



Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt

An den Grossen Rat

09.1804.01

PD/P091804
Basel, 5. November 2009

Regierungsratsbeschluss
vom 3. November 2009

Ratschlag

Bewilligung von Staatsbeiträgen an den Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010 - 2012

Den Mitgliedern des Grossen Rates des Kantons Basel-Stadt zugestellt am 6. November 2009.

1. Begehren	3
2. Begründung	3
2.1 Ausgangslage	3
2.2 Bedeutung und Aktivitäten der Kaserne Basel.....	5
2.2.1 Entwicklung der Kaserne Basel	5
2.2.2 Kulturpolitische Bedeutung der Kaserne Basel.....	6
2.2.3 Kaserne Basel und Entwicklung Kasernenareal	7
3. Laufende Subventionsperiode 2008 – 2011	8
3.1.1 Entwicklung der Finanzen	8
4. Betriebsanalyse der NonproCons AG.....	10
4.1 Zusammenfassung	10
4.2 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	11
4.3 Zusätzliche Massnahmen des Subventionsgebers.....	14
4.3.1 Vereinsstruktur und Rolle des / der staatlichen Vertreter im Vorstand	14
5. Teilrevision des laufenden Vertrages und Weiterführung des Subventionsverhältnisses für die Jahre 2010 – 2012	15
5.1 Teilrevision Subventionsvertrag	15
5.1.1 Begründung der Subventionserhöhung 2010 – 2012 für die Bereiche Theater und Tanz, Musik, Kooperationen und Betrieb	15
5.2 Empfehlungen bezüglich Subventionserhöhung der Betriebsanalyse der NonproCons AG	15
6. Zwischenfazit	15
7. Beitrag Kanton Basel-Landschaft	15
8. Musterbudget der Kaserne Basel für 2010 ff.	15
9. Beurteilung nach § 5 des Subventionsgesetzes.....	15
10. Antrag	15

1. Begehren

Mit diesem Ratschlag beantragen wir Ihnen, dem Verein Kaserne Basel für die Jahre 2010 bis 2012 folgende Beiträge zu bewilligen:

Grundsubvention 2010 – 2012

CHF 1'460'000 p.a.

Sachleistung

Überlassung der Räume auf dem Kasernenareal

Kalkulatorischer Wert

CHF 571'402 p.a.

Kostenstelle 3708211

Kostenart 365100

Statistischer Auftrag 370821100005

2. Begründung

2.1 Ausgangslage

Der aktuelle Subventionsvertrag des Kantons Basel-Stadt mit dem Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel hat die Laufzeit 2008 – 2011 über eine Höhe von CHF 1'060'000 Grundsubvention bzw. CHF 561'480 Sachleistungen (kalkulatorischer Wert Räumlichkeiten Kasernenareal) p.a. Per Ende 2008 wies die Kaserne ein Defizit von CHF 309'000 aus. Neben Abweichungen in den budgetierten Einnahmen und Ausgaben hat die strukturelle Unterfinanzierung der Kaserne wesentlich zu dieser Situation beigetragen. Für das Zustandekommen dieses Defizits sind keinerlei strafrechtlich relevanten Vorgänge noch Misswirtschaft feststellbar, dies wird auch durch die externe Betriebsanalyse bestätigt. Für die detaillierte Begründung des Defizits verweisen wir auf Kap. 3.1.1.1. Um den drohenden Konkurs der Kaserne abzuwenden, hat der Regierungsrat am 5. Mai 2009 Beschlüsse über die notwendigen finanziellen Sanierungsmassnahmen gefasst. Es wurde ein einmaliger Beitrag für das laufende Jahr 2009 in der Höhe von CHF 300'000 aus dem Kompetenzkonto des Regierungsrates gesprochen. Dies mit der Auflage, dass der Delegierte des Kantons im Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne ab sofort ein Vetorecht bei Finanzbeschlüssen hat. Zudem wurde das Präsidialdepartement ermächtigt, mit dem Verein Kaserne in Verhandlungen über einen neuen bzw. teilrevidierten Subventionsvertrag für die Jahre 2010 – 2012 zu treten. Dabei wurde die Erhöhung der Subvention um maximal CHF 500'000 festgelegt. Die Laufzeit bis 2012 wurde im Hinblick auf die Veränderungen und Entwicklungen auf dem Kasernenareal definiert. Diese Erhöhung der Subvention bedingt in erster Linie eine Anpassung von Ziffer 3.2. des aktuellen Vertrages. Die restlichen Vertragsbestimmungen bleiben grundsätzlich unverändert, ergänzt werden sie durch Auflagen bezüglich der Geschäftsführung, des internen Controllings und der externen Kontrolle der finanziellen Entwicklung des Betriebs.

Das bisher geltende Modell, dass die Grundsubventionen von Basel-Stadt und Basel-Landschaft den Betrieb des Hauses (Personal-, Sach- und Gebäudeunterhaltskosten) de-

cken, die Produktionen in allen drei Sparten hingegen aus Einnahmen und Drittmitteln finanziert werden, muss als gescheitert bezeichnet werden. Es ist unter den heutigen Rahmen- und Marktbedingungen, die in fast allen Bereichen signifikante Kostensteigerungen aufweisen, nicht mehr realistisch.

Die beantragte Subventionserhöhung stellt im Gegensatz zum Beitrag aus dem Kompetenzkonto des Regierungsrates vom Mai 2009 keine Nothilfe dar, sondern soll der Kaserne Basel die finanzielle Grundlage geben, als Produktions- und insbesondere als Koproduktions-Haus von Theater-, Tanz- und Musikveranstaltungen lokal, regional und international eine aktive Rolle spielen zu können, damit für Partner wie Publikum attraktiv zu werden und somit ihren Auftrag erfüllen zu können.

Um in Bezug auf den Auftrag der Kaserne, dem aktuellen Umfeld, den erforderlichen Strukturen und den benötigten Ressourcen objektive und fundierte Aussagen machen zu können, hat das Präsidialdepartement die Firma NonproCons AG mit einer Betriebsanalyse der Kaserne Basel beauftragt. Auf Grund der Resultate und Empfehlungen dieser Analyse wie auch eigener Abklärungen ist das Präsidialdepartement zum Schluss gekommen, dass eine sinnvolle Weiterführung der Kaserne eine Anpassung der Subvention in der beantragten Höhe bedingt. Die Alternative, nämlich ein Verzicht auf die Kaserne, den wichtigsten Ort für die freie Theater- und Tanzszene wie auch die nicht primär kommerziell ausgerichtete Populärmusik, wäre aus kulturpolitischer Sicht, aber auch im Hinblick auf die gesamte Entwicklung des Kasernenareals, unverantwortbar. In der Geschichte der Kulturwerkstatt Kaserne hat es immer wieder Turbulenzen und Krisen gegeben. Heute haben wir ein überzeugendes, in einem breiten Mitwirkungsprozess erarbeitetes und verabschiedetes inhaltliches Konzept ("Leitbild für Programm und Betrieb"), solide Strukturen, baulich gute Voraussetzungen (Schallisolierung), eine kompetente Führungscrew und Mitsprachemöglichkeiten für alle involvierten Kulturszenen (Vorstand und Beirat). Im Zusammengehen mit einer angemessenen Erhöhung der Betriebsmittel bietet sich nun eine reale Erfolgsschance für ein künstlerisch-betriebliches Funktionieren der Kaserne Basel.

Die künstlerische Qualität und Ausstrahlung der Kaserne konnte in den letzten Monaten unter der Leitung von Carena Schlewitt deutlich gesteigert werden. Die Besucherstatistik der Saison 2008/2009 weist mit einer Gesamtauslastung von 76% (Theater und Tanz: 60%; Musik: 73%; Diverse: 94%) befriedigende bis gute Werte aus. Die positive Entwicklung setzte sich in den ersten Wochen der neuen Spielzeit 2009/10 fort: Insgesamt 2'697 Personen (zahlendes Publikum) besuchten 19 Vorstellungen, das entspricht einer durchschnittlichen Auslastung von 77% (Theater und Tanz: 82%; Musik: 73%; Diverse: 75%). Aus vielen positiven Rückmeldungen zur jüngeren Entwicklung der Kaserne möchten wir hier besonders aus einem Schreiben der Präsidentin der AG Theater und Tanz der PRO HELVETIA, Stiftungsräatin Jordy Haderek vom 8. April 2009 zitieren:

"Als Stiftungsräatin der PRO HELVETIA besuche ich so gut wie jede Theater- und Tanzvorstellung der Kaserne Basel und bin höchst erfreut über das Programm. [...] Carena Schlewitt hat das "Zeug" dazu, die Kaserne und damit die Stadt Basel in die Reihe der Orte führender Gastspiel- und Produktionshäuser einzureihen, welche die europäische Szene prägen. Ich würde mir von Herzen wünschen, dass die Stadt Ba-

sel diese nun so nahe liegende Chance nutzt und sich mit Stolz und Wagemut, trotz dem Hin und Her der letzten Jahre, zu diesem Haus mit seinen Bedingungen bekennt. Dann wäre die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in einem der besten Häuser."

Nach der Medienkonferenz zum Programm 2009/10 der Kaserne Basel schrieb der Musikjournalist Marc Krebs in der Basler Zeitung vom 3. September 2009:

"Konzertfreunde können aufatmen. Die Zeit, als das Kasernenprogramm für lange Gesichter sorgte, weil es nach starken Jahren quasi inexistent zu werden drohte, scheint vorbei. [...] Gemeinsam mit Linus Munz will es der Basler Sandro Bernasconi als neuer Kasernen-Musikchef richten. Gestern gab er erstmals Einblick ins neue Musikmenü – und das macht Lust auf mehr. Die Konzertdichte und die stilistische Vielfalt nehmen wieder deutlich zu, der im Leitbild geforderten Gleichberechtigung der Musiksparte wird wieder Rechnung getragen, ja, man kann gar behaupten, dass bis Ende Jahr die Musik den Ton angibt in der Kaserne."

Die Kaserne, die als weit herum einziges Haus die sehr anspruchsvolle Aufgabe hat, die drei Bereiche Populärmusik, Theater und Tanz gleichberechtigt zu berücksichtigen und zum Erfolg zu bringen, steht heute im Urteil von Fachleuten wie auch im Zuspruch des Publikums gut da. Sie braucht aber, um diese Ziele zu erreichen, eine tragfähige finanzielle Basis. Nicht im Sinne einer Notmassnahme, sondern als nachhaltige Lösung einer seit Langem andauernden strukturellen Unterfinanzierung. Die beantragte Subventionserhöhung bedeutet nicht eine kleine Verbesserung, sondern schafft grundlegend andere Voraussetzung für ihre künstlerische Arbeit.

Mit diesem Ratschlag ersuchen wir Sie um die Bewilligung der erhöhten Subvention für die Kaserne Basel ab 2010.

2.2 Bedeutung und Aktivitäten der Kaserne Basel

2.2.1 Entwicklung der Kaserne Basel

1980 gegründet setzt die Kaserne seit Beginn auf die Schwerpunkte Tanz, Musik und Theater. Ebenso lang ist die Kaserne der Gastspielort in Basel für die freie Szene – auch für Truppen aus dem Ausland. Aber die Kaserne musste sich in den letzten 24 Jahren auf verschiedene Veränderungen einstellen: Gewachsen ist nicht nur die Kaserne selbst, sondern sind auch die Ansprüche des Publikums und der auftretenden Kunstschaffenden. Durch eine stete Anpassung der programmlichen Inhalte sowie durch eine Professionalisierung des Betriebs und des technischen Standards ist es der Kaserne immer wieder gelungen, sich den unterschiedlichsten und oft rasanten Entwicklungen der freien Theater- und Tanzszene sowie den Anforderungen an einen professionellen Musikbetrieb anzupassen. Die Kaserne ist als Auftrittsort bei Künstlern gefragt. Dank ihrer guten Infrastruktur und ihrer Professionalität in Sachen Technik, Betreuung, Öffentlichkeitsarbeit und Administration geniesst die Kaserne einen guten Ruf. Die kulturpolitische Bedeutung der Kaserne spiegelt sich in der Vielschich-

tigkeit des Programms, der Qualität der kulturellen Arbeit, in der Auseinandersetzung mit Neuem und in der Zusammenführung eines breiten Publikumspektrums wieder. In der Kaserne finden Gruppen der freien Theater- und Tanzszene aus der Region und der ganzen Schweiz eine Plattform. Während grossen Festivals ist die Kaserne unverzichtbarer Spielort. Im Bereich Populärmusik in all ihren Facetten ist die Kaserne der führende Veranstaltungsort in der Region. Schliesslich finden in der Kaserne auch ausserordentliche, spartenübergreifende Projekte statt, die dort besonders gut zur Geltung kommen. Die Zuschauerzahlen konnten in den vergangenen Jahren moderat gesteigert werden.

Die Kaserne hatte sich bis 2006 von den Turbulenzen, die im Jahre 2003 ihren Höhepunkt erreichten (Weggang des damaligen künstlerischen Leiters Eric Bart, finanzielle Unterdeckung) erholt. Nach vorübergehender Beruhigung und Konsolidierung des Betriebs unter der Leitung von Urs Schaub hatte das Papier und die darin formulierte Forderung "Kaserne als Zentrum für Populärmusik" von Grossrat Tobit Schäfer und dem ehemaligen Kasernen-Vorstandsmitglied Christian Moesch vom Juni 2006 eine intensive Diskussion innerhalb der Szene um die künftige inhaltlich-organisatorische Ausrichtung der Kaserne ausgelöst. Unter lebhafter Beteiligung der Öffentlichkeit und der freien Musik-, Theater- und Tanzszene wurden in verschiedenen Arbeitsgruppen bis März 2007 ein Modell als Grundlage für die Leistungsvereinbarung im Subventionsvertrag ab 2008 erarbeitet ("Richtlinien für Programm und Betrieb"). Gleichzeitig wurde die Gesamtsituation Kasernenareal überprüft und diskutiert. Die Nutzung der Kaserne (Reithalle, Rossställe und Kasernen-Beiz) im bisherigen Sinne als wichtigster regionaler Theater-, Tanz- und Musikveranstaltungsort für die freie Szene von 2008 bis 2011 war und ist unbestritten. Die grundsätzliche Definition des Auftrags der Kaserne Basel in den erwähnten "Richtlinien für Programm und Betrieb" (seit 2008 und auch künftig integraler Bestandteil des Subventionsvertrags) ist unbestritten. Die Umsetzung dieser Richtlinien ist der Auftrag an die Leitung, die Überprüfung der Umsetzung liegt in der Verantwortung des Vorstands sowie der zuständigen Fachbehörde und muss Gegenstand einer permanenten, kritisch-konstruktiven Diskussion unter allen beteiligten Stellen und Interessenvertretungen sein.

2.2.2 Kulturpolitische Bedeutung der Kaserne Basel

Die Kaserne Basel ist Kulturvermittlerin, indem sie Gruppen im Bereich Tanz/Musik/Theater in professionellem Rahmen Auftrittsmöglichkeiten bietet. Bezuglich Qualität der Organisation und Produktion gilt die Kaserne als sehr gute Adresse – entsprechend kommen bekannte und (noch) unbekannte Gruppen aus der Schweiz und aus dem Ausland gerne zu Gastspielen in die Kaserne.

In den vergangenen Jahren hat die Kaserne ihre Förderfunktion für regionale Gruppen in den Bereichen Tanz und Theater wieder verstärkt wahrgenommen. Die Kaserne beteiligt sich massgebend an Förderplattformen und ist bei den "Tanztagen" und der Theaterplattform "Treibstoff" zusammen mit dem Theater Roxy treibende Kraft. Auch für Projekte, die durch die Fachausschüsse für Tanz und Theater BS/BL gefördert werden, ist die Kaserne regelmässiger und kompetenter Partner. Zudem ist die Reithalle wieder vermehrt Gastspielort auch für qualitativ hoch stehende internationale Gruppen, die Inspirationsquelle und Impulsgeber für die hiesige Szene und deren Publikum sind.

Zum Leistungsauftrag gehört auch die Erweiterung des Musikangebots. Auch dieses Ziel hat die Kaserne in den vergangenen Jahren verfolgt und in weiten Bereichen erfolgreich umgesetzt. Nach einem für die Musikszene nicht befriedigenden Jahr 2008 gilt es nun, den Bereich Musik im Sinne der "Richtlinien für Programm und Betrieb" wieder zu stärken. Dazu wurde mit der Publikation des Musikprogramms der Spielzeit 2009/10 unter der neuen Leitung von Sandro Bernasconi ein starkes, positives und von der Musikszene gelobtes Zeichen gesetzt. Die bisherigen Veranstaltungen der neuen Spielzeit aller drei Sparten haben bei Publikum und Medien grossen Zuspruch gefunden, eine deutliche positive Entwicklung der Kaserne Basel ist sicht- und spürbar.

2.2.3 Kaserne Basel und Entwicklung Kasernenareal

Das Kasernenareal ist ein einzigartiges, städtisches soziokulturelles Zentrum von grösster Bedeutung für das Kleinbasel, die ganze Stadt und die Region Basel. Die heutige Ausgestaltung, Nutzungskonzepte sowie organisatorische und bauliche Strukturen bringen jedoch das Potential des Ortes ungenügend zum Tragen. Das Areal, das ein pulsierendes urbanes Zentrum sein könnte, wirkt häufig leer und unbelebt. Die Gründe dafür sind komplex. Einerseits ist die ursprünglich innovative Idee des Modells "Entstoh-loh" der Achtzigerjahre überholt, andererseits blockieren unübersichtliche Zuständigkeiten und Koordinationsdefizite die zeitgemässen Entwicklung. Aus diesen, hier nur kurz zusammengefassten Erkenntnissen heraus hat der Regierungsrat auf der Grundlage des Aktionsprogramms Stadtentwicklung, und insbesondere in der Folge der vom Baudepartement bei Heller Enterprises GmbH in Auftrag gegebenen und im November 2006 fertig gestellten Studie zur künftigen Gestaltung des Kasernenareals in mehreren Beschlüssen seinen Willen, die Entwicklung des Kasernenareals mit konkreten Massnahmen aktiv zu fördern, und damit die zahlreichen politischen Vorstösse ernst zu nehmen, dokumentiert. Mit Beschluss Nr.09/03/1 vom 27. Januar 2009 hat der Regierungsrat den Bericht des Baudepartements "Entwicklung Kasernenareal" vom 29. Dezember 2008 genehmigt, und die Federführung für die weiteren Arbeiten ab 1. Januar 2009 dem Präsidialdepartement übertragen.

Die Entwicklung des Kasernenareals im Modell einer lebendigen sozio-kulturellen Mischnutzung ist auf eine starke, aktive und produktive Kaserne angewiesen. Als grösste und bedeutendste Kulturinstitution zieht sie mit ihrem breiten Veranstaltungsangebot ein grosses, von der Herkunft und Alterstruktur gut durchmisches Publikum an. Die Kaserne Basel kann und wird, unter der Voraussetzung der eigenen Stärkung und Konsolidierung, eine führende Rolle bei der Entwicklung des Kasernenareals übernehmen. Sie ist bereits heute auf Grund ihrer Grösse, ihrer Aktivitäten, ihrer Ausstrahlung und ihres veranstalterisch-technischen Know-hows wichtige Partnerin bei Grossveranstaltungen (z.B. Festivals) auf dem Kasernenareal. Nicht zuletzt gewährleistet eine starke Kaserne im Kontext der Arealentwicklung eine klare und verlässliche Struktur für das heutige Publikum, gibt aber in der Zusammenarbeit mit Dritten (z.B. Wildwuchs-Festival, der Schola Cantorum Basiliensis, Education Projekte Region Basel, Tanztage Basel, dem erfolgreichen Newcomer-Festival "Treibstoff" und v.a.m.) auch wichtige Impulse für die weitere Öffnung und Gewinnung neuer Publikumssegmente. Um in diesen Aktivitäten erfolgreich zu sein und die nötige Ausstrahlung zu errei-

chen, muss die Kaserne aber eine aktive Rolle als Produzentin und Koproduzentin erfüllen können, was ihr jedoch nur mit der beantragten Subventionserhöhung möglich ist.

3. Laufende Subventionsperiode 2008 – 2011

3.1.1 Entwicklung der Finanzen

Mit GRB Nr. 07/37/7G vom 12. September 2007 wurde dem Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2008 – 2011 eine Grundsubvention von CHF 1'060'000 sowie Sachleistungen (Überlassung Räume Kasernenareal, kalkulatorischer Wert) in der Höhe von CHF 561'480 p.a. genehmigt. Dazu kommen CHF 550'000 p.a. aus der Kulturvertragspauschale BS/BL.

Nach umfangreichen betrieblichen Sanierungsmassnahmen als Folge des Krisenjahres 2003 war die finanzielle Situation der Kaserne zu Beginn der laufenden Subventionsperiode stabil. Mit dem Leitungswechsel Urs Schaub zu Carena Schlewitt im Februar 2008 zeichnete sich eine positive Aufbruchsstimmung ab, die nach einer Phase der prioritär internen Konsolidierung der Kaserne wieder zu mehr Aussenwirkung und Präsenz verhelfen sollte.

Mit einem schriftlichen Antrag der Kaserne ans Präsidialdepartement vom 31. März 2009 schlug die Kaserne unter der neuen Leitung jedoch nach nur knapp einem Jahr Alarm. Die Finanzen hatten sich dramatisch verschlechtert und das Geschäftsjahr 2008 schloss mit einem Verlust von CHF 309'793.

