

# Konzept Weiterbetrieb Neue Kammerspiele ab Herbst 2022

## 1. Ausgangssituation

Die KulturGenossenschaft Neue Kammerspiele hat vor fast genau 10 Jahren (am 1.11.2012) den Betrieb des traditionsreichen Kinos und Veranstaltungsortes Kammerspiele in Kleinmachnow übernommen - daraus sind die Neuen Kammerspiele entstanden.

Der Betrieb umfasst drei Standbeine:

als erstes den Kino- und Kulturbetrieb mit einer Vielzahl von Kinovorstellungen, kultureller und gesellschaftsrelevanter sowie lokaler Veranstaltungen in zweites vom Umfang her etwas kleineres Feld sind die Vermietungen – einerseits die dauerhaften Vermietungen der Räumlichkeiten an kulturelle Akteure wie Musik- Theater und Musicalschulen sowie die kurzfristige Vermietung für einzelne öffentliche Veranstaltungen oder auch private Events oder auch für die Nutzung durch lokale Akteure und die Verwaltung

Der dritte Bereich ist der Gastronomiebetrieb der Kneipe Schröders, der zu normalen Zeiten ca. die Hälfte der Umsätze generiert und damit zur Finanzierung des defizitären Kino- und Kulturbetriebs beiträgt.

Die restlichen Verluste werden unter normalen Betriebsbedingungen durch die Förderung der Gemeinde Kleinmachnow ausgeglichen.

## Entwicklung & Wachstum Betrieb

Der Betrieb des Kulturortes Neue Kammerspiele ist aus einer Gruppe von engagierten Einzelpersonen entstanden, die mit einer großen Vision aber ohne konkretes Organisationskonzept den Betrieb im November 2012 aufgenommen haben. Zu diesem Zeitpunkt hat jeder im Betrieb alles gemacht – anfallende Aufgaben wurden von der gerade zu dem Zeitpunkt anwesenden Person übernommen, eine konkrete Aufgabenverteilung lag nicht vor. Da der Betrieb des Hauses so gut wie neu begonnen werden musste, war die Arbeit anfangs überschaubar und ohne große organisatorische Aufteilung machbar.

So hat sich langsam für jeden Akteur eine berufliche Position entwickelt, die aus der persönlichen Neigung und der aktuellen Notwendigkeit entstanden. So wurden die Posten auf vorhandene Teammitglieder verteilt – eine Hierarchie oder Leitungsstruktur gab es nicht. Sie war auch auf Grund der überschaubaren Geschäftstätigkeit nicht notwendig. Natürlich wurde eine gewisse betriebliche Verantwortung durch die beiden Vorstände der Genossenschaft getragen, sie hatte aber auf den täglichen Betriebsablauf keine oder nur sehr wenig Auswirkungen.

Innerhalb dieser 10 Jahre ist der Umsatz um ein 10faches gewachsen, die Betriebstätigkeit, die einzelnen Aufgaben und die damit einhergehenden organisatorischen Strukturen ebenfalls. Allerdings ist die Organisation einfach mitgewachsen, aber sie wurde nicht konkretisiert und angepasst. Lediglich die

Personalstruktur wurden erweitert und Leitungspositionen geschaffen, um das Wachstum organisatorisch in den Griff zu bekommen. Auf die Einzelheiten der Neustrukturierung des Unternehmens wird im Folgenden noch eingegangen werden.

