

Beschlussvorlage

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

Betreff

Status Quo und Perspektiven der Bühnen Köln

Beschlussorgan

Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln

Gremium	Datum
Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln	19.06.2018

Beschluss:

1. Der Betriebsausschuss Bühnen nimmt die vorgelegte Status-Quo und Perspektiven Betrachtung der Bühnen hinsichtlich der vorhandenen 36 Bühnenstandorte zur Kenntnis.
2. Die Betriebsleitung wird beauftragt, ein Vergabeverfahren für eine Fortschreibung des actori-Gutachtens aus dem Jahr 2014 vorzubereiten. Die in dieser Vorlage ermittelten Fragen sollen Teil der Überarbeitungen der Untersuchung sein. Der konkrete Prüfauftrag für das extern zu erstellende Gutachten wird dem Betriebsausschuss Bühnen zusammen mit einem Zeit- und Kostenplan zum Beschluss so vorgelegt, dass nach Bekanntgabe eines Übergabetermins des Ensembles am Offenbachplatz an die Bühnen mit den Untersuchungen begonnen werden kann. Es besteht damit ausreichend Vorlauf zur Umsetzung und Planung einer Eröffnungsspielzeit 2022/23 am Offenbachplatz. Ggf. soll das Gutachten durch Fachverstand im Bereich Logistik/Gebäudemanagement ergänzt werden.
3. Ziel der Fortschreibung bzw. des „Updates“ der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung aus dem Jahr 2014 ist es, einen Weg aufzuzeigen, wie die Bühnen nach Abschluss des deutlich verlängerten Interims strukturiert zu einem leistungsfähigen und effizienten Kulturbetrieb mit dem Bühnenzentrum am Offenbachplatz entwickelt werden können. Neben den künstlerischen Zielen, sollen dabei folgende Parameter insbesondere Beachtung finden:
 - a. Möglichst wenige, aber qualitativ hochwertige Standorte
 - b. Steigerung der Effizienz durch Optimierung der Infrastruktur
 - c. moderne und konstant funktionierende Logistik des Repertoires
 - d. modernes und effizientes Gebäude- und Anlagenmanagement

Haushaltsmäßige Auswirkungen

Nein

Begründung:

GLIEDERUNG

1. STATUS QUO / AUSGANGSLAGE

2. GRUNDLAGEN IM EINZELNEN / PRÄMISSEN

- Ausrichtung der Bühnen nach abgeschlossener Sanierung
- Optimiertes Betriebsszenario – actori
- Produktions- und Vorstellungsziele – actori
- Mittelfristig planbarer Betriebskostenzuschuss
- Investitionen in Eigentum
- Dritte Spielstätte für das Schauspiel
- Tanz
- Logistik

3. AKTUELLE STANDORTE / BÜHNENLIEGENSCHAFTEN

- 3.1 Offenbachplatz
- 3.2 Bühnenwerkstätten
- 3.3 Dritte rechtsrheinische Spielstätte Schauspiel
 - Halle Kalk
 - Depot
- 3.4 Probebühnen
- 3.5 Orchesterprobezentrum Stolberger Str.
- 3.6 Lagerflächen
 - Alpenerstraße
 - Containerlager
 - Containerumschlagplatz / Lager für empfindliche Bühnendekorationen
 - Externer Logistiker
- 3.7 Gästewohnungen

4. AUFGABENSTELLUNG

5. VERGABE

6. FINANZIERUNG / ZEITPLAN

1. STATUS QUO / AUSGANGSLAGE

Die Bühnen der Stadt Köln werden als eigenbetriebsähnliche Einrichtung der Stadt Köln geführt. Der Zweck der Einrichtung umfasst insbesondere die Aufführung von Bühnenwerken aller Gattungen im Musik-, Tanz und Sprechtheater.¹ Oper und Schauspiel produzieren eigenständig eine Vielzahl an Neuproduktionen und Wiederaufnahmen. Die Spartenrennung ist bis auf die in der Geschäftsführenden Direktion gebündelten Synergiebereiche² vollzogen. Tanzgastspiele werden international akquiriert und in den Spielstätten von Oper und Schauspiel aufgeführt.

Mit Fertigstellung der Sanierung am Offenbachplatz werden die Spielstätten Oper, Schauspiel, Kinderoper und Kleines Haus als Ensemble am Offenbachplatz die zentralen Spielstätten der Bühnen sein. Seit dem Bau des Riphahn-Ensembles am Offenbachplatz Ende der 50er Jahre sind die Bühnen ein gewachsenes und in der Stadt Köln fest etabliertes Stadttheater. Für das Ziel eines attraktiven Theaterangebotes arbeiten – die Mitglieder des Gürzenich-Orchesters mitgezählt – gut 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf und hinter der Bühne.

Es zeigte sich in den vergangenen Jahrzehnten, dass im denkmalgeschützten Gebäudeensemble am Offenbachplatz nicht alle betrieblich notwendigen Räumlichkeiten vorgehalten werden konnten. Dies führte zu einer kontinuierlichen Erweiterung von (externen) Flächen, welche häufig akuten Zwängen und nicht unbedingt einer Gesamtstrategie folgte. Der Vergleich der Bühnen Köln mit anderen Theaterhäusern in Deutschland zeigt, dass die Kölner Bühnen bei dieser Entwicklung keine Ausnahme bilden.

Seit 2010 befinden sich die Bühnen während der Generalsanierung des Ensembles am Offenbachplatz nun im sogenannten Interim. Dieser ursprünglich für drei Jahre angelegte Spielbetrieb an Ausweichorten erfuhr durch die kurzfristige Absage der Wiedereröffnung am Offenbachplatz und die seit Juli 2017 bekannte Perspektive eines Interimsbetriebs bis ins Jahr 2022 eine gravierende Änderung: Der Spielbetrieb ist nun für mehr als eine Dekade an Ausweichorten zu gewährleisten. Viele ursprüngliche Überlegungen, Annahmen und Konzepte für die Interimszeit von bisher vier verschiedenen künstlerischen Intendanten (Zwei Operntendanten, zwei Schauspielintendanten) sowie zwei Geschäftsführenden Direktoren haben die bisherige Zeit des Interims bereits maßgeblich geprägt. Unter anderem als Reaktionen auf verschiedene aktuelle Entwicklungen ist der Theaterbetrieb heute auf 36 Standorte verteilt. Durch die innerbetrieblich sehr schwierige Zersplitterung des eigentlich in vielen Teilen synergetisch organisierten Theaterbetriebes wurden und werden allerdings auch wertvolle Erfahrungen gesammelt, die für die Zukunft nutzbar gemacht werden können.

