

Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele

Konsolidierungskonzept MK:2030

Planungsrahmen

Wirtschaftsjahre 2025/2026 bis 2029/2030

I.	Management Summary	2
II.	Ausgangssituation und Anlass	2
III.	Ziele	3
IV.	Prämissen und Annahmen	4
V.	Handlungsfelder	5
	1. Erlöse	6
	2. Aufwendungen	7
	3. Prozesse – Ablauforganisation	9
	4. Strukturen – Aufbauorganisation	11
VI.	Ausgleich Gesamtdefizit	12
VII.	Chancen und Risiken	12
	1. Risiken	12
	2. Chancen	13

I. Management Summary

Der Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele hat ein Konsolidierungskonzept MK:2030 über einen Zeitraum von 5 Spielzeiten aufgestellt. Er gewährleistet damit finanzielle Planungssicherheit für seine Theater im Rahmen ihrer Funktionslogik (lange Planungsvorläufe und langfristige Vereinbarungen für künstlerische Projekte), leistet über eine dauerhafte Absenkung des Zuschusses einen signifikanten Beitrag zur Haushaltskonsolidierung der Stadt und sichert die Kernstrukturen sowie die künstlerische Leistungsfähigkeit der Betriebsteile.

Während der Laufzeit der Konsolidierung werden Optimierungen in den vier Handlungsfeldern Erlöse, Aufwendungen, Prozesse und Strukturen ausgelotet und sukzessive umgesetzt. Demgegenüber wird die Absenkung des Zuschusses unter den unten genannten Annahmen und Prämissen bereits ab dem Haushaltsjahr 2026 geplant. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse des Eigenbetriebs in den kommenden Jahren weiter deutlich negativ ausfallen werden, bis mit der Spielzeit 2029/2030 wieder ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht wird.

Kumuliert geht der Eigenbetrieb von einem Gesamtdefizit über die kommenden 5 Jahre in Höhe von 5.620 T€ aus, das gemäß § 8 Absatz 2 der Eigenbetriebsverordnung Bayern (EBV) über eine Abbuchung von Rücklagen ausgeglichen werden kann.

II. Ausgangssituation und Anlass

Im Rahmen der jährlichen Haushaltskonsolidierungen wurden dem Eigenbetrieb in den Wirtschaftsjahren seit 2021 in den jeweils laufenden Spielzeiten einmalige Zuschusskürzungen auferlegt. Insgesamt beliefen sich diese Kürzungen auf annähernd 11.000 T€. Darüber hinaus wurden von Seiten der Stadt Tarifierhöhungen aus den beiden letzten Tarifrunden 2023 und 2025 nur anteilig ausgeglichen trotz gegenteiliger Zusagen im Rahmen der Gründung des Eigenbetriebs. Insgesamt summieren sich die nicht ausgeglichenen Anteile auf annähernd 1.000 T€.

Der Eigenbetrieb konnte diese Belastungen in der Vergangenheit durch den Verbrauch von zweckgebundenen Rücklagen, eine solide und sparsame jährliche Wirtschaftsführung sowie über strukturelle Einsparungen auffangen.

Mit dem Konsolidierungskonzept MK:2030 reagiert die Werkleitung auf die folgenden Parameter und Herausforderungen angesichts der fortdauernden Haushaltskrise der Landeshauptstadt:

- Der Eckdatenbeschluss zum Haushalt 2026 der Landeshauptstadt München (LHM) sieht stadtweite Einsparungen im Bereich der Sachmittel in Höhe von 260 Mio. € vor. Im Kulturreferat wurde der Konsolidierungsanteil im Verlauf der Haushaltsplanaufstellung 2026 auf 17.862 T€ festgelegt. Davon entfallen 2.640 T€ auf den Eigenbetrieb, der aufgrund dessen mit der Vorlage des 1. Zwischenberichtes ein massives Defizit für das Ende der Spielzeit prognostiziert.
- Zeitgleich führen die Stadtkämmerei und die Beratungsgesellschaft PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH – einen Prozess durch, innerhalb dessen dauerhafte Einsparpotenziale identifiziert werden sollen. Eine Beschlussvorlage zur weiteren Umsetzung wird im Frühjahr 2026 nach den Kommunalwahlen erwartet.

- Zur Deckung weiterer konsolidierungsbedingter Defizite stehen zweckgebundene Rücklagen nach dem Jahresabschluss 2024/2025 nicht mehr zur Verfügung.
- Die Planungen der Künstlerischen Leitungen der Theater und der Otto-Falckenberg-Schule sowie entsprechende vertragliche Vereinbarungen reichen weit in die Zukunft, teilweise bis ins Jahr 2028.
- Mit dem Schauburg-Labor hat der Betriebsteil Schauburg gerade erst sehr erfolgreich eine zweite Wirkungsstätte in Ramersdorf eröffnet, die es zu erhalten gilt.
- Im Sommer 2028 findet ein Intendanzwechsel an den Münchner Kammerspielen statt, über den noch im laufenden Kalenderjahr zu entscheiden ist. Um als Haus attraktiv zu sein und zu bleiben, muss der Eigenbetrieb einer neuen Intendantin oder einem neuen Intendanten verlässliche finanzielle Rahmenbedingungen bieten.
- Eine abschließende Entscheidung über den Ausgleich der zweiten Stufe der Tarifrunde 2025 für die Beschäftigten des Eigenbetriebs wird voraussichtlich erst mit dem entsprechenden Haushalt im Dezember 2027 getroffen.

