

## Fragen- und Antwortkatalog

Die in den letzten Wochen öffentlich geführte Diskussion um die Entlassung des Intendanten der Philharmonie Essen, Michael Kaufmann, hat eine Reihe von Fragen aufgeworfen, die nicht in aller Kürze und pauschal beantwortet werden können.

Hier finden Sie Antworten, die dabei helfen sollen, die Diskussion zu versachlichen und die Entscheidung des Aufsichtsrats der Theater und Philharmonie Essen GmbH, Michael Kaufmann zu entlassen, transparent zu machen. Dieser Fragen- und Antwortenkatalog wird kontinuierlich aktualisiert.

Auf der Internetseite "[www.essen.de](http://www.essen.de)" / Portal "Aktuell" finden Sie die jeweils aktuelle Version. Wir weisen darauf hin, dass es sich bei diesem Papier nicht um eine juristische, sondern um eine rein informatorische Zusammenstellung handelt.

Stand 4. November 2008



THEATER UND PHILHARMONIE ESSEN



# Fragen und Antworten

Stand: 4. November 2008

## 1. Warum erfolgte eine fristlose Kündigung des Intendanten der Philharmonie Essen, Herrn Kaufmann?

Herrn Kaufmann musste fristlos gekündigt werden, weil er wiederholt gegen wesentliche arbeitsvertragliche Pflichten verstoßen hat:

Herr Kaufmann hat den von ihm zu verantwortenden Spartenetat der Philharmonie erstmals in der Spielzeit 2006/2007 überzogen, und zwar um **814.000 Euro\***) (bereinigt um die Mieten des Orchesters). Der Aufsichtsrat der Theater und Philharmonie GmbH (TUP) hat daraufhin Geschäftsführung und Intendant aufgefordert, Maßnahmen zu ergreifen, die eine Wiederholung ausschließen. Gleichzeitig hat der Aufsichtsrat beschlossen, dass Herr Kaufmann von den 814.000 Euro auf jeden Fall 750.000 Euro in den nächsten Spielzeiten sukzessive wieder einzusparen hat. Trotz dieser Beschlüsse hat Herr Kaufmann in der Spielzeit 2007/2008 erneut seinen Spartenetat überschritten, und zwar um **896.000 Euro\***) (inkl. vermeidbarer Rückforderung der Spende einer Stiftung). Da Herr Kaufmann darüber hinaus wenig Einsicht zeigte, den Aufforderungen des Aufsichtsrates in Zukunft nachzukommen\*\*), wurde ihm - nach entsprechender Anhörung - am 23.09.2008 fristlos gekündigt.

\*) Es handelt sich dabei bereits um die Zahlen, die im Rahmen einer Sonderprüfung des Einzelwirtschaftsplanes/Spartenetats der Philharmonie testiert worden sind (siehe auch Ziff. 7, Buchstabe C).

\*\*) Auch die von Herrn Kaufmann noch geplante Spielzeit 2008/2009 steht finanziell auf wackeligen Füßen, so dass sich die Geschäftsführung veranlasst sah, über einige Positionen eine Haushaltssperre zu verfügen.

## 2. Welche vertraglichen Rechte und Pflichten hatte Herr Kaufmann?

Die Intendanten der TUP haben eine hohe Eigenständigkeit, damit aber auch eine hohe Eigenverantwortung für ihre Sparte. Herr Kaufmann war – wie alle Intendanten der TUP – künstlerisch und wirtschaftlich für seine Sparte verantwortlich. So hatte er es bei den Verhandlungen um seinen Dienstvertrag ausdrücklich gewünscht und – anders als die anderen Intendanten – zusätzlich das Recht zur Kalkulation und Festlegung der Eintrittspreise verlangt und gewährt bekommen. Konkret lautet der Dienstvertrag: „Herr Kaufmann erstellt in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung der TUP die jeweiligen Wirtschaftspläne für den Bereich des Konzerthauses. Herr Kaufmann ist unter Beachtung der Ansätze des Wirtschaftsplanes und der Leistungsfähigkeit der TUP im Rahmen dieses Vertrages zuständig und verantwortlich für: Aufstellung, Gestaltung und Durchführung des Spielplanes (...), die Verpflichtung von Künstlern (...), die Kalkulationen und die Festlegung der Eintrittspreise der Eigenveranstaltungen (...).“ Dies alles hatte „unter Beachtung der Ansätze des Wirtschaftsplanes und der Leistungsfähigkeit der TUP“ zu erfolgen, wobei „drohende Überschreitungen des Etats und zu erwartende Einnahmeausfälle der Geschäftsführung unverzüglich **schriftlich** mitzuteilen“ waren.