Im Hinblick auf eine strategische Entwicklung des Gesamtbetriebes wurden in der jüngeren Vergangenheit durch die intensive Erarbeitung des Raumprogramms zur Vorbereitung der Sanierung des Ensembles am Offenbachplatz im Jahr 2010 und die Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung durch die Firma actori im Jahr 2014³ wichtige Meilensteine gesetzt. Auf Basis der (externen) Untersuchungen zu den Bühnen, den bereits im Interim gewonnenen Erfahrungen mit diesen Erkenntnissen und unter Berücksichtigung der faktischen Entwicklungen im Interim ist es das erklärte Ziel der Betriebsleitung, die Bühnen nun für die Zukunft mit dem Bühnenzentrum am Offenbachplatz aufzustellen.

Auch nach Abschluss der Sanierung werden die Bühnen allerdings externe Werkstätten, Lagerflächen, Probebühnen, Büroflächen sowie ggf. Gästewohnungen vorhalten und betreiben müssen, da diese aus Platzgründen nicht am Offenbachplatz angesiedelt werden können.

Die in diesem Zusammenhang betrieblich erforderlichen Parameter sind langfristig gut plan- und bestimmbar. Sie haben das Potenzial zur Stabilität des Betriebes beizutragen, wenn sie in auskömmliche und vorhersehbare Verhältnisse überführt werden. Hierzu bedarf es einer langfristig angelegten Nutzungs- und Betriebsstrategie für die verschiedenen Standorte. Die strategische Zielsetzung soll

¹ § 1 Betriebssatzung für die Bühnen der Stadt Köln in der Fassung vom 27.08.2013.

² Kostümwerkstätten, Bühnenwerkstätten, Technische Direktion, Personalabteilung, Rechnungswesen etc.

³ Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung der Bühnen Köln durch die actori GmbH in der Zeit von September 2013 bis Februar 2014, Veröffentlichung März 2014. Künftig: „actori“.

dabei die Steigerung der Effizienz des Bühnenbetriebes⁴ durch eine Optimierung der Infrastruktur und Reduzierung der Mietflächen und Wegezeiten beinhalten.

Die mittel- bis langfristige Aufstellung und Ausrichtung des Gesamtbetriebes soll auf der Grundlage dieses Konzeptionspapiers Inhalt eines nächsten Untersuchungsauftrages an einen externen Gutachter werden. Durch die Absage der ursprünglich für die Spielzeit 2015/16 geplanten Wiedereröffnung der Bühnen am Offenbachplatz und unter der neuen Prämisse einer Wiedereröffnung nicht vor der Spielzeit 2022/23 sind die Ergebnisse des actori-Gutachtens aus dem Jahr 2014 fortzuschreiben und zu aktualisieren. Darüber hinaus sollen die Liegenschaften der Bühnen in einem „Update“ der actori Untersuchung besonders in den Untersuchungsfocus gerückt werden. Das Erfordernis der Überarbeitung des actori-Gutachtens wurde den Gremien bereits mehrfach kommuniziert.

Ziel dieser Vorlage ist es daher

- zunächst die Prämissen aufzuzeigen, die bei der Entwicklung einer Nutzungs- und Betriebsstrategie zu beachten sind, daraufhin
- eine Status-Quo-Betrachtung/Zustandsbeschreibung der Bühnen und ihrer aktuell unterhaltenen Liegenschaften mit Blick auf die infrastrukturellen Veränderungen nach Abschluss der Sanierung zu erstellen, um
- daraus resultierende offene Fragen herauszuarbeiten, die schließlich
- die Grundlagen für einen Prüfauftrag an ein weiteres externes Gutachten darstellen.

2. GRUNDLAGEN IM EINZELNEN / PRÄMISSEN

• Ausrichtung der Bühnen nach abgeschlossener Sanierung

Die verschiedenen Möglichkeiten zur Ausrichtung der Bühnen nach abgeschlossener Sanierung mit Start in die Spielzeit 2015/16 wurden im März 2014 durch das Gutachten zur Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung der Firma actori umfangreich untersucht. Teil der actori-Untersuchung war auch eine Positionierung der Bühnen Köln unter inhaltlichen wie unter wirtschaftlichen Aspekten auf Augenhöhe mit Häusern vergleichbarer Größe in Deutschland. Dies sind für die Oper insbesondere die Häuser in Frankfurt und Stuttgart, für das Schauspiel die Häuser in Düsseldorf, Bochum und Frankfurt.⁵ Mit der grundsätzlichen Ausrichtung der Bühnen sind unter anderem auch in Bezug auf vorzuhaltende bzw. zur Verfügung stehende Flächen folgende Hauptziele verbunden⁶:

- Die Verbesserung der Eigeneinnahmen durch Erschließung von Besucherpotenzialen bzw. Steigerung der Besucher- und Abonnentenzahlen in Oper und Schauspiel mittels Stärkung von Marketing und Vertrieb sowie Ausbau der Sponsorenakquise.
- Die Stärkung des Standortes Köln durch bessere Positionierung im regionalen und nationalen Kontext.
- Eine nachhaltige gesellschaftliche Wirkung durch bessere Präsenz in der Stadt und erleichterte Zugänglichkeit sowie durch Stärkung des Bildungs- und Ausbildungsangebotes für Kinder und Jugendliche.⁷

• Optimierte Betriebsszenario – actori

Das in actori dargelegte „Optimierte Betriebsszenario“ dient als Planungsgrundlage für die Lösung der Zukunftsfragen der Bühnen. Dieses Modell sieht eine angepasste Spielplanung vor, die einerseits eine Verbesserung der Angebotssituation, und andererseits eine künstlerische Optimierung gewährleistet. Es beinhaltet eine Verringerung des externen, zusätzlichen Ressourceneinsatzes. Es berücksichtigt außerdem bereits eine Optimierung der bestehenden Strukturen und die Auswirkungen durch die Veränderung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen des Ensembles am Offenbachplatz infol-

⁴ Optimierung des Finanz- und Personalbedarfes und damit Stabilisierung des BKZ.