Angesichts dieser Gemengelage wird deutlich, dass der Eigenbetrieb für eine weitere erfolgreiche Fortführung seiner kulturellen Aufgaben und Angebote verlässliche, insbesondere finanzielle Rahmenbedingungen benötigt. Übergeordnetes Ziel des Konzepts MK:2030 ist es, Planungssicherheit für den Eigenbetrieb und damit auch für den entsprechenden Aufwand im städtischen Haushalt zu erreichen.

III. Ziele

Im Rahmen dieser Planungssicherheit geht es darum, die künstlerische Leistungsfähigkeit und die Strukturen des Eigenbetriebs im Kern zu erhalten; zugleich beteiligt sich der Eigenbetrieb an der stadtweiten Konsolidierung.

- Erhaltung der Kernstrukturen

Im Wesentlichen geht es bei der Erhaltung der Kernstrukturen um die strukturellen Eckpunkte des Eigenbetriebs, wie sie in seiner Satzung in § 1 festgehalten sind:

Es handelt sich um die drei Betriebsteile Münchner Kammerspiele und Schauburg sowie die Otto-Falckenberg-Schule – alle jeweils mit ihren Spielstätten bzw. Ausbildungsgängen. Dies umfasst neuerdings auch den Standort Schauburg-Labor in Ramersdorf. Bei den Theatern kommt hinzu, dass sie prinzipiell auf der Basis eines eigenen Ensembles in einem Repertoire-System (das heißt mit grundsätzlich täglich wechselndem Programm) spielen. Sowohl die Münchner Kammerspiele als auch die Schauburg gehören in ihrem Feld zu den künstlerisch herausragenden Institutionen im deutschsprachigen Raum. Auch dieses Level, also die Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu anderen Theatern, gilt es, insbesondere mit Blick auf das Niveau der künstlerischen Budgets, zu sichern.

- Beteiligung an der Konsolidierung

Mit der dauerhaften Absenkung des Zuschusses leistet der Eigenbetrieb einen signifikanten Beitrag zur stadtweiten Konsolidierung.

Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass der Eigenbetrieb im Vergleich zu den Referaten ungleich insofern behandelt wird, als der gesamte Zuschuss in die Berechnungsgrundlage für den Konsolidierungsbeitrag des Kulturreferates an der stadtweiten Konsolidierung eingerechnet wird. Das heißt, dass weder die Personalkosten noch nicht beeinflussbare Faktoren (wie Zinszahlungen für Kredite aus der Gründungsphase des Eigenbetriebs oder Abschreibungen) als nicht konsolidierungsfähig ausgenommen werden. Die tatsächlich steuerbaren Sachmittel im Aufwand des Eigenbetriebs belaufen sich auf knapp über 11.000 T€. Soweit zusätzlich Tarifierhöhungen nicht vollständig ausgeglichen werden, führt dies zu einer Sonderkonsolidierung im Bereich der Beschäftigten des Eigenbetriebs.

Die Werkleitung arbeitet weiter daran, die Unterscheidungen zwischen Personal- und Sachaufwand sowie zwischen fixen und steuerbaren Kosten in die Bemessungsgrundlagen für Konsolidierungsentscheidungen einfließen zu lassen.

IV. Prämissen und Annahmen

Teil dieses Konsolidierungskonzepts ist der als Anlage beigefügte Finanzplan für die mittelfristige Finanzplanung des Eigenbetriebs (Spielzeiten 2025/2026 bis 2029/2030). Diesem Finanzplan liegen die folgenden Annahmen bzw. Prämissen zugrunde:

- In der Spielzeit 2026/2027 (Haushalt der Stadt 2027) greifen die Auswirkungen der Tarifrunde 2025 erstmals in Gänze (die 2. Stufe dieser Tarifrunde wird Anfang Mai 2026 wirksam, das heißt anteilig für die laufende Spielzeit 2025/2026 und dann vollständig für die darauffolgende). Sie summieren sich auf über 500 T€. Der aufgestellte Finanzplan geht davon aus, dass diese Erhöhung zumindest anteilig in Höhe von 350 T€ ausgeglichen wird.
- Die Tarifrunde 2025 hat eine Laufzeit bis zum 31.3.2027. Auswirkungen der dann anstehenden Tarifrunde 2027 sind weder auf Seiten des Zuschusses noch auf Seiten des Personalaufwands kalkuliert. Das bedeutet, dass die Ergebnislinie unter der Voraussetzung zu halten ist, dass Tarifsteigerungen von Seiten des Rechtsträgers ausgeglichen werden.
- Der Zuschuss für die laufende Spielzeit 2025/2026 wurde mit den Haushaltsentscheidungen 2026 im Dezember 2025 (einmalig) um 2.640 T€ gekürzt. Der Finanzplan geht davon aus, dass ab dem Haushalt 2027 der Zuschuss dauerhaft um 1.140 T€ abgesenkt wird. Der Zuschuss ab der Spielzeit 2026/2027 (Haushalt der Stadt 2027) errechnet sich wie folgt:

Zuschuss Rechtsträger 2025/2026 1.ZwB	40.850 T€
Wiedereinstellung / Rücknahme Konsolidierung 2026	+ 2.640 T€
Basiszuschuss 2027	43.490 T€
Tarifausgleich 2027	+ 350 T€
Zuschusskürzung dauerhaft	- 1.140 T€
Zuschuss Rechtsträger ab 2026/2027	42.700 T€