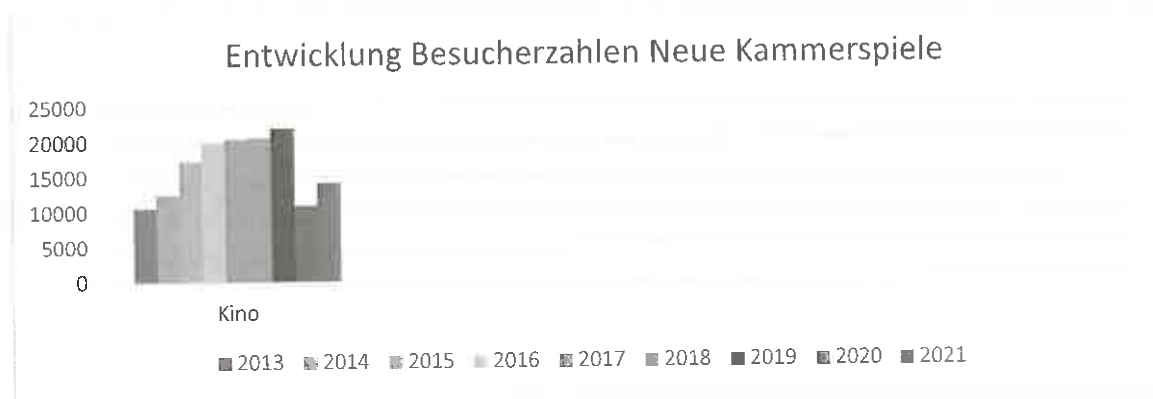
### Krisenzeiten

Wir als Neue Kammerspiele stehen, wie auch alle anderen Kinos und Kulturbetriebe, noch mitten in der Pandemie und vor einer großen Energiekrise und damit inmitten einer der schwierigsten Zeiten. Wie viele Kulturorte diese Krise überleben werden, ist noch ungewiss – aber sicher wird es keine aus eigener Kraft schaffen, sondern alle Bühnen, Kinos und Veranstaltungsorte werden auf die Unterstützung der Regierung, der Städte und Kommunen und letztendlich auch auf die der Kunden angewiesen sein.

Nach einer Statistik des Deutschen Bühnenvereins ist die Zahl der Zuschauer\*innen an den deutschsprachigen Bühnen in den vergangenen zwei Jahren um 86% zurück gegangen. Bei den Kinos beträgt der Rückgang laut einer Stellungnahme der AG Kinogilde bis zu 70%. Die ersten Kulturorte – wie das Slaughterhouse in Moabit - schließen bereits.

Einen kurzen Überblick über die Lage erhalten Sie in dem in der Anlage angefügten Pressespiegel.

Bis kurz vor der Pandemie – Anfang 2020 – haben sich Umsätze beim Ticketverkauf für Kino und Veranstaltungen, in der Gastronomie sowie die Kino-Besucherzahlen in den Neuen Kammerspielen immer besser entwickelt. Seit dem Frühjahr gab es in der ganzen Branche einen großen Einbruch, von dem sich die Kinos bisher nicht erholt haben.



Das Publikum kommt nun nur zögerlich zurück – dies sowohl bei den Kinos, als auch bei den Bühnen- und Konzertveranstaltern. Die Gründe dafür sind in aller erster Linie die nach wie vor existierende Angst vor einer Ansteckung in Räumen mit vielen anderen Menschen.

Im Moment (Oktober 2022) erleben wir eine kurzfristige Entspannung der Lage und bemerken, dass die Menschen durchaus wieder ins Kino und zu den Veranstaltungen kommen und auch Geld ausgeben.

Da die Corona-Zahlen in den nächsten Monaten wieder steigen werden und die Menschen die Folgen der Energiekrise immer stärker zu spüren bekommen, ist leider auch in dieser Kino-Saison (Oktober-April) nicht mit einer Entspannung der Lage zu rechnen. Hinzu kommt, dass die Menschen angesichts der Energiekrise ihr Geld zusammenhalten und da liegt bei den meisten das Sparpotential in der Kultur.

Wir müssen uns also auf eine längere Zeit mit niedrigen Besucherzahlen und schwindenden Umsätzen einstellen.

Auf der anderen Seite haben wir einen sehr großen Kostenanstieg zu verzeichnen. Einerseits bei den Personal- andererseits bei den Energiekosten.