## 3. Gegen welche dieser Pflichten hat Herr Kaufmann verstoßen?

Die zentrale Buchhaltung der TUP ist unbedingt darauf angewiesen, dass die Intendanten ihr frühzeitig die eingegangenen Verpflichtungen in vollem Umfang melden. Nur so können Geschäftsführung und Buchhaltung ihrerseits drohende Budgetüberschreitungen frühzeitig erkennen und entsprechende Hinweise und Empfehlungen geben. Dieser Verpflichtung ist Herr Kaufmann nur unzureichend nachgekommen und hat insbesondere zu keiner Zeit über drohende Überschreitungen des Etats und zu erwartende Einnahmeausfälle berichtet, schon gar nicht in der nach seinem Dienstvertrag gebotenen schriftlichen Form. Dieses Fehlverhalten war nicht zuletzt eine der wesentlichen Ursachen für das zweimalige Überziehen des Spartenetats.

#### **4. Welche Maßnahmen haben Geschäftsführung und Aufsichtsrat ergriffen, um den Verstößen entgegen zu treten?**

Die Budgetüberschreitungen der Philharmonie waren zwischen Februar 2007 und September 2008 Gegenstand in 6 Aufsichtsratssitzungen gewesen. Hier hat es intensive Diskussionen, Beschlüsse und deutliche Vorgaben („Kürzung der Aufwendungen für Werbung, Einsparungen bei den Veranstaltungsnebenkosten, Reduzierung der Veranstaltungen und Steigerung der Umsatzerlöse“) gegeben. Unabhängig davon hat der Aufsichtsratsvorsitzende Herr Kaufmann gegenüber regelmäßig in persönlichen bzw. Telefongesprächen deutlich gemacht, was der Aufsichtsrat von ihm erwartet. Ferner haben der Aufsichtsratsvorsitzende der TUP und sein Stellvertreter am 18.01.2008 in dieser Sache ein ausführliches Gespräch mit dem Intendanten der Philharmonie geführt. Die Geschäftsführung der TUP hat – neben monatlichen Informationen über den Stand des Budgets der Philharmonie mit Hinweisen auf erkennbare drohende Überschreitungen – zahlreiche Gespräche mit Herrn Kaufmann geführt und mehrmals schriftlich darauf hingewiesen, dass der Aufsichtsrat auch die Rückzahlung der überzogenen 750.000 € aus der Spielzeit 2006/07 erwartet (das tatsächliche Defizit wurde auf diese Summe reduziert - siehe hierzu auch Hinweis unter Ziff. 1, Absatz 2).

**(siehe Anlage 1)**

#### **5. Hat Herr Kaufmann auf diese Maßnahmen reagiert? Und wenn ja, wie?**

Zunächst einmal hat Herr Kaufmann anfangs die Budgetüberschreitung der Spielzeit 2006/2007 nie bestritten und auch die Aufforderung zur Rückzahlung nicht zurückgewiesen. Allerdings hat er letztendlich die o.g. Beschlüsse und auch die Aufforderungen des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung ignoriert.

Erst in einem Gespräch am 20.06.2008 mit dem designierten Geschäftsführer der TUP und in einem 18-seitigen (!) Brief vom 22.07.2008 hat Herr Kaufmann das vorgenannte Defizit dann plötzlich angezweifelt und gleichzeitig die Rückforderung abgelehnt. Trotz aller Hinweise auf notwendige Einsparungen ginge er davon aus, dass es für die kommende Spielzeit 2008/09 keine Sparmaßnahmen für die Philharmonie gebe. In einem weiteren Schreiben vom 25.08.2008, nachdem er bereits über das Defizit der Spielzeit 2007/08 in Höhe von abermals mehr als 800.000 € (vorläufiges Ergebnis zu dem damaligen Zeitpunkt) informiert worden war, führt Herr Kaufmann sogar aus, dass er auch in den weiteren Spielzeiten von seinem bisherigen Etat ausgehe. Im nächsten Brief vom 09.09.2008 lehnt er Sparmaßnahmen für den Bereich der Philharmonie ab, bietet jedoch hier erstmals an, das Budget um einen Betrag von jährlich 250.000 € solange zu mindern, bis die Überziehungen – die er zwischendurch angezweifelt hatte - getilgt sind.

**(siehe Anlage 2)**

#### **6. Ist man sicher, dass die Zahlen stimmen?**

Ja; die TUP verfügt über eine hochqualifizierte Buchführung. Seit 24 Jahren wurden die Jahresabschlüsse der TUP immer ohne Beanstandungen von verschiedenen unabhängigen Wirtschaftsprüfungsunternehmen geprüft und testiert. Die angeblich fehlenden Mietbeträge der Essener Philharmoniker sowie von Fremdveranstaltern sind selbstverständlich im Jahresabschluss sowohl für die Spielzeit 2006/07 als auch für 2007/08 erfasst.

