

Mitteilung – zur Kenntnisnahme –

Neuvergabe des Kultur-Ticketing
Drucksachen 19/2828 und 19/2955

Der Senat von Berlin
KultGZ - ZS D 26
90228-352

An das
Abgeordnetenhaus von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Mitteilung
- zur Kenntnisnahme -

über

Neuvergabe des Kultur-Ticketing

- Drs. Nrn. 19/2828 und 19/2955

Der Senat legt nachstehende Mitteilung dem Abgeordnetenhaus zur Besprechung vor:

Das Abgeordnetenhaus hat in seiner Sitzung am 18. Dezember 2025 Folgendes beschlossen:

„Der Senat wird aufgefordert, ein Konzept zum Ticketing für die geförderten Berliner Kultureinrichtungen erstmals zum 15. Februar 2026 vorzulegen, das den Maßgaben des Beschlusses des Abgeordnetenhauses „Neuvergabe des Kultur-Ticketing“ (Drucksache 18/1946) entspricht und laufende Kosten pro Ticket zukünftigen Kosten pro Ticket gegenüberstellt. Anschließend ist halbjährlich, erstmals zum 31. August, dem Abgeordnetenhaus zu berichten.“

Hierzu wird berichtet:

Im aktuellen Berichtszeitraum (März bis Juni 2026) wurden alle angekündigten Maßnahmen aus dem Bericht Drs. 19/2955 vom 11. Februar 2026 planmäßig und in vollem Umfang umgesetzt.

Primär soll die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SenKultGZ) in einem Beteiligungsprozess mit Berliner Kultureinrichtungen zukunftsfähige Konzepte im Bereich des Ticketing und online Vertrieb und Marketing erarbeiten.

Rund 40 Vertreterinnen und Vertreter der Bühnen und Orchester und der Kulturprojekte Berlin, die sog. „AG der Vertriebsleiterinnen und Vertriebsleiter“, haben in einem intensiven Arbeits- und Abstimmungsprozess bis zum Juli 2026 Handlungsempfehlungen in Form einer Roadmap für den Zeithorizont 2026-2027ff. erarbeitet (Anlage).

Der Arbeitsprozess der AG wurde von der SenKultGZ mit Unterstützung einer externen Begleitung gesteuert. Dabei wurden in vier Gruppen in der letzten Berichtsperiode im Rahmen von vier Gesamttreffen und elf Untergruppentreffen Vorschläge und Maßnahmen zu drei Themenfelder erarbeitet:

Themenfeld 1: Digitale Transformation & KI:

Dazu schlägt die Roadmap den Aufbau einer Kompetenzstelle Ticketing/online Vertrieb vor und betont erheblichen Bedarf an Wissenstransfer, Kompetenzaufbau und Weiterbildung durch Expertinnen und Experten sowie an zentraler Bündelung und Bereitstellung von Wissen und Lösungen zu aktuellen technischen Entwicklungen.

Die Kultureinrichtungen agieren in einem harten Wettbewerb und allesamt in stark umkämpften Segmenten um die Aufmerksamkeit des Zielpublikums und neuer Zielgruppen. Es ist daher essentiell, mit den technischen Entwicklungen und Möglichkeiten und neuen digitalen Vertriebswegen Schritt zu halten, ohne dabei die klassischen Wege aus dem Fokus zu verlieren.

In einem nächsten Schritt wäre zu prüfen, ob und wie die Finanzierung und strukturelle Anbindung solch einer Kompetenzstelle erfolgen kann.

Im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) schlägt die AG ein Verbundprojekt zum Einsatz von KI im Kundencenter zur Entlastung der Besucherservices und für Dynamic Pricing Systeme vor. Dies könnte Gegenstand von Fördermaßnahmen aus dem Fonds Digitaler Wandel sein, der die Bündelung und das Bedienen von Bedarfen durch zentrale Stellen sowie die Entwicklung von gemeinsam nutzbaren Lösungen im Verbund anstelle der Förderung von Einzellösungen in den Fokus nimmt.