#### Personalkosten

Erhöhungen Mindestlohn zum

01.1.2021 9,50 €

01.7.2021 9,60 €

01.1.2022 9,82 €

01.7.2022 10,45 € +6,42% im Vergleich zum 1. HJ 2022

1.10.2022 12,00 € +22,2% im Vergleich zum 1. HJ 2022 / +14,83% im Vergleich zum Vormonat

Anzahl Mitarbeiter\*innen (Stand Oktober 2022):

1 Geschäftsführung (19 € / Stunde brutto)

6 Teilzeit (Mindestlohn -17 € / Stunde brutto)

25 Aushilfen (Mindestlohn),

Von insgesamt 32 Mitarbeiter\*innen arbeiten 26 zum Mindestlohn – alle anderen liegen nur wenig darüber.

#### Energiekosten

Mit der Steigerung der Energiekosten im Gas- und Strombereich liegen unsere aktuellen Vorauszahlungen etwa 4mal so hoch wie noch 2019, das letzte Jahr, in dem vergleichbare Zahlen vorliegen, da wir in 2020 und 2021 längere Zeit geschlossen hatten und damit natürlich die Energiekosten entsprechend geringer waren.

In 2019 haben wir noch 20.000 € im Jahr für Gas, Strom und Wasser bezahlt – jetzt werden es voraussichtlich 70.000 -80.000 € sein.

#### Kosten für Wareneinsatz

Von September 2001 bis September 2022 haben sich die Preise für Lebensmittel um 18,7 % erhöht – zwischen 2019 und 2020 lag die Teuerungsrate bei nur 1,5 %. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Gewinnspanne im gastronomischen Betrieb, da eine Preiserhöhung in dieser Größenordnung von den Kunden nicht akzeptiert werden würde.

#### Zukünftige Herausforderungen

Die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Zukunft liegen damit auf der Hand: ein starker Umsatzrückgang gepaart mit einer überdimensionalen Zunahme der Kosten hat einen großen wirtschaftlichen Verlust zur Folge, der bei uns – wie in dem beigefügten Wirtschaftsplan ersichtlich – trotz der Förderung mit einem Minus von ca. 118.000 € zu Buche schlägt.

Und dabei ist die enorme Erhöhung der Kosten in 2022 erst ab dem Oktober zu spüren– d.h. dass das Ergebnis sich im kommenden Jahr bei gleichbleibender Einnahme-Situation auch noch verschlechtern kann.

Bei den Personalkosten ergeben sich neben der Kostensteigerung auch noch zwei weitere Problematiken: erstens die stetig wachsende, hohe Inflationsrate (aktuell 10% Quelle: Statistisches Bundesamt) im laufenden Jahr, der sich die Gehälter zukünftig zumindest ein wenig anpassen müssen, um unseren Mitarbeiter\*innen die Finanzierung ihrer Lebenshaltungskosten zu ermöglichen und sie damit im Betrieb halten zu können. Dies wird dann zu einer weiteren Erhöhung der Personalkosten führen.

Als zweites die der Verhältnismäßigkeit zu den anderen Gehältern:  
Unsere Aushilfen, die keinerlei betriebliche Verantwortung und keine weiteren Verpflichtungen haben, erhalten ab Oktober den Stundenlohn von 12 € netto, wohingegen sich die Netto-Stundenlöhne unserer anderen festen Mitarbeiter\*innen teilweise unter 9€ liegen, die der Geschäftsführung gerade mal bei 12,50 €. Diese Tatsache ist natürlich auch schon in das Bewusstsein der Kolleginnen und Kollegen gerückt, so dass schon die ersten Nachfragen nach Lohnerhöhung kommen. Eine Erhöhung der Gehälter ist aber angesichts der oben beschriebenen finanziellen Lage gerade nicht möglich – eine Abwanderung der langjährigen Mitarbeiter\*innen in andere Jobs, die besser bezahlt sind, ist also absehbar bzw. gilt es, dieses mit allen Mitteln zu verhindern.  
Die eh schon sehr angespannte Lage, im Niedriglohnbereich qualifiziertes und engagiertes Personal zu bekommen, wird dadurch zusätzlich erschwert.

Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen standen wir auch innerbetrieblich vor einer Aufgabe. In der Praxis der letzten Jahre zeigt es sich, dass unser Betrieb für eine Teilung der Leitungsaufgaben zu klein ist.

Folgen:

- Zu großer Verwaltungskopf für zu kleinen Betrieb
- Es fehlt an einigen Stellen der nötige Gesamtüberblick
- Teilweise Überschneidung und Unklarheit in der Aufgabenstellung
- „zu viele Köche“
- Gesplittete Teams trotz sehr kleiner Betriebsstruktur – kein Teamwork
- 

Außerdem gab es teilweise Uneinigkeit in Strategien der einzelnen Leitungspersonen –  
Folgen:

- Uneinheitliche Darstellung nach außen
- Kollision der betrieblichen Interessen
- Zu viel Energie geht nach innen verloren
- Leitungspositionen greifen nicht immer ineinander

## 2. Lösungs-Strategien

Die aktuelle Situation war uns schon im Frühjahr 2022 bewusst, weshalb wir bereits zu diesem Zeitpunkt die ersten Schritte in Richtung einer Kostensenkung und Umsatzsteigerung unternommen haben. Das waren im Einzelnen:

- a) Reduzierung der Personalkosten und Neustrukturierung durch die Kündigung von einzelnen festen Mitarbeitern

- b) Erhöhung der Eintrittspreise im Kino und Einführung von Wochenend-Preisen
- c) Erhöhung der Preise für Speisen und Getränke im Schröders
- d) Erhöhung der Mietkosten für alle bestehenden Dauermieter
- e) Erhöhung der Mietkosten für kurzfristige Vermietungen

Aktuell ist in Planung:

- f) Erarbeitung von Konzepten zur Einsparung von Energiekosten
- g) Spendenaufruf im Haus zur Beteiligung an den Energiekosten
- h) Anpassung der Nutzungszeiten der Säle
- i) Schaltung von Kinowerbung

Die Erläuterung der einzelnen Punkte im Folgenden:

Zu a) Durch die Straffung der Leitungsebene sollte die Entwicklung zu noch höheren Personalkosten durch die Anhebung des Mindestlohns abgefangen werden.

Den oben genannten Problemen soll durch eine Neustrukturierung der Organisation Abhilfe geschaffen werden

Es soll in Person der Geschäftsführung lediglich eine Leitungsfunktion geben.

Die flacheren Strukturen bewirken einen besseren Gesamtüberblick. Energien können besser genutzt und wirkungsvoll umgesetzt werden, was einen positiven Einfluss auf alle Geschäftsbereiche hat.

Eine Einheitliche und klare Unternehmensstrategie nach innen und außen lässt die einzelnen Teams zusammenwachsen und gewährt eine gute Teamstruktur und -stimmung.

Zu b) Seit Juli 2022 haben wir unsere Kino-Eintrittspreise wie folgt erhöht:

	<u>innerhalb der Woche</u>	<u>Wochenende</u>
Kind	4,50 €	5,50 €
Schüler, Studenten	6,00 €	7,00 €
Erwachsene	8,00 €	9,00 €

Für Filme mit Überlänge – ab 120 min – berechnen wir in allen Kategorien 1 € zusätzlich.

Damit liegen wir mit den Preisen nur knapp unter denen der großen Kinos, die allerdings vor allem bei den Sitzplätzen einen viel größeren Komfort anbieten können als wir. Eine weitere Erhöhung der Kinotickets ist aktuell daher nicht möglich.

