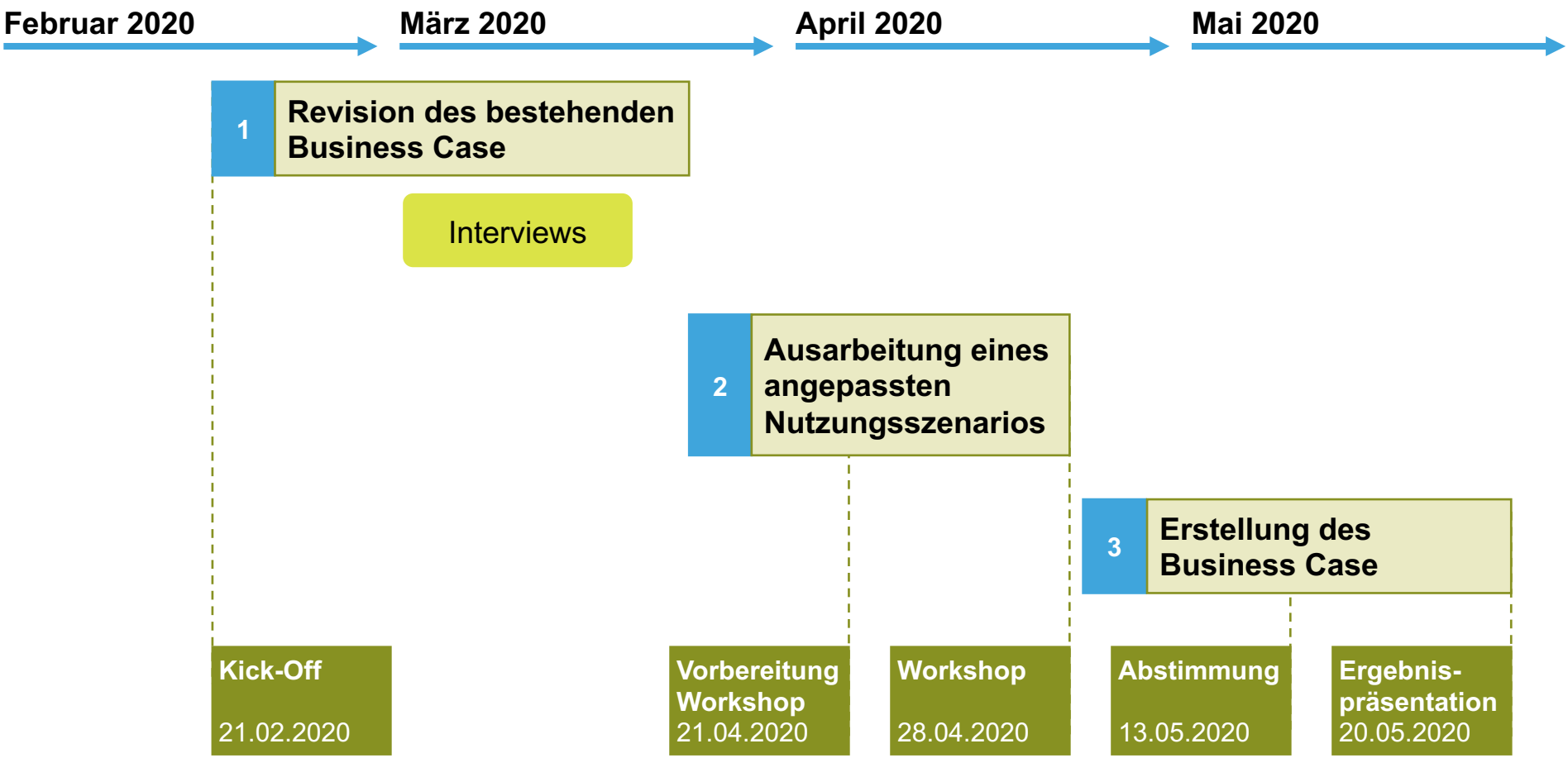
2 Ausarbeitung angepasstes Nutzungsszenario

- Erstellung eines Spiel- und VA-Plans als Basis des angepassten Nutzungsszenarios
- Ableitung der dafür nötigen Personal- und Finanzressourcen

3 Erstellung eines angepassten Business Case

- Ableitung der Aufwendungen und Erträge
- Ableitung des benötigten zusätzlichen Zuschussbedarfs

Die Anpassung des Betriebskonzeptes und der Businessplanung erfolgte in drei Phasen und unter Beteiligung der zukünftigen Nutzer



actori

actori hat die Businessplanung in einem partizipativen Prozess gemeinsam mit Beteiligten des PBZ angepasst

Institution	Name	Funktion
Stadt Wuppertal	Anke Vaupel	Projektleitung PBZ
Stadt Wuppertal	Jens Heitjohann	Projektentwicklung Forum Wupperbogen
Tanztheater Wuppertal Pina Bausch	Bettina Wagner-Bergelt	Intendanz
Tanztheater Wuppertal Pina Bausch	Roger Christmann	Geschäftsführung
Pina Bausch Foundation	Salomon Bausch	Vorstandsvorsitz
Pina Bausch Foundation	Simone Rust	Vorstand
actori	Frank Schellenberg	Geschäftsführung
actori	Daniel Fetzer	Beratung

A. Revision des bestehenden Business Case

Aus der Revision des bestehenden Business Case ergeben sich sieben Änderungsmaßnahmen – Berücksichtigung in der Neuberechnung

Änderungsmaßnahmen

1. Betreibermodell
2. Berechnungsgrundlage TTW und PBF
3. Nutzungsszenario
4. Drittmittel und Sponsoring/Fundraising
5. Mietkalkulation
6. Inflation und Tarifsteigerungen
7. Inbetriebnahme

- Die Revision des bestehenden Business Case aus dem gemeinsamen Projekt der Stadt Wuppertal und actori in 2016/2017 bestand aus den folgenden Maßnahmen:
  - Abfrage und Aufnahme von Änderungen an der inhaltlichen Ausgestaltung des Gesamtkonzeptes und an Rahmenbedingungen
  - Prüfung zentraler Annahmen der bestehenden Businessplanung
  - Prüfung der mit dem Business Case verbundenen Nutzungsszenarien
- actori hat bei der Revision sieben wesentliche Änderungen identifiziert, die im Business Case bzw. in den Grundlagen des Business Case angepasst wurden.