Weitere Hinweise siehe Ziff. 7, Buchstabe C.

## **7. Stimmt es, dass die Zahlen nicht testiert worden sind?**

- A) Das stimmt nicht! Für die Spielzeit 2006/07 liegt bereits seit dem 31.10.2007 ein geprüfter und testierter Jahresabschluss des renommierten Wirtschaftsprüfungsunternehmens PricewaterhouseCoopers (PwC) vor. Darin wurde ausdrücklich festgestellt, dass die Geschäfte der TUP ordnungsgemäß geführt wurden. In diesem Jahresabschluss sind u.a. diverse Hinweise auf Überziehungen der Budget-Ansätze im Bereich der Philharmonie enthalten.
- B) Für die Spielzeit 2007/08 ist der Jahresabschluss von der TUP aufgestellt worden und wird zurzeit von PwC geprüft.
- C) Zusätzlich zu dieser turnusmäßigen unabhängigen Prüfung ist eine andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Warth & Klein, Düsseldorf) mit einer Sonderprüfung des Einzelwirtschaftsplanes/Spartenetats der Philharmonie beauftragt worden. Diese Sonderprüfung ist mittlerweile abgeschlossen; im Ergebnis werden die Budgetüberschreitungen der Spielzeiten 2006/2007 bzw. 2007/2008 bestätigt und nunmehr mit exakt 814.000 € bzw. 896.000 € testiert.

## **8. Treffen verschiedene Pressemeldungen zu, wonach der Vertrag mit Herrn Kaufmann zu einem Zeitpunkt verlängert worden ist, als die Etatüberschreitungen bereits bekannt waren?**

Diese Pressemeldungen sind falsch! Herr Kaufmann war seit März 2002 zunächst über einen Vorvertrag und ab 01.01.2003 über einen Festvertrag mit einer Laufzeit bis zum 31.07.2008 als Intendant der Philharmonie tätig. Nach der erfolgreichen Aufbauarbeit und nach Abschluss der ersten vollen Spielzeit (2004/05), zu deren Erfolg natürlich auch wesentlich der komplett sanierte und modernisierte Saalbau mit seinem grandiosen Philharmoniesaal beigetragen hat, trat Herr Kaufmann an den Aufsichtsrat mit der Forderung heran, seinen Vertrag vorzeitig zu verlängern und sein Gehalt deutlich aufzustocken. Er verwies in dem Zusammenhang auf Angebote, die ihm angeblich aus anderen Städten vorlägen. Teile der Presse und der Öffentlichkeit haben die Forderung von Herrn Kaufmann ausdrücklich unterstützt. Der Aufsichtsrat hat sich daher schließlich im November 2005 darauf verständigt, den Vertrag mit Herrn Kaufmann vorzeitig bis zum Jahr 2013 zu verlängern und das Gehalt deutlich aufzustocken. Im Übrigen hatte Herr Kaufmann bis zu diesem Zeitpunkt seinen Spartenetat stets eingehalten. Erst die Spielzeiten nach dieser Vertragsverlängerung schlossen dann jeweils mit den erwähnten erheblichen Budgetüberschreitungen ab.

## **9. Hätte der Vertrag mit Herrn Kaufmann aufgrund seiner Verdienste nicht trotzdem weitergeführt werden können?**

Das Vertrauensverhältnis zum Intendanten der Philharmonie war insgesamt so zerrüttet, dass – nach § 626 Abs. 1 BGB – „unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zu der vereinbarten Beendigung nicht zugemutet werden konnte“.

## **10. Gab es keine „geräuschlosere“ Lösung?**

Innerhalb der vorgeschriebenen Frist vom Bekanntwerden der „ausschlaggebenden Tatsachen“ – der zweiten erheblichen Budgetüberschreitung der Philharmonie in Folge – bis zum Ausspruch der fristlosen Kündigung hat der Aufsichtsrat der TUP mit Herrn Kaufmann intensiv über einen Auflösungsvertrag verhandelt. Herr Kaufmann war zunächst grundsätzlich dazu bereit, hat dann aber am Tag vor der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 22.09.2008 per SMS abgelehnt.

Über den Anwalt von Herrn Kaufmann wurden dann mehrere weitere Versuche zur Erzielung einer Einigung unternommen. Aber auch diese Verhandlungen hat Herr Kaufmann letztlich abgebrochen bzw. für die TUP nicht akzeptable Forderungen gestellt.