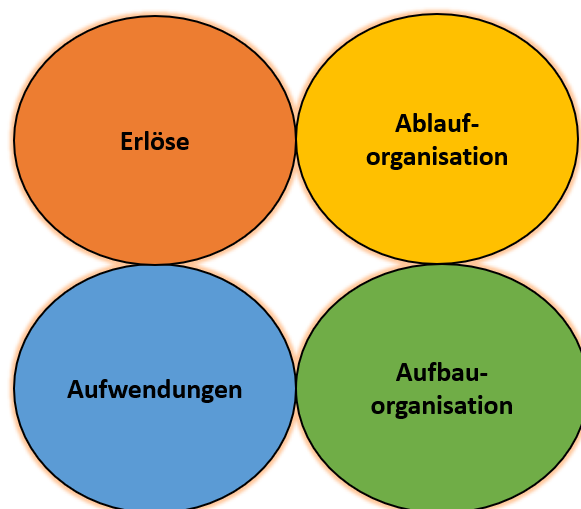
Die Absenkung um 1.140 T€ entspricht der zunächst von Seiten des Kulturreferats für 2026 geplanten Summe. Bezogen auf die beeinflussbaren Sachmittel auf der Aufwandsseite (siehe oben) bedeutet dies eine Absenkung von über 10 %.

- Steigerungen bei den Sachkosten werden mit 2 % einkalkuliert – und damit unterhalb der derzeit gemessenen Inflation. Ein Ausgleich auf Seiten des Zuschusses erfolgt dafür nicht.
- In der vergangenen Spielzeit 2024/2025 lag das Erlös-Soll an den Theaterkassen bei 2.500 T€. Bis zur Spielzeit 2029/2030 wird es sukzessive auf 3.300 T€ erhöht. Dies entspricht einer Steigerung von über 30 %.
- Für den Intendanzwechsel an den Münchner Kammerspielen im Sommer 2028 steht die dafür vorgeschlagene Rücklage zur Verfügung. Sie deckt die Vorbereitungskosten in der Spielzeit 2027/2028 sowie die (tariflich verbindlich geregelten!) Abfindungen in der Spielzeit 2028/2029 ab.
- Auf der Aufwandsseite beinhaltet der Finanzplan eine Absenkung des Niveaus um annähernd 2.600 T€.

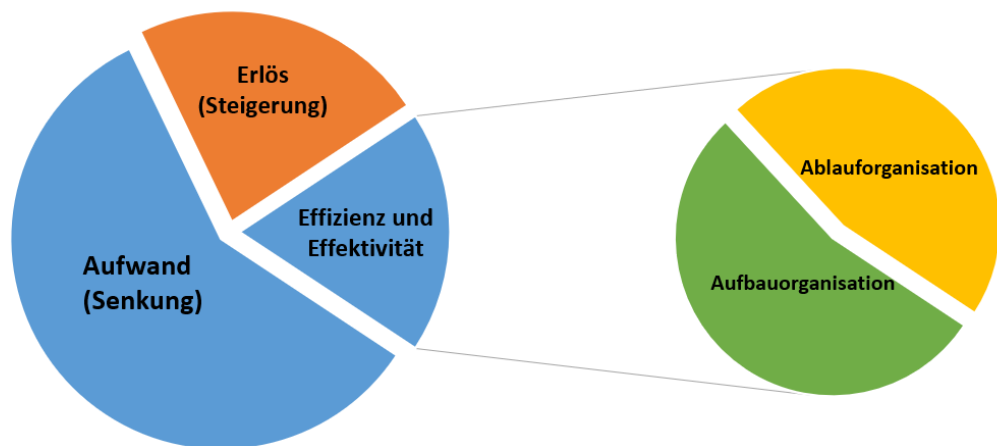
V. Handlungsfelder

Um die im Finanzplan kalkulierten Erlössteigerungen bzw. Einsparungen zu erreichen, werden innerhalb des Konzepts MK:2030 vier Handlungsfelder in den Blick genommen. Die dort jeweils zu erzielenden Optimierungen werden im Folgenden dargestellt.

Die 4 Handlungsfelder sind:



Dabei wirken Optimierungen in den Feldern Prozesse und Struktur im Kern auch auf eine Senkung der Aufwendungen durch eine erhöhte Effizienz hin.



1. Erlöse

Steigerungen auf der Erlösseite werden insbesondere in drei Bereichen angestrebt: Über Preiserhöhungen im Rahmen eines neuen Preisbeschlusses sollen die Umsatzerlöse an der Theaterkasse der Münchner Kammerspiele erhöht werden. Daneben werden die Potentiale der Vermietung von Räumlichkeiten der Betriebsteile sowie diejenigen eines Sponsoringkonzeptes in den Blick genommen.

- Steigerung der Erlöse an der Theaterkasse

Ein neuer Preisbeschluss der Münchner Kammerspiele sieht vor, die Eintrittspreise ab dem 01.09.2026 anzuheben, um die Eigenfinanzierungsquote zu erhöhen und Preise flexibel an unterschiedliche Veranstaltungsformate anpassen zu können. Zugleich soll und darf durch eine Preiserhöhung der Zugang zu den Kammerspielen nicht erschwert werden. Dieser Spagat wird dadurch erreicht, dass der Preisbeschluss die Preisspreizung vergrößert. Das heißt, die ermäßigten Karten bleiben erhalten und werden nur geringfügig erhöht, während die Standardpreise deutlich erhöht werden.

Das neue Preissystem vereinheitlicht die Preise für alle Wochentage. Dadurch kommt es zu einer signifikanten Steigerung der maximal möglichen Einnahmen auf über 27 T€ im Schauspielhaus (gerechnet mit Vollpreisen auf allen Plätzen). Dies entspricht einer Steigerung von rund 20 % im Vergleich zu den Einnahmen von Donnerstag bis Samstag (23 T€) und einer Erhöhung von etwa 40 % im Vergleich zu den bisherigen maximal möglichen Einnahmen von Sonntag bis Mittwoch (19 T€).