3.1.1.1 Erfolgsrechnungen und Bilanzen 2007 – 2008

Das Vereinskapital betrug per 31. Dezember 2008 minus CHF 253'818. Der Verein Kulturwerkstatt Kaserne verfügte per 31.12.2007 über ein Kapital von CHF 55'975. Aufgrund des Gesamtverlusts des Rechnungsjahres 2008 von CHF 309'793 ergibt sich Ende 2009 ein Vereinskapital von CHF -253'818. Diese Überschuldung des Vereins wurde durch die Revision von Copartner Revision AG im Revisionsbericht vom 23. März 2009 festgehalten und die Prüfung wurde ergänzt mit dem Hinweis, dass eine wesentliche Unsicherheit betreffend der Fortführung des Vereins besteht.

Eine Übersicht der Finanzentwicklung 2004 bis 2008 präsentiert sich wie folgt:

<u>Rechnungsperiode</u>	<u>Ertrag CHF</u>	<u>Aufwand CHF</u>	<u>Gewinn CHF</u>	<u>Verlust CHF</u>
2004	2'113'749	1'896'160	217'589	
2005	2'072'198	2'095'473	12'725	
2006	1'962'031	1'943'999	18'032	
2007	1'865'483	1'844'885	20'598	
2008	2'060'392	2'370'185		309'793

Die Kaserne Basel befindet sich nach guten Jahren heute finanziell in einer ausserordentlich schwierigen Situation. Das Defizit ist im Wesentlichen auf folgende Gründe zurückzuführen: generell starke externe Kostensteigerung in allen Bereichen (Gagen, Technik, Gebäude), ungenügender finanzieller Veranstaltungserfolg, hohe Belastung der Betriebsstruktur und zahlreiche Personalwechsel. Die Veranstaltungsdichte sowie die verschiedenen Drittvermietungen führten zudem zu einem erheblich höheren Liegenschafts- und Technikaufwand als budgetiert. Schliesslich kam es im Rahmen des Wechsels in der Leitung zu mehreren Personalwechseln, die zu Zusatzkosten (u.a. Doppelbesetzungen von Stellen, Überstundenabgeltung, Abgeltung von Ferienguthaben etc.) führten, die über dem hierfür budgetierten Betrag lagen. Die durch die Vermietung der Räumlichkeiten während der Euro 08 angefallenen Schäden konnten nur teilweise auf den Mieter überwälzt werden. Schliesslich benötigten die beiden Festivals Tanztage und Culturescapes substantiell mehr Technik-Freelancer und mehr technisches Material als geplant und budgetiert. Insgesamt betrugen alleine die diesbezüglichen Mehrkosten rund CHF 50'000.

Vorgabe und zugleich Massstab in programmlicher Hinsicht sind die "Richtlinien für Betrieb und Organisation" der Kaserne. Diese Richtlinien sind Teil des Subventionsvertrages und sind vom Vorstand und der Geschäftsleitung umzusetzen. Die neue Leiterin Carena Schlewitt hat ihre Stelle am 1. Februar 2008 angetreten. Sie hatte bereits im November 2007 mit der Vorbereitung des Neustarts und der neuen Spielzeit parallel zu ihrer Tätigkeit in Berlin unentgeltlich begonnen. Für den Neustart stand weder ein Vorbereitungsetat noch ein gesondertes Startbudget zur Verfügung. Carena Schlewitt war von Anfang an bewusst, dass weder für den Neustart noch für die Spielzeit Programmmittel vorhanden waren. Trotzdem hatte sie ein erfolgreiches Programm für die erste Spielzeithälfte zusammengestellt, das den hohen Erwartungen des Neustarts der Kaserne gerecht wurde.

Fazit: Die Kaserne hat im Herbst 2008 einen von Publikum, Szene und Presse beachteten Saisonstart in allen drei Bereichen realisiert. Der Neustart der Kaserne wurde auch überregional positiv wahrgenommen. Die Programmmittel waren ausschliesslich durch Drittmittel oder Kooperationen geflossen. Einzig Abendeinnahmen konnten für Gagen genutzt werden. In den vier Monaten September bis Dezember 2008 gab es insgesamt 91 Veranstaltungen, die von 13'106 Besuchern besucht wurden. Dies entspricht einer Gesamtauslastung von 68%.

Vorstand und Leitung haben auf Grund der schwierigen Finanzsituation die Strukturen der Kaserne, insbesondere in personeller Hinsicht überprüft und angepasst. Der Bereich Musik wurde um 90 Stellenprozente reduziert, das Betriebsbüro wurde neu organisiert und der Bereich Grafik wurde kostengünstiger konzipiert. Diese Massnahmen führten zu einer Reduktion der festen Personalkosten von rund CHF 70'000. Zusätzlich wurden ein substantiell besseres Controlling sowie ein verlässliches Zeiterfassungssystem eingeführt.

3.1.1.2 Zwischenabschluss per 30. Juni 2009

Erfreulicherweise weist der Zwischenabschluss der Kaserne Basel per 30. Juni 2009 einen moderaten Überschuss von CHF 65'570 aus. Dies ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da

der Erfolg auf einem linearen Budgetvergleich basiert. In der Sommerpause wird die jährliche Technik-Revision und die kostenintensive Bodensanierung durchgeführt. Zudem wurde das Programm sowohl im Theater & Tanz und vor allem in der Musik im ersten Halbjahr 2009 stark reduziert. Mit Vorsicht wurde das zweite Halbjahr geplant, doch erfahrungsgemäß ist dieses bei den Veranstaltungen kostenintensiver als das erste Halbjahr.

4. Betriebsanalyse der NonproCons AG

Aus den in Kap. 2.1 genannten Gründen hat das Präsidialdepartement Basel-Stadt in Zusammenarbeit mit der Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion Basel-Landschaft im Sommer 2009 die Firma NonproCons AG mit der Erarbeitung einer Betriebsanalyse der Kaserne Basel beauftragt. Diese wurde in einer Vollversion (119 Seiten plus 10 Anhänge) und einer Kurzfassung (37 Seiten) am 3. September 2009 den Auftraggebern zugestellt. Wir geben hier eine kurze Zusammenfassung sowie die wesentlichen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen wieder. Die Kurzfassung der Betriebsanalyse liegt diesem Ratschlag bei, die Vollversion kann auf Wunsch von Mitgliedern des Parlaments wie weiteren interessierten Personen bei der Abteilung Kultur des Präsidialdepartements eingesehen werden.

4.1 Zusammenfassung

Die Kernaussagen der Betriebsanalyse fasst NonproCons wie folgt zusammen:

"Auftrag der Betriebsanalyse ist die Benennung und Bezifferung der Vorgaben für eine nachhaltige Finanzierung der Kaserne Basel. Finanziell besser ausgestattet soll die Kaserne weiterhin als Veranstalterin von qualitativen Gastspielen in den Sparten Populärmusik, freies Theater und zeitgenössisches Tanzschaffen das kulturelle Leben der Stadt Basel mitgestalten. Sie soll künftig aber auch als Koproduzentin agieren und schliesslich eine aktive Rolle bei der Entwicklung des Kasernenareals spielen. Vor diesem Hintergrund versteht sich die vorliegende Untersuchung als Analyse und – darüber hinaus – als ein Dokument der Organisationsentwicklung. Im Zeitraum von 2005 bis 2008 wurden in keiner der drei Sparten (Theater und Tanz, Musik, Diverse = Kooperationen) aus dem direkten Spielbetrieb Ertragsüberschüsse erwirtschaftet, wobei die Verluste mit Hilfe von eingeworbenen Drittmittelbeiträgen in teilweise beträchtlicher Höhe minimiert bzw. sogar aufgefangen wurden. Effektive Kostentreiber (cost-drivers) sind die variablen Personalkosten in allen drei Sparten sowie die hohen Mehrkosten für Technik in der Sparte Musik. Im Bereich der fixen Bereitschaftskosten fällt der hohe Liegenschaftsaufwand auf, so dass eine markante strukturelle Unterfinanzierung der Kaserne Basel besteht. Zu den Stärken der Kaserne Basel gehören der Ort und die zentrale Lage in der Stadt, als Schwäche sind die infrastrukturellen Mängel (technische Ausstattung, keine Proberäume) anzusehen. Als Chance gilt das kulturfreundliche Klima der Stadt Basel, derweil sich die Grösse des Absatzmarkts auf einem low price-level mit eingeschränkter Preiselastizität als Risiko präsentiert. Bezogen auf den aktuellen Bezuschussungsbetrag je Besucher gehört die Kaserne Basel zu den kleinen unter den kleineren Veranstaltungshäusern der Schweiz. Im Hinblick auf die zukünftig mögliche Koproduktionstätigkeit der Kaserne Basel sollte die Bereitstellung von Proberäumen gleichberechtigt neben finanziellen Beteiligungen stehen. Diese Proberäume muss die Kaserne Basel künftig extern

anmieten. Damit die Kaserne Basel nicht nur ihren vertraglich festgelegten Leistungsauftrag erfüllen, sondern zukünftig auch als Koproduzentin agieren kann, sind sowohl die entsprechenden Voraussetzungen seitens des Subventionsgebers zu schaffen als auch seitens des Trägerschaftsvereins Kulturwerkstatt Kaserne und der operativen Leitung der Kaserne Basel eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen. Wir haben diese Vorgaben nach dem Prinzip: „stabilisieren“ – „restrukturieren“ – „neu positionieren“ auf der Zeitachse 2010 bis 2012 angeordnet und damit eine gleichermassen vernünftige wie machbare road map skizziert. Zu diesen Handlungsempfehlungen gehört die Präzisierung des Leistungsauftrags seitens des Präsidialdepartements des Kantons Basel-Stadt, namentlich in Bezug auf die Musik und die geplanten Koproduktionen. Unter Berücksichtigung einer Plafonierung des Liegenschaftsaufwands auf max. 10% der aktuellen Jahresmiete halten wir eine Erhöhung der Jahressubvention für die Jahre 2010 und 2011 um CHF 550'000 auf total CHF 2'160'000 p.a. für gerechtfertigt. Dies u.a. unter der Bedingung der Gestaltung eines zweckdienlichen Controllings, damit sowohl die operative Steuerung als auch die strategische Führung der Institution Kaserne Basel möglich ist. Dieses Controlling nimmt sowohl die operative Leitung der Kaserne Basel wie den Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne Basel als strategisches Führungsorgan stärker in die Pflicht. Es beinhaltet im Einzelnen:

- *Kurzfristig: Erweiterung der bestehenden operativen „Controllingübersicht der Veranstaltungen“ und Formalisierung der Quartals- resp. Monatsberichte*
- *Mittelfristig: Kostenträgerrechnung aus Basis Vollkostenrechnung*
- *Langfristig: Aufbau eines strategischen Controlling-Systems*

Dieses strategische Controlling-System baut seinerseits auf einer Gesamtstrategie (Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie = Businessplan) der Kaserne Basel auf und versteht sich als umfassendes Management-Informations-System. Regelmässig, mindestens aber einmal im Jahr ist auch eine Risikobeurteilung hinsichtlich der zentralen Geschäftsbereiche vorzunehmen.

In Zusammenhang mit der Entwicklung des Kasernenareals ist die Rolle der Kaserne Basel – über die Bedürfniserfüllung der lokalen Kulturszene(n) hinaus – genauer zu bestimmen. Auf der Grundlage eines Masterplans „Entwicklung Kasernenareal“ sind vom Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt die entsprechenden Zielvorgaben für die Kaserne Basel zu benennen und in der Leistungsvereinbarung (d.h. im Subventionsvertrag) 2012 – 2016 verbindlich festzuschreiben.“

4.2 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

NonproCons kommt auf Grund ihrer Betriebsanalyse (und dem ihr dazu erteilten Auftrag) zu folgenden, hier zusammengefassten Empfehlungen:

1. Anforderungen an den Betrieb Kaserne Basel:

Damit die Kaserne Basel nicht nur ihren vertraglich festgelegten Auftrag erfüllen kann, sondern zukünftig auch als Koproduzentin agieren kann, sind sowohl die entsprechenden Vor-

aussetzungen seitens des Subventionsgebers zu schaffen als auch seitens des Trägerschaftsvereins Kulturwerkstatt Kaserne und der operativen Leitung der Kaserne Basel eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen. Dazu gehören

Subventionsgeber (*Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt*): Qualitative Präzisierung des Auftrags, namentlich in Bezug auf:

Musik: Der Musikauftrag der Kaserne ist heute komplementär und entsprechend dem aktuellen Gesamtangebot (Volkshaus, Sommercino, Restaurant Hirschenegg, nt/Areal etc.) zu präzisieren.

Koproduktionen: Damit die Kaserne Basel diese neue, zusätzliche Aufgabe erfüllen kann, müssen die institutionellen Schnittstellen gemäss den Förderpolitiken der beiden Halbkantone bereinigt werden. Konkret: Wie viele lokale Koproduktionen muss/soll die Kaserne Basel realisieren? Worin bestehen die Koproduktionsmittel im Einzelnen: Finanzmittel in welcher Höhe? Probemöglichkeiten? Personelle Betreuung? etc.

Trägerschaftsverein Kulturwerkstatt Kaserne: Der Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne ist das strategische Führungsorgan einer körperschaftlich eigenständigen Organisation. Diese Führungsrolle muss er entschiedener wahrnehmen:

- Erarbeitung der notwendigen strategischen Führungsinstrumente: Leitbild, Businessplan/Strategie, Finanz- und Investitionsplanung, strategisches Controlling etc.
- Mittelfristige Erweiterung des Vorstands mit klaren Ressortverantwortlichkeiten (Professionalisierung des Ehrenamts)
- Entwicklung eines unternehmerischen Selbstverständnisses: ggf. Neuregelung des Mietverhältnisses (z. B. Übernahme der Kaserne im Baurecht), ggf.
- Erarbeitung eines neuen FührungsmodeLLs resp. Führungssystems (Zweier-Leitung; Führungsvorgaben mit klaren Zielsetzungen und Übertragung entsprechender Kompetenzen an die Leitung), Verstärkung der politischen Lobby-Arbeit etc.

Leitungsteam Kaserne Basel: Zu den zentralen Aufgaben des Leitungsteams der Kaserne Basel gehören:

- Erweiterung der bestehenden operativen „Controllingübersicht der Veranstaltungen“ um die entsprechenden Planungs- und Steuerungsdimensionen im Leistungsbereich B, um in Zukunft jederzeit volle Kostenkontrolle zu haben.
- Optimierung der operativen Planung, namentlich im Hinblick auf die technischen Zumietungen. Dazu gehören die Programmplanung, aber auch die Re-

gelung der Mietbedingungen (Mietkauf) und die Bildung von Rückstellungen für Investitionen.

- *Verbesserung der ‚politischen performance‘, namentlich gegenüber der Musikszene und den wichtigsten Meinungsbildnern in Basel.*
- *Optimale Unterstützung des Vorstandes in der Vorbereitung seiner Entscheidungen (Erhöhung der operativen und strategischen Problemlösungskompetenz).*

2. Höhe des zukünftigen Budgets der Kaserne Basel:

Die Höhe des zukünftigen Budgets der Kaserne Basel können wir abschliessend nicht benennen, da dieses – neben der Bezifferung des Subventionsbedarfs in der Höhe von neu CHF 2'160'000 – massgeblich von den Ticketing-Erträgen und insbesondere den einzuwerbenden Drittmitteln abhängig ist. Die bisherige Praxis bzw. der relative Anteil dieser Drittmittel als indirekte Einnahmen des Spielbetriebs (2008: fast CHF 425'000) erachten wir sowohl als finanzielles als auch als unternehmerisches Risiko, das mittelfristig abgebaut werden muss. Die produktionsgebundenen Finanzierungen aus den beiden Lotteriefonds BL & BS, des Fachausschusses Theater & Tanz BS/BL, von privaten Stiftungen (CMS, GGG, Binding-Stiftung etc.) und öffentlich-rechtlichen Stiftungen (Pro Helvetia) sind grundsätzlich unsicher und also schwer kontrollierbar. Wie diese Risiken abgebaut werden können, ist Gegenstand der strategischen Planung.

3. Mögliche Defizite in der Organisation und den Betriebsabläufen der Kaserne Basel,

- *Gravierende Defizite in der Organisation und in den Betriebsabläufen konnten wir keine feststellen, zumal die Untersuchung in die Zeit der Sommerpause fiel, der (Spiel-) Betrieb der Kaserne Basel somit ruhte und keine solche Betriebsabläufe beobachtbar waren.*
- *Als problematisch erachten wir die derzeitige Führungsstruktur, welche der Sparte Musik keine adäquate politische Repräsentanz einräumt.*
- *Defizite sehen wir in der Governance sowie in der generellen „Staatsnähe“ der Kaserne Basel.*
- *Alle diese Defizite können nur (sollten aber) mittelfristig geändert werden.*

4. Gestaltung eines zweckdienlichen Controllings

- *Kurzfristig: Erweiterung der bestehenden operativen ‚Controllingübersicht der Veranstaltungen‘ und Formalisierung der Quartals- bzw. Monatsberichte*
- *Mittelfristig: Kostenträgerrechnung aus Basis Vollkostenrechnung*

- *Langfristig: Aufbau eines strategischen Controlling-Systems*

Das Präsidialdepartement erachtet die Aussagen der Betriebsanalyse der Firma NonproCons AG als schlüssig und zutreffend. Die empfohlenen Massnahmen sind zum grossen Teil deckungsgleich mit den Richtlinien Programm und Betrieb, sind teilweise bereits umgesetzt (verbessertes Controllingssystem), teils sind sie konkret in Planung (transparente Kostenträgerrechnung) und werden sobald wie möglich implementiert. Die relevanten Empfehlungen werden, wo angebracht und sinnvoll, in den aktuellen (2010 – 2012) bzw. in den folgenden Subventionsverträgen (ab 2013 ff.) festgeschrieben.

4.3 Zusätzliche Massnahmen des Subventionsgebers

- Der Vertreter des Kantons im Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne hat ein Vetorecht bei allen Finanzbeschlüssen.
- Die Finanzkontrolle Basel-Stadt hat sich bereit erklärt, die drei Quartalsabschlüsse der Kaserne Basel im Jahr 2010 zu prüfen und dem Präsidialdepartement zu berichten. Ergibt sich nach einem Jahr eine positive Beurteilung der Geschäftsführung, endet dieser Auftrag. Bei Bedarf kann er auf Antrag des Präsidialdepartements verlängert werden.
- Zudem werden Ausgaben über CHF 50'000 vom Leiter der Abteilung Finanzen und Controlling des Präsidialdepartements geprüft.

4.3.1 Vereinsstruktur und Rolle des / der staatlichen Vertreter im Vorstand

Im Hinblick auf Verbesserungen der Governance und Minimierung der Betriebsrisiken der Kaserne wurden auch die Fragen der Trägerschaftsstruktur und der Rolle des staatlichen Vertreters im Vorstand des Trägervereins diskutiert.

In Basel ist es Tradition, dass wichtige Kulturinstitutionen von privaten Trägerschaften geführt, aber durch staatliche Subventionen substantiell finanziert werden. Staatliche Dienststellen der Abteilung Kultur des Präsidialdepartements sind lediglich die fünf Museen, die Archäologische Bodenforschung Basel sowie das Staatsarchiv. Bei den Trägerschaftsmodellen kennen wir die Formen der Stiftung (Sinfonieorchester Basel), Genossenschaft (Theater Basel) oder Verein (Kaserne Basel und der Grossteil der knapp 40 subventionierten Kulturinstitutionen). Es gibt keinerlei Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen den finanziellen Problemen der Kaserne im Geschäftsjahr 2008 und der Trägerschaftsstruktur, dies bestätigt auch die Betriebsanalyse der NonproCons AG. Ebenso wenig gibt es bei anderen Formen der Trägerschaft Garantien, dass es nicht zu negativen Finanzentwicklungen kommen kann. Wir sehen deshalb keinen Grund, die Forderung nach einer Änderung der Trägerschaft zu stellen. Der sinnvolle Weg scheint uns die Optimierung der Governance im Sinne der Empfehlungen der Betriebsanalyse der NonproCons AG zu sein.

Seit 2003 vertritt der Leiter der Abteilung Kultur im Präsidialdepartement die beiden subventionierenden Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft in gegenseitiger Absprache im Vorstand des Trägervereins der Kaserne ohne Stimmrecht. Diese Vertretung wurde von der Finanzkontrolle Basel-Stadt nach dem Debakel beim Abgang des damaligen Leiters Eric Bart explizit gefordert. Eine Vertretung der Subventionsgeber im Vorstand erscheint vor allem im Hinblick auf einen direkten Informationsfluss wie auch auf eine Beratungs- und Kontrollfunktion sinnvoll. Beim neuen verbesserten Controlling der Kaserne werden an den Vorstandssitzungen als Standardtraktanden die präzise finanzielle Standortbestimmung (Hochrechnung bzw. Zwischenabschlüsse und Finanzplanung) wie auch wesentliche programmliche, betriebliche, personelle, technische und bauliche Themen behandelt. Der Einsitz ohne Stimmrecht macht Sinn, eine formelle Überstimmung des staatlichen Vertreters durch die übrigen Vorstandsmitglieder würde eine problematische und wenig konstruktive Situation schaffen.

5. Teilrevision des laufenden Vertrages und Weiterführung des Subventionsverhältnisses für die Jahre 2010 – 2012

5.1 Teilrevision Subventionsvertrag

Der laufende Subventionsvertrag soll im Punkt 3.2. Leistungen des Kantons Basel-Stadt (Subventionshöhe) revidiert werden. Zudem werden im Subventionsvertrag (Leistungsvereinbarung) in Artikel 4 "Berichtwesen / Controlling" die von NonproCons empfohlenen Massnahmen festgeschrieben. Alle anderen Punkte des Vertrags, insbesondere auch die als integraler Vertragsbestandteil geltenden "Richtlinien für Programm und Betrieb der Kaserne Basel", die als Resultat eines Mitwirkungsverfahrens der involvierten Kreise (Freie Theater- und Tanzszene sowie Populärmusik) im Februar 2007 verabschiedet wurden, haben sich bewährt und werden beibehalten. Die Vertragsdauer des teilrevidierten neuen Vertrags soll bewusst auf Ende 2012 befristet werden, da sich aus heutiger Sicht auf Beginn 2013 grundlegende Veränderungen auf dem Kasernenareal ergeben, welche die Umsetzung der Entwicklung Kasernenareal als "Bruststätte" ermöglichen werden. Dabei spielt die Kulturwerkstatt Kaserne eine wichtige Rolle.