### **11. Wie wurde das Defizit von rd. 1,710 Mio. € ausgeglichen?**

Zunächst einmal aus Rücklagen der TUP. Diese Rücklagen waren aber nicht als Deckung für willkürliche Budgetüberschreitungen in den Sparten gebildet worden. Damit sollte allen Sparten eine begrenzte Flexibilität für unabdingbar eintretende Veränderungen ermöglicht werden. Letztlich sollte darüber auch ein Teil der mittlerweile in allen Sparten eingetretenen Gehaltssteigerungen aufgefangen werden. Herr Kaufmann stellte sich in diesem Punkt außerhalb der „Solidargemeinschaft TUP“. So schreibt er in dem bereits unter Ziff. 5 erwähnten 18-seitigen Brief u.a.: „Sollten den anderen Sparten der TUP keine Nachteile durch eine Überziehung des Budgets der Sparte Philharmonie entstanden sein, so stellt sich für mich ohnehin die Frage, welche Berechtigung eine solche ‚Rückforderung‘ haben sollte.“ Den anderen Sparten würden durch die Budgetüberschreitungen unzweifelhaft Nachteile – nicht zuletzt auch im künstlerischen Bereich – entstehen, wenn jetzt die Stadt das von Herrn Kaufmann verursachte Defizit von rd. 1,710 Mio. € nicht ausgleichen würde.

### **12. In der Presse ist von einem „Kuratorium“ die Rede. Welchen Status hat dieses Kuratorium?**

Die Stadt Essen hat am 12.09.2008 über eine vom Pressesprecher des Unternehmens MAN Ferrostaal herausgegebene Presseerklärung offiziell davon erfahren, dass sich ein „Kuratorium der Philharmonie Essen“ gegründet hat, zunächst bestehend aus 8 Essener Unternehmen und einem Privatmann. Es handelt sich somit um kein Kuratorium der Stadt Essen. Gleichwohl gibt es einen kontinuierlichen schriftlichen und mündlichen Austausch der Stadt Essen mit dem Sprecher, Matthias Mitscherlich, und weiteren Mitgliedern des Kuratoriums.

### **13. Wie hoch war die Auslastung in der Philharmonie?**

In der letzten Spielzeit (2007/2008) betrug die Auslastung bei den Eigenveranstaltungen der Philharmonie – ohne Berücksichtigung der zahlreich ausgegeben Freikarten - nur 39 % (mit Freikarten: 47 %). Auch in den Spielzeiten zuvor lag die Auslastung nie über 45 % (mit Freikarten: 54 %). Diese für alle Seiten unbefriedigenden Zahlen sind u.a. das Ergebnis der übergroßen Zahl von Veranstaltungen, die selbst von ausdrücklichen Befürwortern von Herrn Kaufmann als problematisch angesehen wurde. Aufsichtsrat und Geschäftsführung der TUP haben daher Herrn Kaufmann in den letzten Jahren regelmäßig – aber vergeblich – gedrängt, das Veranstaltungsprogramm auf ein auch finanziell „gesundes“ Maß zu reduzieren. Das hätte auch größere Freiräume eröffnet, die Philharmonie verstärkt für nicht-kulturelle Veranstaltungen – insbesondere lukrative Kongresse – zu vermieten, um dadurch nicht zuletzt auch einen zusätzlichen finanziellen Deckungsbeitrag für die Philharmonie erzielen zu können. Viele interessante Kongresse sind an Essen vorbeigegangen, weil Herr Kaufmann in dieser Frage zu unflexibel agierte.

Bei einer Durchschnittsauslastung von 48 % (Spielzeiten 2004/05 bis 2007/08, inkl. der ausgegebenen Freikarten) steht den vielen gut besuchten und gar ausverkauften Eigenveranstaltungen mit nationalen und internationalen Spitzenorchestern und Spitzenkünstlern somit zwangsläufig auch eine nicht unerhebliche Zahl von Konzerten gegenüber, bei denen im 1.900 Zuschauer fassenden Alfried Krupp Saal deutlich weniger als 300 Karten verkauft wurden (in der Spielzeit 2007/2008 allein bei 21 der 128 Eigenveranstaltungen im AKS). Diese vor allem für die vielen Künstler eher frustrierenden Kulissen konnten durch die Ausgabe einer Vielzahl von Freikarten nur teilweise kaschiert werden.

Deutlich höher liegen dagegen die Auslastungszahlen für die anderen TUP-Sparten (2006-07 // 2007-08): Oper (88 // 86 %), Schauspiel (82 // 85 %), Ballett (92 // 80 %) und die Konzerte der Essener Philharmoniker (80 // 81 %) sowie auch für Konzerte der Fremdveranstalter im Alfried Krupp Saal.