Mit dieser Erhöhung wird einerseits die allgemeine Steigerung der Verbraucherpreise im Zeitraum 2020 bis 2025 von über 22 % nachvollzogen; andererseits wird die Voraussetzung geschaffen, die im Konsolidierungskonzept angenommene Steigerung der Einnahmen um 30 % im Vergleich zum Ansatz der Spielzeit 2024/2025 erreichen zu können. Dabei streben die Kammerspiele an, die Auslastung auf dem derzeit hohen Niveau der Spielzeit 2025/2026 von über 75 % zu halten.

Der neue Preisbeschluss soll im März 2026 gemäß § 5 Absatz 3 Nr. 4 der Betriebssatzung im Werkausschuss verabschiedet werden.

- **Aufbau eines Sponsoring-Netzwerks**

Mit Blick auf den Intendanzwechsel im Sommer 2028 erarbeitet die Geschäftsführung ein Sponsoring-Konzept. Ziel ist der nachhaltige Aufbau einer zusätzlichen Erlösquelle als Beitrag zur Finanzierung der Münchner Kammerspiele.

Dabei werden Münchner Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen durch ein mehrstufiges Kooperationsmodell angesprochen. Ein enger Austausch mit den Unternehmen wird angestrebt, um die Zusammenarbeit konstant zu evaluieren und zu nachhaltigen Partnerschaften auszubauen. Das so entstehende Netzwerk soll nicht nur zur finanziellen Unterstützung der Kammerspiele, sondern auch als Plattform für Werbe- und Marketingmaßnahmen zur Steigerung der Besucherzahlen fungieren. In einer Pilotphase im Kalenderjahr 2026 werden Unternehmen angesprochen, die bereits in der Vergangenheit eine finanzielle oder produktbezogene Unterstützung für die Kammerspiele geleistet haben. 2027 und 2028 sollen die Kooperationen final definiert und etabliert werden.

Ab dem Wirtschaftsjahr 2027/2028 kalkuliert der Eigenbetrieb mit einer Steigerung der Erlöse im Bereich Sponsoring in Höhe von 50 T€ p.a. Die Summe ist in die Ergebnislinie der Position 3.4 Sonstige Zuschüsse/ Sponsoring/ Spenden eingeflossen. Diese Linie erfährt im Wirtschaftsjahr 2028/2029 deswegen zunächst einen Rückgang, weil projektbezogene Drittmittel regelmäßig erst kontinuierlich mit dem Beginn einer neuen Intendanz aufgebaut werden können.

- **Vermietung von Räumlichkeiten**

Der Eigenbetrieb stellt seine Räumlichkeiten ergänzend zum regulären Spielbetrieb für Vermietungen an externe Veranstalter zur Verfügung. Er kann sowohl große Veranstaltungsräumlichkeiten wie seine Spielstätten als auch kleinere Räume für Seminare, Workshops oder sonstige Formate zur Vermietung anbieten. Ziel des Vermietungskonzepts ist es, durch eine externe Nutzung zusätzliche Einnahmen zu generieren. Dabei besteht die Herausforderung, dies ohne Beeinträchtigung des kulturellen Auftrags durchzuführen. Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass dieses Spannungsfeld nur schwer aufzulösen und durch Vermietungen nur begrenzt zusätzliche Einnahmen erzielt werden können. Angesichts des Konsolidierungsdrucks gilt es jedoch, die Nutzung der Räumlichkeiten neu zu justieren.

Ab dem Wirtschaftsjahr 2026/2027 sind im Finanzplan jährlich zusätzliche Einnahmen in Höhe von 30 T€ einkalkuliert.

2. Aufwendungen

Auf der Seite der Aufwendungen beinhaltet das Konsolidierungskonzept einen strukturellen Abbau von Personalkapazitäten mit einem Gesamtvolumen von 1.265 T€ (ca. 1.000 T€ ohne Sozialabgaben). Dies entspricht 13 Vollzeitstellen, vornehmlich in den Bereichen Technik und Verwaltung. Im Sachaufwand werden über die Jahre über 1.000 T€ eingespart.

- Personalabbau

Der Personalaufwand steht für zwei Drittel der gesamten Aufwendungen des Eigenbetriebs. Der geringere Anteil dieser Kosten entfällt auf zeitlich befristete bzw. projektbezogene künstlerische Verträge. Zwar ließe sich aufgrund dieser „Befristungen“ im Bereich der künstlerischen Verträge am einfachsten sparen; jedoch würde damit der Kern der Theater getroffen: Sie würden „an dem Ast sägen, auf dem sie sitzen“, weil unmittelbar Produktionen und / oder Vorstellungen entfielen.

Vor diesem Hintergrund und nachdem in der Spielzeit 2024/2025 die künstlerischen Budgets bereits um annähernd 500 T€ abgesenkt wurden, hat die Werkleitung des Eigenbetriebs entschieden, diesen Kern im weiteren Verlauf der Konsolidierung zu schützen und Einsparpotentiale in den Bereichen der Verwaltung und Technik zu suchen.

Als sozialer Arbeitgeberin stehen der Landeshauptstadt München und damit auch dem Eigenbetrieb betriebsbedingte Kündigungen als Maßnahme zum Personalabbau nicht zur Verfügung. Dementsprechend hat die Geschäftsführung auf der Basis von Fluktuation durch Renteneintritte einen mit den oben genannten Zielen zu vereinbarenden Personalabbau geplant. Diese Herangehensweise vermittelt darüber hinaus den Beschäftigten Sicherheit mit Blick auf ihre Arbeitsverhältnisse.

