

## Beschlussvorlage

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

### Betreff

**Fortschreibung der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung bei den Bühnen der Stadt Köln**

### Beschlussorgan

Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln

Gremium	Datum
Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln	26.03.2019

### Beschluss:

1. Der Betriebsausschuss Bühnen stimmt dem in der Begründung konkretisierten Prüfungsauftrag an die externe Beratungsfirma actori GmbH in dieser Form zu. Die Betriebsleitung wird beauftragt, das entsprechende Leistungsverzeichnis aufzustellen und die Vergabe vorzunehmen. Ein Vergabevorbehalt wird nicht ausgesprochen.
2. Der Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln erkennt den Bedarf für die Beauftragung der externen Beratungsfirma actori zur Fortschreibung der „Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung“ bei den Bühnen Köln in Höhe von ca. 180 T€ (netto) an. Die Verwaltung wird beauftragt, die entsprechende Summe im Wirtschaftsplan der Bühnen vorzusehen.

**Haushaltsmäßige Auswirkungen** **Nein**

<input type="checkbox"/> <b>Ja, investiv</b>	Investitionsauszahlungen	_____ €	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %
<input type="checkbox"/> <b>Ja, ergebniswirksam</b>	Aufwendungen für die Maßnahme	_____ €	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %

**Jährliche Folgeaufwendungen (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:**

a) Personalaufwendungen	_____ €
b) Sachaufwendungen etc.	_____ €
c) bilanzielle Abschreibungen	_____ €

**Jährliche Folgerträge (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:**

a) Erträge	_____ €
b) Erträge aus der Auflösung Sonderposten	_____ €

**Einsparungen: ab Haushaltsjahr:**

a) Personalaufwendungen	_____ €
b) Sachaufwendungen etc.	_____ €

Beginn, Dauer

\_\_\_\_\_

**Ja, im Rahmen BKZ****Begründung:**

Der Betriebsausschuss Bühnen hat am 19.06.2018 die vorgelegte Status quo- und Perspektiven-Betrachtung der Bühnen hinsichtlich der vorhandenen 36 Bühnenstandorte zur Kenntnis genommen (1246/2018) und der Betriebsleitung einen konkreten Auftrag erteilt:

So ist ein Vergabeverfahren für eine Fortschreibung des actori-Gutachtens aus dem Jahr 2014 vorzubereiten. Ziel dieser Fortschreibung bzw. des „Updates“ der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung 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

Ggf. soll das Gutachten durch Fachverstand im Bereich Logistik/Gebäudemanagement ergänzt werden.

## **Umsetzung des Auftrages**

Die Betriebsleitung hat den Auftrag in Abstimmung mit actori umgesetzt. Das konkrete Leistungsbild der Untersuchung soll wie folgt ausgestaltet sein:

## **Aufgabenstellung**

Ausgehend von den im Betriebsausschuss formulierten Anforderungen wird das Projekt in sieben Aufgabenbereiche gegliedert:

### **Phase 1: Evaluation der Kostenblöcke der Betriebskostenschätzung aus dem Gutachten von 2014**

Das Ziel von Phase 1 ist die Überprüfung der zentralen Kostenblöcke des berechneten Betriebskostenzuschusses aus dem zurückliegenden Gutachten von 2014. Durch eine Analyse der Kostenentwicklung und Personalbesetzungen in vergleichbaren Institutionen sollen etwaige Veränderungen seit der Erstellung des actori-Gutachtens identifiziert werden. Ziel ist es, Rückschlüsse auf einen veränderten Betriebskostenzuschussbedarf der Bühnen zu erhalten. Die Überprüfung soll sich dabei im Wesentlichen auf große Kostenblöcke (z. B. künstlerisches Budget einer Sparte, Personalbesetzung in einem Bereich) beziehen. Eine Detailanalyse einzelner Bereiche ist zunächst nicht vorgesehen. In Summe dient die grobe Einordnung der Schwerpunktsetzung dazu, die Schlaglichter der Untersuchung in Bezug auf die ggf. veränderten Marktbedürfnisse im weiteren Verlauf anzupassen und Minder- und Mehrbedarfe vollumfänglich zu berücksichtigen. Ein weiteres Ziel von Phase 1 ist die Erstellung eines Konzeptes für die Bewältigung des Fachkräftemangels. Im Einzelnen sind folgende Punkte vorgesehen:

- Auswertung und Aufbereitung des Business-Cases („Optimiertes Betriebsszenario“) aus dem Jahre 2014
- Durchführung einer Benchmark-Analyse mit den identifizierten Vergleichsinstitutionen (z. B. Stuttgart, Frankfurt, Bochum) zur Identifikation der zentralen Kostenentwicklungen
- Identifikation der „auffälligen“ Kostenblöcke im Benchmark-Vergleich und Ableitung von geeigneten Fokusthemen für das weitere Gutachten
- Verifizierung der Personalbesetzungen in ausgewählten Bereichen in der Verwaltung
- Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen für ein zukünftiges Personalentwicklungskonzept zur Bewältigung des Fachkräftemangels

### **Phase 2: Ermittlung der optimalen Probebühnenkapazität und Bestimmung geeigneter Standorte in Bezug auf optimale Flexibilität und Logistik**

In Phase 2 soll eine geeignete Anzahl an Probebühnen für das „Optimierte Betriebsszenario“ bestimmt werden. Dazu sollen insbesondere auch andere Theater und deren spezifische Probebühnen- und Produktionssituation berücksichtigt werden. Ziel ist, ein Bild über benötigte Probebühnenkapazitäten sowie Empfehlungen zur Standortfrage aus gegebenen Optionen zu erhalten. Im Einzelnen sind folgende Punkte vorgesehen:

- Abfrage der bestehenden Bedarfe an Probebühnen der Sparten

- Benchmark-Vergleich mit ähnlichen Theaterstrukturen
- Bewertung ggf. fehlender Kapazitäten und Ableitung einer passenden Anzahl an Probebühnen für die Sparten auf Basis des Optimierte Betriebsszenarios
- Bewertung und Priorisierung ggf. bestehender Standortoptionen im Stadtgebiet

### **Phase 3: Ermittlung der benötigten Büro- und Sonderflächen, Lager- und Funduskapazitäten für einen optimierten Betrieb**

In Phase 3 soll mit Hilfe eines Benchmark-Vergleichs ein marktüblicher Umfang von Büro-, Lager- und Funduskapazitäten bestimmt werden. Zudem sollen die von den Bühnen formulierten Anforderungen mit diesen verglichen werden und ein Abgleich mit den am Offenbachplatz bestehenden Flächen vorgenommen werden. Ziel ist, die infrastrukturelle Situation der Bühnen mit Eröffnung bestmöglich auszurichten. Nach der Quantifizierung der benötigten Flächen wird die optimale Allokation der Flächen bestimmt. Die hier ermittelten (Ideal-)Standorte sollen im nächsten Arbeitsschritt mit den zur Verfügung stehenden Optionen abgeglichen werden.

In einem zweiten Teil soll das Logistikkonzept überprüft werden. Ggf. unter Hinzuziehung von externem Sachverstand sollen die Chancen einer optimierten Logistik bewertet werden. Zudem sollen Empfehlungen im Hinblick auf eine geeignete Repertoiregröße gegeben werden. Im Einzelnen sind folgende Arbeitsschritte vorgesehen:

- Bedarfsermittlung der benötigten Flächen für Büro-, Sonder- Lager- und Fundusflächen (insbesondere Flächen für allgemeine und historische Fundusbereiche sowie Bühnentechnik, Beleuchtung, Ton, Maske, Requisite, Kostüm, Notenbibliothek) und Abgleich mit den bestehenden Flächen am Offenbachplatz und anderen Standorten.
- Benchmark-Vergleich mit Flächenkapazitäten und Produktions- und Repertoireumfängen vergleichbarer Theaterbetriebe.
- Erarbeitung von Optimierungsstellhebeln in der Lagerhaltung und Empfehlung einer geeigneten Repertoire-Größe auf Basis von Marktumfeld und Bedarfsanalyse.
- Prüfung und Bewertung des aktuell angewendeten Logistik-Konzepts (Zusammenarbeit mit externem Dienstleister im Gegensatz zu eigenständiger Einlagerung).
- Durchführung eines Evaluations-Workshops zur Entwicklung von Optimierungsansätzen in der Logistik (z. B. Chancen der Digitalisierung, Optimierung der Liefer- und Lagerprozesse).
- Handlungsempfehlungen zum weiteren Vorgehen in Bezug auf Repertoire-Logistik und Lagerung.

### **Phase 4: Ermittlung weiterer geeigneter Standorte der Bühnen Köln (außerhalb des Offenbachplatzes)**

Phase 4 verfolgt das Ziel alle Standorte und Flächen, die nicht am Offenbachplatz angesiedelt sind, zu evaluieren, um die Frage zu beantworten, welche der derzeit genutzten 36 Standorte zukünftig sinnvollerweise weiterhin zu halten sind. Zudem sind die Anforderungen aus den Ergebnissen der Phase 2 (Probebühnenkapazität) und Phase 3 (Büro-, Sonderflächen, Lager- und Funduskapazitäten) einzubeziehen und bei der Beurteilung zu berücksichtigen.

Eine transparente Bewertung der Liegenschaften ermöglicht die Eingrenzung der Optionen auf die besten Standorte, deren Weiterführung im Folgenden diskutiert werden kann. Folgende Arbeitsschritte sind vorgesehen:

- Bestandsaufnahme von gegenwärtig genutzten Flächen der Bühnen.
- Clusterung der Liegenschaften nach Nutzungstyp und grundsätzliche Eignungsprüfung anhand unterschiedlicher Kriterien (Nutzungsart, Flächen, Lage, Erreichbarkeit, baulicher Zustand, etc.).
- Priorisierung der Standorte und Empfehlung geeigneter Standorte im Hinblick auf die Weiterführung.
- Bewertung der Kosten für Gästeunterbringung bzw. Rentabilitätsprüfung eines eigenen Gästehauses und Empfehlung für ein weiteres Vorgehen.

### **Phase 5: Evaluation der potenziellen rechtsrheinischen Standorte für das Schauspiel**

Ziel von Phase 5 ist die vergleichende Darstellung der beiden rechtsrheinischen Optionen für eine dritte Spielstätte des Schauspiels. Zur Disposition stehen die Standorte „Halle Kalk“ und „Depot“. Zum Abschluss von Phase 5 liegt eine umfassende Bewertung der beiden Standorte vor, die einen transparenten Vergleich der beiden Optionen untereinander ermöglicht und sowohl Potenziale als auch Risiken der beiden Standorte aufzeigt. Zum Abschluss der Phase wird dem Betriebsausschuss Bühnen in diesem Zusammenhang eine Entscheidungsvorlage zum weiteren Vorgehen vorgelegt. Im weiteren Verlauf des Projektes wird dann nur noch ein Szenario betrachtet. Folgende Punkte sind vorgesehen:

- Bestandsaufnahme der beiden Standorte.
- Erarbeitung eines Kriterienrasters zur Gegenüberstellung und Bewertung der beiden Standorte unter Berücksichtigung der vom Auftraggeber definierten Prioritäten und den Ergebnissen der Phasen 2 bis 4.
- Bewertung der Standorte im Hinblick auf z. B. Lage, Entwicklungspotenziale, Nutzungsmöglichkeiten.
- Abgabe einer Handlungsempfehlung für die Standortwahl.