**14. Was hat es mit der Rückzahlung der Ausländersteuer für internationale Künstler auf sich, von der in der Presse immer wieder unter Hinweis auf eine dadurch angeblich mögliche Reduzierung des Defizits die Rede ist?**

Die TUP (z.B. das Aalto-Theater) schließt in der Regel mit im Ausland ansässigen Künstlern sog. Brutto-Verträge ab. Die Künstler müssen dann von ihrem Honorar, das sie von der TUP bekommen, Steuern entrichten.

Bei sog. Nettoverträgen, wie sie Herr Kaufmann – entgegen den Empfehlungen der TUP-Geschäftsführung – mit ausländischen Künstlern geschlossen hat, zahlt der Veranstalter das vereinbarte Honorar und dazu die entsprechenden Steuern. Das heißt, dass bei der Veranstaltungsplanung immer berücksichtigt werden muss, dass nicht nur das Honorar, sondern obendrein auch die Steuern vom Veranstalter zu entrichten sind.

Zwar kann im Rahmen des jeweiligen Doppelbesteuerungsabkommens u. U. eine Befreiung für Deutschland möglich sein, was aber dann dazu führt, dass das Steuerrecht im Heimatland voll greift. Eben das hat der Vertragspartner durch seine ‚Nettoverhandlung‘ offensichtlich ausschließen wollen. Wenn dennoch ein derartiger Antrag gestellt werden soll, kann dies nur der Vertragspartner tun bzw. zulassen. **Die dann anfallende Steuererstattung steht ihm (dem Künstler) zu.** Er kann allerdings wünschen, dass die Erstattung dem Veranstalter zufließen soll. Keinesfalls kann die TUP aus eigenen Kräften ein derartiges Erstattungsverfahren einleiten oder evtl. Erstattungen abrufen. **Es bedarf also einer Nachverhandlung zwischen Philharmonie und dem jeweiligen Vertragspartner.** Ob die Künstler sich im Nachhinein auf ein derartiges Verfahren einlassen würden, ist zweifelhaft.

**15. Sind alle der Philharmonie zuzuordnenden Erträge aus Vermietung und Spenden/Sponsoring in der jeweiligen Spielzeit auch im Spartenetat der Philharmonie gebucht worden?**

Alle eingegangenen Erträge sind entsprechend verbucht worden; auch z.B. die Erträge aus den Anzeigen der „Philharmonischen Blätter“. Zu erwartende Beträge wurden – soweit sie durch den Intendanten der Geschäftsführung mitgeteilt wurden – berücksichtigt.

**16. Welchen Einfluss hatte Herr Kaufmann auf den Kartenvertrieb für die Philharmonie?**

Herr Kaufmann hat das alleinige Entscheidungsrecht über das Ticketing-System (die TUP hat 2004 ein eigenes Ticketsystem für die Philharmonie eingeführt, neben dem bestehenden für Aalto-Theater, Grillo etc.), die Festsetzung der Preiskategorien im Saalplan, die Festsetzung aller Preise für alle Eigenveranstaltungen und letztendlich die Gewährung von Rabatten und Freikarten vollständig für sich beansprucht, in seinem Dienstvertrag verankern lassen und auch in Anspruch genommen. Die Theaterkassen und das Abo-Büro der TUP konnten lediglich die reine Verkaufshandlung durchführen.

**17. Gäbe es bei der Herauslösung der Philharmonie aus der TUP weniger Finanzprobleme?**

Die TUP gilt mit ihrer Struktur deutschlandweit als vorbildlich und sehr kostengünstig. Als Dachgesellschaft für die fünf Sparten Aalto-Musiktheater Essen, Aalto Ballett Theater Essen, Schauspiel Essen, Essener Philharmoniker und Philharmonie Essen erzielt die TUP erhebliche Synergieeffekte. Abgesehen von steuerlichen Fragestellungen, deren komplexe Darstellung an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde, müssten bei einer Verselbständigung der Philharmonie allein zusätzliche Personalaufwendungen in Höhe von etwa 400.000 Euro aufgebracht werden, die nicht durch Einsparungen bei der TUP kompensiert werden können. Hinzu kämen weitere erhebliche Sachkosten (Anmietung zusätzlicher Räume für mehr Personal, Materialkosten usw.) sowie gesellschaftstypische Kosten (z.B. eigene Wirtschaftsprüfung). Ganz generell stellt sich aber die Frage, warum eine bewährte und bundesweit immer wieder gelobte Gesellschaftsstruktur wegen des Fehlverhaltens eines einzigen Mannes verändert werden soll.