Im Betrachtungszeitraum werden Stellen frei, die insgesamt 23 VZÄ entsprechen. Hiervon sollen 10 nachbesetzt werden und 13 wegfallen. Dies entspricht einer Nachbesetzungsquote von 43 %. Damit liegt der Eigenbetrieb bei dieser Quote auf dem Niveau der Kernverwaltung. Die folgende tabellarische Darstellung zeigt die Anzahl der wegfallenden Stellen pro Wirtschaftsjahr auf. Dabei korrelieren die angegebenen Vollzeitäquivalente in den Jahren nicht mit dem finanziellen Einsparvolumen, da die jeweiligen Renteneintritte zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Jahr erfolgen.

Spielzeit 25/26		Spielzeit 26/27		Spielzeit 27/28		Spielzeit 28/29		Spielzeit 29/30	
T€	VZÄ	T€	VZÄ	T€	VZÄ	T€	VZÄ	T€	VZÄ
150	5	350	2	100	2	200	3	200	1

- Reduzierungen im sonstigen betrieblichen Aufwand

Hier nimmt der Eigenbetrieb seine variablen Kosten in den Fokus, die eine kurz- bzw. mittelfristige Steuerbarkeit besitzen. Das Ziel ist es, rund 10 % des Volumens einzusparen (1.030 T€). Dies führt bei der angenommenen Preissteigerung von 2 % zu einer im wesentlichen stabilen Ergebnislinie von um die 10.000 T€.

Insbesondere bei den folgenden Bereichen sind über die Jahre der Konsolidierung Kürzungen kalkuliert: Öffentlichkeitsarbeit, Gastspiele / Koproduktionen, Reisekosten, Erhaltung / Wartung, Kosten der Hausbewirtschaftung sowie bei den Geschäftsausgaben.

Eine Reduktion des Aufwands im Bereich der Hausbewirtschaftung hängt wesentlich mit der nachhaltigen Energiestrategie des Eigenbetriebs zusammen. Er plant die Installation einer Photovoltaikanlage auf dem Dach des Blauen Hauses. Der erzeugte Solarstrom wird direkt und nach ersten Berechnungen vollständig in das Netz der Münchner Kammerspiele eingespeist. Dadurch sinken die Kosten für

die bezogene Strommenge. Weiterhin ist ein Monitoring vorgesehen, das Schwachstellen in den Stromnetzen identifiziert. Parallel wird auch künftig konsequent in die energiesparende LED-Technologie investiert. Ziel ist es, den Verbrauch und die Kosten für Strom dauerhaft deutlich zu senken.

Die höchste Absenkung des Aufwands betrifft den Bereich der internen Leistungsverrechnung mit dem Rechtsträger. Geplant ist vor allem, die Leistungsverrechnung mit IT@M abzusenken. Zur Verfolgung dieses Zieles werden Verhandlungen mit IT@M geführt, um Leistungskataloge zu standardisieren und die betriebsnotwendigen Services auf den Prüfstand zu stellen. Ebenso sind die aktuellen Verrechnungspreise Inhalt der Gespräche. Zudem prüft der Eigenbetrieb die Möglichkeit, seine IT-Leistungen direkt am Markt zu beziehen und sich von IT@M zu lösen. Auf Basis vorliegender Vergleichsangebote sind die Leistungen am freien Markt günstiger zu erhalten. Wenn sich der Eigenbetrieb von IT@M trennt, kann von einer Einsparung in Höhe von 500 T€ ausgegangen werden.

- Absenkung der Investitionen

In der Investitionsplanung kann der Eigenbetrieb ohne Gefährdung des Spielbetriebes und der Betriebssicherheit Maßnahmen gezielt priorisieren und zeitlich strecken. Dadurch kann im Verlaufe der 5-Jahres-Konsolidierung ein Einsparpotenzial in Summe von 250 T€ verwirklicht werden.

3. Prozesse - Ablauforganisation

Bereits mit der Einrichtung einer Stabsstelle „Digitalisierung“ 2018 richtet die Geschäftsführung ihr Augenmerk auf die Potentiale, die im Bereich der digitalen Transformation und Automatisierung liegen. Ein zentraler, querschnittlicher Konsolidierungshebel in MK:2030 ist die Digitalisierung und Standardisierung von Verwaltungs- und Steuerungsprozessen – mit dem klaren Ziel, Parallelstrukturen abzubauen, Systemrollen zu schärfen und verbindliche Prozess-/Datenstandards durchzusetzen.

- Procure-to-Pay-Prozess

Der Finanzbereich arbeitet bereits erfolgreich mit SAP in Kombination mit der xSuite-Plattform, um die digitale Rechnungsverarbeitung effizient und automatisiert zu gestalten. Das Ziel ist es, diesen P2P-Prozess kontinuierlich weiterzuentwickeln und im gesamten MK-Betrieb fest zu verankern.

Bis Ende 2026 soll ein durchgängiger, digitaler End-to-End-Prozess für den Einkauf und die Rechnungsabwicklung etabliert werden. Dabei werden alle Schritte digital abgebildet:

- Bedarfserfassung: Bedarfe werden elektronisch über eine Bestellanforderung (eBANF) erfasst, inklusive Kontierung, Kostenstelle, Budgetbezug und, falls vorhanden, Rahmenverträge.
- Genehmigung: Diese Anforderungen durchlaufen regelbasierte Freigabeworkflows, um eine elektronische Bestellung zu erstellen.
- Leistungsnachweis: Nach Lieferung erfolgt der Leistungsnachweis bzw. Liefereingang systemgestützt als digitaler Beleg, z. B. durch Mengen- und

Qualitätsbestätigungen. Das schafft die Grundlage für eine automatisierte Rechnungsprüfung.

