

Mitteilung

öffentlicher Teil

Gremium	Datum
Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln	26.01.2021

Fortschreibung der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung bei den Bühnen Köln - Dokumentation des Projektstatus

HINTERGRUND

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 in diesem Kontext einen konkreten Auftrag erteilt. So war 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*

Am 26.03.2019 hat der Betriebsausschuss Bühnen sodann den konkreten Prüfauftrag an actori beschlossen (0672/2019). Die Betriebsleitung wurde beauftragt, die Vergabe an actori durchzuführen.

SACHSTANDSMITTEILUNGEN

Am 08.10.2019 berichtete der Projektleiter Frank Schellenberg (actori) zum Stand des Projektes unter dem Tagesordnungspunkt 5.2 „Sachstand zur Fortschreibung der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung der Bühnen Köln durch die Firma actori“ (3462/2019) in der Betriebsausschusssitzung mündlich. Am 28.01.2020, am 28.04.2020 sowie am 09.06.2020 erhielt der Ausschuss sodann eine schriftliche Mitteilung (0162/2020, 1120/2020 und 1593/2020) über den Sachstand. Der Ausschuss bat in der Sitzung darum, künftig weiterhin schriftlich informiert zu werden.

Sachstand Dezember 2020:

Das Projekt läuft trotz der Einschränkungen durch Corona weiter.

Die Fortschreibung der Untersuchung erfolgt wie bekannt auf Basis der im Jahr 2014 erfolgten Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung. Ausgangspunkt ist das „optimierte Betriebsszenario“, welches bereits grundsätzliche Parameter, wie zum Beispiel den Musterspielplan für die Zeit nach der Wiedereröffnung, festlegt. Die Hauptaufgabe der erneuten Untersuchung ist eine aktualisierte Ermittlung des benötigten Betriebskostenzuschusses für den laufenden Betrieb nach Beendigung der Sa-

nierungsmaßnahmen. Dabei stehen insbesondere Veränderungen, die sich seit der Untersuchung im Jahr 2014 ergeben haben im Fokus.

Die Bearbeitung des Projektes gliedert sich in die bekannten sieben Phasen, an deren Abschluss die Aktualisierung der zu erwartenden Kosten und Erlöse und des benötigten Betriebskostenzuschusses steht.

- Phase 1:** Evaluation der Kostenblöcke der Betriebskostenschätzung aus dem Gutachten von 2014
- Phase 2:** Ermittlung der optimalen Probebühnenkapazität und Bestimmung geeigneter Standorte in Bezug auf optimale Flexibilität und Logistik
- Phase 3:** Ermittlung der benötigten Büro- und Sonderflächen, Lager- und Funduskapazitäten für einen optimierten Betrieb
- Phase 4:** Ermittlung weiterer geeigneter Standorte der Bühnen Köln (außerhalb des Offenbachplatzes)
- Phase 5:** Evaluation der potenziellen rechtsrheinischen Standorte für das Schauspiel
- Phase 6:** Bewertung des Gebäudemanagements
- Phase 7:** Neuberechnung des aktualisierten Betriebskostenzuschusses

In **Phase 1** stand die Evaluation der Kosten- und Erlösblöcke im Fokus. Ziel war es, strukturelle Veränderungen der Kosten- und Erlösblöcke zu bestimmen, um die Schwerpunkte der weiteren Untersuchung zu identifizieren. Die Phase ist abgeschlossen.

Die **Phasen 2 und 3** sind abgeschlossen. In diesen standen zum einen die Überprüfung der Probebühnensituation nach dem Interim sowie die Ermittlung der benötigten externen Büro- und Lagerflächen im Zentrum. Hierbei wurden auch die Bedürfnisse des Gürzenich-Orchesters nochmals umfassend einbezogen. Im Rahmen der Phase 3 wurde zudem gemäß Beschluss ein Logistik-Workshop in Zusammenarbeit mit der Firma TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG durchgeführt. Im Workshop wurden interaktiv Logistikszenerien, Lager- und Logistiksysteme sowie Ansätze zur Digitalisierung und Katalogisierung diskutiert.

Die **Phasen 4 und 5** sind abgeschlossen. Ziel war es, auftragsgemäß Optionen einer optimierten Standortnutzung zu bestimmen und insbesondere eine transparente Entscheidungsgrundlage über den Standort der rechtsrheinischen Spielstätte (Halle Kalk oder Depot) zu erarbeiten. Im Rahmen dieser beiden Phasen wurde evident, dass eine Entwicklung von Standortoptionen nur ganzheitlich unter Einbezug aller Aspekte der Phasen 2-5 erfolgen kann. Daher wurde hier ein integriertes Vorgehen gewählt, in dem zunächst die qualitative Bewertung der rechtsrheinischen Spielstätte anhand definierter Bewertungskriterien erfolgte und im Anschluss mögliche Standortszenarien auf Basis der in Phasen 2 und 3 ermittelten Bedarfe entwickelt wurden.

Im Rahmen dieses Vorgehens zeigte sich, dass die Entscheidung über die rechtrheinische Spielstätte auch nach Einbezug aller Aspekte der Phasen 2 und 3 aufgrund zahlreicher Interdependenzen nicht losgelöst von einem größeren Kontext und weiteren Analysen erfolgen kann. Ein komplexes System aus den Rahmenbedingungen der Standortanalyse (z. B. möglichst wenige, aber qualitativ hochwertige Standorte und möglichst hohe Synergieeffekte), Kosten, Risikofaktoren und auch der zeitlichen Realisierbarkeit verschiedener Szenarien haben wesentlichen Einfluss auf die Auswahl der rechtsrheinischen Spielstätte – dies ist besonders vor dem Hintergrund noch ausstehender Entscheidungen und notwendiger Analysen bezüglich des Standorts Kalk aktuell nur begrenzt kalkulierbar. In Hinblick auf die weitere Untersuchung von actori bedeutet dies den Einbezug eines Szenarios, für das aktuell die meiste Planungssicherheit besteht und welches somit eine fundierte Berechnungsgrundlage für den Betriebskostenzuschusses ermöglicht. Gleichzeitig bleibt dabei für die Bühnen und die Stadt auch die notwendige Flexibilität erhalten, die Entscheidung über eine dauerhafte rechtsrheinische Spielstätte in einem größeren Kontext und zu einem späteren Zeitpunkt zu treffen sowie durch weitere notwendige Analysen zu stützen.

Die **Phase 6** ist ebenfalls abgeschlossen. In dieser Phase stand der Bereich Gebäudemanagement im Fokus. Es wurden die Kostenstrukturen sowie das benötigte Personal evaluiert. Dabei lag der Schwerpunkt auf Veränderungen, die sich durch eine Sanierung ergeben. Ebenfalls wurde in diesem

Zusammenhang die Möglichkeit der Anbindung an gesamtstädtische Systeme geprüft. Hierfür wurde am 02.04.2020 ein Online-Workshop mit den Verantwortlichen der Bühnen Köln sowie dem Baudezernenten Markus Greitemann durchgeführt.

Auch **Phase 7** ist abgeschlossen. In dieser Phase stand die Aktualisierung des Betriebskostenzuschusses im Fokus. Die Phase diente dazu, die Veränderungen der Betriebskosten im Vergleich zum actori Gutachten 2014 aufzuzeigen.

Die Ergebnisse aller Phasen wurden im Anschluss zu einem Gutachten zusammengeführt, welches in den vergangenen Wochen final abgestimmt wurde. Aktuell wird es noch um ein Szenario für den Ausbau des Tanzes erweitert.

Erweiterung der Fortschreibung der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung um ein Szenario für den Tanz

Mit Blick auf die politischen Anfragen und Prüfaufträge aus der Vergangenheit (zuletzt 1250/2017 „Weiterentwicklung der Sparte Tanz“) hat sich die Verwaltung dazu entschieden, auch die Fortschreibung der Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung aktuell um ein Szenario für eine Tanzsparte zu erweitern.

Die bisherige Untersuchung berücksichtigt den Tanz ausschließlich im Rahmen von Gastspielen externer Ensembles. Das von Kulturdezernat und Bühnen erarbeitete Konzept zur Ausgestaltung der Tanzsparte umfasst eine feste Intendanz, eine eigene Kompanie und weiterhin ein Gastspielangebot externer Ensembles. Die Tanzsparte in dieser Ausprägung wird erhebliche Auswirkungen auf den Bühnenbetrieb und Ressourcenbedarfe (finanziell, organisatorisch, infrastrukturell) haben. Diese Auswirkungen werden in einem 2. Szenario dargestellt und in die Management Summary des Gutachtens integriert.

Nach Abschluss des Projektes sollen zwei unterschiedliche Szenarien zur Entscheidung vorliegen:

- „**actori 2020**“, welches das Szenario aus der Untersuchung 2014 erweitert um Veränderungen im Status quo beschreibt.
- „**actori 2020 – Tanz**“, welches eine Analyse der Auswirkungen einer Neuaufstellung des Tanzes als eigene Sparte gemäß des vorliegenden Konzeptes darstellt.

Die Bearbeitung der Erweiterung gliedert sich in zwei Phasen:

- Phase 1:** Erstellung eines Szenarios für eine Tanzsparte auf Basis des vorliegenden Konzeptes
Phase 2: Prüfung eines Betreibermodells für das Depot und Einbindung der freien Szene auf Basis des vorliegenden Konzeptes

Die Bearbeitung der **Phasen 1** und **2** der Erweiterung ist zu 90% abgeschlossen. Aktuell werden noch letzte Anpassungen sowie Abstimmungen vorgenommen, welche bis Ende Januar abgeschlossen werden.

WEITERES VORGEHEN

Mit einer Präsentation der Abschlussunterlagen im Betriebsausschuss Bühnen ist im März 2021 zu rechnen. Der Betriebsausschuss Bühnen hatte in seiner Sitzung am 28.01.2020 signalisiert, dass die Präsentation im Rahmen einer Sondersitzung des Betriebsausschusses stattfinden soll. Der Termin und das genaue Vorgehen sind zwischen Ausschuss und Verwaltung noch abzustimmen.

Gez. Laugwitz-Aulbach