Zu c) Wir haben die Preise für Getränke und Speisen um ca. 10% erhöht – das war natürlich nicht an allen Stellen möglich, da bei bestimmten Preisen auch die Verhältnismäßigkeit zu anderen Getränken – z.B. alkoholische zu nicht alkoholischen – bestehen bleiben muss.

Zu d & e) Die Mieten unserer Dauermieter – wie z.B. die Musical Manufaktur und die Musiklehrer – haben wir um 18% erhöht. Die Kosten für die Miete der Säle ebenfalls –

allerdings noch einmal um deutlich mehr - da hier auch die höchste Steigerung an Energiekosten zu erwarten ist. Vor allem im großen Saal.

Zu f) Energie-Konzept: Unser Mitarbeiter Alexander Buchhorn hat ein Studium im Bereich Energie abgeschlossen und erarbeitet zusammen mit einem Kleinmachnower Energieberater, der sich kostenfrei zu Verfügung gestellt hat, ein Konzept zur Einsparung von Energien in den Neuen Kammerspielen.

Zu g) Spendenaufruf: Wir werden zukünftig in unseren Räumen Spendenboxen mit dem Aufruf, sich als unsere Gäste an den hohen Energiekosten zu beteiligen, aufstellen und hoffen auf rege Teilnahme.

Zu h) Anpassung der Nutzungszeiten: Solange noch kein Energie-Konzept ausgearbeitet wurde, werden wir den großen Saal wenn möglich nur noch an den Tagen nutzen, an denen die zu erwartende Besucherauslastung dies auch rechtfertigt. In der Regel sind das die Wochenenden – also Freitag Nachmittag bis Sonntag Nachmittag. In Wochen, an denen an Wochentagen Veranstaltungen (Lesungen, Theater) oder Kinovorstellungen mit vielen Personen (z.B. Schulkino) stattfinden, werden auch die Wochentage bespielt, da hier das Kino sowieso beheizt werden muss. An den übrigen Tagen werden wir verstärkt den kleinen Kinosaal nutzen und dort Filme anbieten.

Zu i) Kinowerbung: Bisher haben wir aus zwei Gründen auf die Schaltung von Kinowerbung verzichtet. Einerseits, um unserem Publikum einen werbefreien Kinogenuss bieten zu können, andererseits um mit den Anfangszeiten der Filme weiterhin in einem Bereich zu bleiben, den unser Publikum bevorzugt. Erfahrungsgemäß werden die Filme immer länger – meist über 120 min - jedoch eine Anfangszeit – vor allem unter der Woche – vor 18 Uhr ist nicht möglich. Beginnen wir mit dem ersten Film um 18 Uhr so können wir mit Ein- und Auslass, Reinigung des Saales und einigen Trailern im Vorspann den nächsten Film frühestens um 20.30 Uhr beginnen lassen – was schon sehr spät ist.

Nun werden wir versuchen, Kinowerbung zu akquirieren und dafür ggf. einige Trailer zur Vorankündigung von kommenden Filmen nicht mehr zeigen.

### **Zukünftiges Film- und Veranstaltungskonzept**

Seit September haben wir die Planung der Filme strategisch ein wenig umgestellt. Das Angebot innerhalb einer Kinowoche sieht nun so aus, dass fast kein Film in der Woche doppelt läuft, sondern die Filme über den Monat verteilt an verschiedenen Wochentagen zu unterschiedlichen Uhrzeiten laufen, so dass innerhalb der Woche für jeden Geschmack etwas dabei ist. Die Idee dahinter ist, unser Publikum durch ein vielfältiges und abwechslungsreiches Wochenangebot wieder verstärkt ins Kino zu locken. Auch möchten wir bei der Filmauswahl verstärkt auf das aktuell sehr spürbare Bedürfnis, im Kino Unterhaltung und Ablenkung zu finden, eingehen. „Problemfilme“ sind angesichts der vielen Probleme, die der Alltag gerade bietet, bei dem Publikum gerade nicht erwünscht. Die aktuellen Kinozahlen beweisen dieses eindeutig, da in dem aktuellen Monat Filme aus allen Genres liefen, die reinen Unterhaltungsfilm aber durchweg einen deutlich höheren Zuspruch fanden.

