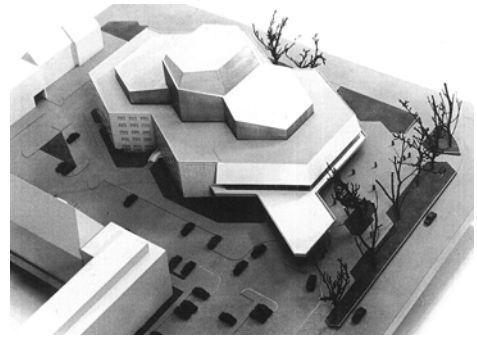


Anlage 1

theater
projekte
daberto + kollegen
planungsgesellschaft mbh



Theater Ulm Effizienzstudie Zusammenfassung

Auftraggeber: Theater Ulm
in Verbindung mit
Gebäudemanagement der Stadt Ulm

Erstellt von:

theater projekte
daberto + kollegen

Datum: 04.10.2007

1 Vorbemerkung

Die Stadt Ulm betreibt mit dem 1969 eröffneten Theatergebäude ein Mehrspartenhaus in zentraler Innenstadtlage. Das Gebäude beinhaltet neben 2 Spielstätten (Großes Haus und Podium) auch die Theaterwerkstätten und Dekorationslager.

Das Haus wird seither kontinuierlich betrieben und laufend unterhalten.

In den Jahren 2005/2006 wurde das Zentrale Gebäudemanagement Ulm beauftragt, ein Konzept für die Sanierung des Theaters Ulms zu erarbeiten.

Das hierbei vorgegebene Modell war in verschiedenen Bauabschnitten über einen Zeitraum von 10 Jahren die notwendigen Sanierungen durchzuführen mit dem Ziel über weitere 10 Jahre keine wesentlichen Sanierungen durchführen zu müssen.

Der zu überblickende Zeitrahmen beträgt daher ca. 20 Jahre.

Seitens der städtischen Entscheidungsträger wird die Mittelbereitstellung für die Sanierung an eine Untersuchung geknüpft, welche aufzeigen soll, ob die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen auch eine Steigerung der Effizienz des Theaterbetriebes nach sich ziehen.

Dies zu untersuchen ist Gegenstand der hier vorgelegten Effizienzstudie.

2 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung für die Effizienzstudie wurde seitens des Auftraggebers definiert.

Sie lautet:

Stufe 1 – 1.1 Ist-Zustand

Analyse der wirtschaftlichen, personellen und organisatorischen Auswirkungen der vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen im Theater Ulm unter Einbeziehung aller damit in Zusammenhang stehenden Faktoren (Ausnahme externe Probestühne)

Stufe 2 – 1.2

Entwicklung von Optimierungsvorschlägen aufgrund der Analyse nach Ziff. 1.1 sowie der vorgegebenen Rahmenbedingungen.

Stufe 3 – 1.3

Entwicklung weiterer Vorschläge, die unter veränderten personellen, räumlichen oder technischen Rahmenbedingungen in einer mittelfristigen Perspektive (Zeitraum 10 Jahre) zu weiteren Effizienzsteigerungen führen können.

Dies schließt die Überprüfung des Leistungsspektrums des Theaters vor dem Hintergrund Eigenerstellung/Fremderstellung ein.

Für die Ziffer 1.1 bis 1.3 sind die Leistungskennzahlen des Theaters Ulm maßgebliche Grundlage.

3 Ergebnisse

3.1 Bestandsanalyse räumlich/technisch:

Das Theater Ulm ist in seinen Betriebsabläufen, soweit dies die räumlich- technischen Verhältnisse zulassen, bereits gut organisiert.

Das bestehende Gebäude Theater Ulm ist in seinen Grundanlagen baulich bereits überdurchschnittlich gut für den Theaterbetrieb geeignet. Die Nachteile anderer Theatergebäude, nämlich im Laufe der Jahre ungeordnet gewachsen zu sein, ist in Ulm nicht spürbar, das Gebäude ist aus einem Guss.

Negativ bemerkbar macht sich jedoch die im Zuge der Errichtung aus Kosten- und städtebaulichen Gründen gemachte Reduzierung bei den ursprünglich (in der Wettbewerbsphase) geplanten Werkstatt- und Lagerflächen. Diese Baubereiche wurden deutlich unter dem ursprünglichen Soll gebaut.

Hier ist ein Defizit von Anfang an gegeben, welches sich im Laufe der Jahre und unter geänderten Betriebsbedingungen (Änderungen im Kulissenbau) noch verstärkt hat.

Verschiedene, für den heutigen Produktionsbetrieb zu kleine Werkstätten, können ohne unverhältnismäßig großen und damit unwirtschaftlichen Aufwand nicht vergrößert werden.

Die schwer änderbare Stahlbetonstruktur und die derzeitigen Außenabmessungen lassen keine Umorganisation innerhalb des Gebäudes zu, ohne sich gleichzeitig Nachteile einzukaufen, wie beispielsweise, dass der Montagesaal nicht mehr im Zentrum aller Großwerkstätten läge.

Eine Verlegung der Werkstätten, um das Flächendefizit zu beseitigen, brächte betriebliche Nachteile (lange Wege, Montagesaal nicht mehr im Zentrum) mit sich.

Gleiches gilt für einige der Lager- und Fundusflächen.

Die Beschickung der Bühnen (Hauptbühne, Hinterbühne, Seitenbühne) ist wegen nicht ausreichend dimensionierter Tore aufwendig, Dekorationsteile müssen zerlegt werden, um diese Nadelöhre durchfahren zu können, ebenso auf der Seite der Lager.

Eine Steigerung der Flexibilität der Hinterbühne, etwa durch einen einsehbaren Drehscheibenwagen, ist wegen des darunter liegenden

Montagesaal – und dieser muss hier im Zentrum der Werkstätten liegen bleiben - nicht möglich.

Die Seitenbühne kann wegen ihres trapezförmigen Zuschnittes nicht eine für die Aufnahme einer Transportaufwendungen vermindernde Wagenbühne geeignete Seitenbühne umgerüstet werden.

3.2 Vergleichszahlen:

Das Ulmer Theater arbeitet im Vergleich zu ähnlichen Betrieben der Bundesrepublik bereits überdurchschnittlich gut. Dies zeigt der Statistikvergleich mit anderen Häusern aus Städten bis 200.000 Ew. des Deutschen Bühnenvereines auf Basis der Zahlen 2004/2005.

3.3 Organisation:

Die technischen Abteilungen sind gut (eigen-) organisiert, es wird nach Dienstplänen gearbeitet.

Es existiert ein produktionsbezogenes Aufzeichnungssystem, wenngleich ohne betriebliche Konsequenzen.

Das mit der Personalvertretung ausgehandelte System der Dienstplanung hat aus Sicht des Gutachters noch Potentiale in der Steigerung der Flexibilität.

3.4 Auswirkungen der Sanierungsmaßnahmen auf die Effizienz des Theaters Ulm:

Vom Gesamtumfang des vorgesehenen Sanierungsumfanges (16,0 Mio €) sind nur ca. 42 % den technischen Betriebseinrichtungen des Theaterspiel- und Probenbetriebes zuzuordnen. Der weitaus größere Teil sind die normalen, haustechnischen Anlagen. Diese haben kein Potential einer Effizienzsteigerung und allenfalls ein Potential von 15 - 20 % Ersparnis bei den Energiekosten.

Von den bisherigen technischen Betriebseinrichtungen des Theaterspiel- und Probenbetriebes sind nach der Erneuerung gemäß Sanierungsgutachten nur geringe Effizienzsteigerungen zu erwarten. Die vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen sind zum großen Teil nur Ersatz für bestehende Anlagen aus Gründen des Verschleißes, aus Gründen problematischer Ersatzteilbeschaffung oder aus Forderungen der Betriebssicherheit heraus.

Da die Vorgabe des Sanierungsgutachtens auch war, lediglich den bisherigen Standard zu halten, ist dies nicht weiter verwunderlich. Eine Aufrüstung, beispielsweise auf eine vollelektrifizierte Obermaschinerie, war nicht vorzusehen.

Vielmehr wurde die Obermaschinerie als kombinierte manuell bediente Handkonterzulanlage / elektrische Zulanlage beibehalten.

Die derzeit stillgelegte Untermaschinerie des Podiums wurde bereits im Sanierungsgutachten als Baustein ausgewiesen und ist in den budgetierten Kosten enthalten. Von diesem Baustein sind keine Effizienzsteigerungen mit geringeren Kosten zu erwarten, jedoch mögliche Qualitätssteigerungen.

3.5 Effizienz des Produktions- und Spielbetriebes:

3.5.1 Bühnen und Werkstättenbetrieb:

Die praktizierte Spielweise des Theaters Ulm mit relativ wenigen Stückübernahmen in die neue Spielzeit verursacht zu Spielzeitbeginn (September bis Februar) einen hohen Druck auf die Werkstätten und die Belegung der Hauptbühne. Es muss derzeit unter hohem Zeitdruck ein Repertoire produziert werden, welches möglichst alle Abo-Reihen durchlaufen kann.

Die Hauptbühne und deren Belegung für Proben und technische Einrichtungen wird zum Flaschenhals des Systems.

Eine Entlastung der Hauptbühne, und damit eine Personalkostenersparnis durch Entfall notwendiger Schichten des Bühnenbetriebes ist nur dann möglich, wenn das Spielsystem geändert werden kann.

3.5.2 Probebühnen:

Das Ulmer Theater hat hausinterne und externe Probebühnen.

Im Haus ist eine Große (PB1) und eine Kleine Probebühne (PB2) untergebracht.

Die zweite im Haus vorhandenen kleine Probebühne ist lediglich als „Proberaum“ zu bezeichnen, weshalb hierauf nicht näher eingegangen wird.

Weiters gibt es eine externe Probebühne, die ca. 3,0 km vom Haupthaus entfernt ist.

Die vorhandenen Probebühnen limitieren die Nutzung räumlich:

- Die Fläche ist limitiert, genügend Distanz zum Platz der Regie ist nicht gegeben
- Die Höhe (5,0 m bei größter Probebühne PB1) ist nicht ausreichend für Original-Deko
- Die Probebühnen sind nicht mit zusammengebauten Bildern erreichbar, die Beschickung ist daher limitiert oder aufwendig

3.6 Kasse und Abo-Service:

Am Haupteingang des Ulmer Theaters ist eine Kassenhalle vorhanden. In dieser befindet sich die Abendkasse.

Diese wurde zum Zeitpunkt der Errichtung des Theaters Ulm konzipiert, als Bezahlung mit Bargeld und damit größere zu sichernde Geldmengen üblich waren. Es griffen daher erhöhte Anforderung für die Sicherheit des Kassenpersonals gegen Überfälle.

Die Kassen sind daher komplett verglast, sie erlauben keine direkten Kontakt mit dem Publikum.

Zum heutigen Zeitpunkt, mit weitgehend bargeldlosem Zahlungsverkehr wirken die Gestaltung und das Verhältnis Publikum zu Kassenpersonal veraltet und nicht servicegerecht.

Die Abo-Betreuung findet sich nicht in der stadtzugewandten, zentral gelegenen Kassenhalle, sondern auf der Gebäuderückseite des Theaters.

Der Publikumservice mit Abonnenten Betreuung und Abendkasse ist nicht zeitgemäß und verursacht überraschend hohe Kosten.

3.7 Outsourcing von Leistungen:

Der Fragestellung nach einem möglichem Outsourcing von Werkstatt- und Bühnenbetriebsleistungen muss in der gegebenen Lage Ulms und seines Umfeldes eine Absage erteilt werden. Sie ist kein gangbarer Weg. Es fehlt ein ausreichender Markt und das Angebot.

4 Empfehlungen:

Im Zuge der Umsetzung der Vorschläge des Sanierungsgutachtens /Sanierungsplanes sollten effizienzsteigernde Maßnahmen umgesetzt werden, die jedoch im Sanierungssoll teilweise derzeit noch nicht enthalten sind.

Diese sind:

4.1 Kurzfristig umzusetzen:

- **Umrüstung der Obermaschinerie Gr. Haus :**

Derzeit wird eine gemischte Handkonterzuanlage mit einigen Elektrozügen betrieben. Die Handkonterzuanlage verursacht hohe Personalaufwendungen. Vorgeschlagen wird die Umrüstung in eine komplett maschinelle Anlage (nicht enthalten, Mehrkosten von 952.000,-- € brutto bei 19% MwSt) bei einem jährlichen Einsparpotential von 103.200,--€. Dies ergibt eine gute Relation zwischen Investitions- und Einsparpotential.

- **Sanierung der Untermaschinerie Podium**

Die Untermaschinerie des Podiums ist wesentlicher Faktor für die Flexibilität des Raumes und der möglichen Nutzung. Sie erlaubt unterschiedliche Saalbestuhlungskonfigurationen (Arenabühne, Frontalbespielung und andere). Die Konzeption der Untermaschinerie mit kleinteiligen Podien ist auch heute

noch zeitgemäß. Sie ist derzeit aus Sicherheitsgründen stillgelegt und kann wegen der damit verbundenen Aufwendungen und Vorsichtsmaßnahmen nur selten verändert werden, hierunter leidet die Attraktivität des Programms im Podium.

In den Gesamtkosten Sanierung ist die Untermaschinerie Podium bereits enthalten. Die Realisierung erbringt keine Einsparungen, aber ein höheres Spielpotential hinsichtlich Qualität und Häufigkeit der Vorstellungen (vorteilhaft beispielsweise für Jugendvorstellungen).

- Die Situation von **Publikumsservice** (Kartenverkauf, Abonnementbetreuung) ist zu verbessern, aber zentral am Theater – neben anderen Vorverkaufsstellen in der Stadt Ulm – zu belassen.

Die Gesteungskosten für eine verbesserte Kassenhalle im Theater betragen ca. 238.000,--€ brutto bei 19% MwSt.

Mit der Zusammenlegung von Abo- und Kassenhalle könnte neben der Attraktivitätssteigerung auch ein Einsparpotential Personal gegeben sein.

4.2 Langfristig umzusetzen:

- Ausbau von leistungsfähigen Probebühnen am Haus, in Kombination hiermit soll das Lagerflächendefizit beseitigt werden.

Andere Städte und Theaterhalter stellen sich dieser Aufgabe bereits.

Ein Anbau am Haus ist gegenüber einer ausgelagerten Variante zu bevorzugen.

Die Schaffung dieses Probengebäudes böte auch die Chance, die Probebühnen für das Podium von der derzeit misslichen Situation im ehemaligen Cafe Requisite auf der Foyerterrasse weg zu holen (käme dann an die Stelle der jetzigen Probebühne 1).

Die geschätzten Kosten und Auswirkungen dieser Maßnahmen sind im Anlagenteil des Gutachtens ablesbar. Sie betragen je nach Variante zwischen 6,2 und 9,0 Mio € brutto bei 19 % MwSt (300 + 400er Kosten DIN 276).

Das Einsparpotential ist auch unter Ausschöpfung anderer organisatorischer Möglichkeiten gering, im Verhältnis zur oben genannten baulichen Investition.

Es liegt zwischen jährlich 160.000 und 180.000,-- €, die Einsparungen für Mietkosten an anderen Stellen für Proberäume und Lager bereits bewertet.

Die erzielbare jährliche Einsparung wird die Annuitäten aus dem Kapitaldienst nicht decken.

Verbunden damit ist jedoch das Potential, die Bühne für zusätzliche Vorstellungen, bspw. Schulvorstellungen frei zu bekommen.

Dieses Potential auszuschöpfen und zu beziffern ist Aufgabe der Theaterleitung.

Aufgestellt:



theater
projekte
daberto + kollegen

R. Daberto

R. Daberto

04. Oktober 2007