Durch neue Überlegungen zum Betreibermodell wird die strenge Trennung der Handlungsfelder aufgelöst

	Projekt 2016/2017	Änderungsmaßnahme
1 **Betreiber-modell**	■ Eigenverantwortliche Gestaltung und Durchführung des inhaltlichen Angebotes und der VA-Vermarktung je Handlungsfeld ■ Eigenes Personaltableau je Handlungsfeld ■ Interne Verrechnung von VA- und exklusiven Nutzflächen (z. B. für Büros) und Serviceleistungen (z. B. VA-Techniker) auf die Handlungs-felder	■ Keine betriebsinterne Trennung der vier Handlungsfelder, sondern starke Verzahnung der vier Handlungs-felder in allen Bereichen ■ Matrixorganisation für die Gestal-tung und Durchführung des inhaltlichen Angebotes ■ Gesamthafte Vermarktung ■ Keinerlei interne Verrechnung von Kosten
2 **Berechnungs-grundlage TTW und PBF**	■ Jahresabschluss TTW 2014/2015 ■ Kostenprojektion PBF für 2022	■ Wirtschaftsplan TTW 2020/2021[1] ■ Kosten- und Finanzierungsplan „Pina – Das Erbe teilen und entwickeln“ 2021 der PBF[1]

1) Die Erstellung des Wirtschaftsplans bzw. des Kosten- und Finanzierungsplans erfolgte vor der Covid-19-Pandemie und berücksichtigt somit keine Auswirkungen und Anpassungen, die sich aus der Pandemie ergeben.

Zusätzliche Drittmittel sowie Sponsoring- und Fundraising-Erlöse werden in der Neuberechnung des Business Case nicht berücksichtigt

	Projekt 2016/2017	Änderungsmaßnahme
3 **Nutzungs-szenario**	■ Übernahme und Aktualisierung des kompletten inhaltlichen Programms aller Handlungsfelder aus dem Konzept 2014 ■ Bereitstellung von vier VA-Flächen die im Nutzungsszenario berücksichtigt und somit regelmäßig bespielt werden: großer Saal, Multifunktionsraum groß, Multifunktionsräume, Probebühne	■ Ausarbeitung eines neuen, beispielhaften Nutzungsszenarios unter Berücksichtigung der qualitativen Vorgaben (insb. Ziele und Ideen) des Konzeptes 2014 ■ Reduktion der regelmäßig zu bespielenden VA-Flächen, die berücksichtigt werden sollen, auf den großen Saal, den Multifunktionsraum groß und die Multifunktionsräume
4 **Drittmittel und Sponsoring/ Fundraising**	■ Berücksichtigung von zusätzlichen Drittmitteln bei der Finanzierung von Produktionen/Projekten von rd. 75% des Produktions-/Projektvolumens ■ Berücksichtigung von zusätzlichen Sponsoring-/Fundraisingpotenzialen	■ Keinerlei Berücksichtigung von zusätzlichen Drittmitteln sowie Sponsoring- und Fundraising-Erträgen über die bestehenden Mittel des TTW und PBF[1] hinaus

1) Im Business Case werden von der PBF im Bereich der Drittmittel nur Mittel des BKM, MKW und der Kunststiftung NRW berücksichtigt.

In der Businessplanung wird von einer Inbetriebnahme in 2027 ausgegangen

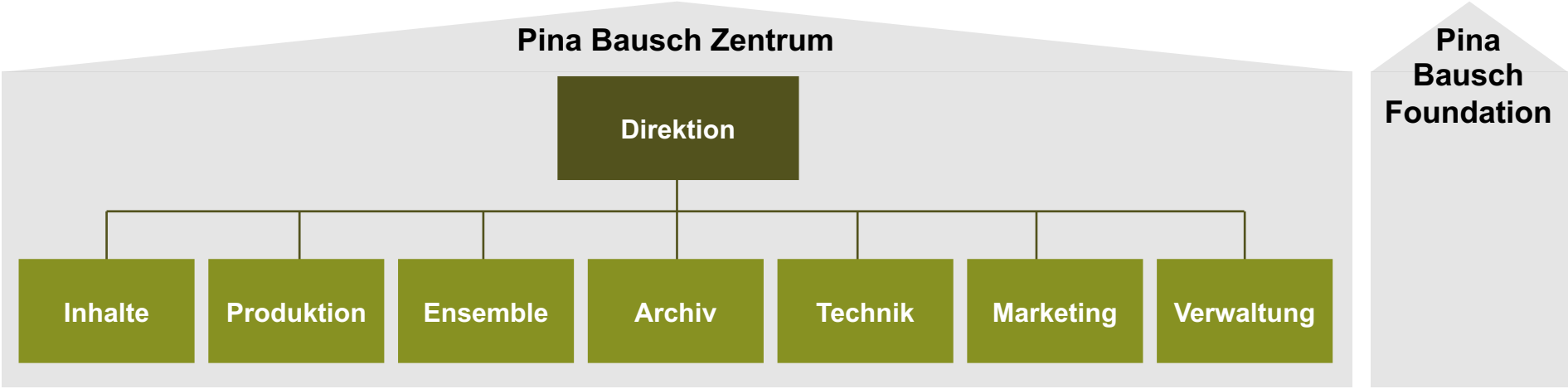
	Projekt 2016/2017	Änderungsmaßnahme
5 Mietkalkulation	■ Jährlicher Mietzins von 1,8 Mio. EUR für 2024 mit einem jährlichen Index von 2,5%	■ Jährlicher Mietzins von 1,5 Mio. EUR[1] für 2027 mit einem jährlichen Index von 2,5%
6 Inflations- und Tarifsteigerung	■ Inflation von 1,5% p. a. (Ø 2001 bis 2015) ■ Tarifsteigerungen von 2,3% p. a. (Ø 2010 bis 2017)	■ Inflation von 1,3% p. a. (Ø 2010 bis 2019) ■ Tarifsteigerungen von 2,0% p. a. (Ø 2006 bis 2021 TV-L)
7 Inbetriebnahme	■ Eröffnungsjahr und damit Startpunkt des Business Case 2024	■ Eröffnungsjahr und damit Startpunkt des Business Case 2027

1) Die Anpassung der Mietkalkulation basiert auf der Verschiebung der Inbetriebnahme von 2024 auf 2027 sowie auf der paritätischen Beteiligung des Landes NRW an der Deckung des zusätzlichen Zuschussbedarfs. Dadurch kann die Refinanzierung der städtischen Fremdfinanzierungskosten der Baumaßnahme nicht unmittelbar über das Mietverhältnis mit dem PBZ erfolgen.