- Rechnungsverarbeitung: Eingehende eRechnungen werden elektronisch übernommen, vorkontiert und, wo möglich, im Drei-Wege-Abgleich (Bestellung, Wareneingang, Rechnung) automatisiert geprüft. Abweichungen werden in klar definierten Klärungs- und Eskalationsprozessen bearbeitet.
- Zahlungsabwicklung: Der Zahlungslauf wird fristen- und skontoorientiert gestartet, revisionssicher dokumentiert und in standardisierte Reports übertragen.

Mit diesem integrierten P2P-Prozess verbinden sich auf organisationaler Ebene folgende konkreten Vorteile:

- Weniger manuelle Prüfschritte und Rückfragen durch eine automatisierte Vorkontierung und Rechnungsprüfung.
- Geringerer Fehler- und Korrekturaufwand durch eine „Single Source of Truth“ (eine einzige, verlässliche Datenquelle für Bestellung, Wareneingang und Rechnung).
- Höhere Skonto- und Fristentreue dank transparenter, digital gestützter Abläufe.
- Reduktion papierbasierter Belegläufe und eine revisionssichere Archivierung.
- Bessere Verhandlungs- und Bündelungsmöglichkeiten im Einkauf durch auswertbare Vertrags- und Bestelldaten.

Das mittelfristige Ziel ist es, den P2P-Prozess vollständig zu digitalisieren, ihn im gesamten MK-Betrieb zu etablieren und damit nachhaltige Effizienz- und Kostenvorteile zu realisieren.

- Einheitliche Systemwelt für Disposition und Vertragsmanagement

Ergänzend wird die theasoft-Systemwelt als verbindlicher Plattformstandard für Disposition, Personaleinsatzplanung und Vertragsmanagement ausgebaut – mit einer klaren Ablösung von Paralleltools. Das Modul thea.perso wird als führendes System für Dienst- und Einsatzplanung etabliert und die bislang verwendete Lösung von RLDatix wird bis spätestens zu Beginn der Spielzeit 2027/28 außer Betrieb genommen. Ziel ist es, die heute fragmentierte Planungsarbeit (Excel / Listen, Mehrfacherfassung) in standardisierte Workflows zu überführen. Dadurch werden Aushilfen, Mehrarbeit und Reibungsverluste reduziert, ohne die künstlerische Produktionsfähigkeit zu beeinträchtigen (Produktivitätsgewinn statt zusätzlicher Kapazität). Die dadurch freiwerdenden administrativen Aufwände sind explizit als Beitrag zur sozialverträglichen Nachbesetzungssteuerung nutzbar, vgl. Personalabbau unter Ziffer 2.

Zur besseren und effizienteren Projektplanung wird das Modul thea.project als verbindlicher Standard eingeführt. Über ein zentrales Projektportfolio (Produktionen, Investitionen, Transformations-/Prozessprojekte) werden Projektstruktur, Meilensteine, Aufgaben, Ressourceneinsatz sowie Budget- und Kostenstellenbezug transparent abgebildet. Insellösungen (Excel/Einzellisten) werden systematisch abgelöst. Damit werden einheitliche Parameter für

Entscheidungen und Berichte geschaffen sowie Koordinationsaufwände und Reibungsverluste reduziert.

Im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Systemlandschaft wird zudem das Modul thea.contract als Standard für das Gäste-Vertragswesen eingeführt. Ziel ist es, Verträge systemgestützt zu erstellen, freizugeben (inkl. e-Signatur), zu versionieren und revisionssicher abzulegen. Dabei sollen Prozesse stetig optimiert und die Nutzung der Vertragsdatenbasis für Einkauf, eBANF / eRechnung und Reporting kontinuierlich verbessert werden.

Alle diese Maßnahmen zielen darauf ab, einen konsistenten digitalen Steuerungsverbund aus Disposition/Personaleinsatz (thea.perso), Vertragsmanagement (thea.contract) und den Digitalmodulen (eBANF, eRechnung, Reporting, e-Signatur) zu schaffen. Dieser Verbund soll Transparenz, Prüfbarkeit und Automatisierung laufend erhöhen. Zusätzlich unterstützt unsere Standardarchitektur die konsequente Verbrauchs- und Sachbudgetsteuerung durch klare Freigabelogiken, Rahmenvertragsnutzung und eine verbesserte Auswertbarkeit.

- Geschäftsprozessmanagement allgemein

Im Mai 2025 hat die Geschäftsführung die stadtinterne Beratung consult.in.M. damit beauftragt, den Eigenbetrieb bei der Verbesserung des Geschäftsprozess-Managements zu unterstützen. Im Rahmen des Auftrags werden bestehende Prozesse dokumentiert, anschließend auf ihre Effizienz hin analysiert und gegebenenfalls neu definiert.

Der Fokus liegt dabei auf der Möglichkeit, Prozesse so zu standardisieren, dass sie einer Automatisierung zugänglich sind. Ziel ist es, über Prozessautomatisierungen Personalressourcen effektiver einzusetzen und / oder potenziell den Aufwand zu senken. Ebenso soll die allgemeine Qualität der Verwaltungsleistungen verbessert und die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöht werden.

Die externe Begleitung durch consult.in.M. beschleunigt die Umsetzung neuer Workflows sowie ihre Verankerung im Betrieb. Die Stabsstelle Qualitätsmanagement sichert die nachhaltige Nutzung.