5.1.1 Begründung der Subventionserhöhung 2010 – 2012 für die Bereiche Theater und Tanz, Musik, Kooperationen und Betrieb

Inhaltlich konzeptionelle Grundlage für die als zwingend erachtete Budgeterhöhung sind die in einem breiten Mitwirkungsprozess erarbeiteten "Richtlinien für Programm und Betrieb" der Kaserne Basel zur Durchführung des Kasernen-Programms in den Sparten Theater, Tanz und Musik sowie die Bespielung der Kaserne mit kulturellen und künstlerischen Kooperationsveranstaltungen vom Februar 2007. Einziger Punkt in diesen Richtlinien, der bei entsprechendem Grossratsbeschluss korrigiert werden muss ist Art. 2 Abs. 1 (Finanzielles). Der Subventionsgeber fordert mit Nachdruck die Umsetzung dieser Richtlinien ein, insbesondere auch bezüglich dem Bereich Populärmusik.

In ihrem Gesuch an die Abteilung Kultur des Präsidialdepartements vom 31. März 2009 hat die Kaserne Basel zur mittelfristigen Sicherung von Programm und Betrieb eine Erhöhung

der ordentlichen Subventionen ab 2010 um insgesamt CHF 753'000 (Anteil Basel-Stadt CHF 500'000) pro Jahr beantragt. Dieser Betrag setzt sich gemäss Kaserne wie folgt zusammen:

Theater und Tanz: CHF 312'000

Das Programm im Theater- und Tanzbereich sieht Koproduktionen und Gastspiele mit lokalen, Schweizer und internationalen Künstlern und Gruppen vor. Die Kaserne soll und will sich als anerkannter Partner im nationalen und internationalen Netzwerk etablieren.

Der Umfang von Koproduktionsbeiträgen liegt je nach Grösse der Produktion zwischen CHF 5'000 und 20'000 im nationalen Massstab. Das neu verabschiedete Fördermodell von BS/BL für die lokale Freie Szene sieht dezidiert eine finanzielle Beteiligung der Veranstaltungshäuser an den lokalen Produktionen vor. Hier kann die Kaserne momentan nicht einsteigen. In nationalen sowie internationalen Netzwerken unterstützen Produktions- und Gastspielhäuser mit Koproduktionsbeiträgen die Inszenierungen der Künstler/Gruppen und tauschen dann die Produktionen als Gastspiele untereinander aus. Auch hier kann die Kaserne z.B. nicht am Veranstalterfonds „Reso Danse“ teilnehmen. Bei Produktionen aus der Deutschschweiz, der Romandie oder aus dem Ausland kommen noch Abendgagen, Reisekosten, Übernachtungskosten und teilweise Tagegelder hinzu. Für die Schweiz gibt es eine Mindestgagenforderung durch den VTS (Verband der Theaterschaffenden) von CHF 400 pro Vorstellung pro Person. Zur Zeit spielen die Gruppen auf Einnahmen, was auf Dauer nicht durchzuhalten ist. Auch die Teilnahme an dem Schweiz weiten Tanzfestival „STEPS“ 2010 ist aufgrund der geforderten finanziellen Beteiligung der Veranstalter momentan nicht gewährleistet. Pro Helvetia unterstützt Gastspiele aus der Romandie, wenn ein Basisbeitrag von den Häusern über Technik und Räume hinaus geleistet wird. Diese und andere Beispiele zeigen, dass die Kaserne die gegenwärtig geforderten professionellen Bedingungen finanziell nicht bieten kann.

Die zusätzlich beantragten CHF 312'000 setzen sich aus einer Auflistung von Basler (7), Schweizer (11) und internationalen Koproduktionen (4) und deren Abendgagen sowie den Reise-, Transport- und Übernachtungskosten zusammen. Die Anzahl der Aufführungen variiert von 2-3 pro Gastspiel und 5-8 pro Basler Produktion. Das Budget ist für die nationalen und internationalen Koproduktionen und Gastspiele noch mit zusätzlich einzuwerbenden Drittmitteln aufgestellt.

Musik: CHF 148'000

Die Kaserne als Zentrum für Populärmusik hat auch in diesem Bereich die Aufgabe, lokale, nationale und internationale Bands zu präsentieren – angefangen von den grossen Reithallen-Konzerten, den mittleren Konzerten im Rossstall 1 und kleineren Events und Parties. Die Aufgabe besteht einerseits darin, konkrete Veranstaltungen, Reihen für die lokale Szene zu entwickeln, Experimente zu wagen, die nicht Kosten deckend sein können und sollen, bis hin zur Präsentation grosser Namen. Das Musik-Geschäft hat sich in den letzten Jahren sehr verändert, die Gagen der Bands sind in die Höhe gestiegen, da diese z.B. über CD-Verkäufe nichts mehr verdienen. Über die Ticket-Einnahmen allein sind die Konzertkosten, mit all den weiteren Nebenkosten

ten im Musikgeschäft – Security, Technikzumietungen, Abgaben, besondere Werbung etc. nicht zu tragen. Im speziellen Fall der Kaserne fliessen die Abend-Bar-Einnahmen nicht in die Re-Finanzierung des Musik-Programms, sondern in den Betrieb zurück (s. Pkt. 2.4.4).

Die zusätzlich beantragten CHF 148'000 setzen sich aus der Differenz von Einnahmen und Ausgaben nach einer Auflistung von grossen, mittleren und kleinen Musikveranstaltungen (insgesamt 65), deren Gagen, Reise- und Übernachtungskosten, Abgaben und weiteren Nebenkosten zusammen. Sponsoring, Drittmittel-Acquise wird auch hier in Einzelfällen angestrebt.

Kooperationen: CHF 78'000

Die Kaserne sollte eine partielle Beteiligung bei Kooperationen wie z.B. den Festivals Culturescapes, wildwuchs, Basler Tanztage, Treibstoff u.a. bieten können. Zur Zeit ist dies auf Grund der Unterfinanzierung des Betriebes nur auf einer absoluten Minimalbasis möglich. Die zusätzlich beantragten CHF 78'000 setzen sich aus Technikleistungen, Hausleistungen und einem kleinen Produktionsanteil für insgesamt fünf lokale Kooperationsprojekte bzw. Festivals zusammen.

Betrieb: CHF 215'000

Eine Umsetzung des Programms gemäss Richtlinien zeigt sehr deutlich, dass der Betrieb strukturell und technisch noch nicht dafür ausgerüstet ist. Durch die vielen und möglichst auch schnellen Wechsel zwischen den Sparten, von der Musik zum Theater & Tanz und umgekehrt in den 3 Veranstaltungsorten Reithalle, Rossstall 1+2 wird zum einen viel Manpower benötigt und ist zum anderen Technikmaterial nötig, das häufig dazu gemietet werden muss (Verweis auf Technik-Investitionsantrag). Grossen Veranstaltungen, Kooperationen und Festivals haben erfahrungsgemäss einen grösseren Bedarf an Technik-Freelancern.

Hinzu kommt, dass der Gesamtbetrieb nach der Sanierung einen erhöhten Liegenschaftsaufwand in der Wartung und Pflege hat und ein Profil wie das der Kaserne im Bereich Liegenschaften, z.B. Reinigung und Wartung der Böden (nach grossen Konzerten, Umbauten etc.) ebenfalls zu erhöhtem Aufwand führt.

Im Personalbereich hat die Kaserne nach dem Neustart 2008 eine Neustrukturierung und Fokussierung der Aufgabenbereiche geschaffen. Nach der Erfahrung der ersten Spielzeit gibt es zwei punktuelle Korrekturen: die Schaffung einer Teilzeitstelle (30%) für die Koordination des Vorverkaufs und der Abendkasse sowie eine geringe prozentuale Aufstockung im Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit für Vermittlungsarbeit mit Zielgruppen (30%).

5.2 Empfehlungen bezüglich Subventionserhöhung der Betriebsanalyse der NonproCons AG

Die NonproCons AG hat in Zusammenarbeit mit der Leitung der Kaserne Basel drei Szenarien der Finanzierung bzw. des Mehrbedarfs der Kaserne Basel gerechnet und geprüft. Die detaillierte Darstellung dieser Szenarien (inkl. Grafiken) finden sich in der beiliegenden Kurzfassung der Betriebsanalyse der NonproCons AG der Kaserne Basel auf den Seiten 31 bis 35.

Die drei Szenarien sind

Szenario	Mehrbedarf
A "Gesunde Kaserne"	CHF 680'404
B "Gesunde Kaserne revisited"	CHF 648'206
C Vorschlag NonproCons	CHF 481'871 Zusätzl. Rückst. Technik CHF 70'000 <i>Zwischentotal gerundet CHF 550'000</i> Zusätzlich Koprod. Musik CHF 40'000 Total CHF 590'000

Nach sorgfältiger Prüfung der drei Szenarien schliesst sich das Präsidialdepartement der Empfehlung Szenario C der NonproCons AG an. Grund dafür sind die schlüssigen Analysen und Überlegungen der NonproCons AG, die zu einer Subventionserhöhung in notwendigem, aber kostenbewusst gerechnetem Ausmass führen.

Basis für dieses Szenario C bildet eine komplexe Rechnungsgrundlage, die aus den zwei ersten Szenarien weiterentwickelt und zweitens nach dem Deckungsbeitragsrechenmodell dargestellt ist. Wir haben darauf verzichtet, diese Berechnungstabellen im Detail im Ratsschlag abzubilden. Sie können jedoch auf Anfrage gerne in der ausführlichen Version der NonProCons-Studie bei der Abteilung Kultur im Präsidialdepartement eingesehen werden.

Der Vorschlag C in der Tabelle oben kurz kommentiert:

Der zusätzliche Mittelbedarf beträgt gemäss diesem Modell CHF 481'871. Vor diesem Hintergrund und unter spezieller Berücksichtigung der bei NonProCons erwähnten Investitionen im technischen Bereich (S. 37 Kurzfassung), für die jährlich die entsprechenden Rückstellungen von rund CHF 70'000 gebildet werden müssen, schlagen wir eine Erhöhung des jährlichen Subventionsbeitrags um CHF 550'000 vor – dies vorbehältlich der Zustimmung von Immobilien Basel-Stadt für die Plafonierung des Liegenschaftsaufwands auf 10% des aktuellen Bruttojahresmietzinses und keiner Mietzinserhöhung. Wir erachten zusätzlich den Vorschlag der Kaserne Basel, weitere CHF 40'000 für Koproduktionen in der Sparte Musik einzusetzen, als grundsätzlich prüfenswert.

Bei einer Rundung des Total-Mehrbedarfs im Szenario C um CHF 10'000 auf CHF 600'000 ergibt dies im Verteilschlüssel zwischen den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft eine Erhöhung der Subvention BS um CHF 400'000, jener von BL um CHF 200'000.

NonproCons AG weist im Zusammenhang ihrer Empfehlung für eine Subventionserhöhung auf den wesentlichen Aspekt der Aufteilung der Gebäudeunterhaltskosten hin:

"Gemäss Mietvertrag „gehen die Kosten für Betrieb, Unterhalt, Reparaturen sämtlicher Einrichtungen sowie der Unterhalt der Mieträumlichkeiten“ zu Lasten der Mieterin. Diese Kosten sind nicht nur sehr hoch im Vergleich zu den gesamten Betriebskosten (2005: 31%; 2008: 44%); wie die nachstehende Tabelle zeigt, nehmen sie auch mit einem beträchtlichen Umfang zu. Derweil die Betriebsleistungen (Summe al-

ler Erträge) von 2005 bis 2008 lediglich um 8% zugenommen haben, ist der Liegenschaftsaufwand im gleichen Zeitraum auf über das Doppelte angewachsen. Was hinter dieser offensichtlichen Kostenexplosion im Detail steckt, ist gesondert zu prüfen. Weiter sind die Verantwortlichkeiten beim Unterhalt der Liegenschaft einvernehmlich zu präzisieren.

Gemäss Mietrecht gehören Reparaturen und entsprechende Unterhalts- und Instandstellungsarbeiten von immobilen Einrichtungen zum so genannten „grossen Unterhalt“ und müssen von Vermieter übernommen werden. Allenfalls ist – analog zur Faustregel bei privaten Mietwohnungen – ein Plafond zu definieren, der die maximale Belastung der Kaserne Basel begrenzt und der Restbetrag von der Eigentümerin Immobilien Basel übernommen wird.“

Das Präsidialdepartement schliesst sich in seinem Antrag für die Erhöhung der Subvention der Empfehlung der NonproCons AG an und unterstützt die Forderung der Klärung der Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Gebäudeunterhaltskosten. Es wird die Kaserne in den Verhandlungen mit dem Vermieter Immobilien BS für eine faire und angemessenen Lösung (Plafonierung des Anteils Kaserne an den Gebäudeunterhaltskosten auf 10%) unterstützen.

Übersicht der Budgeterhöhung (Details siehe Beilage 4)

Theater und Tanz	CHF 247'000
Musik	CHF 101'000
Kooperationen	CHF 58'000
Betrieb	CHF 194'000
Total	CHF 600'000

6. Zwischenfazit

Die Kaserne braucht, um Drittmittel einzuwerben, eine genügend starke eigene Finanzbasis. Erst wenn sie ein quantitativ und qualitativ überzeugendes Programm anbieten kann, wird sie für Partner und Sponsoren interessant. Kurzfristig stellt die Kaserne regelmässig Gesuche für Projektunterstützungen bei Stiftungen etc. Sie stellt ebenso Sponsoring-Anfragen für spezielle Programmpunkte. Beide Wege werden intensiv praktiziert und es stellten sich auch erste Erfolge ein. Dennoch zeigt die Erfahrung der letzten Monate: Stiftungen, Sponsoren und Mäzene wollen eine Garantie, dass sie in eine Kontinuität investieren. Hier muss zum einen die Kaserne auf Grund ihrer Geschichte neues Vertrauen schaffen; zum andern muss die Frage nach einem stärkeren Engagement des öffentlichen Subventionsgebers beantwortet werden. Der Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne Basel und die Leitung der Kaserne setzen sich nach Kräften dafür ein, einen Beitrag zur Optimierung der Kosten und Akquisition von zusätzlichen Sponsoren-Geldern zu leisten.

7. Beitrag Kanton Basel-Landschaft

Mit dem Kanton Basel-Landschaft, dem Vorsteher der Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion, Regierungsrat Urs Wüthrich-Pelloli wie auch mit der Abteilung kulturelles.bl haben bereits Gespräche über die Erhöhung der Subvention des Kantons Basel-Landschaft von heute CHF 550'000 p.a. auf max. CHF 800'000 p.a. für die Periode von 2010 bis 2012 aus der Kulturvertragspauschale stattgefunden. Grundsätzlich besteht seitens Basel-Landschaft auf Grund seiner Einschätzung der grossen kulturpolitischen Bedeutung der Kaserne Basel im regionalen und überregionalen Angebot die Bereitschaft, sich an der nachhaltigen Sanierung der Kaserne Basel im Verhältnis des bisherigen Subventionsverhältnisses (BS 2/3, BL 1/3) zu beteiligen. Dies entspricht bei der beantragten Subventionserhöhung Basel-Stadt im Betrag von CHF 400'000 einer Erhöhung um CHF 200'000.

8. Musterbudget der Kaserne Basel für 2010 ff.

Detailliertes Musterbudget auf der Basis der beantragten Subventionserhöhung (BS und BL, insgesamt CHF 600'000) siehe Beilage 4.

9. Beurteilung nach § 5 des Subventionsgesetzes

Öffentliches Interesse des Kantons an der Erfüllung der Aufgabe (§ 5 Abs. 2 lit. a SubvG): Die Kaserne Basel ist nach wie vor der wichtigste Spielort der lokalen, regionalen, nationalen wie auch internationalen freien Musik-, Tanz- und Theaterszene in Basel und ein fester Bestandteil der kulturellen Vielfalt in unserer Stadt. Sie ist seit ihrer Entstehung vor über 20 Jahren ein kontinuierlich und innovativ arbeitender Verein, der sich der freien Szene mit Erfolg annimmt.

Sachgerechte Erfüllung der Aufgabe durch den Subventionsempfänger (§ 5 Abs. 2 lit. b SubvG): Die Kaserne Basel fordert und fördert mit ihren thematischen Veranstaltungen den Dialog mit bzw. zwischen den verschiedenen Generationen und Kulturen in Basel. Sie realisiert oftmals als einzige Veranstalterin unserer Region interessante und erfolgreiche Produktionen aus der freien Kulturszene auf ihren Bühnen. Jede Saison wurden etwa durchschnittlich 150 Veranstaltungen durchgeführt. Die sachgerechte Erfüllung der Aufgabe ist damit gegeben.

Angemessene Eigenleistung und Nutzung der Ertragsmöglichkeiten durch den Subventionsempfänger (§ 5 Abs. 2 lit. c SubvG): Der Eigenfinanzierungsgrad der Kaserne schwankte in den letzten beiden Subventionsperioden zwischen 12% und 20%. Dabei sind Unterschiede in den einzelnen Sparten fest zu stellen. Währenddem in der Musik in den letzten zwei Jahren der Finanzierungserfolg trotz Drittmittel in den Minusbereich geraten ist, ist der Bereich Theater und Tanz tendenziell höher subventioniert und kann teilweise Erfolge verzeichnen. In allen Bereichen wurde es jedoch trotz grosser Anstrengungen schwieriger, Drittmittel zu generieren. Vor diesem Hintergrund wird eine angemessene Eigenleistung erbracht und die Ertragsmöglichkeiten werden durch die Subventionsempfängerin genutzt.

Nachweis, dass die Aufgabe ohne Subvention nicht oder nicht hinreichend erfüllt werden kann (§ 5 Abs. 2 lit. d SubvG): Ein Kulturbetrieb mit einem nicht-kommerziell aus-

gerichteten Angebot wie die Kaserne kann ohne staatliche Mittel nicht existieren. Dies belegt zum einen die bisherige Geschichte der Kaserne und zum andern der Vergleich mit ähnlichen Betrieben in der Schweiz, die ebenfalls mit regelmässigen staatlichen Beiträgen unterstützt werden.

Die Ausrichtung der Subvention erfüllt somit alle Voraussetzungen des Subventionsgesetzes.

10. Antrag

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ratschlag gemäss §55 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltsgesetz) vom 16. April 1997 überprüft.

Gestützt auf unsere Ausführungen beantragen wir dem Grossen Rat die Annahme des nachstehenden Beschlussentwurfes.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt



Dr. Guy Morin
Präsident

Barbara Schüpbach-Guggenbühl
Staatsschreiberin

Beilagen

Entwurf Grossratsbeschluss
Kurzfassung Betriebsanalyse NonproCons AG

Grossratsbeschluss

betreffend

Bewilligung von Staatsbeiträgen an den Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010 bis 2012

(vom [\[Hier Datum eingeben\]](#))

Der Grosse Rat des Kantons Basel-Stadt, nach Einsicht in den oben stehenden Ratschlag und in den Bericht Nr. [\[Hier Nummer des GRK-Berichts eingeben\]](#) der [\[Hier GR-Kommission eingeben\]](#)-Kommission, beschliesst:

Der Regierungsrat wird ermächtigt, dem Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel für die Jahre 2010 bis 2012 folgende nicht-indexierte Beiträge zu bewilligen:

Grundsubvention 2010 - 2012	CHF 1'460'000 p.a.
-----------------------------	--------------------

Sachleistung Überlassung der Räume auf dem Kasernenareal	
Kalkulatorischer Wert	CHF 571'402 p.a.

Kostenstelle	3708211
Kostenart	365100
Statistischer Auftrag	370821100005

Dieser Beschluss ist zu publizieren. Er unterliegt dem Referendum.



NonproCons****

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

Kaserne Basel

Betriebsanalyse im Auftrag des Präsidialdepartements des Kantons Basel-Stadt

Kurzfassung



Impressum

Herausgeber	NonproCons AG im Auftrag des Präsidialdepartements des Kantons Basel-Stadt
Auskunft	NonproCons AG Picassoplatz 4 4051 Basel
Autor	Roy Schedler
Copyright	NonproCons AG Basel 2009 Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Angabe der Quelle gestattet.

Anmerkung: Der Einfachheit halber wird bei der Verwendung von Substantiven die männliche Form benutzt; selbstverständlich ist die weibliche Form jeweils mitgemeint.



Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	4
2	Einleitung	6
2.1	Ausgangslage.....	6
2.2	Zielsetzung	6
2.3	Vorgehensweise	7
3	Assessment	9
3.1	Vorbemerkungen.....	9
3.2	Analyse der Kaserne Basel	10
3.3	Überprüfung des SOLL-Profiles 1	21
4	Benchmarking.....	25
4.1	Vorbemerkungen.....	25
4.2	Vergleichsreihe 1: CH-Theater	26
4.3	Vergleichsreihe 2: Rahmenbedingungen für Koproduktionen	28
5	Sensitivitätsanalyse	29
5.1	Vorbemerkungen.....	29
5.2	Analyse Deckungsbeitragsrechnung 2008	29
5.3	Sensitivitätsanalyse 2010	30
6	Schlussfolgerungen	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Disposition.....	9
Abbildung 2: Angebots- und Nachfrageentwicklung 2004 - 2007	10
Abbildung 3: Betriebsentwicklung der Kaserne Basel 2005 - 2008	19
Abbildung 4: Benchmarking 1: CH-Theater 2006 - 2008 (Teilauswahl)	27
Abbildung 5: Mittelallokation Szenario A (Gesunde Kaserne).....	31
Abbildung 6: Mittelallokation Szenario B (Gesunde Kaserne revisited)	32
Abbildung 7: Mittelallokation Szenario C (Gegenvorschlag NonproCons)	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorien und Kriterien des NPC Charity Analysis Framework.....	8
Tabelle 2: Entwicklung des Liegenschaftsaufwands 2005 - 2008	18
Tabelle 3: Betriebsentwicklung der Kaserne Basel 2006 - 2008	20
Tabelle 4: quantitative Analyse der Marktleistungen 2010ff. im Vergleich	24
Tabelle 5: kalkulatorisches Defizit aus Spielbetrieb 2005 ff. im Vergleich	25
Tabelle 6: Aufwand Verwaltung & Betrieb 2010 ff.....	34



1 Executive Summary

Auftrag der vorliegenden Betriebsanalyse ist die Benennung und Bezifferung der **Vorgaben für eine „nachhaltige Finanzierung“ der Kaserne Basel**. Finanzell besser ausgestattet soll die Kaserne weiterhin als Veranstalterin von qualitativen Gastspielen in den Sparten Populärmusik, freies Theater und zeitgenössisches Tanzschaffen das kulturelle Leben der Stadt Basel mitgestalten. Sie soll zukünftig aber auch als Koproduzentin agieren und schliesslich eine aktive Rolle bei der Entwicklung des Kasernenareals spielen. Vor diesem Hintergrund versteht sich die vorliegende Untersuchung als Analyse und – darüber hinaus – als ein Dokument der Organisationsentwicklung.

Im Zeitraum von 2005 bis 2008 wurden in keiner der drei Sparten (Theater und Tanz, Musik, Diverse = Kooperationen) aus dem direkten Spielbetrieb Ertragsüberschüsse erwirtschaftet, wobei die Verluste mit Hilfe von eingeworbenen Drittmittelbeiträgen in teilweise beträchtlicher Höhe minimiert bzw. sogar aufgefangen wurden. Effektive Kostentreiber (cost-drivers) sind die variablen Personalkosten in allen drei Sparten sowie die hohen Mehrkosten für Technik in der Sparte Musik. Im Bereich der fixen Bereitschaftskosten fällt der hohe Liegenschaftsaufwand auf, so dass eine markante strukturelle Unterfinanzierung der Kaserne Basel besteht.

Zu den Stärken der Kaserne Basel gehören der Ort und die zentrale Lage in der Stadt, als Schwäche sind die infrastrukturellen Mängel (technische Ausstattung, keine Proberäume) anzusehen. Als Chance gilt das kulturfreundliche Klima der Stadt Basel, derweil sich die Grösse des Absatzmarkts auf einem low price-level mit eingeschränkter Preiselastizität als Risiko präsentiert. Bezogen auf den aktuellen Bezugsschussbetrag je Besucher gehört die Kaserne Basel zu den kleinen unter den kleineren Veranstaltungshäusern der Schweiz.

Im Hinblick auf die zukünftig mögliche Koproduktionstätigkeit der Kaserne Basel sollte die Bereitstellung von Proberäumen gleichberechtigt neben finanziellen Beteiligungen stehen. Diese Proberäume muss die Kaserne Basel künftig extern anmieten.

Damit die Kaserne Basel nicht nur ihren vertraglich festgelegten Leistungsauftrag erfüllen, sondern zukünftig auch als Koproduzentin agieren kann, sind sowohl die entsprechenden Voraussetzungen seitens des Subventionsgebers zu schaffen als auch seitens des Trägerschaftsvereins Kulturwerkstatt Kaserne und der operativen Leitung der Kaserne Basel eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen. Wir haben diese Vorgaben nach dem Prinzip: ‚stabilisieren‘ – ‚restrukturieren‘ – ‚neu positionieren‘ auf der Zeitachse 2010 bis 2012 angeordnet und damit eine gleichermaßen vernünftige wie machbare road map skizziert.

Zu diesen Handlungsempfehlungen gehört die **Präzisierung des Leistungsauftrags** seitens des Prädialdepartements des Kantons Basel-Stadt, namentlich in Bezug auf die Musik und die geplanten Koproduktionen. Unter Berücksichtigung einer Plafonierung des Liegenschaftsaufwands auf max. 10% der aktuellen Jahresmiete halten wir eine Erhöhung der Jah-



ressubvention für die Jahre 2010 und 2011 um CHF 550'000 auf total CHF 2'160'000 p.a. für gerechtfertigt.

Dies u.a. unter der Bedingung der Gestaltung eines **zweckdienlichen Controllings**, damit sowohl die operative Steuerung als auch die strategische Führung der Institution Kaserne Basel möglich ist. Dieses Controlling nimmt sowohl die operative Leitung der Kaserne Basel wie den Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne Basel als strategisches Führungsorgan stärker in die Pflicht. Es beinhaltet im Einzelnen:

- Kurzfristig: Erweiterung der bestehenden operativen ‚Controllingübersicht der Veranstaltungen‘ und Formalisierung der Quartals- resp. Monatsberichte
- Mittelfristig: Kostenträgerrechnung aus Basis Vollkostenrechnung
- Langfristig: Aufbau eines strategischen Controlling-Systems

Dieses strategische Controlling-System baut seinerseits auf einer Gesamtstrategie (Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie = Businessplan) der Kaserne Basel auf und versteht sich als umfassendes Management-Informations-System. Regelmässig, mindestens aber einmal im Jahr ist auch eine Risikobeurteilung hinsichtlich der zentralen Geschäftsbereiche vorzunehmen.

In Zusammenhang mit der Entwicklung des Kasernenareals ist die Rolle der Kaserne Basel – über die Bedürfniserfüllung der lokalen Kulturszene(n) hinaus – genauer zu bestimmen. Auf der Grundlage eines **Masterplans „Entwicklung Kasernenareal“** sind vom Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt die entsprechenden Zielvorgaben für die Kaserne Basel zu benennen und in der Leistungsvereinbarung 2012 – 2016 verbindlich festzuschreiben.



2 Einleitung

2.1 Ausgangslage

Die Kaserne Basel ist die Spiel- und Produktionsstätte für Populärmusik, freies Theater und zeitgenössisches Tanzschaffen in Basel und wird auf der Grundlage eines Subventionsvertrags mit dem Kanton Basel-Stadt bzw. über die Kulturvertragspauschale des Kantons Basel-Landschaft staatlich gefördert. Die Trägerschaft der Kaserne Basel, der Verein Kulturwerkstatt Kaserne Basel, schloss das Vereinsjahr 2008 gemäss Revisionsbericht vom 23. März 2009 mit einem Fehlbetrag von über CHF 250'000 ab, wodurch die Weiterführung der Kaserne Basel unmittelbar in Frage gestellt wird.

Auf der Grundlage eines Antrags des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne Basel vom 31. März 2009 hat das Präsidialdepartement Basel-Stadt am 30. April 2009 beim Regierungsrat des Kantons Basel-Stadt einen ausserordentlichen Beitrag in der Höhe von CHF 300'000 und eine Subventionserhöhung 2010 bis 2012 für die Bereiche Theater & Tanz, Musik, Kooperationen und Betrieb beantragt. Der Regierungsrat hat am 12. Mai 2009 diesem Antrag teilweise stattgegeben und einen einmaligen Beitrag von CHF 300'000 aus dem Kompetenzkonto des Regierungsrats bewilligt. Für die angestrebte Subventionserhöhung soll eine externe Betriebsanalyse die nötigen Grundlagen schaffen.

Nach Einschätzung sowohl seitens der Kaserne Basel als auch seitens des Präsidialdepartementes Basel-Stadt ist das aktuelle Betriebsmodell der Kaserne Basel gescheitert bzw. gilt unter den jetzigen Marktbedingungen nicht mehr umsetzbar: „Die Entwicklungen im Bereich der heute üblichen Gagen, Produktionskosten, aber auch bei Technik- und Unterhaltskosten sowie die enorm schwieriger gewordene Marktsituation hat dazu geführt, dass die Kaserne mit dem bisherigen Finanzierungsmodell nicht nur keine aktive Rolle im Bereich von Produktionen und / oder Koproduktionen spielen kann, sondern zwangsläufig auch Veranstaltungsdifizite, und zwar in allen drei Sparten Theater, Tanz und Musik, generiert.“¹

Die Kaserne Basel hatte auch in den vergangenen Jahren immer wieder mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen, was u.a. zu zahlreichen personellen Wechseln im Leitungsteam und zu einer zunehmend kritischen Debatte in der Öffentlichkeit und in den Medien geführt hat. Vor dem Hintergrund des wachsenden politischen Drucks besteht grosser Handlungsbedarf, was sowohl die finanziell ausgeglichene Betriebsführung der Kaserne Basel als auch deren strategische Positionierung betrifft.

2.2 Zielsetzung

Im Antrag der Kaserne Basel an den Vorsteher der Abteilung Kultur finden sich zahlreiche Hinweise auf die Ursachen des aufgelaufenen Defizits und – daraus abgeleitet – erste Be-

¹ Antrag des Präsidialdepartements an den Regierungsrat des Kanton BS, 30. April 2009, S. 1



gründungen sowohl für die Anpassung des gültigen Subventionsvertrags per Nachtragskredit als auch für eine generelle Erhöhung der staatlichen Mitteln ab 2012.² Für beide Begehren soll ein externes Gutachten die entsprechenden Grundlagen schaffen: „Für die Erhöhung der Beiträge für die Jahre 2010/2011 und für die nächste Subventionsperiode 2012 – 2015 soll als Basis die von der Abteilung Kultur in Auftrag gegebene Studie dienen.“³ Die Zielsetzung dieser Analyse bestätigt und ergänzt Regierungspräsident Guy Morin wie folgt: „Der Vorstand hat bereits die Strukturen in personeller Hinsicht überprüft. Das reicht aber noch nicht. (...) Unser Ziel ist eine nachhaltige Finanzierung der Kaserne.“⁴

Daraus leiten wir die folgenden vier Fragen ab, welche die Studie beantworten soll:

1. Was sind die Anforderungen an den Betrieb Kaserne Basel?
2. Wie hoch muss das zukünftige Budget der Kaserne Basel bemessen sein, damit ein stabiler Betrieb gemäss diesen Anforderungen nachhaltig möglich ist?
3. Welche möglichen Defizite bestehen in der Organisation und den Betriebsabläufen der Kaserne Basel, und mit welcher Dringlichkeit müssen allfällige Probleme gelöst werden?
4. Wie muss ein zweckdienliches Controlling ausgestaltet sein, damit sowohl die operative Steuerung als auch die strategische Führung der Kaserne möglich ist?

Wir erachten somit die Benennung und Bezifferung der **Vorgaben** für eine solche „nachhaltige Finanzierung“ der Kaserne als Sinn und Zweck dieser Studie. Oder in den Worten von Guy Morin: „Die Analyse wird die Auflagen an die Kasernenleitung bestimmen.“⁵

2.3 Vorgehensweise

Der Titel ‚Betriebsanalyse‘ ist insofern missverständlich, als es sich dabei um einen betriebswissenschaftlichen Fachausdruck handelt, unter dem man die Durchführung einer Reihe von oftmals standardisierten Untersuchungen (zB. Betriebsabläufe, Organisationsstrukturen, Wirtschaftlichkeit etc.) versteht. Die Ergebnisse gestatten dann entsprechende Aussagen über den Zustand und die Zweckmässigkeit eines Betriebs.

Die vorliegende Untersuchung greift zwar auf den Werkzeugkasten der klassischen Betriebsanalyse zurück, verwendet aber eine Reihe von anderen Instrumenten und Methoden, um die Situation der Kaserne Basel zu beschreiben und zu verstehen. Als Mittel der Erkenntnis und der entsprechenden Interpretation von betrieblichen Besonderheiten sollen sie insbesondere aufzeigen, was sich in welchen Bereichen wie ändern muss. Die vorliegende Untersuchung ist – im Sinne eines umfassenden Assessments der Kaserne Basel – sowohl Analyse als auch ein Dokument der Organisationsentwicklung.

Die Grundlagen dieses Assessments bilden:

² Antrag Kaserne an das Ressort Kultur, 31. März 2009

³ ebd. Seite 1

⁴ zit. nach Andreas Schneitter, Regierung wirft Rettungsanker, in Basler Zeitung, 13. Mai 2009, S. 3

⁵ ebd.



- Schriftliche Dokumente und Unterlagen der Kaserne Basel: Programmrichtlinien, Verträge, Unterlagen des Rechnungswesens und des Controlling, Vorstandsprotokolle etc.
- Analyse der aktuellen Marktleistungen und Überprüfung des zukünftigen zukünftigen SOLL-Profil, das unter dem Titel „Die gesunde Kaserne“ bereits in zwei Versionen vorliegt.⁶
- Analyse der Kaserne Basel (als Kernbereich des Assessments) anhand des Evaluationsmodells von New Philanthropy Capital, einer gemeinnützigen englischen NPO-Beratungsorganisation mit Sitz in London.⁷:

Area for Analysis	Assessment criteria
Activities	Focus on the greatest needs / match to the charity's goals / Ability to adapt and innovate / Potential to grow and replicate / potential synergies
Results	Result-driven culture / Evidence of positive results / Quality of results evidence
Sector Impact	Theory of change / Contribution to sector knowledge / Impact on services across the sector
Leadership	Governance / Management team / Vision and strategy / Staff / Use of resources
Finances	Financial security / Unit costs / Opportunities for donors

Tabelle 1: Kategorien und Kriterien des NPC Charity Analysis Framework

Die Ergebnisse der Sector Impact-Umfrage liegen in einer separaten Dokumentation vor.

- stufenweise Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung der aktuellen Eigenwirtschaftlichkeit der Kaserne bzw. des erforderlichen Bezuschussungsbedarfes je Besucher in den Sparten Theater, Tanz und Musik.
- Erhebung von Vergleichszahlen bei Schweizer Theatern (Benchmarking 1)
- Umfrage bei ausgewählten Theatern in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz zur Ermittlung der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von Koproduktionen (Benchmarking 2). Auch diese Umfrage liegt in einer separaten Dokumentation vor.
- Sensitivitätsanalyse zur Benennung des zukünftigen Mittelbedarfs auf der Grundlage aller in den vorangegangen Analysen erhobenen Schlüsselwerten.
- Einzelgespräche mit dem erweiterten Leitungsteam zur Ermittlung eines einfachen Stärke/Schwäche-Profiles.

Im Verlauf der Betriebsanalyse der Kaserne Basel fanden insgesamt acht Sitzungen statt.

⁶ Kaserne Basel, Gesunde Kaserne – Forecast 1 (5. Januar 2009), Forecast 2 (27. April 2009)

⁷ New Philanthropy Capital ist eine gemeinnützige Organisation, die Spender durch unabhängige Recherche und Forschung unterstützt. Ziel ihrer Tätigkeiten ist es, durch massgeschneiderte Analysen Erfolg versprechende Vorhaben und Projekte zu identifizieren, um gemeinnütziges Engagement motivierend und wirkungsvoll zu gestalten. Mehr Informationen unter www.philanthropycapital.org



Die nachfolgende Mind-Map dokumentiert den Umfang und die Inhalte der Studie im Sinne einer vorläufigen Disposition (eine grössere Darstellung findet sich am Ende dieses Berichts):

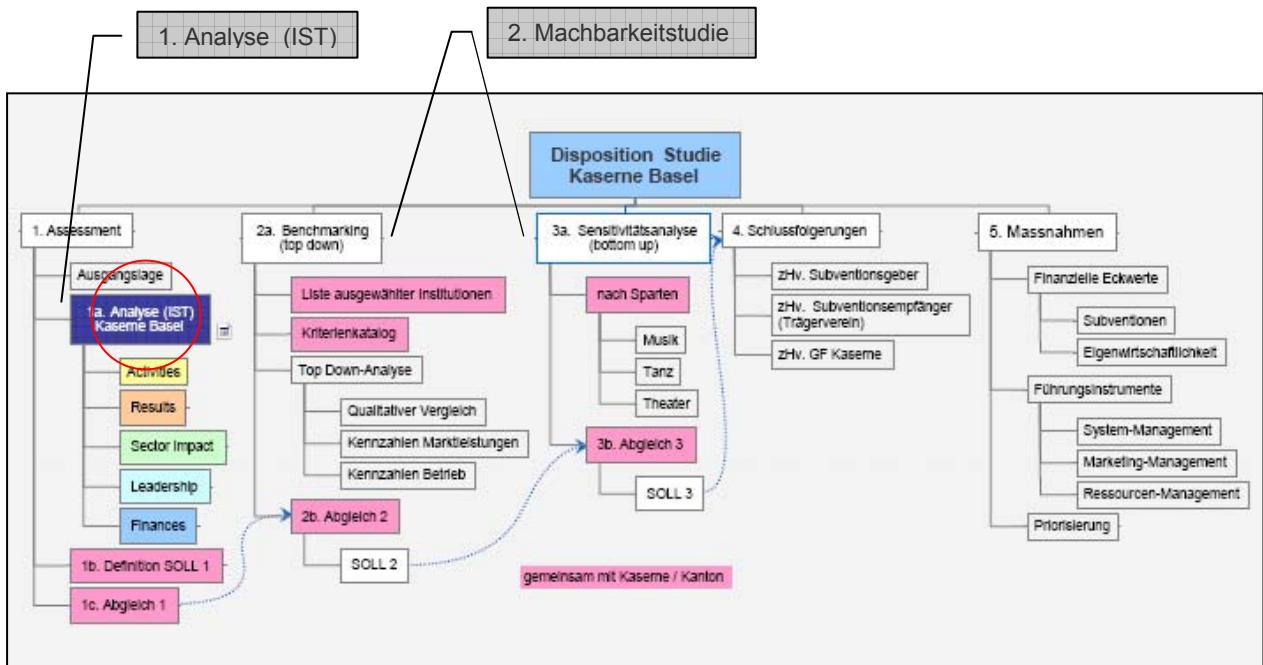


Abbildung 1: Disposition

3 Assessment

3.1 Vorbemerkungen

Der Begriff ‚Assessment‘ wird in aller Regel und in einem engeren Sinne für die umfassende Einschätzung der Befähigung bzw. des Potenzials eines zukünftigen Mitarbeiters verwendet. Wir verstehen darunter

1. eine Bewertung der Kaserne Basel, bezogen auf die aktuelle Gegenwart (IST-Analyse der aktuellen Marktleistungen, der entsprechenden Geschäftsprozesse und der dafür verfügbaren Ressourcen), und
2. im Sinne einer ersten Überprüfung des zukünftigen SOLL-Profiles der Kaserne Basel, wie dieses der Leitung und der Trägerschaft der Kaserne vorschwebt und das unter dem Titel „Gesunde Kaserne“ bereits in zwei Versionen (5. Januar 2009 bzw. 27. April 2009) vorliegt.

Die entsprechenden Erkenntnisse sowohl aus der Ist-Analyse (spartenspezifischer Dekkungsbeitrag bzw. Bezuschussungsanteil je Besucher) als auch aus der Überprüfung des



zukünftigen SOLL-Profilen (Anzahl Vorstellungen je Produktion, erwartete Besuchervolumina etc.) werden als Vorgaben in den zweiten Teil dieser Untersuchung einfließen.

3.2 Analyse der Kaserne Basel

3.2.1 Activities (Output)

3.2.1.1 Facts & Figures

- | | |
|----------------------------|--|
| • Gründungsjahr | 1980 |
| • Rechtsform | Verein (Zweck gemäss Handelsregister: „Führung eines Kulturzentrums im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen mit den Behörden des Kantons Basel-Stadt.“ ⁸) |
| • Anzahl Festangestellte | 18 (14.7 VZÄ) |
| • Budget 2009 | CHF 1'788'000 |
| • davon Subventionen 2009: | CHF 1'610'000 |

Im Zeitraum 2004 – 2007 entwickelte sich die Kaserne Basel wie folgt:

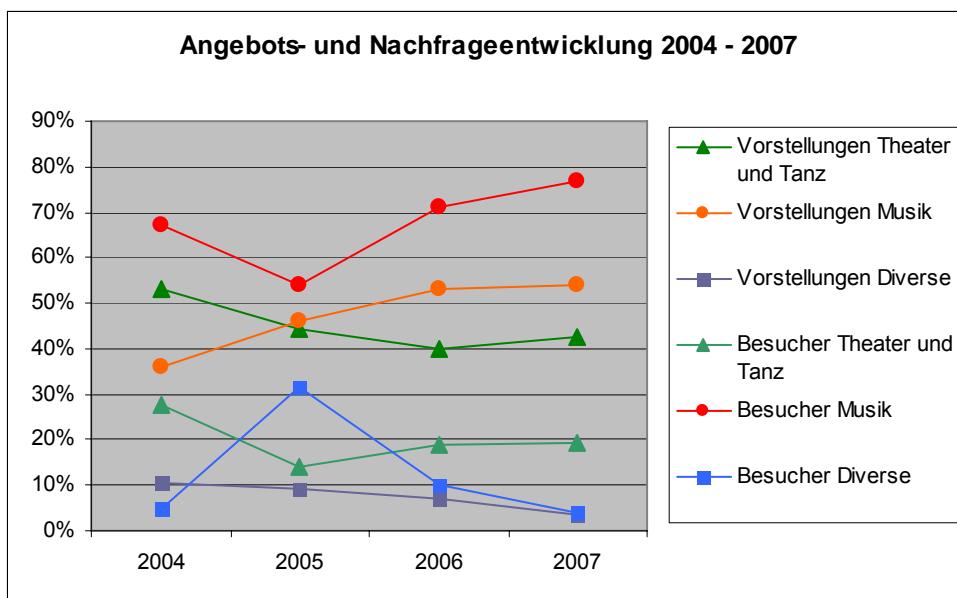


Abbildung 2: Angebots- und Nachfrageentwicklung 2004 - 2007

Die Abbildung gibt einen ersten Hinweis auf die Entwicklung der Marktleistungen der Kaserne Basel und deren Nachfrage. Bezogen auf die drei Veranstaltungsbereiche Theater/Tanz, Musik und Diverse (Kooperationen und Projekte) zeigt die Grafik ein kontinuierliches Marktwachstum im Bereich Musik (Zuwachs 2007 gegenüber 2004 um 52% bei den Veranstaltun-

⁸ www.zefix.ch (zuletzt besucht 29. Juni 2009)



gen, 17% bei den Besuchern), während die Bereiche Theater/Tanz und Diverse sowohl angebots- wie nachfrageseitig schrumpfen bzw. stagnieren.