B. Betreibermodell

Als Grundlage für die Businessplanung wurde eine mögliche Struktur für das Pina Bausch Zentrum erarbeitet

Mögliche Struktur des Pina Bausch Zentrums als Basis der Businessplanung



- Eine einzige, selbständige Betriebsgesellschaft
- Vollständiges Aufgehen des TTW im PBZ
- Fortbestand der PBF als unabhängige Stiftung, aber weitgehende Übertragung der Tätigkeiten der PBF in das PBZ, Einzelheiten der Governance zwischen PBF und PBZ sind noch festzulegen

- Verteilung der Aufgaben der vier Handlungsfelder auf unterschiedliche, untereinander kooperierende Bereiche
- Zusammensetzung der Abteilungen aus Spezialisten, die für alle vier Handlungsfelder tätig sind (gemeinsamer Personal-pool)
- Ziel: Schaffung eines multidisziplinären Hauses, Vermeidung von Parallelstrukturen und Reduktion von Reibungsverlusten

Quelle: Workshop, Interviews und Ergebnisprotokoll Struktur PBZ vom 05.03.2020.

C. Nutzungsszenario

Für den Business Case wurde ein neues Nutzungsszenario mit der Prämisse der Reduktion von Kosten und Ressourcen erstellt

Handlungsfeld		Gesamt	Kosten [in TEUR]
Gesamt	Produkt.	**174**	**2.776**
	VA	**532**	
TTW	Produkt.	12	702
	VA	30	
PZ	Produkt.	44	1.356
	VA	99	
FW	Produkt.	100	390
	VA	183	
PBF	Produkt.	18	329
	VA	220	

Erläuterungen

- Für die Reduktion von Kosten und die Senkung von Ressourcen wurde ein neues Nutzungsszenario entwickelt. Dieses sieht die Aufnahme von Konzerten in die Veranstaltungsplanung vor sowie den Verzicht auf eine komplexe Festivalstruktur in der Basisplanung des Hauses.
- Trotz der Reduktion von Personal- und Geldressourcen orientiert sich das Nutzungsszenario an den formulierten Ansprüchen des PBZ. Dazu gehört insbesondere die Gewährleistung einer hohen Grundauslastung der vorhandenen VA-Säle, um eine breite Öffnung des Hauses sicherzustellen.
- Das derzeitige Programm des TTW wird eins-zu-eins in das neue Nutzungsszenario überführt.
- Im Ergebnis sieht das Nutzungsszenario insgesamt 532 Veranstaltungen vor. Grundlage für die Veranstaltungen bilden 174 Produktionen und Projekte.

Das für den Business Case neu ausgearbeitete Nutzungsszenario sieht ein abwechslungsreiches Produktions- und Veranstaltungsangebot vor

Handlungsfeld		Gesamt	Produktionsarten im Rahmen des Nutzungsszenarios (Auswahl)
TTW	Produkt.	12	■ Einbringung der bestehenden Programmgestaltung in Form von zwölf Eigenproduktionen je Spielzeit in das PBZ
	VA	30	
PZ	Produkt.	44	■ Fokussierung auf die Realisierung von Eigenproduktionen[1] und Koproduktionen gemeinsam mit externen Kompanien und Künstlern ■ Ergänzung durch Gastspiele externer Kompanien/Künstler und Konzerte
	VA	99	
FW	Produkt.	100	■ Unterschiedliche Vorträge, Lese- u. Diskussionsrunden sowie Workshops ■ Ergänzung durch Stadtraumprojekte, alternative Produktionsformen sowie eigene Bühnenproduktionen[1]
	VA	183	
PBF	Produkt.	18	■ Realisierung von Eigenproduktionen[1] und Koproduktionen ■ Ausstellungen, Filmvorführungen, Symposien und Präsentationen ■ Vielfältige Vermittlungsformate und Workshops
	VA	220	

1) Für den Business Case wird davon ausgegangen, dass Eigenproduktionen des PBZ im Nutzungsszenario z. T. als Koproduktionen angelegt sind. Das bedeutet, dass das PBZ für eigene Produktionen Produktionspartner akquiriert, die sich an den Eigenproduktionen des PBZ finanziell beteiligen.

Bezogen auf den Veranstaltungsumfang sind PBF und FW am stärksten präsent – Großer Saal wird hauptsächlich von TTW und PZ bespielt

Handlungsfeld		Gesamt	Großer Saal	Multi-Raum gr.	Multi-Räume	Sonstige
Gesamt	Produkt.	**174**	40	24	106	4
	VA	**532**	117	127	262	26
TTW	Produkt.	**12**	12	–	–	–
	VA	**30**	30	–	–	–
PZ	Produkt.	**44**	23	18	3	–
	VA	**99**	61	29	9	–
FW	Produkt.	**100**	1	1	97	1
	VA	**183**	8	30	121	24
PBF	Produkt.	**18**	4	5	6	3
	VA	**220**	18	68	132	2

actori

Kennzahlen aus anderen Häusern dienen bei der Erstellung des Nutzungsszenarios als Orientierungsgröße

Benchmark-Vergleich mit ähnlichen Produktionszentren

BM-Haus	Sitz	Anzahl VA	Ø VA-Anzahl je Saal	Künstl. Budget[1]
Pina Bausch Zentrum[2]	**Wuppertal**	**462**	**116**	**2.074 TEUR**
Hebbel am Ufer[3]	Berlin	487	162	3.883 TEUR[6]
HELLERAU[4]	Dresden	337	112	2.194 TEUR[7]
Kampnagel[3]	Hamburg	911	130	N/A
Pact Zollverein[5]	Essen	243	122	N/A
Forum Freies Theater[3]	Düsseldorf	372	124	N/A
Künstlerhaus Mousonturm[3]	Frankfurt a. M.	378	126	N/A