Themenfeld 2: Gemeinsame Ticketing- Ausschreibungen:

Im Beratungsprozess mit den Bühnen und Orchestern wurden Einwände gegen die Einrichtung oder Beauftragung eines zentralen Ticketingsystems in öffentlicher Hand artikuliert. Zum einen, weil viele, auch neue leistungsfähige Wettbewerben am Markt existieren, und zum anderen, weil die Anforderungen an das Ticketing je nach Sparte, Profil und Größe der Häuser sehr vielschichtig sein können und kaum von einer zentralen Lösung optimal abgedeckt werden können. Nichts desto trotz haben einige Häuser Interesse oder gar den dringenden Bedarf nach einem Wechsel des Ticketing-Anbieters. Neben der Frage nach einem Wechsel wurde unter den Einrichtungen der AG u.a. abgefragt, ob Interesse und Bereitschaft für gemeinsame Ausschreibungen besteht. Im nächsten Schritt wurde untersucht, inwiefern sich technische Anforderungen und Bedarfe an Ticketingsystemen unter den Befragten clustern und sich damit konkrete Interessengemeinschaften bilden ließen. Daraus ergab sich eine Interessengruppe aus Sprechtheatern sowie eine weitere im Bereich der konzeptgeförderten Einrichtungen. Im weiteren Prozess sollen eine systematische Clusterung der Bedarfe und Interessen aller geförderten Einrichtungen stattfinden sowie im Anschluss gemeinsame Interessenbekundungsverfahren und Markterkundungen, die mittelfristig in gemeinsame Ausschreibungen münden könnten.

Markterkundung und Interessenbekundungsverfahren erfordern die Beauftragung einer spezialisierten externen Begleitung und ggfs. weiterer Rechtsbeistände, wenn es zu Ausschreibungen kommt. Hier ist anzumerken, dass geclusterte, gemeinsam gesteuerte und begleitete Ausschreibungsprozesse deutlich günstiger sind, als wenn jedes Haus allein die fachlichen und rechtlichen Beratungskosten aufbringt. Zudem erhöht die Bildung einer Einkaufsgemeinschaft die Marktmacht der Häuser gegenüber Anbietenden und ermöglicht dadurch bessere Preise und Angebote.

Parallel wurde eine Beihilfe- und wettbewerbsrechtliche Prüfung veranlasst, um die Rolle der Senatsverwaltung (Austauschraum bieten und Bedarfe bündeln) sowie der Kultureinrichtungen (Ausschreibungsprozess) in dem Kontext zu schärfen.

Themenfeld 3: zentrale Kommunikationsplattform für Kulturangebote:

Aus der 4. Bevölkerungsbefragung des Instituts für kulturelle Teilhabeforschung (Iktf) geht hervor, dass Algorithmus-basierte Empfehlungen, soziale Medien und KI-gestützte Tools zunehmend darüber entscheiden, ob Kulturangebote wahrgenommen werden. Auch die teils komplizierte und unübersichtliche Auffindbarkeit der Angebote im Netz über die Vielzahl von privaten und öffentlichen Portalen wird in der Befragung als ein wichtiger Grund von Nicht-Besuchenden genannt.

Daher wurde in der AG diskutiert, inwiefern eine gemeinsame zentrale Plattform oder App für Kulturmarketing in öffentlicher Hand zu Mehreinnahmen und Synergien für Kultureinrichtungen führen würde.

Im nächsten Schritt wäre zu prüfen, ob die Vielzahl der Akteurinnen und Akteure und Plattformen angemessen, zeitgemäß und wirksam ist oder ob eine zentrale moderne Lösung für die Kultur mit direkter Schnittstelle (über sog. API) zu den Ticketshops und digitalen Wallets sinnvoll wäre, um sowohl die Sichtbarkeit und Auffindbarkeit der kulturellen Angebote zu steigern als auch die Übersicht und Bedienbarkeit für Kulturbesucherinnen und -besucher zu verbessern. Mit einer solchen zentralen Lösung ließe sich zudem schnell und agil mit Restkarten und Wartelisten umgehen, Angebote unter den Einrichtungen bündeln oder gar personalisiert vorschlagen.