⁵ actori, S. 3.

⁶ actori, S. 6, 146, 257 ff.

⁷ Der Bereich Theaterpädagogik wurde bereits in der Interimszeit durch Zusetzung weiteren Personals und der Schaffung von regelmäßig nutzbaren Workshopräumen deutlich gestärkt.

ge der Sanierung.⁸

- **Produktions- und Vorstellungsziele – actori**

Das „Optimierte Betriebsszenario“ sieht im sog. „ingeschwungenen Zustand“, nach Abschluss der umfassenden Sanierung einen Oper-, Schauspiel- und Tanzbetrieb auf einem den Vergleichshäusern angeglichenen Niveau vor. Angestrebt wird eine dementsprechende Steigerung der Produktions- und Vorstellungsanzahl wie folgt:

	Neuproduktionen	Wiederaufnahmen	Vorstellungen	Besucher
Oper	7	10	150 + 26 Gastspiele	205.600
Kinderoper	4	3	95	17.000
Schauspiel	18	6	376 + 12 Gastspiele	114.300
Tanz	11 Gastspiele	–	22	18.600

Produktions- und Vorstellungszahlen im „Optimierten Betriebsszenario“⁹

Für das Repertoireprogramm sind 7 Opern- und 18 Schauspielpremierer und 10 (Oper) bzw. 6 (Schauspiel) Wiederaufnahmen im Jahr geplant. Dabei werden die Entwicklungen des Interims zeigen, wie viele Produktionen des ursprünglichen Repertoires vom Offenbachplatz die Interimszeit überdauern werden. Der geplante Output von rund 60 Produktionen pro Spielzeit gibt die Anforderungen an die Liegenschaften (Werkstätten, Lagerflächen, Probebühnen) vor und ist deshalb innerhalb der Betriebs- und Nutzungsstrategie zu berücksichtigen.

- **Mittelfristig planbarer Betriebskostenzuschuss**

Um den eingeschwungenen Repertoirebetrieb am Offenbachplatz zu gewährleisten, sind gesicherte Rahmenbedingungen im Sinne einer verlässlichen Mittelfristplanung unerlässlich. Das „Optimierte Betriebsszenario“ liegt in Abstimmung mit der Kämmerei daher bereits der mittelfristigen Finanzplanung der Bühnen zugrunde.

- **Investitionen in Eigentum**

Wie eingangs bereits dargestellt, handelt es sich bei den betrieblichen Abläufen eines Mehrsparten-theaters bei entsprechender Definition und Festlegung der Betriebsziele um gut planbare Größen mit verlässlicher Kontinuität. Daraus folgt, dass der Investition in Eigentum gegenüber Anmietungen immer dann Vorrang zu geben ist, wenn diese für das „Kerngeschäft“ langfristig sinnvoll erscheinen. Vor dem Hintergrund günstiger Refinanzierungsmöglichkeiten ist dies gegenüber Anmietungen die wirtschaftlichere Lösung.

- **Dritte Spielstätte für das Schauspiel**

Die zurückliegenden Jahre haben über verschiedene Intendanten hinweg gezeigt, dass eine dritte rechtsrheinische Spielstätte des Schauspiels wichtige künstlerische Impulse für die Kulturstadt Köln liefert.

Nach Auffassung der Betriebsleitung soll nach Wiederaufnahme des Spielbetriebes am Offenbachplatz das Theaterangebot in der Stadt weiter durch eine dritte Spielstätte ergänzt werden. Der Standort sowie die technische Ausstattung sind nicht definiert, sollten künstlerischen-programmatischen Überlegungen folgen und im Ergebnis der Standortentscheidung politisch verabschiedet werden.

- **Tanz**

Im Betriebsausschuss Bühnen Köln gab es immer wieder Initiativen und Prüfaufträge zur Weiterentwicklung des bestehenden Tanzangebotes. Zuletzt wurde eine Umschichtung innerhalb des Betriebskostenzuschusses der Bühnen zugunsten des Tanzbudgets in Höhe von 100 TEUR ab der Spielzeit 2018/19 beschlossen (0581/2017). Der erhöhte Betrag soll in die Erweiterung des Tanzangebotes

⁸ actori, S. 8, 242.

⁹ actori, S. 303.

und in Kooperationen mit den Sparten und Dritten fließen. Im Hinblick auf die langfristige Perspektive der Tanzsparte sind weitere konkrete Beschlüsse bislang noch nicht gefasst worden. Die Überlegungen reichen hier von der Etablierung eines Kooperationsmodells, über den Aufbau einer festen Kompanie bis hin zur Gründung eines „Internationalen Tanzstudios“.¹⁰ Diese langfristig angelegten Konzepte wären unter den gegebenen räumlichen Voraussetzungen am Offenbachplatz nicht ohne weiteres umsetzbar und wären in ihren finanziellen Auswirkungen und hinsichtlich des zusätzlichen Raumbedarfes näher zu untersuchen.

In der weiteren Betrachtung wird deshalb weiter vom Gastspielmodell ausgegangen (analog zu actori¹¹). Nach Abschluss der Sanierung gibt es am Offenbachplatz vier Bühnen, welche alle für den Tanz geeignet sind und grundsätzlich zur Verfügung stehen. Im Opernhaus gibt es außerdem einen 345 m² großen Ballettprobensaal mit angeschlossenem Sanitärbereich für den Probenbetrieb der Tanzgastspiele.

- **Logistik**

Ein für das sanierte Ensemble am Offenbachplatz erstelltes Logistikkonzept zum Transport von Großteilen basiert sowohl innerhalb der Gebäude als auch in der Anliefer- bzw. Lagersituation und künftig auch innerhalb der Bühnenwerkstätten auf der Nutzung von sogenannten Fahrlafetten. Das Transportsystem mittels Fahrlafetten ist integraler Bestandteil der Bühnensanierung und bildet das Produktionsband für die Bühnenbild-Prototypen - von den Bühnenwerkstätten bis in alle Spielstätten, Probebühnen und Lager.