1) Bei den BM-Häusern beinhaltet das dargestellte künstl. Budget auch Projektmittel. 2) Im PBZ werden nur das PZ, die PBF sowie der FW betrachtet. Das TTW als Handlungsfeld mit eigenem Ensemble sowie Ausstellungen mit einer Dauer von insg. 40 Tagen werden im BM-Vergleich nicht berücksichtigt. 3) Quelle: Theaterstatistik 2017/2018. 4) Quelle: Jahresbericht 2017. 5) Quelle: Pressemitteilung 22.01.2020. 6) Ausstattungskosten mit Urheberabgaben und Materialkosten. 7) Honorarkosten und Ausgaben für künstlerische Produktion.

Für Veranstaltungen stehen grundsätzlich und ohne Einschränkung drei Räumlichkeiten zur Verfügung – Ergänzung durch sonstige Flächen

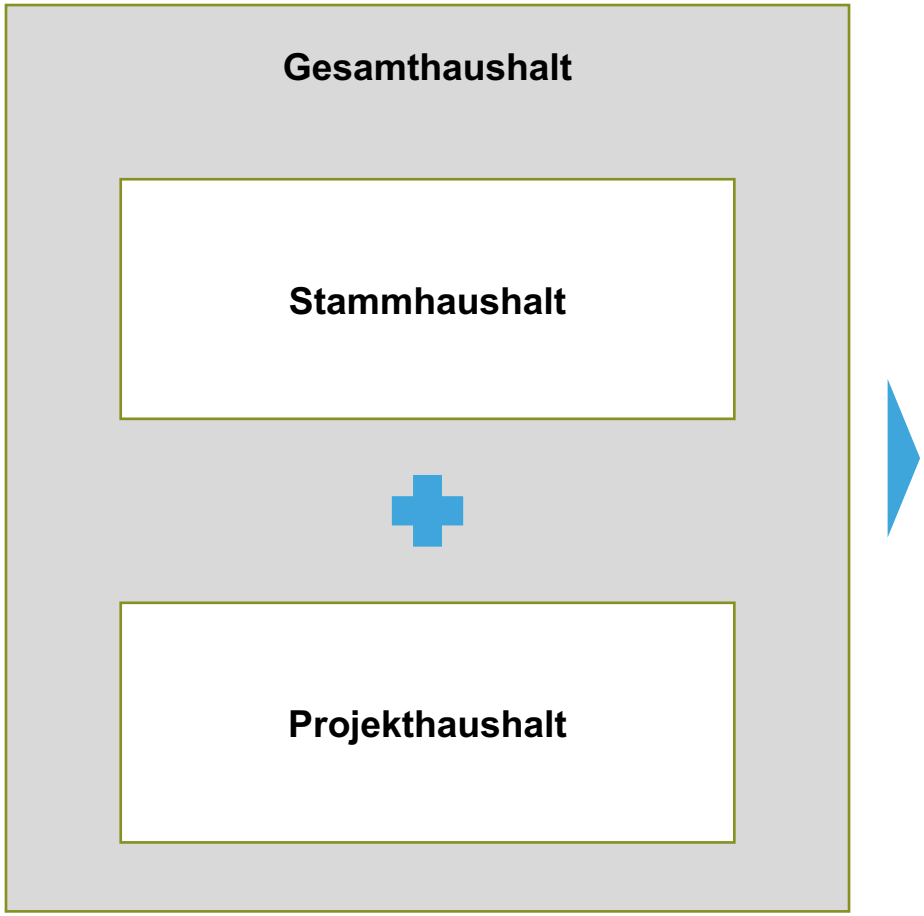
Übersicht der VA-Säle des PBZ

Bezeichnung gem. Unterlage	Großer Saal	Multifunktions-raum groß	Multifunktions-räume	Sonstige
Bezeichnung[1] lt. Raumbedarfsplan	Zuschauersaal (1.2.4)	Multifunktions-raum (3.2.1)	Zus. Multifunk-tionsräume (4.2.1)	–
Kapazität [Anzahl Pers.]	750	300	100	unterschiedlich
Nutzungsfläche [in qm]	621	399	200	–
Verkehrsfläche[2] [in qm]	1.722	114	58	–
Anmerkung		Mit den zus. Mul-tifunktionsräumen zusammenschalt-bar	Bestehend aus drei Multi-funktionsräumen	Außerhalb des PBZ bzw. Projekte ohne VA (z. B. Publikation)

1) Lfd. Nr. gemäß Raumbedarfsplan. 2) Herleitung der Verkehrsfläche aus BC 16/17. Quelle: Raumbedarfsplan, tel. Abstimmung mit GMW, BC 16/17.