3.2.1.2 Leistungsportfolio

Gemäss den Richtlinien für Programm und Betrieb ist die Kaserne Basel „Spiel- und Produktionsstätte für Populärmusik, freies Theater und zeitgenössischen Tanz. Die Kaserne Basel ist in der Kulturszene der Region verankert und wird im In- und Ausland als Partnerin von Häusern mit vergleichbarem Auftrag und Anspruch wahrgenommen. Die Kaserne Basel präsentiert ein Programm von hoher Qualität am Nerv der Zeit, das den drei Kunstformen angemessen Rechnung trägt.“⁹ Diese Programmrichtlinien sind bislang der letzte Meilenstein auf einem schwierigen Weg der inhaltlichen Profilierung der Kaserne Basel einerseits und deren Anerkennung und Wertschätzung als Zentrum für ein alternatives Kulturschaffen andererseits. Die Schwierigkeiten beziehen sich im Wesentlichen auf folgende Problemkreise:

- Marktstellung; schwierige Positionierung vom einstigen Anbieter von alternativen Kulturveranstaltungen mit Monopolstellung hin zu einem Akteur mit Komplementärprogramm in einem zunehmend diversifizierten, segmentierten und teilweise kommerzialisierten Nachfragemarkt
- Ausgleich zwischen den Sparten Theater/Tanz und der Sparte Musik
- Professionalisierungsdruck; sowohl bezogen auf die künstlerischen Produktionen selbst, die Anforderungen an die Kaserne Basel als Service-Dienstleister (Ticketing, Gastro etc.) als auch an deren Belegschaft (Technik, Management etc.).
- Verändertes Freizeitverhalten eines zunehmend gesättigten Publikums
- Generell: (Kultur-)politische Anerkennung der Alternativkultur bzw. Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung der freien Szene und der Populärmusik.

Die entsprechenden Entwicklungsprozesse verliefen schnell, teilweise sprunghaft, und waren somit auch nur bedingt kontrollierbar. Eine Marktberuhigung ist derzeit nicht absehbar; insgesamt ist im gesamten Kulturbereich weiterhin ein Strukturwandel (Veränderungen bei Produktion und Vertrieb des Angebots, Veränderungen des Freizeitverhaltens) im Gange.

3.2.1.3 Entwicklungspotentiale

Bei den Entwicklungspotentialen der Kaserne Basel ist zu unterscheiden zwischen den Entwicklungspotentialen des Veranstaltungsbetriebs einerseits und den Entwicklungspotentialen des gesamten Kasernenareals andererseits.

Entwicklungspotentiale Veranstaltungsbetrieb: Vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Freizeitangebote und der fortschreitenden Ausdifferenzierung des Publikums in Subszenen ist die Kaserne Basel – wie jede andere Kultureinrichtung auch – dazu angehalten, flexibel und zeitnah auf die Veränderungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite zu reagieren. Der Erfolg der Kaserne ist darum massgeblich von der entsprechenden Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft abhängig, neue Publikumskreise zu gewinnen und

⁹ Trägerschaftsverein Kulturwerkstatt Kaserne Basel, Richtlinien für Programm und Betrieb, Basel 22. Februar 2007



gleichzeitig die Verluste bei den angestammten Besuchern möglichst gering zu halten. Diese Bewirtschaftung des Besucherflusses ist nur mit steigendem Marketingaufwand, einer Optimierung aller Betriebsabläufe und rigidem Kostenbewusstsein zu bewerkstelligen.

Entwicklungspotentiale Kasernenareal: 2006 beauftragte die damalige Vorsteherin des Baudepartements Basel das Zürcher Kulturkonzeptbüro heller enterprises mit einer Studie zur Entwicklung des Kasernenareals.¹⁰ Ziel der Studie sollte es sein, „die Zukunft des Kasernenareals als Ganzes anzudenken. Sie soll der hohen städtebaulichen Bedeutung des Kasernenareals am Kleinbasler Rheinufer ebenso gerecht werden wie den besonderen funktionalen Bedürfnissen und Möglichkeiten des Quartiers wie der Stadt Basel.“¹¹ Die Studie präsentiert insgesamt vier Optionen, wobei sie empfiehlt, die Option 2: „Das Kasernenareal wird zu einem Organismus“ in jedem Fall und so rasch wie möglich umzusetzen.¹²

3.2.1.4 Risiken

Im damaligen Kulturoboom Anfang der 80er Jahre entstanden und von den damaligen gesellschaftlichen Entwicklungen (Neuordnung der Öffentlichkeit durch Umnutzung industrieller bzw. militärischen Infrastrukturen wachsende Freizeitbudgets, Deregulierung des kulturellen Kanons [Postmoderne], Individualisierung etc.) begünstigt, muss die Kaserne Basel heute weitaus schwierigere Rahmenbedingungen vergegenwärtigen.

3.2.2 Results (Outcome)

3.2.2.1 Ergebnisorientierung

Der Leistungsausweis der Kaserne Basel ist unbestritten durchzogen: Je nachdem, wen man konkret fragt – Medienschaffende, Besucher von Musikveranstaltungen bzw. von Tanz- und Theateraufführungen, Branchenvertreter oder auch nur einfache Bürger (und Steuerzahler) – stets schneidet die Kaserne dabei ungenügend oder zumindest unbefriedigend ab. Worin diese Resultate im Einzelnen bestehen (Ausgewogenheit des Programms, Auslastungszahlen, Wertschätzung in der Öffentlichkeit und in den Medien, Rechnungslegung etc.), ist bereits zweitrangig. Die Kaserne Basel hat derzeit einen schweren Stand.

Problematischer bei diesen Bewertungen ist aus unserer Sicht die feine, aber stetige Verschiebung der Rolle, die die Kaserne Basel zu erfüllen hat. Die dreifache Identität als offener Veranstaltungsort (eigene Veranstaltungen, Basel Tattoo), als Teil eines Kulturreals (Moschee, Jugendtheater, Ateliers) sowie als Quartiertreff (Gastrobetriebe, Kasernenwiese), die schwierige Abgrenzung gegenüber Partnerorganisationen bei Kooperationsprojekten wie zB. „Welt in Basel“ oder „culturescapes“ und die Erwartungen eines grundsätzlich heterogen zusammengesetzten Kernpublikums (hier Theater bzw. Tanz, da Musik) formulieren Rahmenbedingungen, die eine entsprechende Positionierung zumindest erschweren.

¹⁰ heller enterprises, Vorstudie Entwicklung Kasernenareal Basel, Zürich 2006

¹¹ ebd., S. 3

¹² ebd. S. 21



Drei Themen sind unseres Erachtens bei dieser Diskussion wichtig: Auftrag, Institutionalisierung und Governance.

Auftrag: Die Frage, ob die Kaserne Basel tatsächlich ein Forum der kritischen Auseinandersetzung oder nicht einfach nur Teil des Unterhaltungsangebots der Stadt Basel ist, röhrt an die zentrale kulturpolitische Herausforderung aller aufgeklärten Gesellschaften. Worin der Auftrag einer staatlich geförderten Kulturinstitution heute bestehen soll bzw. kann und an welchen Ergebnissen allenfalls abzulesen wäre, in welchem Mass die im Rahmen eines solchen Auftrags formulierten Ziele auch erreicht wurden – diese Fragen betreffen Museen ebenso wie Theater, Literaturhäuser und Konzerthallen. Was ist der Auftrag: Bildung? Soziale Kohäsion? Belebung des öffentlichen Raums?

Dazu kommt, dass im Falle der Kaserne Basel die Erfüllung des Auftrags – gemäss Leistungsvereinbarung bzw. den Richtlinien für Programm und Betrieb – „Spiel- und Produktionsstätte für Populärmusik, Freies Theater und Zeitgenössischen Tanz“ zu sein, immer schwieriger wird. Wurde die Kaserne Basel seinerzeit als Sammelbecken der Jugendkultur(en) konzipiert, so haben sich die einzelnen Sparten längst aus der Umlammerung dieses diffusen Oberbegriffs („Kulturwerkstatt“) gelöst und sich als eigenständige Kunstformen emanzipiert (zeitgenössischer Tanz ist etwas anderes als nur „Nicht-Ballett“), zum andern haben sie sich – wie im Falle der Musik – stilistisch so weit ausdifferenziert (Indie, Electro, Ambient, Techno, Hip-Hop, Gothic etc.), dass sie mittlerweile auch ganz unterschiedliche Publikum ansprechen. Mit andern Worten: Die Vorstellung eines solchen „Dreispartenbetriebs“ hat sich überlebt und ist nur noch historisch zu rechtfertigen. Er ist im Falle der Kaserne Basel nachgerade irreführend. Richtiger wäre es, von einem Zentrum für Musik und Darstellende Künste o.ä. zu sprechen.

Institutionalisierung: Die Kaserne Basel entstand als kulturpolitischer Gegenentwurf zu etablierten Institutionen der Hochkultur. Mit ihnen entstanden Freiräume nicht nur für neue Ausdrucksformen (Rock- und Popmusik), sondern auch für neue Produktionsformen im Bereich Theater und Tanz, die innerhalb der Strukturen der entsprechenden Institutionen nicht möglich waren. In dem Mass, wie etwa die Stadttheater an ihren Geschäftsmodellen festhielten (feste Ensembles, Repertoirebetrieb, Abonnementensystem, Rezyklierung des bildungsbürgerlichen Stückekanons etc.), entwickelten diese neuen Spielorte neue Inhalte, neue Produktionsmodelle und neue role models für Schauspieler, Choreographen und Regisseure.¹³ Mit andern Worten: Weil wichtige Reformprozesse innerhalb der etablierten Häuser nicht zu stande kamen, fanden diese eben in den „alternativen Kulturzentren der freien Szene“ statt.¹⁴

Gleichzeitig mit diesen neuen Produktions- und Veranstaltungsorten entstanden in den Kulturbereichen der Städte und Kantone auch Strukturen und Gremien, die über die finanzielle Produktionsmittel verfügten und diese – meist auf Antrag und nach teilweise aufwendigen Begutachtungsprozessen – bis heute an die jeweiligen Destinatäre weitergeben. Bis Mitte der 90er Jahre agierten der etablierte Kulturbetrieb und die freie Szene mehrheitlich in fried-

¹³ Der Berufsverband für Freie Theaterschaffende (Vereinigte Theaterschaffende der Schweiz VTS) entwickelte Mitte der 90er-Jahre sogar ein „Berufsbild des freien Theaterschauspielers“ in Abgrenzung zum fremdbestimmten Schauspieler am Stadttheater.

¹⁴ sic! der ursprüngliche Name der Kaserne Basel: Kulturwerkstatt Kaserne



licher Koexistenz nebeneinander. Mit der Verwischung der ästhetischen Grenzen zwischen den beiden Sphären verschwanden aber zunehmend auch die strukturellen und funktionalen Besonderheiten – Produzenten (Regisseure, Schauspieler und Sänger) pendeln heute zwischen Stadttheater und freien Szene genauso wie die Besucher, die sich von einstmals treuen Abonnenten zu kritischen Konsumenten emanzipiert haben.

Daraus ergeben sich zwei Fragestellungen: Angesichts des wachsenden Subventionsbedarfs des Kulturbetriebs insgesamt wird man sich der Frage stellen müssen, inwieweit man sich diese parallelen Universen noch leisten will bzw. kann – umso mehr, als sie de facto konvergieren. Zu entscheiden wäre dann, ob das Theater Basel mittelfristig die Kaserne übernimmt oder umgekehrt.¹⁵ Und wenn diese Trennung – um den Erhalt der Vielfalt – beibehalten werden soll, dann wird man sich fragen müssen, ob der „alternative“ Kulturbetrieb nicht effizienter organisiert werden kann. Wenn die Kaserne Basel auch als Koproduzentin agieren soll – warum verwaltet sie dann nicht auch alle entsprechenden Fördergelder? Beim Theater Basel – dieser Vergleich sei hier gestattet – entscheidet ja auch nicht das Präsidialdepartement über die Budgetallokationen bei den einzelnen Produktionen.

Governance: Körperschaftlich ist die Kaserne Basel als gemeinnütziger Verein organisiert. Damit verbinden sich zwei grundsätzliche Problemstellungen, die alle NPO betreffen, ganz egal, ob es sich dabei um eine soziale Einrichtung, eine Umweltorganisation oder eine Kulturinstitution handelt. Die Stichworte lauten ‚Professionalisierung‘ und ‚Ehrenamt‘.

Ehrenamtliche Vorstände in NPO haben – im Vergleich mit Verwaltungsräten in gewinnorientierten Unternehmungen – einen grundsätzlich schwierigeren Stand. Da ihre Zeitressourcen begrenzt sind, neigen sie dazu, Entscheide der Profis nicht allzu sehr in Frage zu stellen. Die Professionalisierung in NPO bewirkt nun, dass Vorstandsmitglieder ihre Verantwortung je länger, je weniger wahrnehmen können, da sie einzelne Sachverhalte gar nicht mehr verstehen. Erreichen bestimmte Dossiers einen gewissen Komplexitätsgrad, so können Vorstände Entscheide der operativen Führung eigentlich nur noch abnicken. Gehört – wie im Fall der Kaserne Basel – der Subventionsgeber (wenn auch nur als Beisitzer ohne Stimmrecht) dem Vorstand an, wird die Sachlage nochmals kompliziert. Wer steuert nun die Kaserne – die operative Führung? Der Vorstand als gewählte Interessensvertreter der Mitglieder? Oder doch der Staat?

Für keine dieser Fragen gibt es normative Antworten – sie alle müssen im politischen Prozess (oft anhand des jeweiligen Einzelfalls) auf dem Verhandlungsweg gefunden werden. Ohne generelle Offenheit gegenüber diesen Entwicklungen und ohne die prinzipielle Bereitschaft, gegebenenfalls auch den einen oder anderen „alten Zopf“ abzuschneiden, wird man nicht zu konstruktiven Lösungen kommen. Reformstau gibt es auch in der Kulturpolitik.

3.2.2.2 Qualitätssicherung

Diese geforderte Offenheit gegenüber den aufgeworfenen Fragen betrifft in erster Linie die Kaserne selbst. Es gilt nicht nur, eine gute Balance zwischen gewinnbringenden Parties und

¹⁵ Dieses Szenario zu vertiefen ist nicht Gegenstand des Auftrags



kritischen Theaterproduktionen zu finden, sondern ein qualitatives Monitoring mit den entsprechenden Indikatoren einzurichten, mit dessen Hilfe der „Auftrag“ präzisiert und gemessen werden kann. Die Kaserne muss eine geeignete Form der Ergebnisorientierung entwickeln, um Resultate der qualitativen Auftragserfüllung messen und daraus lernen zu können.

3.2.2.3 Risiken

Der Erfolg der Kaserne Basel bemisst sich unserer Ansicht nicht nur darin, auf der Basis eines ansprechenden und ausbalancierten Programms eine ausgeglichene Rechnung (oder umgekehrt) zu präsentieren, sondern im hohen Masse daran, wie es gelingt, einen konstruktiven Diskurs über die zukünftige Rolle und Funktionen der Kaserne als Kulturinstitution anzustossen und zu gestalten. Zu den grössten Risiken bezogen auf den **Outcome** (Results) der Kaserne Basel gehören unserer Ansicht nach im Festhalten an möglicherweise **überkommenen kulturpolitischen Vorstellungen** eines so genannt „alternativen Kulturzentrums“ und Unfähigkeit / Verweigerung, den bestehenden Auftrag mittelfristig zu modifizieren bzw. zu präzisieren.

3.2.3 Sector Impact

Siehe separate Dokumentation

3.2.4 Leadership (Input)

Einzelne strukturelle und organisatorische Besonderheiten der Kaserne Basel sind unmittelbar erkennbar. Dazu gehören: Das Fehlen einer Kostenträgerrechnung, der hohe Liegenschaftsaufwand oder der technische Aufwand, der sich aus der wechselnden Bespielung der Reithalle (Konzert- vs. Theatersituation) ergibt. Diese Themenkreise bzw. die damit verbundenen Probleme sind erkannt und werden von der neuen Leitung auch konkret angegangen. Wir beschränken uns darum nur auf einige wenige Anmerkungen zum Liegenschaftsaufwand.

Bezogen auf die Organisation selber beschränken wir uns darum auf die drei Bereiche

- Management Team / SWOT
- Planung, Steuerung, Controlling und Riskmanagement
- Governance

weil wir dort die grössten Probleme vermuten, die dringlich gelöst werden müssen.

3.2.4.1 Management Team

Mit Carena Schlewitt wurde im Herbst 2007 eine ausgewiesene Fachfrau und an die Spitze der Kaserne Basel berufen. Als studierte Theaterwissenschaftlerin arbeitete sie seit 2003 als



Kuratorin für Theater am damals neu gegründeten Theater Hebbel am Ufer HAU in Berlin, davor war sie als Dramaturgin und Mitarbeiterin des Theaterbetriebs an mehreren Bühnen und sonstigen Institutionen der darstellenden Künste tätig, so etwa am Forum Freies Theater in Düsseldorf.

Mit Carena Schlewitt wurde damit zum dritten Mal ein Theatremensch an die Spitze der Kaserne Basel gewählt, die sich – historisch, aber auch gemäss Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Basel-Stadt – als „Dreispartenbetrieb“ versteht. Unabhängig von den ausgewiesenen fachlichen Kompetenzen von Carena Schlewitt und in Kenntnis der Tatsache, dass „Unter den rund 40 BewerberInnen (...) sich gemäss Martin Lüchinger, Mitglied des Kasernevorstands und der Findungskommission, keine ernst zu nehmende Kandidatur aus dem Musikbereich [befand]“¹⁶, halten wir es für problematisch, dass die Sparte „Musik“ in der Führungshierarchie der Kaserne Basel eine untergeordnete Rolle spielt.

3.2.4.2 Stärken / Schwächen vs. Chancen / Risiken

Im Zuge der sector impact-Befragung der Mitglieder des Leitungsteams der Kaserne Basel haben wir Carena Schlewit, Thomas Keller und Sandro Bernasconi auch um eine Nennung der grössten Stärken / Schwächen der Kaserne Basel bzw. der grössten Chancen / Gefahren gebeten, die sie zu gewärtigen hat.

Stärken: Zu den grössten Stärken der Kaserne Basel gehört demnach der Ort bzw. die zentrale Lage in der Stadt. Ebenfalls hoch ist nach Ansicht des Leitungsteams die Reputation der Kaserne, sowohl beim Publikum, bei der Fachpresse als auch bei den Künstlern.

Schwächen: Dazu zählen die infrastrukturellen Mängel (technische Ausstattung, keine Proberäume), dann aber – durchaus selbstkritisch – organisatorische Schwächen, etwa die suboptimale Stellenallokation oder fehlende unternehmerische Anreize.

Chancen: Die Stadt und Region Basel werden als kulturfreundlich eingeschätzt mit reellen Chancen für einen Nischenanbieter wie die Kaserne Basel. Ebenfalls gute Chancen sehen die Verantwortlichen auf der Beschaffungsseite: Für die hiesigen Talente ist die Kaserne Nährboden und künstlerische homebase zugleich.

Gefahren: Die vorgebrachten Aussagen sind allesamt sehr prägnant. Der Absatzmarkt ist generell beschränkt, was auch für dessen finanzielle Potentiale gilt. Dazu kommt eine geringe Preiselastizität eines ohnehin stark ausgeprägten low price-levels, was die finanziellen Potentiale nochmals beschränkt.

3.2.4.3 Planung, Steuerung, Controlling und Riskmanagement

Erstmals auf den 31. Dezember 2008 müssen gemäss Art. 663b Ziff 12 OR sämtliche Organisationen, für welche die aktienrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften gelten (Vereine: Betrieb eines kaufmännischen Gewerbes), im Anhang Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung offen legen, und dies unabhängig von ihrer Grösse bzw. unabhängig da-

¹⁶ Dominique Spirgi, Die Quadratur des Kulturkreises – neue Kaserne-Leiterin, in Programmzeitung Dezember 2007, zit. nach:

www.programmzeitung.ch/index.cfm?uuid=61D89876D9D9424C4E1422E04B4D8C09&and_uuid=66DE63FAD9D9424C46C828D9462706B5&content_from=1&content_to=50&show_long=1 (zuletzt besucht 23. Juli 2009)



von, ob eine Revision durchgeführt wird oder nicht. Die Verantwortung für die Durchführung der Risikobeurteilung und deren inhaltlicher Ausgestaltung obliegt bei Nonprofit-Organisationen dem Vereinsvorstand resp. Stiftungsrat.

Auf operativer Ebene arbeitet die Kaserne Basel mit individuellen Veranstaltungsbudgets und einer ‚Controllingübersicht der Veranstaltungen‘, mit dessen Hilfe die wichtigsten Vorgaben bzw. Ergebnisse des Veranstaltungsbetriebs auf Halbjahresbasis festgehalten werden, auf deren Grundlage wiederum eine „rollende Planung“ möglich ist. Die Steuerungsmöglichkeiten selber sind dabei grundsätzlich eingeschränkt, werden aber alle berücksichtigt.¹⁷ Darüber hinaus verfügt die Kaserne Basel über ein ausführliches Organisationsreglement inkl. Unterschriftenregelung, das auch dem gültigen Subventionsvertrag für die Jahre 2008 – 2011 beigelegt ist.¹⁸

Eine formalisierte Risikobeurteilung liegt (noch) nicht vor. Allerdings muss an dieser Stelle offen bleiben, inwiefern die Kaserne Basel im Sinne des Gesetzgebers ein kaufmännisches Gewerbe betreibt, die sie zu dieser Risikobeurteilung auch rechtlich verpflichtet.