## Anlage 1

### zu Frage 4.

**Welche Maßnahmen haben Geschäftsführung und Aufsichtsrat ergriffen, um den Verstößen entgegen zu treten?**

<b>Maßnahmen der Geschäftsführung</b>			
Neben einem ersten allgemeinen Hinweis des Verwaltungsdirektors der TUP an den Philharmonie-Intendanten vom 27.09.2005 zur sorgsamem und sparsamen Wirtschaftsführung ist die Intendant darüber hinaus und im Einzelnen informiert wurden durch:			
11 schriftliche Mitteilungen			
6 Gespräche unter Beteiligung u.a. des AR-Vorsitzenden, des Kulturdezernenten, des Geschäftsführers, des Verwaltungsdirektors			
Lfd.	Datum	Kommunikationsbeteiligte	Informationsgegenstände
1	06.02.07	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Auf der Basis des Monatsabschlusses 12/2006 wird eine Budgetüberschreitung um 720.000 € in der Spielzeit 2006/07 prognostiziert. Anlass: Bereits nach 4 Mon. Sind rd. 60% des Werbeetat beansprucht; sinkende Umsatzerlöse; unbefriedigende Relation zwischen Aufwendungen und Ertrag bei Programmheften.
2	05.03.07	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Nach Monatsabschluss 01/2007: Ertragsrisiken wegen geringer Auslastung; Überschreitung des Aufwandes für Gäste um 388.000 € prognostiziert; weiterhin unbefriedigende Relation zwischen Aufwendungen und Ertrag bei Programmheften; Budget für technischen Dienstleister wird im März erschöpft sein, insgesamt. Droht allein für diese Position eine Ansatzüberschreitung von 320.000 €
3	26.03.07	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Auf der Basis des Monatsabschlusses 02/2007: Hinweise auf zurückgehende Umsatzerlöse, starke Beanspruchung der Etats für Werbung, Gäste und Aushilfen; lineare Fortschreibung des Monatswertes lässt Budgetüberschreitung zum Spielzeitende von 310.000 € erwarten; unbefriedigende Relation zwischen Aufwendungen und Ertrag bei Programmheften.
4	26.04.07	Gespräch Geschäftsführer TUP, Controller TUP, Intendant und Verwaltungsleiter Philharmonie	Risiken bei der Einnahmeentwicklung und Aufforderung zur Zurückhaltung bei Ausgaben.
5	03.05.07	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Nach Monatsabschluss 03/2007 wird Budgetüberschreitung für die Spielzeit von 543.000 € erwartet; auf wesentliche Ursachen wird hingewiesen (insbesondere stagnierende Eintrittserlöse, Etatüberschreitungen bei Werbung, technischer Dienstleister, Raumnutzungen Dritter, Repräsentation, Beratung, Porto).
6	23.05.07	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Nach Monatsabschluss 04/2007 wird Budgetüberschreitung für die Spielzeit von 728.000 € im wesentlichen unter Fortschreibung der unter 5. genannten Ursachen erwartet.

Lfd.	Datum	Kommunikationsbeteiligte	Informationsgegenstände
7	19.06.07- 26.06.07	Schriftwechsel (per E-Mail) zw. Controller TUP und Intendant Philharmonie	Zusammenfassende Darstellung des voraussichtlichen Wirtschaftsplanergebnisses der Sparte Philharmonie, Worst-Case-Berechnung zeigt Überziehung des Sparten Wirtschaftsplanes (WP) um 892.000 €auf.
8	31.08.07	Gespräch Intendant und Verwaltungsleiter Philharmonie, Leiterin Rechnungswesen, Controller und Verwaltungsdirektor TUP	Vorläufiges Rechnungsergebnis der Sparte Philharmonie aus der Spielzeit 2006/07; Festlegungen, dass Budgetüberschreitungen zu vermeiden sind, in regelmäßigen Terminen die monatliche Situation besprochen wird, alle Seiten um Kostensenkungen bemüht sein müssen.
9	03.09.07	Schreiben Geschäftsführer TUP an Intendant Philharmonie	Budgetüberschreitung der Sparte von <b>vorläufig</b> 892.000 €aus den in den monatlichen Mitteilungen dargestellten Ursachen; Aufforderung zur künftigen Budgeteinhaltung; Angebot zu Hilfe und Unterstützung. (Anm.: Zu der endgültig festgestellten Budgetüberschreitung siehe Ziff. 7, Buchstabe C im Textteil.) Nochmaliger persönlicher Hinweis auf die „prekäre Situation“ und Aufforderung zur sorgfältigen Beobachtung aller Ausgaben. Hinweis, dass es in keinem Fall eine Überschreitung in der nächsten Spielzeit geben kann.
9a	04.09.07	Schreiben Geschäftsführer TUP an Intendant Philharmonie	
10	23.10.07	Gespräch Pressesprecherin und Verwaltungsleiter Philharmonie, Leiterin Rechnungswesen, Controller und Verwaltungsdirektor TUP	Erörterung Monatsabschluss 09/2007 (Spielzeit 07/08); Einführung besserer Kostenkontrolle für Werbung, Angebot des Rechnungswesens, monatlich detaillierte Informationen (bis hin zu Einzelbelegen) für alle Aufwandsarten zur Verfügung zu stellen.
11	20.12.07	Schreiben Geschäftsführer TUP an Intendant Philharmonie	Hinweis auf Erwartung des Aufsichtsrates, dass das Spartenbudget einzuhalten ist und das Minus der abgelaufenen Spielzeit in dieser und den nächsten Spielzeiten ausgeglichen wird (Budgetunterschreitungen). Mehraufwendungen sind nur bei Kompensation durch Einsparungen möglich; nach vorliegender Planung sind keine Reserven für Werbungskosten vorhanden.
12	01.02.08	Gespräch Geschäftsführer, Controller und Verwaltungsdirektor TUP, Intendant und Pressesprecherin Philharmonie	Entwicklung der Werbungskosten; nach den monatlichen Auswertungen ist wiederum eine Überschreitung der Werbungskosten auch in dieser Spielzeit zu erwarten; Verdeutlichung, dass Ansatz im Sparten-Wirtschaftsplan einzuhalten ist.

Lfd.	Datum	Kommunikationsbeteiligte	Informationsgegenstände
13	17.03.08	Monatliche Mitteilung Controller TUP an Intendanten Philharmonie	Budgetüberziehung wie in der Spielzeit 06/07 ist in 07/08 zu verhindern und neben Werbeaufwendungen bei allen Aufwandspositionen zu berücksichtigen; Verbesserungen bei Eintrittserlösen anstreben.
14	18.06.08	Schreiben Geschäftsführer TUP an Intendant Philharmonie	Sparten-Wirtschaftsplan der Philharmonie auf Basis des Monatsabschlusses 05/2008; bereits jetzt schon Überschreitung des Gästeansatzes um 40.000 € Aufforderung an den Intendanten, Programm und Anzahl der Veranstaltungen so zu reduzieren, dass eine Ansatzüberschreitung vermieden wird.
15	22.07.08	Schreiben des designierten Geschäftsführers TUP an Intendant Philharmonie	Festlegung einer Einsparvorgabe von 10% der Aufwendungen für Spielzeit 08/09; Erinnerung an die Forderung des Aufsichtsrates, die Budgetüberschreitung aus Spielzeit 06/07 in den nächsten Jahren zu erstatten; Zeitvorgabe: Spielzeit 2010/11
16	24.07.08	Gespräch Geschäftsführer TUP, Intendant Philharmonie; Dr. Scheytt	Berechnung der Entwicklung zum voraussichtlichen Ergebnis der Spielzeit 2007/2008, aus der ein Defizit von rd. 800.000 €erkennbar wurde. (Anm.: Zu der endgültig festgestellten Budgetüberschreitung siehe Ziff. 7, Buchstabe C im Textteil.)
17	15.09.08	Gespräch Intendant Philharmonie, Verwaltungsdirektor TUP, Dr. Scheytt u.a.	Vorlage des vorläufigen Rechnungsergebnisses der Spielzeit 2007/2008 mit einem Defizit in Höhe von 735.591 €(vorläufiges Ergebnis nach Reduktion um die Miete der Essener Philharmoniker in Höhe von 80.000,- €) Intendant hat das Defizit rundweg bestritten und die Rückforderung abgelehnt. (Anm.: Zu der endgültig festgestellten Budgetüberschreitung siehe Ziff. 7, Buchstabe C im Textteil.)

**Maßnahmen des Aufsichtsrats**

Der Aufsichtsrat (AR) hat die wirtschaftliche Situation der Sparte Philharmonie in den Spielzeiten 2006/2007 und 2007/2008 in 6 Sitzungen erörtert. Wiederholt wurden Geschäftsführung und Intendanten der TUP auf die Einhaltung der ihnen überantworteten Wirtschaftspläne (WP) verpflichtet und zu Kosteneinsparungen und Einnahmesteigerungen aufgefordert. Aber auch ganz konkrete Kürzungs- u. Einsparungsvorgaben wurden initiiert (u.a. s. AR v. 24.06.08). Es folgten zwei Sitzungen zum Thema „Umgang mit den Überziehungen“.