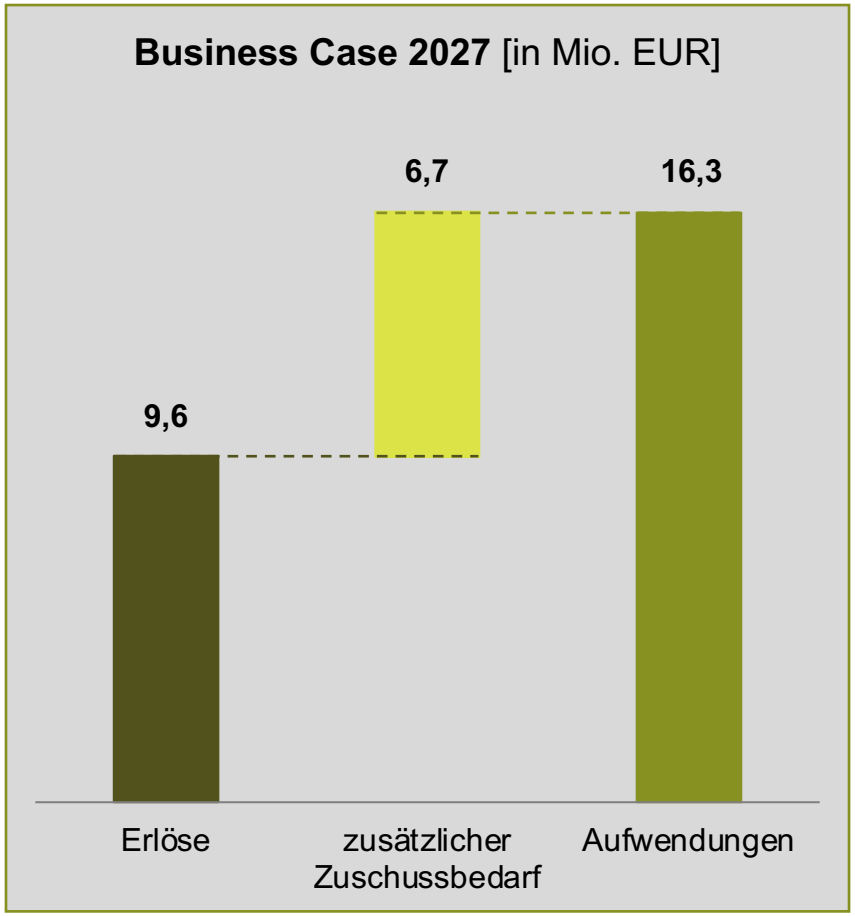
D. Business Case

Der zukünftige Gesamthaushalt des PBZ gliedert sich in einen Stamm- und einen Projekthaushalt



- Die zukünftige Haushaltsplanung des PBZ wird sich in einen Stamm- und einen Projekthaushalt untergliedern.
- Mit dem Stammhaushalt wird die Grundfinanzierung des PBZ abgesichert und damit die wesentlich notwendigen Mittel abgedeckt, die für die Realisierung des Nutzungsszenarios notwendig sind. Der Stammhaushalt gewährleistet die Umsetzung des Gesamtkonzeptes des PBZ und die Erfüllung der aus dem Konzept abgeleiteten Ziele.
- Der Projekthaushalt ergänzt den Stammhaushalt. Er wird maßgeblich von Drittmitteln sowie Sponsoring- und Fundraising-Erlösen getragen. Er ermöglicht dem PBZ bestehende Produktionen oder Projekte zu erweitern oder zusätzliche Produktionen und Projekte durchzuführen.
- Der nachfolgend dargestellte Business Case berücksichtigt nur den Stammhaushalt. Prognosen und Potenziale für den Projekthaushalt werden nicht dargestellt.

Der Bedarf an zusätzlichen Zuschussmitteln beläuft sich auf 6,7 Mio. EUR – Unter den veränderten Rahmenbedingungen ist Betrieb möglich



Zusammenfassung

- Der Business Case für das Jahr 2027 ergibt einen zusätzlichen Zuschussbedarf von rund 6,7 Mio. EUR. Mit den zur Verfügung stehenden zusätzlichen Zuschussmitteln von 6,8 Mio. EUR, die von der Stadt Wuppertal und vom Land NRW bereitgestellt werden, kann der Betrieb des PBZ somit sichergestellt werden.
- Der Bedarf errechnet sich aus Erlösen i. H. v. rd. 9,6 Mio. EUR und Aufwendungen i. H. v. rd. 16,3 Mio. EUR.
- Der Personalbedarf beläuft sich auf rd. 109 VZÄ.
- Aus dem Nutzungsszenario ergeben sich über alle Handlungsfelder 174 Produktionen und Projekte mit 532 Veranstaltungen.

Erlösen von rd. 9,6 Mio. EUR stehen Aufwendungen in Höhe von rd. 16,3 Mio. EUR entgegen

Business Case 2027 [in TEUR]

A. Erlöse	**9.579**
1. Zuschüsse	5.111
2. Drittmittel	887
3. Fundraising und Sponsoring	67
4. Umsatzerlöse	3.514

B. Aufwendungen	**16.302**
1. Personalkosten	9.042
2. Mietkosten	1.507
3. Betriebskosten	1.438
4. Produktionskosten	2.776
5. VA-bezogene Dienstleistungen	306
6. Archiv	149
7. Marketing	600
8. Sonstiger betrieblicher Aufwand	484

Bestehende Zuschüsse von rd. 5,1 Mio. EUR des TTW decken die Grundfinanzierung des PBZ mit ab

A.1 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

TTW: Betriebskostenzuschuss Stadt	3.716
TTW: Betriebskostenzuschuss Land	1.297
TTW: Sonderzuschuss Tariferhöhungen	97
Σ Zuschüsse	**5.111**

- Das TTW erhält zur Finanzierung des eigenen Betriebs strukturelle Zuschüsse von der Stadt Wuppertal und vom Land NRW i. H. v. rd. 5,1 Mio. EUR.
- Bei der Erstellung des Business Case wird davon ausgegangen, dass die bestehenden Zuschussgeber auch im Rahmen des PBZ zu ihren derzeitigen Verpflichtungen stehen, so dass die bestehenden Zuschüsse des TTW auch zukünftig zur Finanzierung des PBZ zur Verfügung gestellt werden.

Die Finanzierung der PBF basiert maßgeblich auf Drittmitteln – Berücksichtigung von rd. 887 TEUR als Basisfinanzierung des PBZ

A.2 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

PBF: MKW	432
PBF: BKM	432
PBF: Kunststiftung NRW	22
Σ Drittmittel	**887**

- Die Finanzierung der PBF erfolgt fast ausschließlich aus Drittmitteln. Diese müssen regelmäßig – meist jährlich – (neu) beantragt werden. Durch die stetige (Neu-)Beantragung der Geldmittel sind diese mit einem Ausfallrisiko verbunden.
- Für den Business Case werden von der PBF für die Zeit ab 2021 beantragte Mittel des MKW und des BKM berücksichtigt; über die Finanzierung der PBF ab 2021 und deren Fortführung im PBZ ist jedoch noch Klarheit zu erzielen. Ferner berücksichtigt der Business Case die Mittel der Kunststiftung, die zurzeit für das Fellowship Programm gewährt werden.
- Die Sondermittel des Bundes zur Anlaufphase des PBZ (Plan 2021: 210 TEUR) sowie weitere Projekteinnahmen (Plan 2021: 10 TEUR) fließen nicht in die Grundfinanzierung des Stammhaushaltes und damit in den Business Case des PBZ ein.
- Potenzielle, neu zu akquirierende Drittmittel sind Bestandteil des Projekthaushaltes und sind deswegen im Business Case nicht berücksichtigt.