3.2.4.4 Governance

Mit dem Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne trifft sich die Leitung der Kaserne Basel regelmässig alle zwei Monate für Vorstandssitzungen, die vom Geschäftsführer Thomas Keller inhaltlich vorbereitet und entsprechend protokolliert werden.

Im zwei-wöchentlichen Rhythmus rapportiert der Geschäftsführer gegenüber dem Ressort-verantwortlichen Finanzen Flavio Ventocilla auf der Basis der obengenannten ‚Controlling-übersicht der Veranstaltungen‘.

Geleitet werden die Vorstandssitzungen vom Präsidenten Dr. iur. Thomas Gelzer.

3.2.4.5 Liegenschaftsaufwand

Organisatorisch funktioniert die Kaserne Basel nach dem so genannten Betriebsüberlassungsmodell: Dabei überlässt die Kommune einem Betreiber die jeweilige Infrastruktur gegen ein monatliches Nutzungsentgelt.

Privater Pächter der Kaserne Basel ist der Trägerschaftsverein Kulturwerkstatt Kaserne Basel, der die Liegenschaft Kasernenstrasse 23 gemäss Mietvertrag vom 17. Juni 2006 zu einer Jahresmiete von CHF 566'816 (brutto) übernimmt. Nach Aussage von Michael Koechlin vom 9. Juli 2009 handelt es sich dabei um einen kalkulatorischen Mietzins; es fliessen keine Gelder zwischen dem Präsidialdepartement und dem Bau- und Verkehrsdepartement. Die Liegenschaft selbst ist Teil des Verwaltungsvermögens des Kantons Basel-Stadt.

¹⁷ Folgende Handlungsmöglichkeiten bestehen: Vergrösserung / Verkleinerung der Saalkapazität bei Theater und Tanz je nach Nachfrage; zusätzliche Werbemassnahmen; Absage im Vorlauf von 4 Monaten bei Musikveranstaltungen; mögliche Ticketerhöhung bei Musikveranstaltungen vor Aufschalten des Vorverkaufs (2-3 Monate vor Veranstaltung); Verlegung von Konzerten von Rossstall in Reithalle und umgekehrt aufgrund der Nachfrage auch kurzfristig möglich (1 Woche vor Vorstellung)

¹⁸ Organisationsreglement vom 6. Januar 2004



Gemäss Mietvertrag „gehen die Kosten für Betrieb, Unterhalt, Reparaturen sämtlicher Einrichtungen sowie der Unterhalt der Mieträume“ zu Lasten der Mieterin.¹⁹ Diese Kosten sind nicht nur sehr hoch im Vergleich zu den gesamten Betriebskosten (2005: 31%; 2008: 44%); wie die nachstehende Tabelle zeigt, nehmen sie auch mit einem beträchtlichen Umfang zu. Derweil die Betriebsleistungen (Summe aller Erträge) von 2005 bis 2008 lediglich um 8% zugenommen haben, ist der Liegenschaftsaufwand im gleichen Zeitraum auf über das Doppelte angewachsen.

Kaserne Basel					Liegenschaftsaufwand
	2005	2006	2007	2008	Δ 05 / 08
Betriebsleistung	2'931'173	2'871'461	2'672'981	3'168'624	108%
Betriebskosten	370'998	388'725	434'765	546'622	147%
Liegenschaftsaufwand	114'385	150'631	178'771	238'990	209%

Tabelle 2: Entwicklung des Liegenschaftsaufwands 2005 - 2008

Was hinter dieser offensichtliche Kostenexplosion im Detail steckt, ist gesondert zu prüfen. Weiter sind die Verantwortlichkeiten beim Unterhalt der Liegenschaft einvernehmlich zu präzisieren. Gemäss Mietrecht gehören Reparaturen und entsprechende Unterhalts- und Instandstellungsarbeiten von immobilen Einrichtungen zum so genannten „grossen Unterhalt“ und müssen von Vermieter übernommen werden. Allenfalls ist – analog zur Faustregel bei privaten Mietwohnungen – ein Plafond zu definieren, der die maximale Belastung der Kaserne Basel begrenzt und der Restbetrag von der Eigentümerin Immobilien Basel übernommen wird.

3.2.4.6 Risiken

Zu den grössten Risiken und Gefahren bezogen auf den **Input** (Leadership) der Kaserne Basel gehören unserer Ansicht nach die hierarchische Gleichberechtigung der drei Sparten. Ungeachtet aller Bemühungen um eine quantitative (Anzahl Spieltage) und qualitative (inhaltlich anspruchsvolles Programm) Ausgewogenheit der drei Sparten erachten wir das gegenwärtige Führungsmodell als grundsätzlich problematisch.

Die eingesetzten Instrumente des Controllings haben sowohl Kontroll- als auch Steuerungsfunktion. Die Kaserne Basel verfügt über ein teilweise taugliches operatives Controlling, nicht aber über ein strategisches Controlling oder ein umfassendes Management-Informations-System (MIS). Auch eine regelmässige Risikobeurteilung wird nicht vorgenommen. Allerdings gibt es in einem Veranstaltungsbetrieb wie der Kaserne Basel nur beschränkte Steuerungsmöglichkeiten. Auf der Grundlage der Detailnachweise für den Liegenschaftsaufwand

¹⁹ Art 13 des Mietvertrags vom 17.6.2004, S. 9



2008 müssen die Verantwortlichkeiten für den grossen Unterhalt der Liegenschaft klar geregelt werden.

3.2.5 Finances (Income)

Um die finanziellen Verhältnisse der Kaserne Basel besser zu verstehen und die aktuelle Entwicklung auch historisch nachvollziehen zu können, haben wir die Angaben aus den Jahresrechnungen 2005 bis 2008 (Bilanz und Erfolgsrechnung) zunächst gemäss der eigenen Rechnungslegung der Kaserne Basel konsolidiert und die Erfolgsrechnung in einem zweiten Schritt in die gebräuchliche Staffelform überführt: Im Hinblick auf die wichtigsten Bezugsgrössen hat sich die Kaserne Basel wirtschaftlich wie folgt entwickelt:

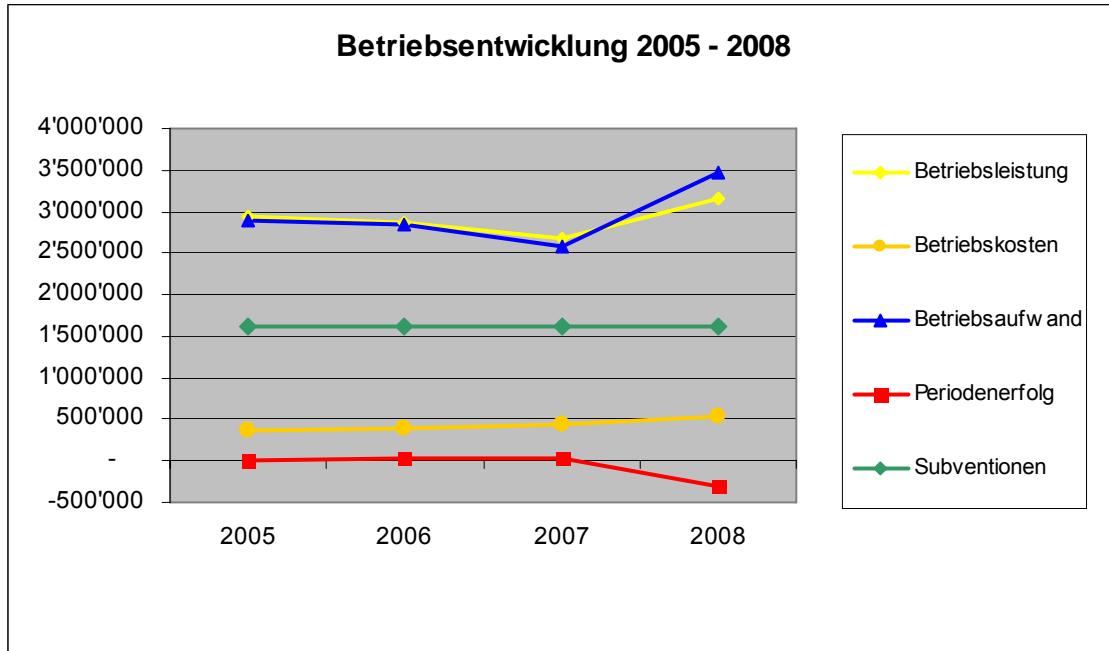


Abbildung 3: Betriebsentwicklung der Kaserne Basel 2005 - 2008

Die Grafik zeichnet deutlich nach, dass der sprunghafte Anstieg der Betriebsleistungen (Einnahmen aus dem Veranstaltungsbetrieb, Pachterträge etc.) vom Betriebsaufwand (Betriebskosten + Personalkosten + Gagen und Honorare) übertroffen wurde. Mit andern Worten: Trotz wachsendem Ertrag konnten die für diese Leistungen benötigten Kosten nicht erwirtschaftet werden. Die Subventionen blieben derweil stabil und konnten – trotz eines nur moderaten Anstiegs der Betriebskosten (allg. Verwaltungsaufwand, Öffentlichkeitsarbeit, Liegenschafts- und Technikaufwand, Investitionen) – diese Entwicklung weder beeinflussen noch auffangen.

In einem weiteren Schritt haben wir die konsolidierten Erfolgsrechnungen und die Bilanzzahlen einer vertieften Analyse unterzogen, um neben der Ermittlung der zentralen Kennzahlen



(Liquiditätsgrade, Finanzierungsverhältnis, Eigen- bzw. Fremdfinanzierungsgrad, Cash Flow in % des Nettoumsatzes und Gesamtkapitalrendite (ROI)) auch die generelle Betriebsentwicklung nachzeichnen zu können.

Kaserne Basel		Betriebsentwicklung 2006 - 2008					
	2008	%	2007	%	2006	%	Veränderung
							2008/2007 in %
Betriebsertrag	3'168'624	100.0	2'672'981	100.0	2'871'461	100.0	18.5
Materialaufwand	1'341'248	42.3	828'043	31.0	916'812	31.9	62.0
Bruttogewinn	1'827'376	57.7	1'844'938	69.0	1'954'650	68.1	-1.0
Personalaufwand	1'470'164	46.4	1'213'822	45.4	1'403'572	48.9	21.1
Bruttogewinn II	357'212	11.3	631'116	23.6	551'077	19.2	-43.4
Uebriger Betriebsaufwand	546'622	17.3	434'765	16.3	388'725	13.5	25.7
Cash-Flow	-189'410	-6.0	196'351	7.3	162'352	5.7	-196.5
Abschreibungen	112'065	3.5	108'237	4.0	131'952	4.6	3.5
Betriebsgewinn	-301'475	-9.5	88'114	3.3	30'400	1.1	-442.1
Ausserordentliche Erfolge	-8'318	-0.3	-67'517	-2.5	-12'368	-0.4	-87.7
Unternehmensgewinn	-309'793	-9.8	20'597	0.8	18'032	0.6	-1604.1

Tabelle 3: Betriebsentwicklung der Kaserne Basel 2006 - 2008

Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das Geschäftsjahr 2008 sehr schlecht gelaufen. Zwar konnte der Umsatz um 18,5% gesteigert werden, gleichzeitig stieg aber auch der Aufwand für Fremdarbeiten (Gagen und Honorare) mit 62%, für das Personal mit 21% (Zusatzkosten wg. Leistungswechsel) und für den übrigen Betriebsaufwand mit 26% überproportional an, sodass ein negativer Cash-Flow resultierte. In den Jahren 2005 bis 2007 hatte sich der Cash-Flow an sich positiv entwickelt.

In den Bilanzen fällt auf, dass die Kaserne über keinerlei Kapital verfügt, also kein Eigenkapital besitzt. Unklar ist, wie das Anlagevermögen (Anteile Gastroeinrichtungen bzw. technisches Material) im Einzelnen bewertet wird. Die Abschreibungsquote (=Abschreibungen/AV) scheint sehr hoch; offensichtlich müssen hier noch substantielle Einrichtungen abgeschrieben werden.

Die Liquidität war immer stark unterdurchschnittlich, obwohl sie sich in den Jahren 2005 bis 2007 in die richtige Richtung entwickelt hat. Da die Kaserne über kein eigenes Kapital verfügt, sind Kennzahlen betreffend des Finanzierungsgrads resp. der Rentabilität obsolet. Dass sich die gesamten Kennzahlen insgesamt schlecht entwickelt haben, ist als Folge des negativen Ergebnisses 2008 nicht überraschend.



Derweil in den Jahren 2005 bis 2007 im bescheidenen Mass Rückstellungen gebildet wurden, fehlen diese aus naheliegenden Gründen im Jahr 2008. Wir vermuten aber darüber hinaus auch einen Zusammenhang zwischen der Höhe dieser Rückstellungen und dem fehlenden Eigenkapital. Wir gehen davon aus, dass die Kaserne Basel sehr defensiv investiert (zB. in technische Anlagen), da deren Besitz vor dem Hintergrund des hohen Fremdfinanzierungsgrads (90% und höher) keinen Sinn macht. Neben einer strikten Ausgabenkontrolle scheinen uns darum die Bildung von Eigenkapital und die Erstellung einer Investitionsrechnung geeignete Massnahmen zu sein, um das Selbstverständnis der Kaserne Basel als unternehmerisch verantwortlich handelnde Körperschaft zu stärken.

Trotz bzw. gerade wegen des grossen Betriebsverlusts 2008 scheinen uns die grössten Risiken und Gefahren bezogen auf das **Income** (Finances) der Kaserne Basel soweit gebannt.

3.3 Überprüfung des SOLL-Profil 1

Wie bereits erwähnt, verfügt die Kaserne Basel zwar über eine Kostenrechnung (ausdifferenziert nach Kostenarten und Kostenstellen), nicht aber über eine Kostenträgerrechnung. Es lässt sich also nachverfolgen, welche Kosten in welcher Höhe wo entstehen, nicht aber, wofür diese anfallen. Die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten ist somit nicht möglich und dementsprechend die exakte Berechnung der Eigenwirtschaftlichkeit ausserordentlich schwierig und aufwendig.

Da die Ergebnisse der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung bei der ersten Überprüfung des SOLL-Profil am 24. Juni 2009 noch nicht vorlagen, haben wir stattdessen anhand der Jahresrechnungen 2005 – 2008 die entsprechenden Durchschnittswerte der direkten Aufwände (ohne Kosten für Overhead und technische Zuwendungen) und Erträge (Einnahmen aus Ticketing und Drittmitteln) ermittelt und diese mit Hilfe der Angaben aus den Besucherstatistiken 2004 – 2007 als Gewinn/Verlust je Veranstaltung bzw. per capita bzw. je Sparte ausgewiesen.

Die Ergebnisse zeigen, dass im Zeitraum von 2005 bis 2008 keine der drei Sparten (Theater und Tanz, Musik, Diverse = Kooperationen) aus dem direkten Spielbetrieb Gewinne erwirtschaften konnte. Stattdessen generierte jede Sparte ein mehr oder minder grosses Defizit:

- Theater und Tanz: Ø CHF -15'750
- Musik Ø CHF -92'225
- Diverse Ø CHF -7'650

Interessant ist auch die Erkenntnis, dass in der Sparte Musik – die gemeinhin als die rentabelste innerhalb der Performing Arts gilt – durchgehend die höchsten Verluste erwirtschaftet wurden, derweil die Sparte Theater und Tanz – mit Ausnahme des Jahres 2005 – keine Verluste aus dem Spielbetrieb ausweist.



In einem zweiten Schritt haben wir die Vertreter der Kaserne Basel gebeten, folgende Eckwerte für die Spielzeit 2010 ff. festzulegen:

- Anzahl Produktionen (Qualifizierung und Quantifizierung 1 Marktleistungen)
- Anzahl Veranstaltungen (Quantifizierung 2 Marktleistungen)
- Ø Besucher je Veranstaltung (angenommene Auslastung = Markterfolg)
- Σ Besucher je Produktion
- Ø G/V per capita (angenommener Bezuschussungsbedarf)

Sie bilden die planerischen bzw. rechnerischen Grundlagen für die erste Überprüfung des SOLL-Profilis und gestatten darüber hinaus einen direkten Vergleich mit den bisherigen Erfahrungswerten. Die entsprechenden Referenzwerte für das Jahr 2010 ff. lauten demnach:

• Anzahl Produktionen	111 Produktionen
• Anzahl Veranstaltungen	205 Veranstaltungen
• Ø Besucher je Veranstaltung	298 Besucher / Veranstaltung

was einer Auslastung von durchschnittlich 75 % entspricht. Insgesamt sollen ab 2010 jedes Jahr knapp 40'000 Zuschauer die Kaserne Basel besuchen.

Als Durchschnittswerte für den kalkulatorischen Gewinn/Verlust je Besucher wurden für die drei Sparten folgende Richtwerte angenommen:

• Theater und Tanz	- CHF 38.60 (Δ 17.40 Einnahmen / 56.00 Ausgaben)
• Musik	- CHF 5.50 (Δ 13.90 Einnahmen / 19.40 Ausgaben)
• Diverse	- CHF 1.20 (Δ 24.70 Einnahmen / 25.90 Ausgaben)

Diese Richtwerte entsprechen gewissermassen dem Bezuschussungsbedarf je Besucher.

Diese Zahlen sind grundsätzlich erklärbungsbedürftig. Nach Aussagen der Direktorin Carena Schlewitt und des Geschäftsführers Thomas Keller basieren sie auf folgenden Annahmen:

„Die drei Bereiche – Musik, Theater und Tanz, Diverse/Kooperationen – benötigen nach eingehender Prüfung alle eine Bezuschussung pro Besucher. In den folgenden Anmerkungen möchten wir die unterschiedliche Bezuschussung erläutern.“

Entsprechend der Kapazität der Kaserne gehen wir davon aus, die Reithalle und die beiden Rossställe parallel mit Musik- und Theater- bzw. Tanzveranstaltungen zu bespielen (Theater/Tanz in der Reithalle, Musik in den Rosställen bzw. Musik in der Reithalle und Theater/Tanz in den Rosställen). So gelingt eine Programmdichte, welche die Bedürfnisse der einzelnen Publikum bedient, aber auch neue Synergien zwischen der Musik und den Performing Arts erlaubt. Die Anzahl der Konzerte/Parties, Theater- und Tanzkoproduktionen sowie Vorstellungen entsteht aus den Programmprofilen der einzelnen Bereiche, die gemeinsam wiederum das Gesamtprofil der Kaserne als Zentrum für Musik und Performing Arts ergeben.



Musik: Die Kaserne präsentiert lokale, nationale und internationale Bands – angefangen von den grossen Reithallen-Konzerten, den mittleren Konzerten im Rossstall 1 und kleineren Events und Parties. Die Aufgabe besteht einerseits darin, konkrete Veranstaltungen, Reihen für die lokale Szene zu entwickeln und dabei Experimente zu wagen, die nicht kostendeckend sein können und sollen, anderseits aber auch grosse Namen zu präsentieren. Dies bedeutet, dass unterm Strich auch für Konzerte eine Bezahlung notwendig ist.

Theater/Tanz: Das Programm sieht im Theater- und Tanzbereich Koproduktionen und Gastspiele mit lokalen, Schweizer und internationalen Künstlern und Gruppen vor. Die Kaserne soll und will sich als anerkannter Partner im nationalen und internationalen Netzwerk etablieren, wofür momentan die Mittel fehlen. Der Umfang von Koproduktionsbeiträgen liegt je nach Grösse der Produktion zwischen CHF 5'000 und 20'000 im nationalen Massstab, im internationalen Massstab kann er weit darüber liegen. Das neu verabschiedete Fördermodell der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft für die lokale Freie Szene sieht dezidiert eine finanzielle Beteiligung der Veranstaltungshäuser an den lokalen Produktionen vor. Hier kann die Kaserne momentan nicht einsteigen. In nationalen sowie internationalen Netzwerken unterstützen Produktions- und Gastspielhäuser mit Koproduktionsbeiträgen die Inszenierungen der Künstler/Gruppen und tauschen dann die Produktionen als Gastspiele untereinander aus. Auch hier kann die Kaserne z.B. nicht am Veranstalterfonds „Reso Danse“ teilnehmen. Bei Produktionen aus der Deutschschweiz, der Romandie oder aus dem Ausland kommen noch Abendgagen, Reisekosten, Übernachtungskosten und teilweise Tagegelder hinzu. Für die Schweiz gibt es eine Mindestgagenforderung durch den VTS (Verband der Theaterschaffenden) von CHF 400 pro Vorstellung pro Person. Selbst bei Kofinanzierungen von Gastspielen aus der Romandie durch Pro Helvetia oder Tanzgastspielen des STEPS Festivals durch Migros Kulturprozent etc. ist zurzeit die finanzielle Beteiligung der Kaserne nicht gewährleistet. Diese und andere Beispiele zeigen, dass die Kaserne die gegenwärtig geforderten professionellen Bedingungen finanziell nicht bieten kann.

Dementsprechend liegt die Bezahlung deutlich höher als in der Musik, da die Finanzierung von Koproduktionen und Gastspielen nicht in gleichem Masse über Tockteinnahmen finanziert werden kann.