Die Auswahl der Filme findet jetzt auch verstärkt im Team statt, um einerseits die Kolleginnen und Kollegen auch mehr in die inhaltliche Planung einzubeziehen aber auch, damit sich der breitere Filmgeschmack im Programm wiederfindet.

Eine weitere Neuerung ist, dass wir an den besucherstärksten Tagen an den Wochenenden, statt vorher nur drei bis zu fünf Filmen zeigen. Dafür fallen z.B. Nachmittags-Filme an den Wochentagen weg, die in der Regel nur sehr schlecht bis gar nicht besucht sind. Die Auswertung der Besucherzahlen der letzten Monate und Jahre hat dies ergeben.

Neben dem etablierten Veranstaltungsprogramm, das sich durch eine Mischung aus regionalen und überregionalen Theaterproduktionen, Musik-, Varieté- und Tanzaufführungen auszeichnet, setzen wir wieder vermehrt auf ein kostenloses Angebot. Dieses ermöglicht uns, nutzungsschwache Zeiten, vor allem in der Gastronomie, zu füllen und so ggf. weitere Umsätze zu generieren. So haben wir seit Oktober wieder am Dienstag Abend eine Jam Session im Kinofoyer und an dem sonst sehr schlecht besuchten Sonntag Abend zeigen wir im kleinen Kinosaal live den ARD-Tatort.

### **EU-Projekte**

Aktuell läuft wieder ein EU-Projekt, ein weitaus kleineres als das vorherige, mit dem Namen EUROPEAN NOMAD. Die Idee dahinter ist, geflüchtete Künstler (jeweils zwei pro Partner) aus drei Gast-Ländern (Spanien, Frankreich, Deutschland) zusammen zu bringen und einerseits in die Optionen, die das Gastland den Künstlerinnen und Künstlern bietet, einzuführen und andererseits auch künstlerisch zu arbeiten. Wir sind die ersten Gastgeber und erwarten in der kommenden Woche (ab dem 24.10.) unsere EU-Gäste. Wie auch das vorherige EU-Projekt ist dieses aus den Kontakten entstanden, die wir aus früheren EU-Projekten im Heimathafen Neukölln gewinnen konnten.

Was bringen uns die EU-Projekte? Neben den projektbezogenen Kosten werden durch die EU auch allgemeine Kosten abgedeckt. So konnten wir bei dem vergangenen EU-Projekt Connecting Cinemas ([www.connecting-cinemas.eu](http://www.connecting-cinemas.eu)) z.B. eine größere Summe der bestehenden Personalkosten abrechnen.

Weitere Projekte sind daher bereits in Planung.

### **Kinoprogrammpreis**

Da es immer wieder Fragen zum Kinoprogrammpreis gibt, soll dieser im Folgenden auch kurz erklärt werden.

Der Kinoprogrammpreis ist eine Form der Auszahlung von Fördergeldern an die Kinos in Berlin und Brandenburg. Jedes Kino, das sich bewirbt, erhält einen Preis. (vgl.

<https://www.tip-berlin.de/kino-stream/kinoprogrammpreise-berlin-brandenburg-2020-verliehen-das-sind-die-gewinner/>)

Lediglich die Höhe des Preisgeldes ist unterschiedlich.