Bestehende Fundraising- und Sponsoring-Erlöse des TTW und der PBF von rd. 67 TEUR werden in den Business Case übernommen

A.3 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

TTW: Business Lounge	13
PBF: Lokale Förderer	54
Σ Fundraising und Sponsoring	**67**

- Bestehende Fundraising- bzw. Sponsoring-Erlöse des TTW und der PBF werden i. H. v. rd. 67 TEUR in den Business Case übernommen.
- Zusätzliche Potenziale in der Akquise von Sponsoring- und Fundraising-Mitteln sind Bestandteil des Projekthaushaltes und werden im Stammhaushalt nicht berücksichtigt. Sie sind demzufolge auch nicht Bestandteil dieser Businessplanung.

Die Eigeneinnahmen des TTW von 2,1 Mio. EUR werden im PBZ durch weitere Ticketerlöse von rd. 1,4 Mio. EUR ergänzt

A.4 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Ticketeinnahmen	1.443
TTW: Ticketeinnahmen[1]	596
TTW: Gastspielhonorare	1.406
TTW: Programmverkauf	13
TTW: Merchandising	19
TTW: Sonstige Umsatzerlöse	22
PBF: Rechteverwertung/Publikationen/...	16
Σ Umsatzerlöse	**3.514**

- Bestehende Umsatzerlöse des TTW von insgesamt rd. 2,1 Mio. EUR und der PBF von rd. 16 TEUR werden in den Business Case übernommen.
- Ergänzt werden die Umsatzerlöse aus den Ticketeinnahmen von rd. 1,4 Mio. EUR, die sich aus dem Nutzungsszenario der Handlungsfelder Produktionszentrum, Forum Wupperbogen und Pina Bausch Foundation ergeben.
- Grundlage für die Berechnung der Ticketeinnahmen bilden die im Projekt 2016/2017 hergeleiteten durchschnittlichen Ticketumsätze je Besucher und durchschnittlichen Auslastungszahlen für die einzelnen Veranstaltungsräume und Produktionsformate. Gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmern wurden diese auf das neue Nutzungsszenario übertragen.

1) Abzüglich Provisionen Kartenvorverkauf.

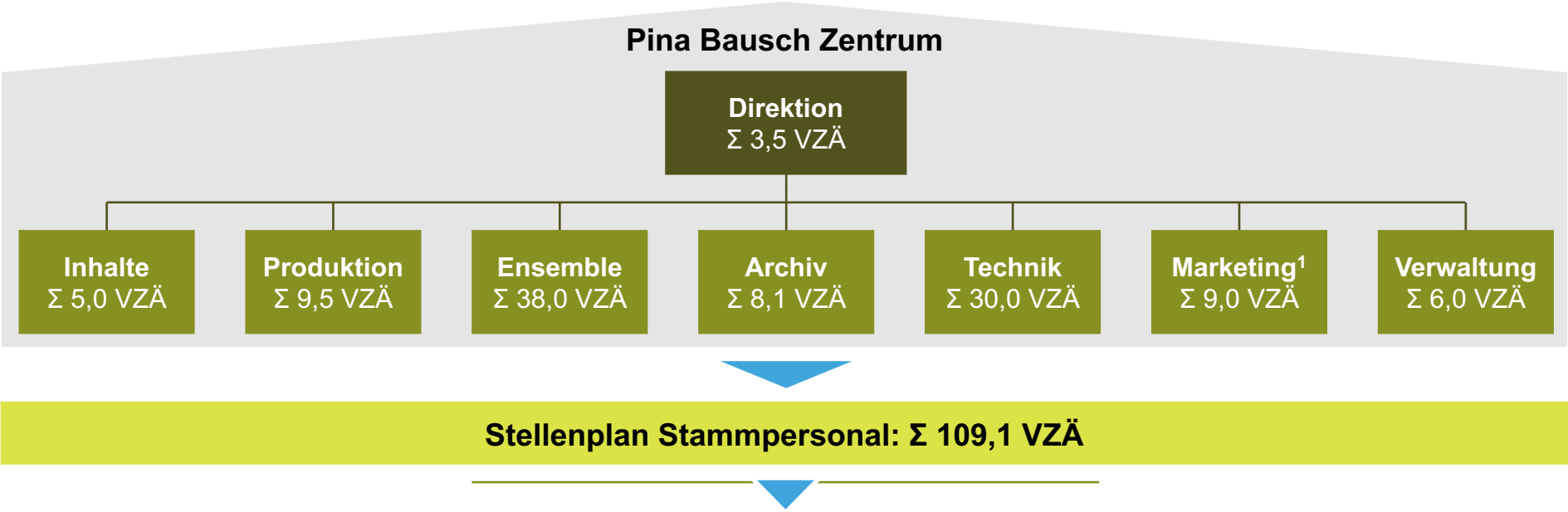
Die Personalkosten für das PBZ belaufen sich auf rund 9,0 Mio. EUR

B.1 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Personalkosten gemäß Stellenplan	8.587
TTW: Gäste und Aushilfen	450
TTW: Sonstige Personalkosten	5
Σ Personalkosten	**9.042**

- Die Personalkosten werden aus dem Stellenplan abgeleitet. Sie basieren auf dem Personal gemäß Stellenplanentwurf sowie den derzeit gezahlten Gehältern des TTW und der PBF.
- Im Bereich des TTW geht actori bei der Berechnung der Personalkosten von einer Reduktion der Personalkosten bis 2027 um rd. 5% aus. Dieses Potenzial ergibt sich vor allem durch das hohe Alter und die hohe Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter im TTW.
- Gehälter für neu geschaffene Stellen wurden von bestehenden Stellen abgeleitet. Für neu geschaffene Stellen, deren Gehälter von bestehenden Stellen des TTW abgeleitet wurden, gilt die Reduktion der Gehälter um 5% entsprechend.
- Ergänzt werden die Personalkosten gemäß Stellenplanentwurf durch bestehende Ausgaben des TTW, insbesondere für Gäste und Aushilfen.