Kooperationen: Die Kaserne als Zentrum für Musik und Performing Arts ist ein Haus für Kooperationen, die – entweder von der Kaserne oder von anderen Partnern in der Stadt ausgehend – konzeptuell eine weitere wesentliche Programmsäule bilden. Dazu gehören Kooperationen wie die Bscene, das Festival culturescapes, wildwuchs, Basler Tanztage, Treibstoff u.a. Eine Beteiligung der Kaserne mit Technik- und Hausleistungen sowie einem finanziellen Koproduktionsanteil bestätigt das inhaltliche Engagement an diesen Kooperationen. Dies führt auch zu einer Bezahlung.²⁰

Wie sich diese Annahmen der neuen Leitung nun auf die zukünftigen Marktleistungen der Kaserne Basel auswirken und wie sich diese im Vergleich zu den Jahren 2005 bis 2008 präsentieren, zeigt die nachstehende Tabelle:

²⁰ Carena Schleiwitt, Thomas Keller per E-Mail 29. Juli 2009 (redaktionell geringfügig geändert)



Kaserne Basel							IST-/SOLL-Profil 1	
		2005	2006	2007	2008	Ø	Projekt 2010	Δ 2010 / Ø
Vorstellungen								
Theater und Tanz	72	58	73	92	74	86	17%	
Musik	75	77	93	76	82	72	-12%	
Diverse	15	10	6	13	11	47	327%	
Besucher								
Theater und Tanz	7'980	7'571	7'833	5'912	7'324	7'990	9%	
Musik	30'300	28'882	31'380	???	30'187	21'900	-27%	
Diverse	17'846	4'112	1'695	2'594	6'562	10'005	52%	
Besucher je Vorstellung								
Theater und Tanz	111	131	107	64	103	93	-10%	
Musik	404	375	337	#WERT!	#WERT!	304	#WERT!	
Diverse	1'190	411	283	200	521	213	-59%	
Einnahmen & Beiträge								
Theater und Tanz	281'979	284'523	158'624	441'936	291'765	139'026	-52%	
Musik	569'896	611'554	646'178	648'926	619'138	304'410	-51%	
Diverse	7'100	13'354	2'696	17'370	10'130	247'124	2340%	
Ausgaben								
Theater und Tanz	386'796	256'765	152'080	434'459	307'525	447'440	45%	
Musik	652'687	639'684	672'371	880'715	711'364	424'860	-40%	
Diverse	21'074	20'363	3'592	26'074	17'776	259'130	1358%	
Einnahmen per capita								
Theater und Tanz	35.34	37.58	20.25	74.75	31.06	17.40	-44%	
Musik	18.81	21.17	20.59	#WERT!	20.19	13.90	-31%	
Diverse	0.40	3.25	1.59	6.70	1.75	24.70	1315%	
Ausgaben per capita								
Theater und Tanz	48.47	33.91	19.42	73.49	33.93	56.00	65%	
Musik	21.54	22.15	21.43	#WERT!	21.71	19.40	-11%	
Diverse	1.18	4.95	2.12	10.05	2.75	25.90	842%	
G/V per capita								
Theater und Tanz	-13.13	3.67	0.84	1.26	-1.84	-38.60	1995%	
Musik	-2.73	-0.97	-0.83	#WERT!	#WERT!	-5.50	#WERT!	
Diverse	-0.78	-1.70	-0.53	-3.36	-1.59	-1.20	-25%	
G/V per Vst.								
Theater und Tanz	-1'455.79	478.59	89.64	81.27	-201.57	-3'586.21	1679%	
Musik	-1'103.88	-365.33	-281.65	-3'049.85	-1'200.18	-1'672.92	39%	
Diverse	-931.60	-700.94	-149.33	-669.54	-612.85	-255.45	-58%	
G/V per Sparte								
Theater und Tanz	-104'817.00	27'758.10	6'544.00	7'476.64	-15'759.57	-308'414.00	1857%	
Musik	-82'791.00	-28'130.03	-26'193.00	-231'788.86	-92'225.72	-120'450.00	31%	
Diverse	-13'974.00	-7'009.40	-896.00	-8'704.05	-7'645.86	-12'006.00	57%	

Tabelle 4: quantitative Analyse der Marktleistungen 2010ff. im Vergleich²¹

²¹ Die grosse Veränderung in der Sparte ‚Diverse‘ ist damit zu erklären, dass ab 2010 klarer zwischen eigenen Veranstaltungen und Kooperationsprojekten unterschieden wird. So wurden früher Veranstaltungen wie zB. ‚Bscene‘ der Sparte ‚Musik‘ zugerechnet – tatsächlich handelt sich dabei um ein Kooperationsprojekt.



Bei dieser Tabelle wurden zunächst sämtliche Ausbringungsmengen (Anzahl Produktionen und Veranstaltungen etc.) aus der quantitativen Projektion 2010ff. übernommen, um – beim angenommenen Bezuschussungsbedarf per capita und Auslastung von 75% – in einem zweiten Schritt die entsprechenden Einnahmen und zu berechnen. Daraus lässt sich wiederum der Gewinn-/Verlust je Sparte und schliesslich auch das kalkulatorische Defizit aus dem Spielbetrieb (ohne Drittmittel, Overhead-Kosten, technische Zumietungen etc.) ermitteln:

Kaserne Basel		kalkulatorisches Defizit aus Spielbetrieb						
		2005	2006	2007	2008	Ø	Projekt 2010	Δ 2010 / Ø
alle Sparten		-201'582.00	-7'381.33	-20'545.00	-233'016.27	-115'631.15	-440'870.00	281%

Tabelle 5: kalkulatorisches Defizit aus Spielbetrieb 2005 ff. im Vergleich

Die negativen Erträge aus dem Spielbetrieb sind ein erstes Indiz für ein mögliches **strukturelles Defizit** der Kaserne Basel – dies allerdings unter der Bedingung, dass zwischen fixen und variablen Kosten nicht unterschieden wird. Zu keinem Zeitpunkt im Vergleichszeitraum 2005 – 2007 war ein kostenneutraler Spielbetrieb möglich. Und sie geben auch einen ersten Hinweis auf den zusätzlichen Finanzbedarf ab 2010. Er beträgt (ohne zusätzlichen Personal- und Verwaltungsaufwand und abzüglich möglichen und akzeptierten Entlastungen, etwa beim Liegenschaftsaufwand, und ohne allfällige weitere Sparmassnahmen kalkulatorisch CHF 440'000 p.a.).

4 Benchmarking

4.1 Vorbemerkungen

Für die Betriebsanalyse der Kaserne Basel haben wir zwei verschiedene Benchmarkings durchgeführt: Zum einen wollten wir wissen, wie sich die Kaserne Basel – bezogen auf die Höhe der Subvention, die Anzahl Besucher und den Subventionsanteil per capita – im Vergleich zu anderen Theatern in der Schweiz ausnimmt. Zum andern wollten wir in Erfahrung bringen, wie sich Koproduktionen bei den Häusern ausnehmen, die als mögliche Partner der Kaserne Basel in Frage kommen.

Für das erste Benchmarking haben wir die entsprechenden Vergleichswerte zum grossen Teil beim Schweizerischen Bühnenverband SBV eingeholt, bei dem insgesamt 30 Theater angeschlossen sind, im Fall der Dampfzentrale Bern und dem Theaterhaus Gessnerallee haben wir diese direkt angefragt. Die Auswahl umfasst die folgenden Institutionen:



Theater Basel, Stadttheater Bern, Luzerner Theater, Theater für den Kanton Zürich, Théâtre de Carouge-Atelier de Genève, Théâtre Populaire Romand La Chaux-de-Fonds, Le Petit Théâtre Lausanne, Theater Winterthur, Theater Casino Zug, Theaterhaus Gessnerallee Zürich, Dampfzentrale Bern, Theater Chur. Bei dieser Auswahl handelt es sich um sehr unterschiedliche Typen von Theatern:

- Klassisches Stadttheater mit eigenem Ensemble; Dreispartenbetrieb mit Repertoirebetrieb (zB. Theater Basel)
- Schauspielhäuser mit eigenem Ensemble; Stagionesystem (zB. TPR La Chaux-de-Fonds)
- Reine Gastspielbetriebe mit / ohne Koproduktionen (zB. Theater Casino Zug)
- Alternative Veranstaltungsorte mit Koproduktionen (zB. Theaterhaus Gessnerallee Zürich)

Das Spartenprofil der Kaserne Basel (Theater, Tanz [ohne Ballett] und Musik [ohne Klassik]; keine Eigenproduktionen) ist einzigartig; kein anderes Mitglied des SBV entspricht diesem Profil.

Für das zweite Benchmarking haben wir einen speziellen Fragebogen entwickelt, den wir direkt den Intendanten bzw. Direktoren dieser Häuser per E-Mail zukommen liessen. Ziel dieser Umfrage war es, auf der Grundlage von Angaben ähnlicher Häuser eine unabhängige Beurteilung der jeweiligen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die ev. Aufnahme von Koproduktionstätigkeiten der Kaserne Basel vornehmen zu können. Die Vergleichsreihe umfasst die folgenden Häuser: Brut-Koproduktionshaus Wien GmbH, Hebbel-Theater Berlin Gesellschaft mbH, Dampfzentrale Bern, Künstlerhaus Mousonturm Frankfurt, Theater Chur, Theaterhaus Gessnerallee Zürich.

4.2 Vergleichsreihe 1: CH-Theater

Anhand der Angaben des Schweizerischen Bühnenverbands SBV bzw. denjenigen der direkt bei der Dampfzentrale Bern und dem Theaterhaus Gessnerallee erhobenen Angaben präsentiert sich folgendes Bild: Das Theater Luzern nimmt mit durchschnittlich CHF 302.28 je Besucher bei dieser Vergleichsreihe den Spaltenplatz vor dem Theater Basel (Durchschnittswert CHF 248.90 je Besucher) und dem Stadttheater Bern (Durchschnittswert CHF 244.13 je Besucher) ein. Die Kaserne Basel belegt mit CHF 37.32 (Mittelwert nur aus den Jahren 2006 und 2007, da für das erste Halbjahr 2008 keine verlässlichen Besucherzahlen vorliegen) den vorletzten Rang 13.

Beschränkt man die Auswahl auf diejenigen Häuser, die in den Jahren 2006 bis 2008 durchschnittlich weniger als CHF 5 Millionen Subventionen erhielten bzw. die weniger als 75'000 Besucher generierten, dann präsentiert sich folgende Verteilung:

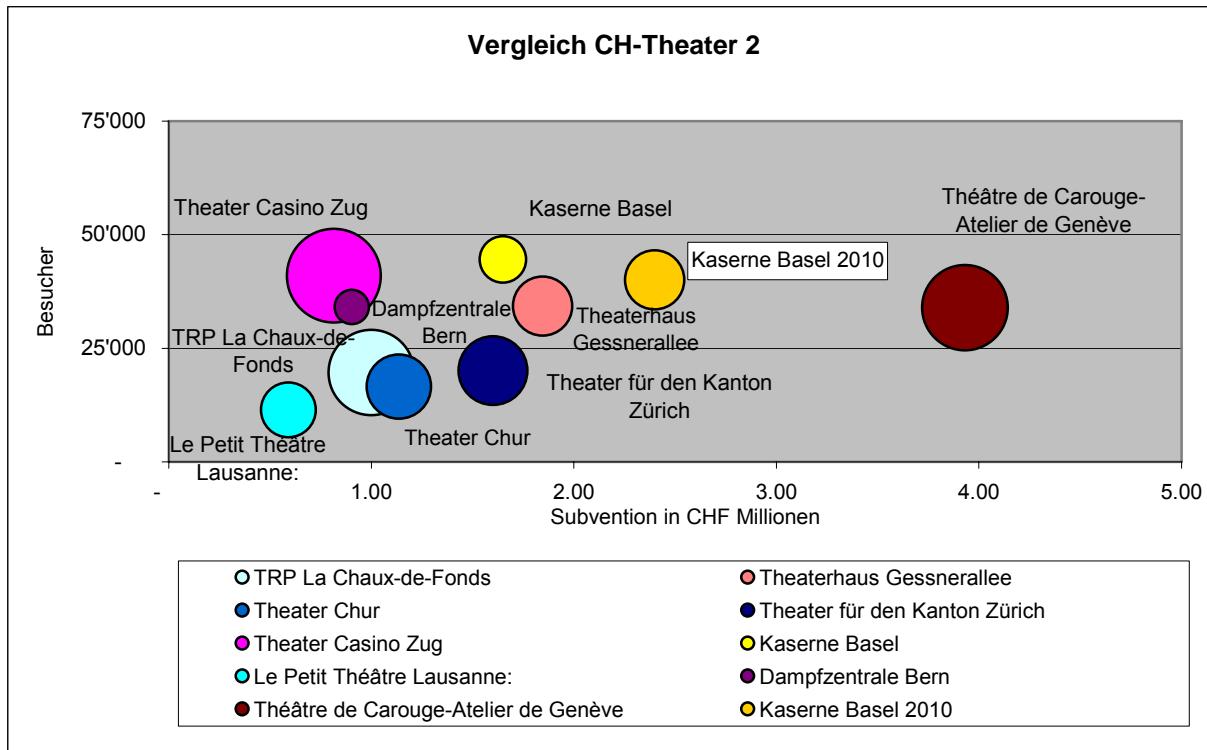


Abbildung 4: Benchmarking 1: CH-Theater 2006 - 2008 (Teilauswahl)²²

In dieser Teilauswahl belegt die Kaserne Basel mit gut 44'000 Besuchern zwar den Spitzensitz, allerdings ist diese Aussage – wie oben erwähnt – nur bedingt richtig. **Bezogen auf den bisherigen Bezuschussungsbetrag je Besucher gehört die Kaserne Basel dagegen noch immer zu den Kleinen unter den Kleinen.**

Die Grafik verzeichnet auch die Position der Kaserne Basel ab 2010 – dies unter der Annahme, dass der Subventionsbeitrag insgesamt auf neu CHF 2'400'000 steigt und die angestrebten 40'000 Besucher auch erreicht werden. Mit einem Subventionsbetrag von neu CHF 60 pro Besucher figurierte die Kaserne Basel dann in der mittleren Gruppe dieser Teilauswahl hinter dem Theater für den Kanton Zürich (CHF 80.41), dem Theater Chur (CHF 70.08) und ganz knapp vor dem Theaterhaus Gessnerallee Zürich (CHF 59.12). Bezogen auf die Anzahl Besucher läge die Kaserne Basel immer noch gleichauf mit dem Theater Casino Zug.

²² In der Grafik mitberücksichtigt ist auch die Kaserne mit den vorläufigen Vorgaben für 2010 (Subventionen CHF 2'400'000; angestrebtes Zuschauervolumen: 40'000 Besucher).



4.3 Vergleichsreihe 2: Rahmenbedingungen für Koproduktionen

4.3.1 Vorbemerkung

Anhand einer Vergleichsreihe von Schweizer und ausländischen Theatern herzuleiten, wie der Koproduktionsauftrag an die Kaserne Basel im Einzelnen lauten soll, scheitert schon daran, als es keine einheitliche Definition gibt, was genau eine Koproduktion überhaupt ist.²³ Fest steht nur, dass koproduzierende Häuser über höchst unterschiedliche Ressourcen (Geld, Probenräume, Werkstätten, dramaturgisches Know-How etc.) verfügen, welche sie in wechselnden Allianzen flexibel für eine Tanz-, Theater- oder Musiktheaterproduktion zur Verfügung stellen. Es ist gerade diese Flexibilität sowohl bei der Wahl als auch bezogen auf die Herkunft dieser Produktionsmittel, die letztlich das Wesen einer Koproduktion bestimmen. Im Hinblick auf die Produktionsmittel:

- „Menschliche Arbeitsmittel: künstlerische, technische und organisatorisch-administrative Leistungen;
- Betriebsmittel: das Theater selbst (inkl. die gesamte technische Einrichtung), aber auch Finanzmittel in Form von Subventionen, Bezuschussungen und Krediten;
- Werkstoffe (als elementare Produktionsfaktoren): Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die materielle Produktion (Bühnenbild / Kostüme etc.);
- Betriebsführung (als dispositiver Produktionsfaktor): Planung, Organisation, Kontrolle;
- (nur beim Theater: kreative Leistungen der Autoren mit ihren Werken/Stücken als ideeller Produktionsfaktor)²⁴

gleicht darum vermutlich keine Koproduktion einer andern. Alle sind sie auf die eine oder andere Art strukturell-organisatorische Unikate.

Eingebürgert hat sich die Auffassung, dass als Koproduktion gilt, bei der

- „Finanzmittel und Sachleistungen von mehreren Seiten eingesetzt werden;
- Künstler unterschiedlicher Herkunft produktiv zusammengeführt werden;
- Ein örtlich unterschiedliches Publikum angesprochen wird, d.h. die Produktion an geographisch unterschiedlichen Orten zur Aufführung kommt.

Damit unterscheiden sich Koproduktionen letztlich durch die explizite Verbindung von *gemeinsamer Produktion* einerseits und *gemeinsamer Verwertung* andererseits von anderen Formen der Zusammenarbeit.²⁵

²³ Das war schon vor über zehn Jahren so, als der Autor zu diesem Thema eine Diplomarbeit schrieb: Roy Schedler, Koproduktionen im Theater – Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Abschlussarbeit zum Weiterbildenden Studiengang Kulturmanagement – Kulturwissenschaftliche Weiterbildung der FernUniversität Hagen, Küsnacht 1998

²⁴ ebd., S. 9

²⁵ ebd., S. 11



4.3.2 Ergebnisse

Siehe separate Dokumentation bzw. Kapitel „Zusammenfassung der Erkenntnisse“.

5 Sensitivitätsanalyse

5.1 Vorbemerkungen

Mit einer Sensitivitätsanalyse wird der Einfluss von kleinen Änderungen einzelner Parameter auf die Variable(n) untersucht. Dadurch erhält man Aufschluss über die Sensitivität einer Variablen bezüglich eines Parameters. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen entspricht die Variable der Höhe des zusätzlichen Subventionsbedarfs, zu den Parametern gehören:

- die Ticketing-Einnahmen in den drei Sparten Theater, Tanz und Musik
- die Höhe der entsprechenden projektbezogenen Drittmittel
- die Höhe der angestrebten Koproduktionsmittel
- die Höhe der spartenübergreifenden Drittmittel

5.2 Analyse Deckungsbeitragsrechnung 2008

Diese Form der Rechnungslegung gestattet eine Reihe von interessanten Interpretationen. Zum einen bestätigt sie die Aussage, dass die Kaserne Basel – zumindest im Rechnungsjahr 2008 – einem strukturellen Defizit unterliegt. Tatsächlich lagen die Bereitstellungskosten mit CHF 1'952'210 deutlich über den Subventionsbeiträgen in der Höhe von CHF 1'610'000. Der allgemeine Leistungsbereich der Kaserne Basel war damit nicht ausreichend finanziert; es bestand eine Finanzierungslücke von CHF 342'210 bei den fixen Kosten, die über den Veranstaltungsbetrieb hätte geschlossen werden müssen.^{26 27}

Zum andern wird deutlich, dass es sich – wiederum bezogen auf das Rechnungsjahr 2008 – bei den Pachteinnahmen aus dem Gastrobereich nicht um frei verfügbare Programmmitte handelt. Damit bestätigt sich die zweite, gerne vorgebrachte Argumentation, dass die Kaserne zwingend publikumsträchtige Konzerte veranstalten muss, um über die prozentualen Gewinnanteile aus den Gastronomieeinnahmen den Betrieb querfinanzieren zu können.

Die Ausdifferenzierung der variablen Kosten in einen entgeltlichen Leistungsbereich A und einen spartenspezifischen Leistungsbereich B zeigt deutlich, wo das eigentliche Problem der

²⁶ Entsprechend der Logik des Betriebsüberlassungsmodells (siehe 3.4.4.) sollte der Betriebskostenzuschuss (Subvention) die Personalkosten, Technik, Gebühren und Nebenkosten decken, nicht aber die Aufwendungen für künstlerische Gagen und Honorare. Es gibt in der Schweiz eine ganze Reihe von Theatern, die nach diesem Modell funktionieren.

²⁷ Zu prüfen wäre, welchen Anteil die wegen des Leistungswechsels zusätzlichen Personalkosten an dieser Finanzierungslücke haben.



Kaserne Basel liegt. Derweil der entgeltliche Leistungsbereich A letztlich rentabel betrieben werden kann (wenngleich auch nur über die Einwerbung von projektbezogenen Drittmitteln), so generiert der spartenspezifische Leistungsbereich B in allen drei Sparten teilweise substantielle Defizite: Die zusätzlichen Personalkosten in allen drei Sparten sowie die technischen Zusatzkosten in der Sparte Musik in der Höhe von CHF 192'210 entsprechen nochmals 17% der fixen Personal- und Betriebskosten von CHF 1'944'873.

Zurückzuführen ist dieser Mehraufwand im Bereich der Personalkosten in erster Linie auf die notwendigen Umbauten zwischen dem Theater- und Tanzbetrieb auf der einen und dem Musikbetrieb auf der anderen Seite. Optimierungen sind dabei nur begrenzt möglich. Strukturell funktioniert die Kaserne Basel nach dem Stagionebetrieb; d.h. es finden zwar wenigstens zwei, drei Theater- oder Tanzaufführungen in Serie statt, Konzerte dagegen sind – bis auf wenige Ausnahmen – Einzelveranstaltungen, für welche die Reithalle jedes Mal neu eingerichtet werden muss. Der Mehraufwand im Bereich der Betriebskosten hängt dagegen mit den technischen Zumietungen zusammen, die vor allem im Musikbereich entstehen.

Im spartenspezifischen Leistungsbereich B besteht unserer Ansicht denn auch grosser Handlungsbedarf, sowohl bezogen auf den zusätzlichen Personalaufwand als auch auf die erhöhten Betriebskosten als Folge der technischen Zumietungen. Es gilt, in beiden Teilbereichen geeignete und griffige Massnahmen zu entwickeln, um kurzfristig diese jeweiligen Aufwendungen zu begrenzen und Kosten zu sparen. Mittelfristig ist ein Investitionskonzept mit entsprechendem Finanzierungsplan zu erarbeiten.