Das einheitliche System reduziert die Anzahl von Umschlagvorgängen, den damit verbundenen Zeitverlust und vor allem die körperlichen Belastungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein Mindestmaß. Die 9 m langen Fahrlafetten tragen eine Maximallast von 5 Tonnen Bühnendekoration und können mittels Mitgänger-Elektroschleppern kraftschonend bewegt werden. Zum Transport im öffentlichen Verkehr, also zwischen den Werkstätten, dem Offenbachplatz, den Lagern oder bei Gastspielen, werden die Fahrlafetten passgenau in 40“-ISO-Container verladen. Der Einsatz von Containern muss nicht Teil dieses Logistikkonzeptes sein. Das System der Fahrlafetten ist beizubehalten. Ein passender LKW für Fahrlafetten ist im Fuhrpark bereits vorhanden.

Die Transportlogistik für sämtliche Kulissenbewegungen zwischen Spielstätten, Werkstätten, Lagern etc. ist aktuell über eine Transportabteilung mit 4 Mitarbeitern und einem Fuhrpark mit 8 PKWs, 8 Transportern und 3 LKWs organisiert, wobei vor allem die PKWs und die Transporter direkt von zahlreichen Mitarbeitern der jeweiligen Abteilungen (Technik, Beleuchtung, Kostüm, Ton, Requisite, Hausverwaltung, Poststelle) gefahren werden. Die Vielzahl der Transporte generiert sich durch Standardtransporte zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten bzw. derzeit durch die dezentrale Lagersituation. Neben kleineren Standardtransporten (Kostüm, Requisite, Möbel), basiert das Logistikkonzept zum Transport der Bühnendekorationen derzeit auf dem Einsatz von 40“-ISO-Containern und Fahrlafetten.

3. AKTUELLE STANDORTE / BÜHNENLIEGENSCHAFTEN

3.1 Offenbachplatz

Am Offenbachplatz werden sich nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen neben den vier Spielstätten und den unmittelbar für den Vorstellungsbetrieb notwendigen Räumlichkeiten wie beispielsweise Garderoben, Abendmasken und Stimmzimmern auch 4 Probebühnen, ein Ballettsaal, musikalische Probenräume, diverse Lagerflächen, die Arbeitsräume und Werkstätten der Kostümabteilung, der Maskenbildner, Requisiteure, Tontechniker sowie das Notenarchiv, die Vorverkaufskasse usw. und zahlreiche Büros befinden. Es werden vor Ort ca. 750 Personen tätig sein. Diese verteilen sich auf die Sparten Oper inkl. Gürzenich-Orchester, Schauspiel und Tanz sowie die sogenannten spartenübergreifenden Bereiche. Die Bühnen Köln arbeiten dann wieder vollständig als Repertoirebetrieb mit täglich wechselnden Vorstellungen (Eigenproduktionen, Gastspiele und Fremdveranstaltungen) auf der Opern- und Schauspielbühne sowie den Bühnen der Kinderoper und des Kleinen Hauses.

¹⁰ zuletzt beispielsweise „Weiterentwicklung der Sparte Tanz“ (1250/2017) aus Mai 2017.

¹¹ actori sieht in allen drei untersuchten Szenarien für die Sparte Tanz jährlich 11 Gastspiele und 22 Vorstellungen vor (S. 6, 244).

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit von Sonderveranstaltungen, die unter anderem in den Foyers und den Außenflächen des Theaters stattfinden können. Eine parallele Bespielung aller Bühnen ist bei einem Besucheraufkommen von gleichzeitig bis zu 2.870 Personen möglich.

Wie in jedem vergleichbaren Theaterbetrieb werden täglich verschiedene, zum Teil sehr großvolumige und sehr empfindliche Güter, wie Bühnendekorationen, Requisiten, Kostüme oder Instrumente durch die Gebäude und zu den externen Standorten bewegt. Dafür sind eine gut strukturierte Logistik sowie entsprechend gestaltete Transportwege unabdingbar.

3.2 Bühnenwerkstätten

Mit dem Beschluss für die Sanierungsmaßnahme am Offenbachplatz stand von Anfang an die Ertüchtigung oder der Neubau der Bühnenwerkstätten mit Schreinerei, Schlosserei, Malersaal, Dekorateur und Plastikerwerkstatt – derzeit in der Oskar-Jäger-Straße in Ehrenfeld untergebracht – in einem engen Zusammenhang. Die Realisierung neuer Werkstätten hat für die Bühnen Köln absolute Priorität. Die Bühnen wurden zuletzt durch den Rat beauftragt, für den Neubau der Bühnenwerkstätten eine Markterkundung als Voraussetzung zur Ausschreibung eines Mietmodells für den Neubau eines Werkstattgebäudes im Kölner Stadtgebiet durch einen Privatinvestor durchzuführen. Das Mietmodell hat den Vorteil, dass es langfristig alternative Optionen, z.B. eine Eigenrealisierung zu einem späteren Zeitpunkt, unter Berücksichtigung von Kooperationsmöglichkeiten und stadtentwicklungspolitischen Aspekten, offenhält. Im Rahmen des Mietmodells, mit einem Mietvertrag für zehn Jahre plus Verlängerungsoptionen von zwei mal fünf Jahren sind die Bühnenwerkstätten jedenfalls für die nächsten zehn bis 20 Jahre gesichert.

Im Zusammenhang dieser Untersuchung ist der Neubau der Werkstätten insofern gesondert zu behandeln, als die hierfür gefundene Lösung im weiteren Konzept gesetzt ist. Es ist davon auszugehen, dass Ende 2018 / Anfang 2019 ein entsprechender Investor gefunden wurde.

3.3 Dritte rechtsrheinische Spielstätte Schauspiel

Aktuell ist der künftige Standort für diese Spielstätte noch ungeklärt. Für die anfallende Entscheidung stehen grundsätzlich zwei Optionen zu Verfügung:

- **Halle Kalk**

Die Halle 75 in Kalk steht im Sondervermögen der Bühnen Köln. Bis 2015 wurde die Halle Kalk als rechtsrheinische Spielstätte genutzt. Größere Investitionen zur Herrichtung als Spielstätte wurden bislang zurückgestellt, da eine Perspektive für die Einrichtung als Spielstätte und die langfristige Bespielung der Halle fehlte. Sollte der Erhalt der Halle Kalk als Spielstätte beschlossen werden und sichergestellt sein, dass die Statik der Hallen 76 und 77 gewährleistet ist, kann die Halle als dritte Spielstätte nutzbar gemacht werden. Für eine aussagekräftige Bewertung der Wiederherstellungskosten zur Spielstätte ist jedoch eine Machbarkeitsstudie erforderlich, in der die Kosten und die Potenziale, die sich durch Synergieeffekte zwischen einer Spielstätte und ggf. anderen Nutzungen der Bühnen im Kalker Süden ergeben, ermittelt werden.