Für die Umsetzung der Konzeption des PBZ sowie des ausgearbeiteten Nutzungsszenarios sind rd. 109 VZÄ notwendig



Stellenplan Stammpersonal: Σ 109,1 VZÄ

- Der Stellenplan berücksichtigt zukünftige Entwicklungen (Mehr- und Minderbedarfe) in den bestehenden Handlungsfeldern des PBZ, Synergieeffekte zwischen den Handlungsfeldern, Bedarfe zur Umsetzung des Nutzungsszenarios sowie der autarken Funktion des PBZ.
- Neben dem Stammpersonal wird das PBZ weiteres Personal für die Realisierung und Umsetzung von (zusätzlichen) Produktionen und Projekten rekrutieren. Dieses Personal wird im Projekthaushalt abgebildet und ist somit nicht Bestandteil dieser Businessplanung. In der Raumplanung ist dieses Personal jedoch entsprechend mit zu berücksichtigen.

1) Inkl. Publikumsentwicklung und Empfang.

Das Ensemble ist mit 38 VZÄ der personalstärkste Bereich des PBZ – davon 35 Tänzerinnen und Tänzer

Stellenplan[1] (1/3) [in VZÄ]

Direktion	Generalintendanz	1,0	**3,5**
	Kaufm. Geschäftsführung	1,0	
	Assistenz	1,5	
Inhalte	Leitung Handlungsfelder[2]	3,0	**5,0**
	Assistenz	2,0	
Produktion	KBB und Disposition	2,0	**9,5**
	Tourneeleitung	1,0	
	Produktionsleitung	4,0	
	Pina Bausch Fellowship	0,5	
	Assistenz	2,0	
Ensemble	Tänzer	35,0	**38,0**
	Inspizient	1,0	
	Musik	1,0	
	Physiotherapie	1,0	

1) Der Stellenplan zeigt den Umfang des projizierten Gesamt-Stellenbedarfs, Einzelheiten insb. zur Leitungsstruktur sind noch abzustimmen. 2) Doppelfunktion der Generalintendanz als künstlerische Leitung eines Handlungsfeldes.

Der Bereich Technik dient mit rd. 30 VZÄ der Umsetzung der eigenen Veranstaltungen im PBZ sowie dem Gastspielbetrieb des TTW

Stellenplan[1] (2/3) [in VZÄ]

Direktion

Archiv	Leitung	1,0	**8,1**
	Archivar	1,0	
	Archivaufgaben[2]	4,1	
	Oral History	1,0	
	Katalogisierung	1,0	
Technik[3]	Leitung PBZ und TTW	2,0	**30,0**
	Bühnentechnik	3,0	
	Licht	3,0	
	Ton	2,0	
	Veranstaltungstechnik	15,0	
	Requisite	2,0	
	Kostüm	1,0	
	Hausmanagement	2,0	

1) Der Stellenplan zeigt den Umfang des projizierten Gesamt-Stellenbedarfs, Einzelheiten insb. zur Leitungsstruktur sind noch abzustimmen. 2) IT-Entwicklung, Struktur und Metadaten für das digitale Archiv, Video-, Audio- und Fotoarchiv sowie digitale Bildverarbeitung. 3) Für Produktionen und Vorstellungen am sowie außer Haus werden einzelne Stellen aus dem hier dargestellten Bereich Technik exklusiv für das TTW arbeiten.

Der Bereich Marketing inkludiert Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Grafik, Publikumsentwicklung und Empfang

Stellenplan[1] (3/3) [in VZÄ]

Direktion

Marketing und Publikums-entwicklung	Leitung	1,0	**9,0**
	Marketing	2,0	
	Presse und ÖA	1,0	
	Grafik	1,0	
	Publikumsentwicklung	2,0	
	Empfang	2,0	
Verwaltung	Leitung	1,0	**6,0**
	Finanzen	2,0	
	Personal	1,0	
	Vertragswesen	1,0	
	IT	1,0	

1) Der Stellenplan zeigt den Umfang des projizierten Gesamt-Stellenbedarfs, Einzelheiten insb. zur Leitungsstruktur sind noch abzustimmen.

actori

Der Mietzins für das Gebäude beläuft sich im ersten Jahr auf rund 1,5 Mio. EUR und steigert sich jährlich um 2,5%

B.2 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Miete Gebäude	1.507
Σ Mietkosten	**1.507**

- Der Mietzins[1] wurde vom GMW berechnet und beinhaltet die folgenden Positionen:
  - Eigenkapitalverzinsung
  - Unterhaltungskosten
  - Deckungsbeitrag Objektverwaltung und Overhead
- Der Mietzins unterliegt einer jährlichen Indexierung von 2,5%.
- Der städtische Anteil zur baulichen Umsetzung des PBZ im Wuppertaler Schauspielhaus wird durch Fremdkapital finanziert. Durch die paritätische Beteiligung des Landes NRW an der Deckung des zusätzlichen Zuschussbedarfs von rd. 6,8 Mio. EUR kann die Refinanzierung der städtischen Fremdfinanzierungskosten der Baumaßnahme nicht unmittelbar über das Mietverhältnis mit dem PBZ erfolgen. Vielmehr müssen diese Kosten von der Stadt Wuppertal getragen werden; hierzu ist eine Anmietung durch den GB 2.2 mit einer Untervermietung ohne Fremdfinanzierungskosten vorgesehen.

1) Der vom GMW berechnete Mietzins beläuft sich auf rund 1.470 TEUR für 2026. Über den Index von 2,5% wurde der Mietzins auf 2027 hochgerechnet. Für die Erwirtschaftung eines Deckungsbeitrages zum Ausgleich der AfA wird ein entsprechend höherer Sonderposten (Sopo) zugrunde gelegt.