4. Strukturen - Aufbauorganisation

Der vierte Bereich, auf den im Rahmen von MK:2030 ein überprüfender Blick geworfen wird, sind die Strukturen, also die Aufbauorganisation innerhalb des Eigenbetriebs.

Sein originärer Aufbau (drei Betriebsteile, zentrale Werkstätten und Verwaltung) spiegelt bereits den Grundgedanken von effizienten Strukturen durch Bündelung zentraler Aufgaben bei gleichzeitiger Gewährleistung von künstlerischer Eigenständigkeit der Betriebsteile.

Angesichts des fortdauernden Konsolidierungsdrucks gilt es in den kommenden Jahren zu prüfen, ob weitere Optimierungen durch einen Umbau der Strukturen des Eigenbetriebs möglich sind.

VI. Ausgleich Gesamtdefizit

Der kumulierte Verlustvortrag aus den Wirtschaftsjahren 2025/2026 bis 2029/2030 in Höhe von 5.620 T€ kann durch Zugriff auf Mittel der allgemeinen Rücklage ausgeglichen werden. Der Eigenbetrieb ist mit ausreichend Eigenkapital ausgestattet, um ein Defizit in der genannten Höhe abzufangen. Die dafür entscheidende Messgröße ist die Eigenkapitalquote.

Sie ist eine zentrale Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens und gibt an, in welchem Verhältnis das Eigenkapital zum Gesamtkapital steht.

Nach § 8 der Eigenbetriebsverordnung Bayern (EBV) ist bei der Wirtschaftsführung und Finanzplanung des Eigenbetriebs auf eine geordnete und wirtschaftlich nachhaltige Finanzierung zu achten. Eine angemessene Eigenkapitalquote ist Teil dieser Vorgaben, indem sie zur Sicherung der dauernden Leistungsfähigkeit und zur Risikominimierung beiträgt.

Die Frage der Angemessenheit wird in den Körperschaftssteuer-Richtlinien behandelt. Nach den Körperschaftsteuer-Richtlinien 2022 R 8.2 Abs. 2 zu § 8 Körperschaftsteuergesetz zur Einkommensermittlung bei Betrieben gewerblicher Art (die auch auf den Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele Anwendung findet) gilt Folgendes: Ein Betrieb gewerblicher Art ist grundsätzlich dann mit einem angemessenen Eigenkapital ausgestattet, wenn das Eigenkapital mindestens 30 % des Aktivvermögens beträgt.

Die Eigenkapitalquote des Eigenbetriebes lag zum 31.08.2025 bei 38 %. Eine Auflösung der allgemeinen Rücklagen ist nach den Ausführungen oben bis zu einer Eigenkapitalquote von 30 % sowohl steuerlich, betriebswirtschaftlich als auch kommunalrechtlich unschädlich.

VII. Risiken und Chancen

Wie in Ziffer IV. aufgeführt unterliegen die Berechnungen des Konzepts bestimmten Annahmen und Prämissen. Mit ihnen verbindet sich eine Betrachtung der Risiken und Chancen für die weitere Entwicklung des Eigenbetriebs.

1. Risiken

- Ausgleich von Tarifierhöhungen

Die Ergebnislinie des Konzepts geht davon aus, dass Tarifierhöhungen aus der Tarifrunde 2025 im Haushalt 2027 anteilig ausgeglichen werden. Darüber hinaus werden keine Erhöhungen aus weiteren Tarifrunden 2027 ff. veranschlagt. Das bedeutet, dass die Ergebnislinie dann zu halten ist, wenn etwaige Tarifierhöhungen ab 2027 von Seiten des Rechtsträgers ausgeglichen werden.

Da gegenwärtig weder eine Zustimmung der Stadtkämmerei noch ein Stadtratsbeschluss für zukünftige Tarifausgleiche vorliegen, besteht ein signifikantes Risiko, dass ein Ausgleich nach 2027 nicht in voller Höhe erfolgt und infolgedessen das Defizit steigt.

- Verfehlung der Erlöse an der Theaterkasse

Die geplante Preiserhöhung zum 1.9.26 ist beträchtlich. Unabhängig von der Attraktivität des Programms besteht das Risiko, dass im Zusammenspiel mit einer weiteren Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage die neuen Preise die Preiselastizität überreizen. Das heißt, dass die Nachfrage aufgrund der höheren Preise nachlässt und die Einnahmen sinken.

- Ansteigende Inflation

Bestimmte Aufwandspositionen sind mit einer jährlichen Preissteigerung von 2 % gerechnet. Sollte diese höher ausfallen, würden die Kosten trotz struktureller Kürzungen in den jeweiligen Positionen steigen. Die Defizite am Jahresende würden sich erhöhen.

- Interne Leistungsverrechnung

Die Realisierung des Einsparvolumens im Bereich der Leistungsverrechnung unterliegt zweierlei Risiken.

Zum einen müsste die Stadtkämmerei ihr Einverständnis erklären, den Zuschuss nach der dauerhaften Kürzung im Zuge dieses Konzepts dann nicht erneut zu kürzen, wenn die Verhandlungen mit IT@M zu einer substantziellen Einsparung von Kosten führen.

Zum anderen unterliegt die Variante einer Trennung von IT@M und dem Bezug von IT-Dienstleistungen am freien Markt der Voraussetzung, dass der Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele aus bestimmten Bindungen zu städtischen Systemen entlassen wird. Angesichts der derzeit spürbaren Zentralisierungstendenzen von Seiten der Querschnittsreferate besteht darin eine größere Herausforderung.