Derzeit kann die Halle Kalk, angesichts der Einsturzgefahr der anliegenden Hallen 76 und 77 und der zu erwartenden Belastungen durch die Sanierung dieser Hallen ausschließlich als Probehöhne genutzt werden. Hierfür haben die Bühnen bisher in kleinerem Umfang in die Sicherheit des Gebäudes investiert.

Die weitere Entwicklung des Areals der Hallen Kalk ist auch nach Abschluss des städtebaulichen Werkstattverfahrens aus Sicht der Bühnen schwer kalkulierbar.

- **Depot**

Das Depot steht den Bühnen seit 2012 zur Verfügung und hat sich seitdem als Spielstätte des Schauspiels gut etabliert. Im Sommer 2016 wurde vom Rat die weitere Nutzung des Depots bis Ende 2022 beschlossen. Durch die öffentlichen Überlegungen das Depot 2 möglicherweise als Spielstätte zu erhalten, sind seitens der Betriebsleitung bereits Konditionen einer langfristi-

gen Anmietung des gesamten Depots dem Grunde nach verhandelt und in einer Absichtserklärung beiderseitig schriftlich fixiert. Ein Erhalt der losgelösten Spielstätte Depot 2 und des Carlsgartens wird vom Vermieter jedoch abgelehnt.

Die Möglichkeiten das Depot in Gänze zu nutzen sind vielfältig, die Überlegungen reichen hier vom Erhalt der Spielstätte bis zu einem zentralen Ort der Bühnen für Lagerung und Probenmöglichkeiten. Jedes Konzept muss im Detail bewertet werden. Eine erste Kostenannahme für ggf. notwendige Baumaßnahmen belief sich 2015 auf ca. 6 Mio. Euro. Dies war das Ergebnis einer Machbarkeitsstudie zur fortgesetzten Nutzung des Depots in Köln-Mülheim im Anschluss an den Interimsspielbetrieb. Wesentlicher Ansatz dieses Konzeptes war der langfristige Erhalt des gesamten Depots (neben dem Stammhaus am Offenbachplatz) mit rechtsrheinischer kleiner Spielstätte des Schauspiel Köln, Bürgerbühne, Zentrallager der Bühnen und zwei Probenbühnen. Im Rahmen der Erarbeitung des Kulturentwicklungsplanes wird der Erhalt des Depots als „Tanzhaus“ thematisiert und näher betrachtet werden.

Die Betriebsleitung erachtet es für erforderlich – sollte eine langfristige Entscheidung für den Standort und die Nutzung einer dritten Spielstätte des Schauspiels getroffen werden – eine solche Standort- und Ausstattungsfrage im Vorfeld durch eine Machbarkeitsstudie untersuchen zu lassen. Es sollen im Rahmen des Updates der actori-Untersuchung zwei Standorte geprüft und bewertet werden. Bei der Entscheidung der Standortfrage einer dritten Spielstätte sind in hohem Maße künstlerische Aspekte zu berücksichtigen.

3.4 Probenbühnen

Um den zu erzielenden Output am Offenbachplatz zu gewährleisten, sind nach Abschluss der Sanierungsarbeiten zwei Probenbühnen für die Oper und vier Probenbühnen für das Schauspiel notwendig. Am Offenbachplatz werden für Oper und Schauspiel je zwei Probenbühnen zur Verfügung stehen. Daneben wird im Opernhaus ein Ballettprobensaal vorhanden sein. Zwei Schauspiel-Probenbühnen müssen daher weiterhin extern betrieben werden.¹² Aktuell sind diese auf ca. 1.000 m² in der Oskar-Jäger-Straße untergebracht. Dort werden zurzeit ca. 12-14 Produktionen pro Spielzeit geprobt.

Aktuell wird außerdem die Halle Kalk als Probenbühne genutzt. Sollte die Halle Kalk als Probenbühne nicht mehr zur Verfügung stehen, muss hierfür ein Ersatz gefunden werden. Für die Bühnen entfielen damit eine derzeit günstige Nutzung, die ggf. durch eine kostenintensivere Anmietung zu ersetzen wäre.

Aus Sicht der Betriebsleitung ist es erforderlich, die Frage der Probenbühnensituation im Kontext mit dem „Optimierten Betriebsszenario von actori“ neuerlich zu überprüfen. Insbesondere die Anforderungen der Cäcilia Wolkenburg und der Kinderoper müssen erneut einbezogen werden.

3.5 Orchesterprobenzentrum Stolberger Str.

Durch die erfolgreich abgeschlossene Sanierung des Orchesterprobensaales in der Stolberger Straße im Sommer 2015 konnten langfristig gute Arbeitsbedingungen für das Orchester geschaffen werden. Das Gürzenich-Orchester probt hier alle Orchesteralleinproben sowie die Sitzproben für den Opernbetrieb. Darüber hinaus können hier CDs produziert werden. Es finden des Weiteren Fremdvermietung unter anderem auch an die Kölner freie Orchesterszene statt.

Dieser Standort befindet sich im Sondervermögen der Bühnen. Hier geht das Konzept „Eigentum vor Miete“ vollständig auf. Der Standort ist damit langfristig gesetzt und muss entsprechend unterhalten werden.

3.6 Lagerflächen

Die empfindlichen Lagergüter der Repertoireproduktionen und auch die unter wirtschaftlichen Aspekten als erhaltenswert erachteten Güter einer abgesehenen Produktion sind die Wirtschaftsgüter eines Theaterbetriebes. Entsprechend sind hierfür Lagerkapazitäten vorzuhalten.