Lfd.	Datum	Beratungsergebnis
1	08.02.07	Aufforderung an die Geschäftsführung, auch in den Sparten-WP auf die unbedingte Ansatz Einhaltung zu achten und alle Möglichkeiten zu Kostenreduzierungen oder Einnahmesteigerungen zu nutzen; Aufforderung an die Intendanten, sich an ihren WP-Rahmen zu halten.
2	17.04.07	Information des Geschäftsführers über voraussichtl. Nichteinhaltung des Sparten-WP Philharmonie Spielzeit 06/07; AR beschließt, gesonderte Beratungen in der Sitzung am 14.06.07 zu führen.
3	14.06.07	Intensive Diskussion zum Sparten-WP Philharmonie bes. im Hinblick auf mangelnde Einnahmen. Beschluss, in der Sitzung am 16.10.07 die Situation der Philharmonie erneut eingehend zu behandeln.
4	16.10.07	Aufforderung an die Geschäftsführung, auf Ausgleich der Budgetüberschreitungen durch gegensteuernde Maßnahmen hinzuwirken, die Anzahl der Veranstaltungen in der Philharmonie zu reduzieren u. den AR regelmäßig zu unterrichten
5	05.02.08	Aufforderung an die Geschäftsführung, auch in den Sparten-WP auf die unbedingte Ansatz Einhaltung zu achten und alle Möglichkeiten zu Kostenreduzierungen oder Einnahmesteigerungen zu nutzen; Aufforderung an die Intendanten, sich an ihren WP-Rahmen zu halten.
6	24.06.08	Empfehlung an die Gesellschafterversammlung zur Feststellung des WP mit u.a. folgenden Maßgaben: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kürzung Werbeaufwand</li><li>• Einsparungen bei Veranstaltungsnebenkosten der Philharmonie</li><li>• Reduzierung der Veranstaltungen der Philharmonie u. vermehrte kommerzielle Vermarktung zur Erlöserhöhung</li><li>• Steigerung der Einnahmen</li></ul> Aufforderung an die Geschäftsführung, auch in den Sparten-WP auf die unbedingte Ansatz Einhaltung zu achten und alle Möglichkeiten zu Kostenreduzierungen oder Einnahmesteigerungen zu nutzen; Aufforderung an die Intendanten, sich an ihren WP-Rahmen zu halten.
Lfd.	Datum	Beratungsergebnis
7	16.09.08	Anhörung des Philharmonie-Intendanten. Erörterung des erneut eingetretenen Defizits und des Verhaltens des Intendanten sowie zahlreicher weiterer Details. Schlussfolgerung: Vertrauen zerrüttet.
8	22.09.08	Beschluss, den Intendanten der Philharmonie fristlos zu entlassen

## Anlage 2

zu Frage 5.

Hat Michael Kaufmann auf diese Maßnahmen reagiert? Und wenn ja, wie?

<b>Reaktionen des Philharmonie-Intendanten</b>	
Datum	Sachverhalt
22.07.08	Schreiben des Philharmonie-Intendanten an den designierten Geschäftsführer. Im Rahmen eines 18-seitigen Schreibens, in dem auf verschiedene Vorfälle und Vorhaltungen eingegangen wird, lehnt Herr Kaufmann auf Seite 13 die vom Aufsichtsrat beschlossene Rückerstattung der Budgetüberschreitung aus der Spielzeit 2006/2007 ab. Ebenfalls auf Seite 13 lehnt er die Vorgabe, 10% des Spartenbudgets künftig einzusparen, ab.
25.08.2008	Schreiben des Philharmonie-Intendanten an den Geschäftsführer. Auch in diesem Schreiben lehnt Herr Kaufmann die vorgesehene Budgeteinsparung von 10% ab und geht davon aus, dass nach wie vor ein Spartenwirtschaftsplan mit einem Zuschussbedarf von 3,5 Mio. € gilt.
09.09.2008	Schreiben des Philharmonie-Intendanten an Prof. Dr. Scheytt, das in Kopie auch an den Geschäftsführer sowie die Vorsitzenden des Aufsichtsrates gegangen ist. Auch in diesem Schreiben stellt Michael Kaufmann dar, dass er nach wie vor von einem ungekürzten Spartenwirtschaftsplan ausgeht. Er schlägt jedoch vor, zum Ausgleich der aufgelaufenen Defizite, das Budget der Philharmonie jährlich um 250.000 € so lange zu mindern, bis die Defizite kompensiert sind.