5.3 Sensitivitätsanalyse 2010

Für die Ermittlung des zusätzlichen Mittelbedarfs ab 2010 und somit für die Benennung und Bezeichnung der Vorgaben für eine nachhaltige Finanzierung der Kaserne Basel haben wir drei Szenarien entwickelt:

- Szenario A: Gesunde Kaserne
- Szenario B: Gesunde Kaserne revisited
- Szenario C: Gegenvorschlag NonproCons

5.3.1 Szenario A: Gesunde Kaserne

Für das erste Szenario A wurden neben den Budgetvorgaben 2009 die Eckwerte aus dem Profil ‚Gesunde Kaserne‘ übernommen, die bereits bei der Überprüfung des SOLL-Profil 1 verwendet wurden.²⁸ Diese sehen neben der definierten Anzahl Vorstellungen auch zusätzliche Koproduktionsmittel in der Höhe von CHF 325'000 vor.

²⁸ Kaserne Basel, Gesunde Kaserne – Forecast 1 (5. Januar 2009), Forecast 2 (27. April 2009)



Das Szenario A (Gesunde Kaserne) weist einen finanziellen Mehrbedarf von CHF 680'404 aus, der sich wie folgt auf die drei Leistungsbereiche verteilt:

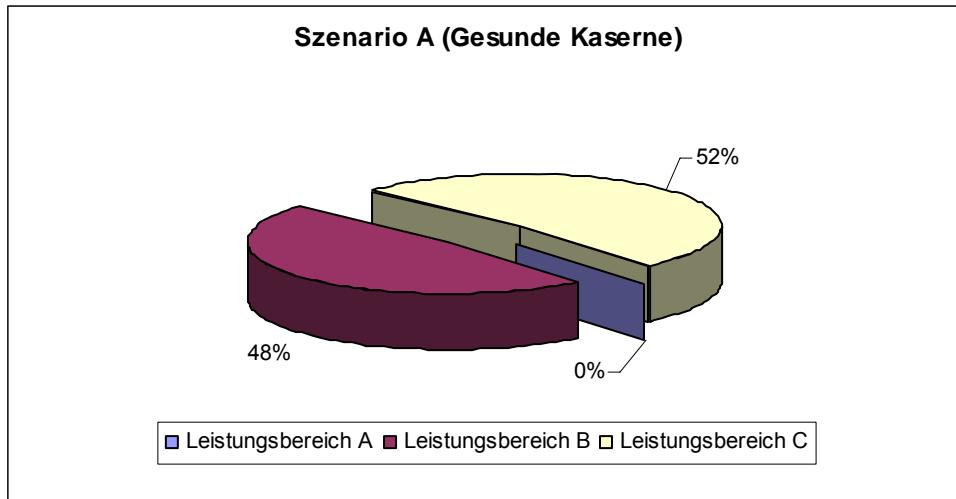


Abbildung 5: Mittelallokation Szenario A (Gesunde Kaserne)

Insgesamt bewerten wir das Szenario A (Gesunde Kaserne) als wenig geeignet, um die Kaserne Basel nachhaltig zu stabilisieren.

5.3.2 Szenario B: Gesunde Kaserne revisited

Die Leitung der Kaserne Basel hat auf unsere Bitte das Konzept ‚Gesunde Kaserne‘ mit Hilfe des Deckungsbeitragsrechenmodells nochmals überarbeitet. Die Änderungen betreffen:

- Reduktion der Anzahl Vorstellungen in allen Sparten auf neu 190 Veranstaltungen
- Direkte Zuweisung von Subventionsmitteln in den Leistungsbereich A (Zeile 2b) in der Höhe von total CHF 240'000)
- Reduktion der Koproduktionsmittel auf neu CHF 310'000 und Aufsplitting auf die Sparten Theater/Tanz (CHF 270'000) und Musik (CHF 40'000).

Keine Änderungen wurden im Leistungsbereich C vorgenommen; der zusätzliche Mittelbedarf sinkt geringfügig um CHF 32'198 auf neu CHF 648'206.

Der zusätzliche Mittelbedarf in der Höhe von CHF 648'206 verteilt sich nun deutlich ausgewogener als in der ursprünglichen Version des Konzepts ‚Gesunde Kaserne‘:

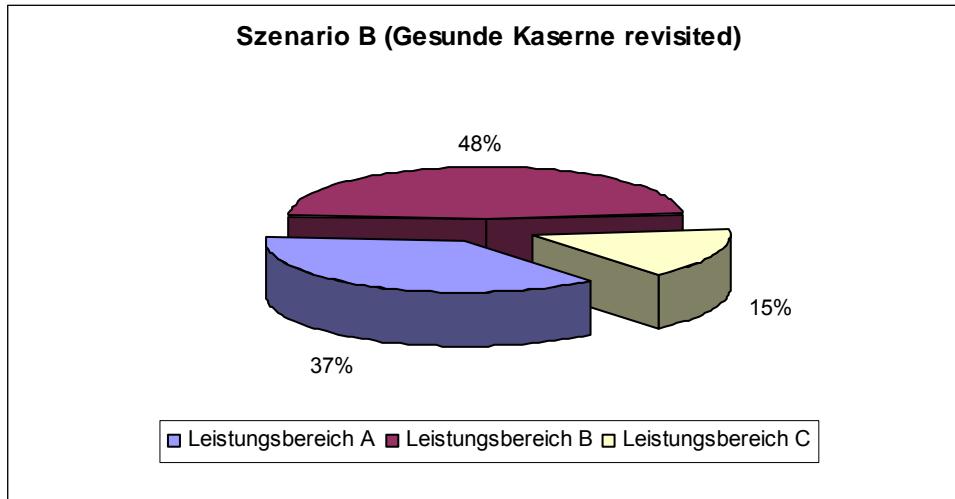


Abbildung 6: Mittelallokation Szenario B (Gesunde Kaserne revisited)

Mit 48% ist derjenige Anteil des zusätzlichen Mittelbedarfs am grössten, der sich nicht eindeutig fixen bzw. variablen Kosten zuweisen lässt. Das ist aus kaufmännischen Überlegungen nicht unvernünftig, weil diese Mittel so flexibel eingesetzt werden können. Unklar bleibt indes die Binnenverteilung der Koproduktionsmittel (Gagen / Honorare vs. Produktionsmittel vs. Mieten für eine externe Probebühne). Und: Mit einem Anteil von 15% des zusätzlichen Mittelbedarfs bleibt auch die Unterfinanzierung im Leistungsbereich C bestehen. Dies veranlasste uns schliesslich, einen eigenen Vorschlag auszuarbeiten.

5.3.3 Szenario C: Vorschlag NonproCons

Wir gehen bei unserem Gegenvorschlag von den folgenden Prämissen aus:

Leistungsbereich A

- Die Vorstellungsdichte sollte entsprechend den korrigierten Vorgaben des Szenario B beibehalten werden.
- Die drei Spartenbereiche sollten je als Profit-Center betrachtet werden; Querfinanzierungen sind zu vermeiden. Basis der Berechnung ist der jeweilige Deckungsbeitragsbetrag A3. Der gesamte Leistungsbereich soll mit einer roten Null abschliessen.
- Die Finanzierung in den Sparten Theater / Tanz und Kooperationen sollte auf einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Subventionen und Drittmitteln basieren. Zusätzliche Ticketingeinnahmen über die Budgetvorgaben hinaus bilden demnach einen wichtigen unternehmerischen Anreiz.
- Für die Finanzierung in der Sparte Musik setzen wir eine Defizitgarantie in der Höhe von 15% der Ticketingeinnahmen ein. Die Einwerbung von Drittmitteln in dieser Sparte ist erfahrungsgemäss schwierig.



Leistungsbereich B

Beim Szenario B ,Gesunde Kaserne revisited hat die Leitung der Kaserne Basel die Anzahl der geplanten Koproduktionen von 22 auf neu 15 Projekte reduziert und die Detailbeträge wie folgt modifiziert:²⁹

• Koproduktionen mit Basler Gruppen	5 x CHF 20'000
• Koproduktionen mit Schweizer Gruppen	8 x CHF 15'000
• Internationale Koproduktionen	2 x CHF 25'000
• Internationale Koproduktion	1 x CHF 35'000
Total	CHF 270'000

Neu sind Koproduktionsmittel in der Höhe von CHF 40'000 auch für die Sparte Musik vorgesehen. Geplant sind:

- Entwicklung von Reihen mit dem RFV für lokale Bands
- Workshops mit internationalen Künstlern (zB. im HipHop Bereich)
- Zusammenarbeit mit anderen Veranstaltern in CH (zB. Südpol Luzern) D, F

Wir halten auch diese Anzahl Koproduktionen generell für zu hoch, wollen der Kaserne Basel aber umgekehrt keine Vorgaben machen, wie viele Koproduktionen sie mit welchen Gruppen realisieren möchte. Wir richten uns bei der Festsetzung der Koproduktionsmittel an den vorgeschlagenen Finanzierungsanteil für die Sparte Theater und Tanz aus Produktionsmittel der Subvention und setzen für unseren Gegenvorschlag darum CHF 150'000 ein.

Wir halten weiter fest, dass die Kaserne Basel derzeit über keine Probebühne verfügt, was als eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung von Koproduktionen gilt. Solche Probebühne/n müssten extern angemietet werden – was wiederum bedeutet, dass dafür zusätzliche Fixkosten anfallen, die im Leistungsbereich C anfallen. Dazu kommen zusätzliche Personalkosten, da Koproduktionen – je nach Volumen – zwischen 25 und 50% Stellenprozente binden, die wiederum als fixe Kosten anfallen.

Vor diesem Hintergrund gehen wir von folgenden Annahmen aus:

• Mietkosten für externe Probebühne	CHF 25'000
• Zusätzliche Personalkosten	CHF 100'000
(Basis CHF 7'500 monatliche Gesamtkosten für eine 50%-Stelle)	

Zum Leistungsbereich B gehören schliesslich auch die hohen variablen Kosten für die technischen Zumietungen im Musikbereich. Wie im Abschnitt Finances bereits vorgeschlagen,

²⁹ In den Koproduktionsbeiträgen sind Reise-, Transport-, Übernachtungs- und Betreuungskosten mit eingerechnet. Und sie werden nicht als ausschliessliche finanzielle Beteiligung ausbezahlt.



müssen mögliche Einsparungen über eine entsprechende Investitionsrechnung geplant und diese Anschaffungen über Rückstellungen mitfinanziert werden.

Leistungsbereich C

Oberste Prämisse bei unserem Gegenvorschlag bildet das Ziel der Beseitigung des strukturellen Defizits der Kaserne Basel. Gerade weil die Kaserne neu als Koproduzentin agiert, sollten die Bereitschaftskosten mit staatlichen Beiträgen vollständig ausfinanziert sein.

Daneben schlagen wir vor, den Liegenschaftsaufwand sinnvoll zu plafonieren. Bei einer Jahresmiete von brutto CHF 566'816 sind mit CHF 188'000 aktuell 33% der Jahresmiete als Liegenschaftsaufwand ins Budget eingestellt. Das ist absurd hoch. Wir schlagen darum vor, dem Liegenschaftsaufwand auf max. 10% der Jahresmiete (brutto) zu begrenzen. Das entspricht CHF 56'682 pro Jahr. Im Vergleich zu den Budgetzahlen 2009 gehen wir demnach von folgendem Aufwand für die Verwaltung und den Betrieb der Kaserne Basel ab 2010 ff. aus:

Kaserne Basel	Aufwand Verwaltung & Betrieb 2010 ff.	
	Budget 2009	Vorschlag NPC
Personalaufwand	1'163'410	1'263'410
Verwaltungskosten		
Verwaltungsaufwand	99'000	99'000
allg. Öffentlichkeitsarbeit	120'000	120'000
Liegenschaftsaufwand	188'000	56'682
Miete Probeführe	-	25'000
Technikaufwand	100'000	100'000
Reserve / Rückstellungen	57'000	57'000
Abschreibungen	80'000	80'000
Total	1'807'410	1'801'092

Tabelle 6: Aufwand Verwaltung & Betrieb 2010 ff.

Die Entlastung beim Liegenschaftsaufwand wird durch den zusätzlichen Aufwand für die Anmietung einer Probeführe und den erhöhten Personalaufwand wieder etwas gemindert; das strukturelle Defizit – berechnet auf der Grundlage des aktuellen Subventionsbeitrags von CHF 1'610'000 – beträgt demnach noch CHF 191'092. Dieses gilt es prioritär auszugleichen.

Der zusätzliche Mittelbedarf beträgt demnach CHF 481'871 und verteilt sich wie folgt auf die drei Leistungsbereiche:

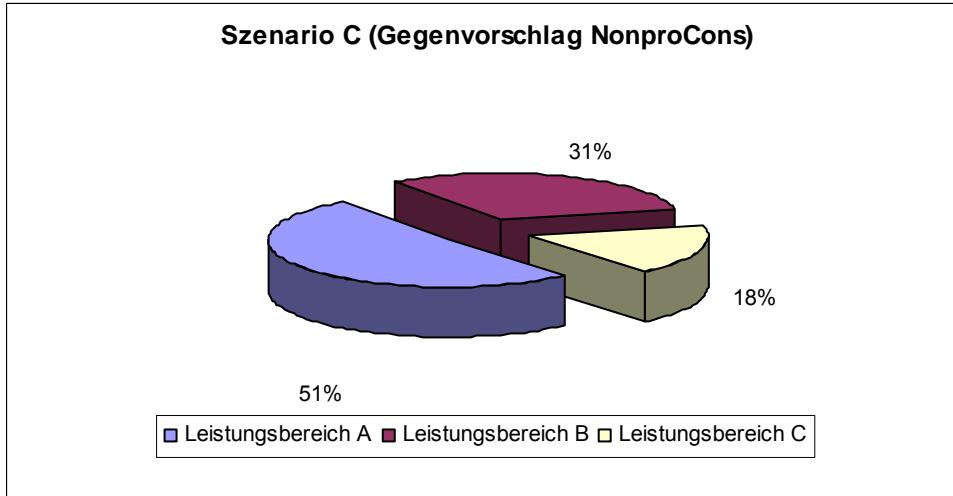


Abbildung 7: Mittelallokation Szenario C (Gegenvorschlag NonproCons)

Der direkte Veranstaltungsbetrieb der Kaserne Basel wird in unserem Gegenvorschlag deutlich nachhaltiger unterstützt als im Szenario B; ebenso wird der Leistungsbereich C etwas stärker berücksichtigt. Und mit frei verfügbaren Koproduktionsmitteln in der Höhe von CHF 150'000 (exkl. Musik) wird unserer Ansicht nach eine vernünftige Basis für den Einstieg der Kaserne Basel als Koproduzentin geschaffen.

Vor diesem Hintergrund und unter spezieller Berücksichtigung der erwähnten Investitionen im technischen Bereich, für die jährlich die entsprechenden Rückstellungen gebildet werden müssen, schlagen wir eine Erhöhung des jährlichen Subventionsbeitrags um CHF 550'000 vor – dies vorbehältlich der Zustimmung von Immobilien Basel-Stadt für die Plafonierung des Liegenschaftsaufwands auf 10% des aktuellen Bruttojahresmietzinses und keiner Mietzins-erhöhung.

Wir erachten zusätzlich den Vorschlag der Kaserne Basel, weitere CHF 40'000 für Koproduktionen in der Sparte Musik einzusetzen, als grundsätzlich prüfenswert. Diese Fördermassnahmen sollten aber vorgängig mit der Kulturförderstellen in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft sowie mit dem Rockförderverein RFV besprochen werden, um allfällige Doppelspurigkeiten zu vermeiden.



6 Schlussfolgerungen

Im Sinne des eingangs formulierten Auftrags können wir die vier gestellten Fragen wie folgt beantworten:

1. **Anforderungen an den Betrieb Kaserne Basel:** Damit die Kaserne Basel nicht nur ihren vertraglich festgelegten Auftrag erfüllen kann, sondern zukünftig auch als Koproduzentin agieren kann, sind sowohl die entsprechenden Voraussetzungen seitens des Subventionsgebers zu schaffen als auch seitens des Trägerschaftsvereins Kulturwerkstatt Kaserne und der operativen Leitung der Kaserne Basel eine Reihe von Bedingungen zu erfüllen. Dazu gehören
 - **Subventionsgeber** (Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt): Qualitative Präzisierung des Auftrags, namentlich in Bezug auf:
 - Musik: Der Musikauftrag der Kaserne ist heute komplementär und entsprechend dem aktuellen Gesamtangebot (Volkshaus, Sommercino, Restaurant Hirschenegg, nt/Areal etc.) zu präzisieren.
 - Koproduktionen: Damit die Kaserne Basel diese neue, zusätzliche Aufgabe erfüllen kann, müssen die institutionellen Schnittstellen gemäss den Förderpolitiken der beiden Halbkantone bereinigt werden. Konkret: Wie viele lokale Koproduktionen muss/soll die Kaserne Basel realisieren? Worin bestehen die Koproduktionsmittel im Einzelnen: Finanzmittel in welcher Höhe? Probemöglichkeiten? Personelle Betreuung? etc.
 - **Trägerschaftsverein Kulturwerkstatt Kaserne:** Der Vorstand des Vereins Kulturwerkstatt Kaserne ist das strategische Führungsorgan einer körperschaftlich eigenständigen Organisation. Diese Führungsrolle muss er entschiedener wahrnehmen:
 - Erarbeitung der notwendigen strategischen Führungsinstrumente: Leitbild, Businessplan/Strategie, Finanz- und Investitionsplanung, strategisches Controlling etc.
 - Mittelfristige Erweiterung des Vorstands mit klaren Ressortverantwortlichkeiten (Professionalisierung des Ehrenamts)
 - Entwicklung eines unternehmerischen Selbstverständnisses: ggf. Neuregelung des Mietverhältnisses (zB. Übernahme der Kaserne im Baurecht), ggf. Erarbeitung eines neuen Führungsmodells resp. Führungssystems (Zweier-Leitung; Führungsvorgaben mit klaren Zielsetzungen und Übertragung entsprechender Kompetenzen an die Leitung), Verstärkung der politischen Lobby-Arbeit etc.
 - **Leitungsteam Kaserne Basel:** Zu den zentralen Aufgaben des Leitungsteams der Kaserne Basel gehören:
 - Erweiterung der bestehenden operativen 'Controllingübersicht der Veranstaltungen' um die entsprechenden Planungs- und Steuerungsdimensionen im Leistungsbereich B, um in Zukunft jederzeit volle Kostenkontrolle zu haben.
 - Optimierung der operativen Planung, namentlich im Hinblick auf die technischen Zumietungen. Dazu gehören die Programmplanung, aber auch die Re-



geling der Mietbedingungen (Mietkauf) und die Bildung von Rückstellungen für Investitionen.

- Verbesserung der ‚politischen performance‘, namentlich gegenüber der Musikszene und den wichtigsten Meinungsbildnern in Basel
 - Optimale Unterstützung des Vorstandes in der Vorbereitung seiner Entscheide (Erhöhung der operativen und strategischen Problemlösungskompetenz)
2. Höhe des zukünftigen Budgets der Kaserne Basel: Die Höhe des zukünftigen Budgets der Kaserne Basel können wir abschliessend nicht benennen, da dieses – neben der Bezifferung des Subventionsbedarfs in der Höhe von neu CHF 2'160'000 – massgeblich von den Ticketing-Erträgen und insbesondere den einzuwerbenden Drittmitteln abhängig ist. Die bisherige Praxis bzw. der relative Anteil dieser Drittmittel als indirekte Einnahmen des Spielbetriebs (2008: fast CHF 425'000) erachten wir sowohl als finanzielles als auch als unternehmerisches **Risiko**, das mittelfristig abbaut werden muss. Die produktionsgebundenen Finanzierungen aus den beiden Lotteriefonds BL & BS, des Fachausschusses Theater & Tanz, von privaten Stiftungen (CMS, GGG, Binding-Stiftung etc.) und öffentlich-rechtlichen Stiftungen (Pro Helvetia) sind grundsätzlich unsicher und also schwer kontrollierbar. Wie diese Risiken abbaut werden können, ist Gegenstand der strategischen Planung.
3. Mögliche Defizite in der Organisation und den Betriebsabläufen der Kaserne Basel, und mit welcher Dringlichkeit müssen welche Probleme gelöst werden?:
- Gravierende Defizite in der Organisation und in den Betriebsabläufen konnten wir keine feststellen, zumal die Untersuchung in die Zeit der Sommerpause fiel, der (Spiel-) Betrieb der Kaserne Basel somit ruhte und keine solche Betriebsabläufe beobachtbar waren.
 - Als problematisch erachten wir die derzeitige Führungsstruktur, welche der Sparte Musik keine adäquate politische Repräsentanz einräumt.
 - Defizite sehen wir in der Governance sowie in der generellen „Staatsnähe“ der Kaserne Basel.
- Alle diese Defizite können nur (sollten aber) mittelfristig geändert werden.
4. Gestaltung eines zweckdienlichen Controllings, dass sowohl die operative Steuerung als auch die strategische Führung der Kaserne möglich ist:
- Kurzfristig: Erweiterung der bestehenden operativen ‚Controllingübersicht der Veranstaltungen‘ und Formalisierung der Quartals- resp. Monatsberichte
 - Mittelfristig: Kostenträgerrechnung aus Basis Vollkostenrechnung
 - Langfristig: Aufbau eines strategischen Controlling-Systems

Über die Dringlichkeit, mit der welche Probleme gelöst bzw. bestehende Defizite in der Organisation und den Betriebsabläufen der Kaserne Basel beseitigt werden müssen, informieren die Handlungsempfehlungen in der vollständigen Fassung.