Den Name des Förderprogramms ist doppeldeutig und wird daher oft als Auszeichnung für das Kinoprogramm gehalten – richtig ist jedoch, dass die Kinos den Preis für ihr gesamtes Programm bekommen, nicht nur für ihr Kinoprogramm. Unschwer zu erkennen ist dies an den Begründungen der Jury, die wir als Neue Kammerspiele in den letzten Jahren für unsere Preise bekommen haben:

*Begründung 2019:*

*"Auch in diesem Jahr wieder eine besonders kreative Bewerbung unter dem Titel ‚Klima Kinema‘, die bei der Jury trotz des durchaus ernsten Themas ein richtig prima Klima erzeugt hat. Eine entertainige Darstellung der sorgfältig kuratierten Kino- und Kulturarbeit, bei der natürlich auch ‚Gundermann‘ Spitze war. Spitze, wie erstmalig die diesjährige Kinoprogrammpreisprämie KPPP!"*

*Begründung 2020: Die Kammerspiele erzählen uns von ihren märchenhaften Erfolgen im vergangenen Jahr, von guten und bösen Mächten und von den vielen Kleinmachnowern, die sich in den Bann des kreativen und vielfältigen Programms ziehen lassen. Wir uns auch und sagen "Spitze"!*

### 3. Fazit und Perspektiven

Wir gehen davon aus, dass wir die Verluste in 2022 noch aus den Gewinnen des letzten Jahres abfangen werden. Hier sind durch die Zahlungen der Corona-Teststellen insgesamt etwa 400.000 € an die KulturGenossenschaft geflossen – weshalb wir 2021 Gewinne zu verzeichnen hatten und daher auch auf die Förderung durch die Gemeinde Kleinmachnow verzichtet haben!

Wie es dann im Jahr 2023 weitergeht, hängt von vielen Entwicklungen ab, die aktuell nicht einschätzbar sind. Die Corona-Situation, die Energiekrise und die Inflation und das damit einhergehende Konsumverhalten der Bevölkerung sind Faktoren, die unseren Fortbestand in großem Maße beeinflussen werden.

Eine fundiertere Aussage über die Form des wirtschaftlichen Weiterbestehens der Neuen Kammerspiele wird daher erst möglich sein, wenn wir die o.g. Faktoren besser kennen und Erfahrungen im Umgang mit den diversen Krisen gesammelt haben. Das wird frühestens Anfang 2023 möglich sein, wenn überhaupt.

Aktuell sehen wir eine positive Entwicklung bei den Umsätzen und Besucherzahlen. Ob dieser Trend anhält, wird sich wie beschrieben zeigen.

**Für das kommende Jahr gibt es mehrere vorstellbare Szenarien:**

Die Situation und die wirtschaftlichen Defizite bleiben wie oben beschrieben.

Die Situation und die wirtschaftlichen Defizite verschlechtern sich!

Die Umsätze und Besucherzahlen ziehen wieder an und die wirtschaftliche Situation stabilisiert sich.

Wir gehen davon aus, dass wir aus den o.g. Gründen das nächste Jahr/die nächsten Jahre mit einem höheren Fehlbetrag abschließen als bisher – wir rechnen mit 200.000-250.000 €. Man darf oder muss aber davon ausgehen, dass sie die Lage wieder stabilisiert. Das ist abhängig von der Gesamtentwicklung und eine Beeinflussung liegt außerhalb unserer Möglichkeiten.

Das heißt: In den ersten beiden Fällen werden wir ohne eine hoffentlich nur punktuelle, zusätzliche (über die aktuelle Förderung hinausgehende) substanzielle finanzielle



Unterstützung durch den Staat oder die Gemeinde nicht überleben können. Eine kurzfristige Veränderung der allgemeinen Lage ist nicht absehbar.

Wir werden aber alles dafür tun, den für unsere Gäste und Kunden so wichtigen Standort Neue Kammerspiele zu erhalten und auch weiterhin Kultur und Unterhaltung für alle Menschen in der Region anzubieten. Dazu benötigen wir Ihre Unterstützung.

Carolin Huder und das gesamte Team der Neuen Kammerspiele  
im Oktober 2022

**Anlagen:**

Angepasster Wirtschaftsplan 2022

Grundlagen und Erläuterungen zum Wirtschaftsplan

Pressespiegel