¹² actori, S. 137

Die externe Lagerung und somit auch eine direkte Abhängigkeit von der Logistik ist für folgende Abteilungen immanent: Kostüm, Requisite, Beleuchtung, Ton und Bühnentechnik. Die Abläufe zu Lagerung, Transport etc. betreffen den Bühnenbetrieb unmittelbar und müssen sichergestellt sein. Die genannten Abteilungen sind trotz ihrer großen Unterschiede ähnlich organisiert. Bei der Repertoirelagerung wird eine Produktion in Gänze so gelagert, dass sie mit geringem Aufwand wieder auf die Bühne gebracht werden kann. Die allgemeinen und historischen Fundusbereiche beinhalten Lagergüter, die für die Ausstattung von Neuproduktionen wiedereingesetzt werden (historische Werte wie beispielsweise Bekleidung, Fahrzeuge, Kronleuchter, etc. und Standardmaterialien der Bühnentechnik wie Kostüme und Möbel aus freigegebenen Produktionen).

Einzelne Lagerbereiche:

- **Alpenerstraße**
Das Grundstück in der Alpenerstraße 4-6 (insgesamt 5.292m²) steht im Sondervermögen der Bühnen. Im Zuge der Wohnungsbauoffensive der Stadt Köln¹³ wurde durch den Rat der Stadt Köln entschieden, dass das Grundstück zu Gunsten von Wohnungsbauprojekten verkauft werden soll. Der Erlös aus dem Verkauf des Grundstücks, wird dem Sondervermögen der Bühnen gutgeschrieben. Für die aktuell in der Liegenschaft gelagerten Fundusteile muss eine neue Lagerfläche gefunden werden.
- **Containerlager**
Auf dem gemieteten Gewerbegrundstück Vitalisstraße stehen zurzeit 190 Überseecontainer unter freiem Himmel. Hier werden Bühnendekorationen gelagert. Die Lagerung dieser teilweise empfindlichen Bühnendekorationen (von Stahlbauten bis Polstermöbel) auf diese Art birgt eine Vielzahl an gravierenden Nachteilen: Schimmelbildung durch Feuchtigkeit, Befall durch Ungeziefer, Gesundheitsbeeinträchtigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc. Diese Form der Lagerung ist nicht akzeptabel und muss schnellstmöglich beendet werden.
- **Containerumschlagplatz / Lager für empfindliche Bühnendekorationen**
Der Standort Robert-Perthel-Str. dient zum einen als Lager für besonders empfindliche Dekorationen und zum anderen als Umschlagplatz für die Container und Fahrlafetten. Hier werden Produktionen, bevor sie in die jeweilige Spielstätte gebracht werden, auf eventuelle Schäden untersucht. Im Zusammenhang mit dem potenziellen Standort der Werkstätten auf dem WDR Gelände in Bocklemünd ist die Robert-Perthel-Straße als langfristig angemietetes Lager ausgewählt worden. Es liegt verkehrsgünstig zwischen dem WDR und dem Offenbachplatz. Da die Bühnenwerkstätten nun nicht auf dem Gelände in Bocklemünd angesiedelt werden, bleibt abzuwarten, ob sich die Lage weiterhin als günstig erweist.
- **Externer Logistiker**
Durch die Häufung von Schadensfällen durch die Containerlagerung hat sich die Betriebsleitung dazu entschieden, für einzelne Produktionen Containerstellplätze bei einem externen Logistiker anzumieten. Dieser ist auf Bühnen- und Entertainmentveranstaltungen spezialisiert und hat in Unna eine Leichtbauhalle zur Lagerung von Containern gebaut. Die Dienstleistung umfasst den passgenauen Transport und die geschützte Lagerung der Container.

3.7 Gästewohnungen

Die Unterbringung von Gästen gehört zum Tagesgeschäft der Bühnen. Künstlerische Teams, die über mehrere Wochen in Köln arbeiten, werden häufig in Apartments untergebracht. Hinzu kommen zahlreiche Hotelübernachtungen für Gastsolisten, Tanzkompagnien etc. Je nach vertraglicher Vereinbarung übernehmen die Bühnen Organisation und Kosten der Unterkunft. Alternativ werden Unterbringungskosten über die Gage abgegolten. Die jährlichen Unterbringungskosten für Gäste belaufen sich aktuell auf rund 476 TEUR. Davon entfallen etwa 37% auf die Oper, 51% auf das Schauspiel und 23% auf den Tanz. Die Anzahl der Übernachtungen wird nicht einzeln dokumentiert. Ausgehend von

¹³ siehe Ratsvorlagen 1028/2015, 2698/2016 i.V.m. AN/2127/2016, AN/0345/2017

durchschnittlichen Kosten von ca. 90,- EUR pro Nacht und Person, lässt sich jedoch eine überschlägige Anzahl von ca. 5.400 Übernachtungen im Jahr ermitteln.

Spielzeit 2016/17	GESAMT	OPER	SCHAUSPIEL	TANZ
ÜN-Kosten	476.341,72 €	178.270,97 €	242.650,16 €	55.420,59 €
Annahme: Durchschn. Kosten pro ÜN*	87,50 €	87,50 €	87,50 €	87,50 €
Anteil an ÜN-Kosten/Jahr**	100%	37%	51%	23%
Anzahl ÜN/Jahr	5444	2037	2773	633
Anzahl ÜN/Tag	14,9	5,6	7,6	1,7
* Annahme: ÜN-Kosten im Hotel ca. 100,00 €, ÜN-Kosten im Apartment ca. 50 €, Verhältnis Hotel:Apartment ca. 4:1				
** Auswertung über Kostenträger				

Übernachungskosten in der Spielzeit 2016/17

Über die Oper sind aktuell drei Apartments an zwei Standorten dauerhaft angemietet. Das Schauspiel mietet regelmäßig, allerdings nicht durchgängig, sieben Wohnungen an drei Standorten an. Zusätzlich werden sowohl durch die Oper als auch durch das Schauspiel Apartments von unterschiedlichen Anbietern nach Bedarf für begrenzte Zeiträume hinzugebucht. Einige andere Theaterbetriebe halten für die Unterbringung ihrer Künstler-Gäste deutlich mehr Theaterwohnungen vor und verfolgen in diesem Zusammenhang ein weitergehendes Konzept. Es ist zu prüfen, ob ein ähnliches Modell für die Bühnen Köln umsetzbar und rentierlich ist.

So mietet beispielsweise die **Oper Zürich** dauerhaft 22 Wohnungen in unterschiedlicher Lage, Ausstattung und Preisklasse an, zehn davon über das Stadtgebiet verteilt, weitere 12 an einem zentralen Standort, fußläufig vom Opernhaus erreichbar. Die Vermietung ist über eine zuständige Mitarbeiterin des Künstlerischen Betriebsbüros organisiert. In die Unterhaltung der Wohnungen ist die Abteilung Hausverwaltung der Oper involviert. Zusätzlich ist eine Person ständig mit der Betreuung der Wohnungen vor Ort betraut. Zu diesem Zweck wird eine Wohnung ausschließlich als Büro genutzt. Hintergrund des Gästehausbetriebs ist die von vornherein vertraglich vorgesehene Unterbringung der Gastkünstler, insbesondere der künstlerischen Leading-Teams. Das Engagement enthält von vornherein die Bereitstellung einer Unterkunft durch die Oper. An weitere Künstler werden die Wohnungen vermietet und die Kosten dadurch teilweise refinanziert. Nach Angaben aus Zürich ist die Vermietung und Unterhaltung der Wohnungen mit einem nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand verbunden. Ein zentralisiertes Gästehaus ist für die Abläufe des Kunstbetriebs dennoch von Vorteil, da der kreative Umgang der Teams ständig gewährleistet ist. Auch unter wirtschaftlichen Aspekten sind Einsparungen gegenüber individuellen Anmietungen der gleichen Anzahl von Wohnungen voraussichtlich zu erzielen.

Das **Schauspielhaus Zürich** unterhält zehn Künstlerwohnungen im sog. „Schiffbau“, in dem auch Spielstätten, Prohebühnen, Werkstätten und Büros des Schauspielhauses beheimatet sind (fünf 2-Zimmerwohnungen und fünf 1,5-Zimmerwohnungen, je 43 qm). Drei weitere Wohnungen (eine 1-Zimmer-, eine 2-Zimmer und eine 5-Zimmerwohnung) sind im „Pfauen“, der größten Bühne des Schauspielhauses, untergebracht. Um den laufenden Bedarf zu decken werden von einem privaten Anbieter sechs zusätzliche vollmöblierte 1- bis 2-Zimmerwohnungen zu 23 bis 37 qm in der nahen Umgebung des Pfauen angemietet. Die Wohnungen dienen der Unterbringung von Gastkünstlern über einen längeren Zeitraum, insbesondere während Probenphasen. Bei kurzen Aufenthalten, zum Beispiel für einzelne Vorstellungen, ist eine Hotelunterbringung die Regel. Die Verwaltung und den Unterhalt der Wohnungen verantwortet das Schauspielhaus in Eigenregie. Eingebunden sind hier das Künstlerische Betriebsbüro (Disposition), der Hausdienst (Unterhalt), die Reinigung und die Foyerleitung (Einrichtung). Neben der Kostenersparnis gegenüber langfristigen Hotelunterbringungen ist die Nähe zur Theaterinfrastruktur der entscheidende Vorteil der Gästewohnungen.

4. AUFGABENSTELLUNG

Aus der vorliegenden Status Quo Betrachtung der Bühnen hinsichtlich der vorhandenen Liegenschaften lassen sich in einer ersten Zusammenstellung die nachfolgenden Fragen ermitteln. Ziel der Fortschreibung bzw. des „Updates“ der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung ist es, einen Weg aufzuzeigen, wie die Bühnen nach Abschluss des verlängerten Interims strukturiert zu einem

leistungsfähigen und effizienten Kulturbetrieb mit Hauptstandort Offenbachplatz entwickelt werden können. Neben den künstlerischen Zielen, sollen dabei die Parameter

- Möglichst wenige, aber qualitativ hochwertige Standorte,
- Steigerung der Effizienz durch Optimierung der Infrastruktur
- moderne und konstant funktionierende Logistik des Repertoires

insbesondere Beachtung finden. Bisher wurden folgende Fragen ermittelt:

BKZ-Entwicklung

- **Die Untersuchung aus dem Jahr 2014 ist hinsichtlich des „optimierten Betriebsszenarios“ an die neuen Gegebenheiten anzupassen und komplett neu zu berechnen. Darüber hinaus ist die Entwicklung des Betriebskostenzuschusses hinsichtlich der Gesamtkosten der Sanierung (Zinsen, Abschreibungen, Reinvestitionen etc.) zur Planung der mittel- bis langfristigen Entwicklung des BKZ darzustellen.**

Standorte Bühnen

- **Welche der 36 Standorte sind nach Wiedereröffnung der Bühnen am Offenbachplatz langfristig zu halten?**

Bei der Ermittlung der notwendigen Standorte und der Überführung des zukünftigen Flächenbedarfs in eine langfristige Betriebs- und Nutzungsstrategie sind folgende Kriterien heranzuziehen:

- **Flächenabgleich**
Aufnahme des derzeitigen Bestandes und des Bedarfs im Zusammenhang mit dem Immobilienportfolio (Miete/Eigentum)
- **Technische Gebäudeaufnahme / Zustand**
Bewertung des baulichen Zustandes der Gebäude
- **Lager- bzw. Repertoirekapazitäten**
Ermittlung und Evaluation unter Einbezug der künstlerischen Entscheider
- **Logistik und Mobilität**
Ermittlung und Evaluation des bisherigen Konzeptes

Belegung Offenbachplatz

- Die Belegungs- und Bezugsplanung für die rund 2.200 Räume am Offenbachplatz war Anfang 2015 dem Grunde nach abgeschlossen. Die Besetzung der Abteilungen unterliegt naturgemäß allerdings einer gewissen Fluktuation und auch Schwerpunktsetzung. Mit Blick auf die Wiedereröffnung zur Spielzeit 2022/23 ist die Belegungsplanung unabhängig von der konkreten Stellenbesetzung zu erstellen und den jeweiligen Bereichen zuzuweisen.

Rechtsrheinische Spielstätte

- **Wie und wo betreiben die Bühnen sinnvoll eine dritte Spielstätte für das Schauspiel?**
- Die Standorte „Halle Kalk“ und „Depot“ sind im Rahmen einer Machbarkeitsstudie, welche alle relevanten Fragen in diesem Zusammenhang berücksichtigen soll, vergleichend darzustellen.

Probepübunen

- **Ausgehend von den Erkenntnissen der actori Untersuchung aus 2014 – wie ist die Probepübunensituation wirtschaftlich optimierbar?**
- Die Probepübunensituation ist insgesamt zu überprüfen. Hierzu dient das „Optimierte Betriebszenario von actori“ als Grundlage. Die Anforderungen der Cäcilia Wolkenburg und der Kinderoper müssen erneut einbezogen werden.

Lagerflächen / Fundus

- **Wie kann die Lagerhaltung der Bühnen optimiert und an zeitgemäße Konzepte angepasst werden?**
- Die Bühnenbilder können auf den Fahrlaffeten in Containern gelagert werden, notwendig für einen reibungslosen Ablauf ist dies nicht. Eine Entscheidung über ein Lagerkonzept des Repertoires steht aus. Die freistehende Containerlagerung ist auf Grund der gravierenden Schäden am Repertoire von Oper und Schauspiel langfristig aus gesundheitlichen, finanziellen und künstlerischen Gründen nicht akzeptabel. Es ist ein tragfähiges Lagerkonzept, ggf. unter Hinzuziehung von Sachverstand eines externen Logistikers zu erstellen.
- Deutlich ist an dieser Stelle zu betonen, dass die Ermittlung und Evaluation der Lagerflächen und Bestände eng verwoben ist mit den Betriebszielen und der innerbetrieblichen Entscheidung über die Größe des vorzuhaltenden Repertoires. Die optimale Dimensionierung der Größe des Repertoires ist zu erarbeiten. Darauf aufbauend ist eine optimierte Repertoirelagerhaltung inkl. Anzahl und Volumen der im Repertoire befindlichen Produktionen zu erstellen.
- Wie ergänzen sich Fundi (Kostüm-, Möbel-, Requisitenfundus etc.) und Repertoirelagerung einzelner Produktionen optimal?
- Ist das Logistikkonzept der Bühnen noch zeitgemäß, oder können ggf. alternative Konzepte etabliert werden?

Gebäudemanagement

- **Wie kann das zukünftige Gebäudemanagement der Bühnen effizient betrieben werden?**
- Der Aufbau und die Durchführung eines zeitgemäßen Gebäudemanagements liegen gemäß derzeitiger Planung bei den Bühnen. Dies beinhaltet umfangreiche technische, infrastrukturelle und kaufmännische Aufgaben. Dazu zählen unter anderem Betrieb und Wartung aller haus- und bühnentechnischen Anlagen, umfassender Bauunterhalt, Reinigung, Flächenmanagement und Reparaturmaßnahmen. Eine besondere Herausforderung hierbei sind die theater-spezifischen Betriebszeiten der Bühnen.
- In diesem Zusammenhang ist zu hinterfragen,
 - ob die ausschließliche Verortung dieser Aufgaben bei den Bühnen sinnvoll ist,
 - ob es ggf. gesamtstädtische Systeme gibt, an die die Bühnen sinnvollerweise angeschlossen werden sollten,
 - wo und wie innerhalb der Bühnen eine entsprechende, derzeit bestehende Abteilung um- bzw. aufzubauen ist, und
 - mit welchen Wartungs-, Personal und Sachkosten (Bauunterhalt) zu kalkulieren ist?
- Ziel ist es, ein effizientes, modernes Gebäudemanagement zu etablieren, welches langfristig das Gebäudeensemble auf einem modernen Stand erhält.

Gästehaus

- **Ist die Errichtung eines Gästehauses, möglicherweise in Verbindung mit einem Probenzentrum oder dem Neubau der Werkstätten rentierlich?**

5. VERGABE

Mit dem Vergabeamt der Stadt Köln ist vorabgestimmt, dass der genannte Prüfauftrag im Rahmen einer Einzelvergabe an die Firma actori ergehen soll. Das Unternehmen actori-GmbH wurde im Jahr 2013 auf Basis einer europaweiten Ausschreibung ermittelt. Aufgrund der umfassenden Datenlage, die dem actori-Gutachten aus 2014 zugrunde lag, den spezifischen Kenntnissen, die actori über die Bühnen Köln mitbringt, erscheint eine vollständige Neuausschreibung nicht zielführend. Die Ergebnisse des Gutachtens aus 2014 müssen aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen aufgrund der Absage der Wiedereröffnung am Offenbachplatz im Sinne eines „Updates“ überarbeitet werden. Es geht nicht darum, ein vollständig neues Gutachten zu erstellen.

Auch unter wirtschaftlichen Aspekten wäre es kaum vertretbar, sämtliche Daten und Herangehensweise neuerlich zu erheben und erstellen zu lassen. Um die speziellen Fragen zur Logistik zu beantworten, wird geprüft, ob das Gutachten unter Hinzuziehung von Fachverstand im Bereich Logistik durch ein Subunternehmen ergänzt werden sollte.

6. FINANZIERUNG / ZEITPLAN

Für die Finanzierung dieses Gutachtens haben die Bühnen zunächst auf Basis einer qualifizierten Schätzung 80.000,- € in der Spielzeit 2019/20 in der Mittelfristplanung des Wirtschaftsplanes berücksichtigt. Ein erster Zeitplan sieht folgendes vor:

- Diskussion des vorliegenden Status Quo & Perspektivenberichts im Betriebsausschuss Bühnen mit Auftragserteilung an die Betriebsleitung.
- Vorbereitung der Vergabe. Erarbeiten des konkreten Prüfauftrags durch die Bühnen.
- Im Rahmen der Vorlage des konkreten Prüfauftrages werden die Bühnen die Kosten des Updates ermittelt haben und einen Finanzierungsvorschlag erarbeiten und vorlegen. Ebenso wird ein Zeitplan vorgelegt werden.
- Vorlage, Diskussion, ggf. Erweiterung und Beschluss des konkreten Prüfauftrages im Betriebsausschuss Bühnen.
- Vorlage eines Termins für die Schlüsselübergabe an die Bühnen am Offenbachplatz im ersten Quartal 2019. Voraussichtlich im Anschluss Beginn mit gutachterlicher Arbeit.
- Vorstellung des Gutachtens und Diskussion der Ergebnisse nicht vor Anfang 2020.
- Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen ab 2020 ff.

Anlage

- Datenblätter der gegenwärtig genutzten Standorte der Bühnen Köln