### **Phase 6: Bewertung des Gebäudemanagements**

Im Rahmen der Sanierung der Bühnen hat sich die Bedeutung eines effizienten und langfristig tragfähigen Gebäudemanagements immer deutlicher herauskristallisiert. Zudem haben sich in einzelnen Bereichen (z. B. Wartung) aufgrund von neuen Vertragsschlüssen Veränderungen ergeben. Ziel der Phase ist es, die Annahmen und Bewertungen bzgl. der zu erwartenden Gebäudebetriebskosten kritisch zu prüfen. Die Bewertung berücksichtigt dabei ggf. neue Sachstände durch Wartungsverträge bzw. beurteilt Risiken aufgrund von Kostenentwicklungen (nach Sanierungen) in anderen Theaterbetrieben.

- Bestandsaufnahme der bestehenden Verträge und Annahmen zu Wartungs- und Betriebskosten (z. B. Anlagenwartung, Heizung- und Klimatechnik, Bühnenmaschinerie, Reinigung).

- Prüfung relevanter gesamtstädtischer Systeme im Bereich Gebäudewirtschaft im Hinblick auf die Erschließung möglicher Synergien.
- Bewertung struktureller Veränderungen innerhalb der Bühnen seit 2014 (z. B. Abteilungen oder Energiekosten).
- Vergleichsuntersuchung mit aktuell sanierten Theatern im Hinblick auf die Bewertung von Kostenveränderungen im Bereich Gebäudemanagement nach einer Sanierung.
- Aktualisierte Bewertung der Betriebs- und Wartungskosten des zukünftigen Theaters (z. B. erforderliche Personalbesetzung, Sachkosten).

### **Phase 7: Neuberechnung des aktualisierten Betriebskostenzuschusses**

Ziel von Phase 7 ist die Aktualisierung des Betriebskostenzuschusses im Hinblick auf die aktuellen Kostenstrukturen und Anforderungen der Bühnen Köln. Neben einer umfassenden Anpassung an veränderte Gegebenheiten sind die Gesamtkosten auch an sanierungsbedingte Veränderungen zu koppeln (z. B. Zinsen, Abschreibungen, Reinvestitionen etc.). Anhand dieser Parameter ist der erforderliche Betriebskostenzuschuss über einen Zeitraum von zehn Jahren zu bestimmen, um eine langfristige Kostenplanung zu ermöglichen. In Phase 7 sind die zuvor erarbeiteten Ergebnisse zu berücksichtigen.

- Aktualisierung des für den Betrieb erforderlichen Personalbedarfs auf Basis der Berechnungen aus dem Gutachten von 2014.
- Aktualisierung des Business Case für den laufenden Betrieb auf Basis des „Optimierten Betriebsszenarios“ aus 2014.
- Hochrechnung einer detaillierten Betriebskostenzuschussberechnung über 10 Jahre.

### **Sonderthemen**

Über die vorgenannten Themen hinaus sind aus Sicht der Betriebsleitung folgende Untersuchungen von actori zu erbringen:

- **Bewertung zur zukünftigen Organisation der Kinderoper**

Grobe Vergleichsuntersuchung zur Organisation des Bereichs „Kinderoper“ an deutschen Opernhäusern im Hinblick auf Anbindung des Bereichs als eigene Sparte.

Entwicklung und Bewertung von maximal zwei Modellen zur Anbindung der Kinderoper im Hinblick auf z.B. eigenes Budget, eigene Produktionskapazitäten, Außenpositionierung.

- Grobe Beschreibung der Unterschiede
- Bewertung der Vor- und Nachteile der Modelle

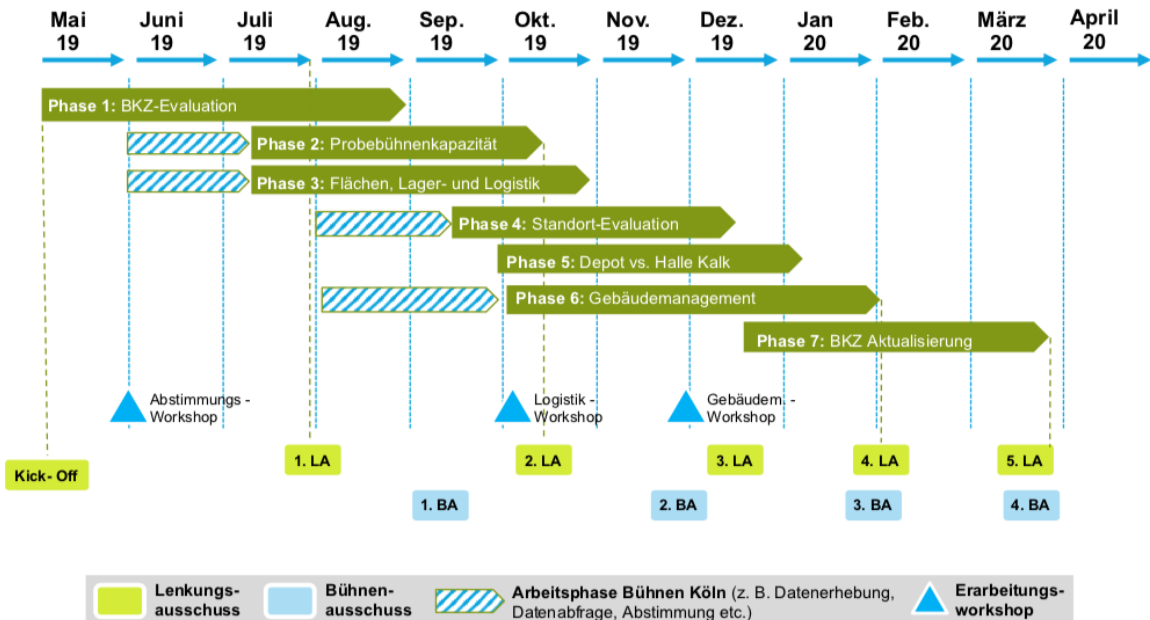
- **Durch den Betriebsausschuss zu formulierende Prüfaufträge**

Sofern der Betriebsausschuss mehrheitlich weitere konkrete Prüfaufträge und Fragestellungen beschließt, können diese über die vorgenannten Themen hinaus zum Inhalt der Untersuchung gemacht werden.

## Projektorganisation

Für die Bearbeitung der beschriebenen Projektinhalte ist ein Zeitraum von ca. 12 Monaten vorgesehen. Der Betriebsausschuss Bühnen wird kontinuierlich über den Projektlauf informiert. Hinsichtlich der rechtsrheinischen Spielstätte des Schauspiels wird eine Entscheidungsvorlage als Richtungsentscheidung vorgelegt werden.

## Zeitplan



## Vergabeverfahren

Für die Vergabe der freiberuflichen Leistung, die im Rahmen einer Einzelvergabe aufgrund eines Alleinstellungsmerkmals vergeben werden soll, wird eine Auftragssumme von ca. 180 T€ (netto) veranschlagt. Diese Summe enthält die Erarbeitung aller oben genannten Themen inkl. eines Schätzbetrages für (weitere) externe Unterstützung (Logistik). Sollten weitere Sonderthemen beauftragt werden, ist aufwandsabhängig mit einem Tagessatz von ca. 1.200,- € zu rechnen.

Die Maßnahme ist im Wirtschaftsplanentwurf für die Spielzeit 2019/20 in Höhe von 90 T€ und in der Spielzeit 2020/21 mit dem gleichen Betrag betriebskostenzuschusserhöhend enthalten.

Die Bedarfsanerkennung durch das Rechnungsprüfungsamt wird zur Sitzung nachgereicht.