2. Chancen

- Erhöhung der Erlöse an der Theaterkasse

In Kombination mit einem erfolgreichen Programm bietet der neue Preisbeschluss die Möglichkeit, die geplanten Erhöhungen des Einnahmesolls noch zu übertreffen.

- Sponsoring und Vermietungen

Chancen für eine Erhöhungen der Erlöse liegen in den beschriebenen Konzepten für Sponsoring und für Vermietungen. Die Kalkulationen liegen zu Beginn der Umsetzung im fünfstelligen Bereich und haben auf die Ergebnislinie zunächst einen geringen Einfluss. Mittelfristig könnten Mehrerlöse in diesen Bereichen zu einem größeren Bestandteil auf der Einnahmeseite werden.

- Optimierung von Prozessen und Automatisierung

Das Versprechen von digitaler Transformation und Automatisierung ist, dass standardisierte Prozesse nicht mehr ausschließlich durch Beschäftigte ausgeführt

werden, sondern digital und bestenfalls automatisiert ablaufen. Die Praxis zeigt jedoch, dass ein hoher Initialaufwand nötig ist, um zunächst Prozesse zu optimieren, zu standardisieren und schließlich zu automatisieren. Dieser Initialaufwand erfordert finanzielle und personelle Ressourcen sowie internes Knowhow.

Nichtsdestotrotz geht die Werkleitung davon aus, dass durch die Optimierung von Prozessen und durch Automatisierung – verbunden mit einer Aufgabenkritik – langfristig weitere Personalressourcen eingespart werden können.

München, den 18.02.2026

Oliver Beckmann
Geschäftsführender
Direktor

Barbara Mundel
Intendantin

Andrea Gronemeyer
Intendantin

Eigenbetrieb Münchner Kammerspiele			MK:2030 - Mittelfristige Finanzplanung			
Wirtschaftsjahre 2025/2026 bis 2029/2030						Stand: 18.02.2026
			Vorbereitung Intendanz	Neue Intendanz		
	Spielzeit 2025/2026 1. ZB Stand	Spielzeit 2026/2027 €	Spielzeit 2027/2028 €	Spielzeit 2028/2029 €	Spielzeit 2029/2030 €	Kumuliert 2025/2026 - 2029/2030
ERGEBNIS	2.687.000-	944.000-	1.383.000-	640.000-	34.000	5.620.000-
ERLÖSE	46.939.000	48.629.000	48.799.000	48.499.000	48.749.000	
1. Umsatzerlöse	3.571.000	3.711.000	3.831.000	3.781.000	3.981.000	
1.1 Erlöse der Theaterkasse	2.900.000	3.000.000	3.100.000	3.200.000	3.300.000	
1.2 Erlöse Gastspiele/Medienproduktion	350.000	350.000	350.000	200.000	300.000	
1.3 Merchandising/Werbung	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
1.4 Mieten und Pachten	200.000	230.000	230.000	230.000	230.000	
1.5 Sonstige Leistungen	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
1.6 Theatercafé Ramersdorf	90.000	100.000	120.000	120.000	120.000	
2. Sonstige Betriebliche Erträge	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	
3. Zuschüsse/Sponsoring/Spenden	43.128.000	44.678.000	44.728.000	44.478.000	44.528.000	
3.1 Zuschuss Rechtsträger	40.850.000	42.700.000	42.700.000	42.700.000	42.700.000	
3.2 Zuschuss Land Bayern	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	
3.3 Zuschuss Regierung von Oberbayern	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	
3.4 Sonst. Zuschüsse/Sponsoring/Spenden	1.100.000	800.000	850.000	600.000	650.000	
AUFWENDUNGEN	49.626.000-	49.573.000-	50.182.000-	49.139.000-	48.715.000-	2.595.000-
4. Sachaufwand für	844.000-	874.000-	860.000-	876.000-	892.000-	50.000-
4.1 Produktionen	808.000-	824.000-	790.000-	806.000-	822.000-	
4.2 Theatercafé Ramersdorf	36.000-	50.000-	70.000-	70.000-	70.000-	
5. Personalaufwand	33.059.000-	33.108.000-	33.048.000-	32.872.000-	32.690.000-	1.265.000-
5.1 Entgelte, Gagen und Honorare	25.905.000-	25.884.000-	25.834.000-	25.684.000-	25.534.000-	
5.2 Soz. Abgaben/Aufw.Altersversorgung	7.154.000-	7.224.000-	7.214.000-	7.188.000-	7.156.000-	
6. Abschreibungen	3.155.000-	3.105.000-	3.050.000-	3.000.000-	3.000.000-	250.000-
6.1 Gebäude	1.555.000-	1.555.000-	1.550.000-	1.550.000-	1.550.000-	
6.2 Sonstiges Anlagevermögen	1.600.000-	1.550.000-	1.500.000-	1.450.000-	1.450.000-	
7. Sonstige Betriebliche Aufwendungen	10.390.000-	10.318.000-	10.316.000-	9.943.000-	10.045.000-	1.030.000-
7.1 Aufwand für Spielbetrieb	3.352.000-	3.312.000-	3.273.000-	3.332.000-	3.394.000-	
7.2 Allgemeiner Betriebsaufwand	7.038.000-	7.006.000-	7.043.000-	6.611.000-	6.651.000-	
8. Intendanzwechsel			700.000-	300.000-		
9. Finanzergebnis	2.178.000-	2.168.000-	2.208.000-	2.148.000-	2.088.000-	
9.1 Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	650.000	600.000	500.000	500.000	500.000	
9.2 Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.828.000-	2.768.000-	2.708.000-	2.648.000-	2.588.000-	