Die Betriebskosten für das PBZ belaufen sich jährlich auf rund 1,4 Mio. EUR

B.3 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Energie- und Wasserkosten	610
Wartungen	322
Hausbewirtschaftung und Pflege	503
Steuern und sonstiger Aufwand	3
Σ Betriebskosten	**1.438**

- Die Betriebskosten wurden vom GMW auf Basis von Vergleichswerten (insb. des Opernhauses) detailliert berechnet und von actori im Projekt 2016/2017 verifiziert. Im Rahmen der Verifizierung wurden einzelne Anpassungen vorgenommen.
- Im Abgleich zum Projekt 2016/2017 haben sich keine Veränderungen an den Betriebskosten ergeben, so dass die Beträge unverändert übernommen wurden.

Die Produktionskosten leiten sich aus dem Nutzungsszenario ab und werden durch die bestehenden Kosten im TTW ergänzt

B.4 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Produktionskosten	2.074
TTW: Produktionskosten	702
Σ Produktionskosten	**2.776**

- Die Produktionskosten für das PZ, das FW sowie die PBF von rd. 2,1 Mio. EUR ergeben sich aus dem dem Nutzungsszenario zugrunde gelegten Spiel- und Veranstaltungsplan.
- Die bestehenden Produktionskosten des TTW von rd. 700 TEUR werden in den Business Case übernommen und separat aufgeführt.

Die Ausgaben für veranstaltungsbezogene Dienstleistungen sind abhängig vom Nutzungsszenario und leiten sich aus den VA-Zahlen ab

B.5 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Abenddienst	234
Reinigung	71
Σ VA-bezogene Dienstleistungen	**306**

- Veranstaltungsbezogene Dienstleistungen setzen sich aus dem Abenddienst, bestehend aus Einlass, Garderobe und Abendkasse sowie zusätzlichen Reinigungsleistungen nach Veranstaltungen zusammen.
- Die veranstaltungsbezogenen Dienstleistungen sind abhängig von der Anzahl an Veranstaltungen je Saal und werden somit aus dem Nutzungsszenario abgeleitet.
- Zur Berechnung werden die aus dem im Projekt 2016/2017 hergeleiteten Annahmen für Personalbedarf, Arbeitszeit, Stundenlohn sowie Reinigungskosten je qm verwendet.

actori hat im Rahmen des Projektes 2016/2017 Werte zur Berechnung der Abenddienste und Reinigung abgestimmt

Berechnungsgrundlagen

Einlass

- ø Personalbesetzung[1]
  - VA im großen Saal: 6,0 VZÄ
  - VA im Multifunktionsraum groß: 3,0 VZÄ
  - VA in den Multifunktionsräumen: 1,0 VZÄ
- ø Arbeitszeit: 4,75 Std. je Veranstaltung
- ø Stundenlohn brutto (inkl. AG-Anteil): 17,5 EUR

Garderobe

- ø Personalbesetzung
  - VA im großen Saal: 5,0 VZÄ
  - VA im Multifunktionsraum groß: 3,0 VZÄ
  - VA in den Multifunktionsräumen: 1,0 VZÄ
- ø Arbeitszeit: 4,75 Std. je Veranstaltung
- ø Stundenlohn brutto (inkl. AG-Anteil): 17,5 EUR

Abendkasse

- ø Personalbesetzung
  - VA im großen Saal: 4,0 VZÄ
  - VA im Multifunktionsraum groß: 3,0 VZÄ
  - VA in den Multifunktionsräumen: 1,0 VZÄ
- ø Arbeitszeit: 1,5 Std. je Veranstaltung
- ø Stundenlohn brutto (inkl. AG-Anteil): 17,5 EUR

Reinigung

- Zusätzliche Reinigungsleistungen nach Veranstaltungen
- 0,20 EUR pro Quadratmeter Nutz- und Verkehrsfläche der für die Veranstaltung benötigten Veranstaltungsräume

1) Die Personalbesetzung Einlass ist gerundet und berechnet sich aus einer Quote von durchschnittlich 120 Besuchern je Einlass-VZÄ.

Für die Pflege des Archivs fallen bei der PBF rd. 149 TEUR an – Übernahme in die Aufwendungen des PBZ

B.6 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Sachkosten	149
Σ Archiv	**149**

- Für die Archivpflege entstehen der PBF Sachkosten von rd. 149 TEUR. Diese wurden in den Business Case für das PBZ übernommen.

actori

Für Marketing-Maßnahmen stehen dem PBZ rd. 600 TEUR zur Verfügung

B.7 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Marketing	368
TTW: Marketing	232
Σ Marketing	**600**

- Für Marketing-Maßnahmen werden die bestehenden Ausgaben des TTW von rd. 232 TEUR in den Business Case übernommen.
- Für die Vermarktung des deutlich steigenden Outputs des PBZ sind zusätzliche Maßnahmen notwendig. Dafür werden die Mittel des TTW durch weitere Mittel von rd. 368 TEUR ergänzt.
- In den Bereich Marketing fallen auch die Presse und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Publikums-entwicklung.

Sonstige betriebliche Aufwendungen werden über die Gesamt-VZÄ abgeleitet und mit bestehenden Ausgaben von TTW und PBF ergänzt

B.8 Differenzierte Darstellung 2027 [in TEUR]

Geschäftsaufwand	184
TTW	235
PBF	65
Σ Sonstiger betrieblicher Aufwand	**484**

- Der Geschäftsaufwand ist abhängig von der Anzahl an VZÄ und somit vom Stellenplan.
- Der Geschäftsaufwand setzt sich u. a. aus dem Bürobedarf und der Büroausstattung, Standardsoftware, Porto, Telefon, Internet, Zeitschriften und Büchern zusammen. actori hat im Projekt 2016/2017 einen Benchmark-Wert für den Geschäftsaufwand je VZÄ[1] hergeleitet.
- Weitere sonstige betriebliche Aufwendungen (z. B. Investitionen/Abschreibungen, Versicherung und Steuerberatung) werden von dem TTW und der PBF übernommen.

1) Mittelwert der Wuppertaler Bühnen aus den Spielzeiten 13/14 und 14/15, hochgerechnet auf das Jahr 2027: 1.683 EUR.

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.
In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z. B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt, diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr. h.c. Roland Berger (Vorsitzender)
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg