

## Beschlussvorlage

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

### Betreff

**Entschuldungskonzept der Bühnen Köln zum 31.08.2015**

### Beschlussorgan

Rat

Gremium	Datum
Betriebsausschuss Bühnen der Stadt Köln	06.05.2015
Finanzausschuss	11.05.2015
Rat	12.05.2015

### Beschluss:

Der Rat der Stadt Köln beschließt zur Entschuldung der Bühnen der Stadt Köln zum 31.08.2015 die einmalige Erhöhung des Betriebskostenzuschusses in Höhe von 3.900 T€. Die Grundentscheidung zur Entschuldung erfolgte mit Ratsbeschluss vom 17.12.2013.

Die Verwaltung wird beauftragt, die Auflösung der bestehenden Gewinnrücklagen der Bühnen der Stadt Köln im Ergebnisverwendungsvorschlag des Jahresabschlusses 2013/14 umzusetzen.

**Haushaltsmäßige Auswirkungen**

<input type="checkbox"/>	<b>Nein</b>			
<input type="checkbox"/>	<b>Ja, investiv</b>	Investitionsauszahlungen	_____ €	
		Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Ja, ergebniswirksam</b>	Aufwendungen für die Maßnahme	_____ €	
		Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja	<u>3.900.000 €</u>
				___%

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

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

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

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

**Einsparungen: ab Haushaltsjahr:**

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

Beginn, Dauer \_\_\_\_\_

**Begründung**

Die Jahresabschlüsse der Bühnen der Stadt Köln aus den Spielzeiten 2009/10 bis 2012/13 weisen erhebliche Defizite aus.

Diese negativen Hinterlassenschaften stellen für die Zukunft der Bühnen eine außerordentliche Belastung dar. Eine vollständige Tilgung durch Konsolidierungsmaßnahmen ist unrealistisch und würde den Spielbetrieb der Bühnen gefährden. Insbesondere vor dem Hintergrund der Wiedereröffnung zur Spielzeit 2015/16 hat der Rat der Stadt Köln deswegen am 17.12.2013 die Vorlage eines Konzeptes zur Entschuldung der Bühnen beschlossen. Auch die im Jahre 2014 bei den Bühnen erstellte Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung der Firma actori GmbH unterstellt in allen Szenarien die Entschuldung der Bühnen.<sup>1</sup> Die Verwaltung hat daher in enger Kooperation mit der Betriebsleitung der Bühnen ein Entschuldungskonzept erarbeitet und richtet das im Folgenden beschriebene Controlling ein.

**Entschuldungskonzept**

Die beigefügte tabellarische Aufstellung zeigt die spartenbezogene Entwicklung des Eigenkapitals der Bühnen im Zeitraum 01.09.2009 bis 31.08.2015 auf. Dem zu Grunde liegen die bereits vom Rat der Stadt Köln beschlossenen Jahresabschlüsse der Spielzeiten 2009/10, 2010/11 und 2011/12. Der Jahresabschluss 2012/13 (Vorlagen-Nr. 3890/2014) liegt dem Rat der Stadt Köln zeitgleich zu dieser Beschlussvorlage vor. Das Ergebnis wurde bereits in das Entschuldungskonzept eingearbeitet. Der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2013/14 befindet sich derzeit in der Erstellung. Bezüglich der

<sup>1</sup> "Nicht berücksichtigt wurde die bestehende Schuldenlast der Bühnen; es wird im Folgenden, wie auch bei der Betrachtung des Finanzierungsbedarfs für die Jahre 2015/16 - 2019/20 davon ausgegangen, dass die Summe in Zukunft erlassen wird. Basis hierfür ist der Stadtratsbeschluss vom 17.12.2013." *Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung der Bühnen Köln, Abschlussbericht, S. 237.*

Jahre 2013/14 und 2014/15 liegen dem Entschuldungskonzept daher Planzahlen zu Grunde. Das Entschuldungskonzept sieht nun eine Verrechnung der Rücklagen mit den festgestellten Bilanzverlusten und eine Auflösung der Gewinnrücklagen vor. Das zum 31.08.2015 verbleibende negative Eigenkapital wird dem Betriebskostenzuschuss zugesetzt. Das Konzept basiert auf folgenden Schritten:

- Schritt 1: Zum 31.08.2013 weisen die Bühnen der Stadt Köln einen Bilanzverlust in Höhe von 16.602 T€ aus.  
Zum 31.08.2013 ergibt sich unter Berücksichtigung der Auflösung der Gewinnrücklagen im ersten Schritt ein Zwischenergebnis des negativen Eigenkapitals in Höhe von 11.560 T€
- Schritt 2: Darauf aufsetzend rechnen die Bühnen mit einem positiven Abschluss der Spielzeit 2013/14. Das erwartete Spielzeit-Ergebnis (2.229 T€) ist hauptsächlich auf Verschiebungen zwischen den Auszahlungszeiträumen des Betriebskostenzuschusses und den tatsächlich fälligen Ansprüchen Dritter im Interim zurückzuführen. Über die Laufzeit des Interims gleichen sich diese Verschiebungen aus.<sup>2</sup>
- Schritt 3: Darüber hinaus wirkte sich im Jahresabschluss 2013/14 das im Zusammenhang mit der Bühnensanierung zunächst geplante, dann aber verworfenen Neubauprojekt aus. Im Neubauprojekt sind den Bühnen in der Vergangenheit Kosten entstanden und Prozessrisiken zu berücksichtigen gewesen, die erhebliche buchhalterische Auswirkungen hatten. Bisher wurde den Bühnen nur bei tatsächlicher Zahlungswirksamkeit eines abgeschlossenen Risikos von der Kämmerei der entsprechende Betrag erstattet. Beispielsweise wurden zum Abschluss des Neubauprojektes Vergleiche mit den ehemaligen Baubeteiligten geschlossen. In der Bühnenbilanz zum 31.08.2014 wirkt sich der Abschluss des Neubauprojektes dahingehend aus, dass hierfür gebildete Rückstellungen (5.182 T€) ergebnisverbessernd aufgelöst werden.  
Im zweiten und dritten Schritt ergibt sich damit ein Zwischenergebnis des negativen Eigenkapitals in Höhe von 4.149 T€ zum 31.08.2014.
- Schritt 4: Unterstellt wird für die Spielzeit 2014/15 ein geplantes negatives Ergebnis in Höhe von 48 T€.  
Dies führt im vierten Schritt, bei einer Aufrechnung zum 31.08.2015, zu einem negativen Eigenkapital in Höhe von 4.197 T€
- Schritt 5: Im Prinzip könnte man den zuvor genannten Betrag nun als notwendigen Ausgleichsbetrag zur Entschuldung der Bühnen zum 31.08.2015 ansetzen. Dies würde allerdings zu erwartende Ergebnisauswirkungen in den Folgespielzeiten nicht angemessen berücksichtigen. Die Bühnen würden, bei Nichtbeachtung der im Folgenden erläuterten und im Anhang unter „Ermittlung des Sonderzuschussbedarfs der Bühnen zum 31.08.2015“ ausführlich dargestellten Auswirkungen, Gewinne bilanzieren, die mit der Entschuldung der Bühnen nicht beabsichtigt waren:

- Unfertige Leistungen

Die Bühnen weisen in ihren Bilanzen regelmäßig den Aktivposten „Unfertige Leistungen“ aus.

Mit diesem Posten werden die bis zum jeweiligen Bilanzstichtag entstandenen Produktionskosten von Opern- und Schauspielproduktionen bilanziell abgegrenzt, die für Neuproduktionen in den Folgespielzeiten bereits angefallen sind. Hierbei handelt sich beispielsweise um Kosten für Dekorationen, Kostüme und Gagen für Vorproben sowie Anzahlungen für Gäste.

<sup>2</sup> Sowohl das Interimsgesamtbudget in Höhe von 40.312 T€ für rund fünf Jahre als auch das Budget für den Spielbetrieb der Spielzeit 2013/14 in Höhe von 51.902,4 T€ werden voraussichtlich vollständig verwendet.

Diese Abgrenzung ist gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 5 HGB handelsrechtlich geboten, um die Kosten in die Periode zu verlagern, in der auch die zugehörigen Erlöse aus den Ticketverkäufen dieser Aufführungen anfallen.

Die Abgrenzung umfasst grundsätzlich nur Produktionskosten von Neuproduktionen (Premieren), nicht von Wiederaufnahmen. In seiner Höhe ist der Bilanzposten damit maßgeblich von der Anzahl und vom produktionstechnischen Umfang der jeweils für die Folgespielzeit geplanten Premieren abhängig.

Ergebniswirksam wirkt sich in jedem Jahresabschluss letztlich die Veränderung dieses Bilanzpostens aus, welche in der Gewinn- und Verlustrechnung als Verminderung (ergebnisbelastend) oder Erhöhung (ergebnisverbessernd) des Bestands an unfertigen Leistungen ausgewiesen wird. Hier ist darauf hinzuweisen, dass diese Ergebnisauswirkung sich auf eine „buchmäßige“ Auswirkung beschränkt, mit ihr also keine unmittelbaren finanziellen Be- oder Entlastungen des jeweiligen Jahresergebnisses der Bühnen verbunden sind.

Konkret bedeutet dies, dass sich die im Interimsspielbetrieb der Oper deutlich heruntergefahrte Anzahl an Neuproduktionen in Summe bis zum 31.08.2015 ergebnisbelastend ausgewirkt haben wird. Dieser Effekt ist hauptsächlich in der Oper festzustellen, da hier die Produktionen deutlich längerfristig geplant und umgesetzt werden, ein Chor zu berücksichtigen ist und das Produktionsvolumen deutlich größer ist.

Perspektivisch ist damit zu rechnen, dass sich die dargestellten bilanziellen Effekte mit Wiederbezug der Bühnen am Offenbachplatz und Wiederaufnahme einer normalen Produktionsfrequenz im Repertoirebetrieb einmalig ergebnisverbessernd auswirken werden. Die Bühnen rechnen an dieser Stelle mit einer Ergebnisverbesserung in den Jahresabschlüssen der Spielzeiten 2015/16 und 2016/17 in Höhe von rund 900 T€. Damit hätten die bilanziellen Auswirkungen der unfertigen Leistungen wieder den Normalzustand erreicht.

- Nachgelagerte Kosten der Sanierung

Unter dieser Position ist eine Verschiebung von bereits durch die Kämmerei angewiesenen Sanierungszuschüssen zu verstehen, denen in den Spielzeiten 2013/14 und 2014/15 aber noch keine Kosten entgegenstanden. Diese Beträge werden absehbar bilanziell berücksichtigt und deswegen hier bereits mit 540 T€ ergebnisverschlechternd eingeplant.

Im fünften Schritt ergibt sich damit unter Berücksichtigung aller vorgenannten Zwischenschritte ein Endergebnis des negativen Eigenkapitals in Höhe von 3.900 T€.

Zum 31.08.2015 ist zur Entschuldung der Bühnen damit, in Konsequenz der am 17.12.2013 vom Rat der Stadt Köln beschlossenen Entschuldung der Bühnen, ein einmaliger Sonderzuschuss in Höhe von 3.900 T€ erforderlich.

### **Controllingkonzept**

Um der negativen finanziellen Entwicklung der letzten Jahre entgegen zu wirken, hat der Rat der Stadt Köln die Überprüfung, Überarbeitung und Erweiterung des Controllings bei den Bühnen beschlossen.

Seit der Spielzeit 2011/12 wurde an der Neuaufstellung des Controllings bei den Bühnen gearbeitet und ein entsprechendes Konzept entwickelt. Dieses Konzept befindet sich in der Umsetzung auf einem sehr guten Weg.

Ziel des Controllings ist es, weiterhin Aufführungen mit einem hohen künstlerischen Niveau sicherzustellen und gleichzeitig das Budget nicht zu überziehen.

Hierfür wurde eine Stelle „Controlling“ bei den Bühnen der Stadt Köln geschaffen, die zwischenzeitlich

besetzt wurde. Teil des Controllingkonzeptes ist auch eine externe Fachberatung bei der Einrichtung und Begleitung des teilweise in Gänze neu zu entwickelnden Theatercontrollings. Theatercontrolling ist in der gesamten deutschsprachigen Theaterlandschaft nach wie vor Neuland. Alle den Bühnen bekannten Theater betreiben in diesem Bereich Aufbauarbeit. Allerdings stellte sich im Zuge der Umsetzung des Ratsauftrages heraus, dass die Bayerische Staatsoper über ein sehr weit entwickeltes, effektives und ausgereiftes Theatercontrollingssystem verfügt. Es konnte erreicht werden, dass die externe Unterstützung durch eine sehr versierte Kollegin der bayerischen Staatsoper regelmäßig stattfindet.

Im Einzelnen:

Durch Prognoseberechnungen und Risikoanalysen wird frühzeitig auf sich evtl. abzeichnende negative Entwicklungen hingewiesen. Auswirkungen von Entscheidungen können so mit Finanzdaten hinterlegt werden, dass eine präzise Steuerung des Betriebs durch die Betriebsleitung und den Betriebsausschuss möglich ist. Gleichzeitig wird Transparenz in Bezug auf die finanzielle Situation hergestellt. Das verbesserte Controlling wird so perspektivisch dafür sorgen, dass Defizite frühzeitig erkannt werden und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Das Controllingkonzept mit den folgenden Inhalten ist seit Mai 2014 in Kraft:

### **Teil I - Personalkostencontrolling**

Durch eine Gesamtübersicht der Personalkosten wird eine Prognose der Personalkosten und eine Personalentwicklungsplanung ermöglicht. Die Personalkosten in der laufenden Spielzeit, deren Entwicklung in den nächsten Spielzeiten aufgrund von Ein- und Austritten, die Auswirkungen von Altersteilzeit und Tariferhöhungen etc. sowie diverse Strukturdaten werden hier gebündelt aufgearbeitet.

### **Teil II - Sachkostencontrolling**

Im Sachkostencontrolling wird die bereits vorhandene Betrachtung der abgeflossenen Mittel um eine Prognose ergänzt.

### **Teil III - Investitionscontrolling**

Das Investitionscontrolling erfolgt analog des Sachkostencontrollings mit einer zusätzlichen Prognose für die beiden folgenden Spielzeiten.

### **Teil IV - Inszenierungscontrolling**

Im Inszenierungscontrolling werden alle für eine Opern-, Schauspiel- oder Tanzproduktion entstehenden Aufwände anhand der relevanten Kostenträger zusammengeführt. Hierdurch wird der Aufwand für alle Inszenierung transparent. Auch die Kalkulation der Einnahmen in Bezug zur jeweiligen Produktion lässt eine Steuerung sowohl der einzelnen Produktion, als auch der Sparte und letztendlich des Gesamtbetriebes zu.

### **Teil V - Erlöscontrolling**

Im Erlöscontrolling werden sämtliche Erlöse, insbesondere die aus Kartenverkäufen, prognostiziert. Diese Daten liefern wichtige Hilfestellungen auch für die Marketing- und Vertriebsabteilungen der Bühnen.

### **Teil VI - Quartalsbericht**

Der Betriebsausschuss als Steuerungsgremium der Bühnen wird durch die verbesserte Datenbasis der Quartalsberichte entscheidend durch die Umstrukturierung des Bühnen-Controllings profitieren. Die grafischen Darstellungen der Budgets werden im Wesentlichen um die Prognose bis zum Ende der Spielzeit ergänzt und noch transparenter aufgebaut.

### **Teil VII - Kennzahlen**

Durch Kennzahlen z. B. Gesamtzahl der Inszenierungen, Auslastungsgrad, Anzahl der Besucher und Betriebskostenzuschuss pro Platz bzw. pro Besucher sowie die Besucherstatistik wird ebenfalls die Steuerung für alle Verantwortlichen erleichtert.

Das Controlling wird stufenweise eingeführt. Die Einführung des Personalkostencontrollings ist bereits abgeschlossen. In der Spielzeit 2014/15 folgen das Sachkosten- und das Erlöscontrolling. Auf Grund der für die Vorbereitungsarbeiten benötigten personellen Ressourcen steht das Inszenierungscontrolling am Ende des Prozesses.

Anlage