Dazu gab es aus der AG kein abgeschlossenes Zielmodell. Vielmehr wurde angemerkt, dass solch ein Prozess zwar vielversprechend, aber zu komplex und zeitaufwändig sei, als dass er von der AG allein bearbeitet werden könnte. Es brauche zudem eine Schärfung des Profils und eine Abgrenzung zu existierenden öffentlichen und privaten Angeboten.

Hier wurde auch deutlich, dass die Idee einer neuen zentralen Plattform für Kulturangebote die Einbeziehung weiterer Ressorts (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe und Senatskanzlei) erfordert. Zielgruppen, Sparten, Wirkungsradius und Funktionen müssten zudem mit allen relevanten Stakeholdern erfasst und besprochen werden. Die Roadmap empfiehlt hier daher weitere Beratungen mit breiterer Beteiligung (weitere, auch private Bühnen, Freie Szene, Clubs) sowie eine anschließende Machbarkeitsstudie. Die AG schloss eine komplexe technische Lösung auch stellvertretend für weitere Kultursparten bislang aus und betonte zuletzt, dass ein Vorhaben mit einer langfristigen finanziellen Planung einhergehen müsste.

Ein pragmatischer Ausgangspunkt auf Vorschlag der AG für den Zeithorizont der Roadmap ist die Weiterentwicklung von berlin-bühnen.de mit der schrittweisen Erweiterung auf andere Sparten, womit sich auch Doppelstrukturen vermeiden ließen.

Mit Blick auf die finanziellen Aspekte ist zu konstatieren, dass es derzeit nicht möglich ist, die laufenden Kosten pro Ticket zukünftigen Kosten pro Ticket gegenüber zu stellen. Zudem sind Ticketing-Kosten lediglich ein kleiner Teil der komplexen wirtschaftlichen Herausforderungen, vor denen die Kultureinrichtungen im Umgang mit online Vertrieb und Marketing stehen.

Bei einigen Maßnahmen und Handlungsempfehlungen aus der Roadmap geht es den beteiligten Kultureinrichtungen vielmehr darum, zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dabei können wichtige signifikante Synergieeffekte im weiteren Prozess erzielt werden, um diese Investitionen kosteneffizient zu gestalten.

Geringere Kosten pro Ticket sind mitunter das Ziel gemeinsamer Ticketing-Ausschreibungen. Es herrscht die allgemeine Auffassung, dass gemeinsame Interessenbekundungsverfahren und die Bildung von Einkaufsgemeinschaften den Wettbewerb unter den Anbietenden steigern und zu Preissenkungen bei Ticketprovisionen führen werden. Diese ließen sich zum aktuellen Zeitpunkt allerdings nicht abschließend und einheitlich beziffern.

Für die Kultureinrichtungen geht es neben möglichen Senkungen der Ticketprovision vor allem um eine Besserung der Servicequalität und um die Bedienbarkeit und Leistungen der Anwendungen, was zu hohen Zeiteinsparungen und neuen Möglichkeiten im Vertrieb führen kann.

Abschließend eine Anmerkung zum Titel des Berichtsauftrages *Neuvergabe des Kultur-Ticketing*. Die vorangehenden Ausführungen legen kulturfachliche Gründe nahe, die derzeit gegen das zentrale Kultur-Ticketing in öffentlicher Hand sprechen (siehe auch Antwort der SenKultGZ auf die Schriftliche Anfrage „Ticketing Revisited“ / Drucksache 19/22874 und Bericht der SenKultGZ an den Hauptausschuss, rote Nr. 2662). Die SenKultGZ regt daher eine Anpassung des Berichtstitels in *Transformation des Kultur-Ticketing* an.

Weitere Schritte:

Die Roadmap wird in der SenKultGZ zunächst fachlich ausgewertet. Es wurde mit der AG verabredet, dass die Beratungen in kleinen Arbeitsgruppen ab September 2026 fortgesetzt werden. Bis dahin prüft die SenKultGZ, welche Handlungsempfehlungen in welchem Umfang und Zeitraum umgesetzt werden können und sollen. Erste Rücksprachen ergeben folgenden möglichen Zeitplan:

- | | |
|---------|---|
| Q3/2026 | Fachliche Auswertung der Roadmap durch die SenKultGZ und Abgleich der Empfehlungen mit den Ergebnissen der Actori Studie für Sprechtheater.
Auswahl, Priorisierung und Budgetierung von Maßnahmen aus den Handlungsempfehlungen aus Haushaltsmitteln 2026/2027. |
| Q4/2026 | Fortsetzung der AG-Arbeit ab September 2026 mit externer Prozessbegleitung bis Ende 2026.
Erweiterung des Clusterungsprozesses auf das gesamte Spielstätten-Portfolio der SenKultGZ mit Blick auf Interessenbekundungsverfahren und mögliche gemeinsame Ticketing-Ausschreibungen.
Ausschreibung und Beauftragung externer Begleitungen für Markterkundung und Interessenbekundungsverfahren. |

2027 Erweiterung des Beteiligungsprozesses zur Prüfung der Sinnhaftigkeit und zur Machbarkeit einer zentralen Kommunikationsplattform für Kulturangebote. Umsetzung ausgewählter Maßnahmen aus der Roadmap, je nach Ausgang der verwaltungsinternen Beratungen über eine zentrale Kompetenzstelle Ticketing, sowie zu einer zentralen Plattform für Kulturangebote. Fortsetzung des Markterkundungs- und Interessenbekundungsverfahrens und ggfs. gemeinsame Ausschreibungen.

Eine finale, konkrete und bezifferte Übersicht der Maßnahmen, die aus den Empfehlungen der Roadmap abgeleitet werden, wird voraussichtlich Ende 2026 erstellt werden.

Rechtsgrundlagen:

§ 10 Nr. 7 GO Sen, § 21 Abs. 1 GGO II.

Kostenauswirkungen auf Privathaushalte und/oder Wirtschaftsunternehmen:

Derzeit nicht darstellbar (siehe Ausführungen zu den finanziellen Aspekten).

Gesamtkosten:

Die Gesamtkosten belaufen sich für das Haushaltsjahr 2026 auf 200.000 €. Im Jahr 2027 sind 500.000 € eingeplant.

Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem Land Brandenburg:

Keine.

Auswirkungen auf den Haushaltsplan und die Finanzplanung:

Keine.

Berlin, den 25.08.2026

Der Senat von Berlin

Kai Wegner
Regierender Bürgermeister

Stefan Evers
Senator für Kultur und
Gesellschaftlichen Zusammenhalt

Roadmap der AG der Vertriebsleiter:innen zum Ticketing:

Weiterentwicklung und Transformation digitaler Vertriebsstrukturen für Berliner Bühnen

Eingereicht bei der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt im Auftrag der AG der Vertriebsleiter:innen durch Prozessbegleiter Carsten Hein, Berlin, Stand 06. Juli 2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einordnung, Zielsetzung und Prozess	2
2. Executive Summary	4
3. Ergebnisse der Untergruppen 1 und 4:	
Zentrale Unterstützungsstruktur für digitalen Vertrieb, Wissenstransfer und Transformation	7
3.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	7
3.2 Zielbild / angestrebte Wirkung	8
3.3 Empfohlener Lösungsansatz	8
3.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad	10
3.5 Akteure, Ressourcen und Zuständigkeiten	11
3.6 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen	12
4. Ergebnisse von Untergruppe 2: Gemeinsame Ausschreibungen im Ticketing vorbereiten: Über Clusterbildung und Markterkundung zu mehr Synergien, Vergleichbarkeit und Verhandlungsmacht	14
4.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	14
4.2 Zielbild / angestrebte Wirkung	14
4.3 Empfohlener Lösungsansatz	15
4.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad	16
4.5 Beteiligte Akteure und ihre Funktion im Folgeprozess	17
4.6 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen	18
5. Ergebnisse von Untergruppe 3: Vertiefung des Prozesses unter Einbezug weiterer Akteur:innen zur Prüfung einer gemeinsamen vertriebsorientierten Struktur für die Bühnen	19
5.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	19
5.2 Zielbild / angestrebte Wirkung	20
5.3 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen	20
5.4 Empfehlung zum weiteren Prozess	21
5.5 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad	22
5.6 Beteiligte Akteure und ihre Funktion im Folgeprozess	23

1. Einordnung, Zielsetzung und Prozess

Im Zuge der Verhandlungen zum Dritten Nachtragshaushaltsgesetz 2024/2025 (3. NHG 24/25) hat der Regierende Bürgermeister von Berlin im Vernehmen mit der Kulturverwaltung den sogenannten Kulturdialog ins Leben gerufen. In diesem Dialog – an dem viele institutionell geförderte Sprechtheater, Orchester und Opern sowie Museen, Gedenkstätten, Archive, Bibliotheken und Einrichtungen der Literatur und Bildenden Kunst beteiligt waren – wurden die Auswirkungen von Kürzungen, notwendige Transformationsprozesse sowie zukunftsfähige Rahmenbedingungen für die Berliner Kultureinrichtungen offen diskutiert.

In Gesprächen mit den Einrichtungen sowie weiteren Vertreterinnen und Vertretern der Berliner Kulturlandschaft wurden im ergebnisoffenen Dialog Möglichkeiten eruiert, durch gemeinsame Nutzung bestehender Strukturen bzw. durch den Aufbau neuer gemeinsamer Strukturen und Kooperationen deren Potenziale umfassend zu nutzen. In diesem Rahmen wurde Ticketing sowie Online-Vertrieb und Marketing im erweiterten Sinne als ein Handlungsfeld identifiziert, in dem Synergieeffekte, Kosteneinsparungen und Mehreinnahmen für die Berliner Kultureinrichtungen im Einzelnen und die Kulturlandschaft als Ganzes möglich sind.

Im weiteren Austausch zwischen den Berliner Bühnen (Orchester, Opernhäuser und Theaterhäuser) und der Senatsverwaltung wurde im Sommer 2025 eine Arbeitsgruppe konstituiert („AG der Vertriebsleiter:innen“). Der AG haben sich inzwischen 45 Vertreter:innen von mehr als 20 geförderten Kultureinrichtungen aus dem Bühnen-, Theater- und Orchesterbereich angeschlossen. In einem ersten Treffen beschlossen diese, sich ab 2026 in vier Untergruppen mit folgenden Themen auseinanderzusetzen:

- Gemeinsame Ansätze im Umgang mit Ticketing-Dienstleistern
- Markterkundung (Ticketing und digitaler Vertrieb)
- Zentrale Plattform/App für Kommunikation und Tourismusmarketing
- Digitale Transformationsthemen (KI, E-Commerce, Dynamic Pricing)

Um ein unabhängiges und eigenständiges Arbeiten der AG zu ermöglichen, wurde im Januar 2026 eine externe Prozessbegleitung beauftragt, den Prozess fortan zu koordinieren, methodisch zu gestalten und dessen Ergebnisse in Form einer Roadmap sicherzustellen.

In den folgenden Monaten tagten die AG und ihre Untergruppen in regelmäßigen Abständen (insgesamt vier AG-Treffen im Plenum und elf Arbeitstreffen der Untergruppen). Die Erkenntnisse und Arbeitsergebnisse der Untergruppen wurden laufend von der Prozessbegleitung dokumentiert, konsolidiert und in Zwischenschritten im Plenum abgestimmt.

Zu Beginn des Prozesses entschied Untergruppe 1 im ersten Untergruppentreffen, den ursprünglichen Themenzuschnitt anzupassen. Statt „Gemeinsame Ansätze im Umgang mit Ticketing-Dienstleistern – Prüfung der Möglichkeit gemeinsamer Verhandlungen und Beauftragungen von Dienstleistungen“ rückten nun die „internen organisatorischen Voraussetzungen und Wissensbedarfe für Veränderung, Optimierung, Umstellung und Implementierung“ in den Mittelpunkt. Grund dafür war zum einen, dass sich eine separate Gruppe außerhalb der AG mit Optimierungen im Umgang mit dem Ticketinganbieter Eventim befasste. Zum anderen wurden innerhalb von Untergruppe 1 verstärkt Fragen und Bedarfe benannt, die auf interne Voraussetzungen, Wissensaufbau, Ressourcen und Umsetzungsfähigkeit zielten.

Die Ergebnisse von Untergruppe 4 mit dem Arbeitstitel „Digitale Transformationsthemen – KI, E-Commerce, Dynamic Pricing u. a.“ wiesen große Schnittmengen mit den Ergebnissen von Untergruppe 1 auf. Im Laufe des Prozesses wurde daher entschieden, beide Untergruppen zusammenzuführen.

Die Inhalte der Roadmap wurden im Konsolidierungstreffen am 15. Juni 2026 von der AG als tragfähiger gemeinsamer Arbeitsstand bestätigt. Die im Treffen benannten Ergänzungs- und Anpassungsbedarfe wurden anschließend redaktionell geprüft und in die vorliegende Fassung eingearbeitet.

Ziel der vorliegenden Roadmap ist es, Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Arbeitsprozess der AG zusammenzuführen und Handlungsvorschläge sowie Empfehlungen zu möglichen Transformationsprozessen und Synergien im Bereich Ticketing und Online-Vertrieb zu formulieren. Damit kann die Kulturverwaltung in die Lage versetzt werden, auf Grundlage der Bedarfe und Empfehlungen der beteiligten Häuser tragfähige Szenarien für Kooperationen und Synergiemaßnahmen zu entwickeln, welche die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen in diesem Bereich stärken.

Beteiligte Einrichtungen: Atze Musiktheater, Berliner Ensemble, Berliner Philharmoniker, Chamäleon Theater, Deutsche Oper Berlin, Deutsches Theater Berlin, Friedrichstadt-Palast, Grips Theater, HAU Hebbel am Ufer, Komische Oper, Konzerthaus, Kulturprojekte Berlin, Maxim Gorki Theater, Rundfunk Orchester und Chöre, Schaubühne, Schlosspark Theater, Sophiensæle, Staatsoper unter den Linden, TD Berlin, Cie. Toulalimnaios / HALLE Tanzbühne Berlin, Theater an der Parkaue, Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz

Prozessbegleitung: Carsten Hein

Federführung SenKultGZ: Geoffrey Vasseur, Referat ZS D Grundsatz.

2. Executive Summary

Kurzfassung der Roadmap-Ergebnisse

Die folgende Kurzfassung greift die im Konsolidierungsworkshop verwendete Präsentationslogik auf und fasst die drei Roadmap-Teile entlang von Kernaussagen, zentralen Vorschlägen, erwarteten Wirkungen und nächsten Schritten zusammen. Die ausführliche Herleitung, Begründung und Ausgestaltung der einzelnen Empfehlungen findet sich in den nachfolgenden Kapiteln.

Ergebnisse der Untergruppen 1+4:

Unterstützungsstruktur für digitalen Vertrieb + Transformation

Kernaussage:

Die Häuser brauchen mehr Wissen, externe Expertise und Umsetzungsunterstützung, um digitale Vertriebs- und Transformationsaufgaben bewältigen zu können.

Vorschlag & Bausteine

Zentrale Struktur: Aufbau einer Koordinierungs- und Unterstützungsstruktur.

- Austausch & Wissenstransfer
- Weiterbildung & Kompetenzaufbau
- Expert:innenpool & Umsetzungsbegleitung
- Gemeinsame Ressourcen & Vorhaben

Erwartete Wirkung

- Synergien durch gebündeltes Wissen und gemeinsame Vorarbeiten
- Kostensenkung durch Vermeidung paralleler Einzelbeauftragungen
- Bessere digitale Vertriebsfähigkeit = Mehreinnahmen der Häuser

Geplante kooperative Vorhaben: Pilotprojekte zu KI im Ticketing, Kundenservice und in der Kundenansprache. Im Anschluss Prüfung eines Pilotprojekts zu Dynamic Pricing.

Ergebnisse von Untergruppe 2:

Markterkundung und gemeinsame Ausschreibungen für Ticketing-Systeme vorbereiten

Kernaussage:

Ein einheitliches Ticketing-System für alle Häuser erscheint derzeit nicht realistisch. Sinnvoller ist ein strukturierter Weg über Cluster, Markterkundung und belastbare Entscheidungsgrundlagen.

Prozesslogik & Vorgehen

Vorschlag: Gemeinsames Vorgehen dort prüfen, wo Häuser ähnliche Anforderungen haben.

Phase 0: Bereitschaft und Clusterpotenzial erfassen (läuft bereits; erstes Cluster bei Sprechtheatern identifiziert, Bedarfsabfrage wird ausgeweitet über Referat 1B)

Phase 1: Markterkundung / Interessenbekundungsverfahren mit Prozessbegleitung durchführen

Phase 2: Bei tragfähigen Clustern gemeinsame Ausschreibung vorbereiten

Erwartete Wirkung

- Synergien durch gebündeltes Wissen und gemeinsame Vorarbeiten
- Kostensenkung durch Vermeidung paralleler Einzelbeauftragungen
- Bessere digitale Vertriebsfähigkeit = Mehreinnahmen der Häuser

Ergänzend: Anwender:innen-Präsentationen bestehender Ticketing-Systeme zur besseren Vergleichbarkeit.

Ergebnisse von Untergruppe 3:

Gemeinsame vertriebsorientierte Struktur vertieft prüfen

Kernaussage:

Es handelt sich um eine komplexe Fragestellung, die im weiteren Prozess vertieft geprüft werden muss. Eine Vorfestlegung auf eine konkrete Lösung (z. B. App) ist nicht sinnvoll.

Ausgangspunkt & Vorschlag

Ausgangspunkt:

Es gibt bereits relevante Strukturen wie Berlin Bühnen, visitBerlin, berlin.de, ClassicCard und mehr.

Vorschlag:

Erweiterter Folgeprozess mit größerer Beteiligung.

Nächste Schritte

- Bedarfe der Bühnen vertiefen
- Nutzer:innen einbeziehen
- bestehende Strukturen (insbesondere berlin-buehnen.de) auf Erweiterbarkeit prüfen
- Vertriebs-, Daten- und Schnittstellenlogiken klären
- Leistungsbild entwickeln
- **Machbarkeitsstudie beauftragen**

Ziel: Eine tragfähige technische, organisatorische und finanzielle Entscheidungsgrundlage.

3. Ergebnisse der Untergruppen 1 und 4:

Zentrale Unterstützungsstruktur für digitalen Vertrieb, Wissenstransfer und Transformation

3.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

In den Berliner Theatern, Opern- und Konzerthäusern zeigt sich ein deutlicher Veränderungsdruck. Die Anforderungen u. a. an Ticketing/Ticketanbieter, Systemadministration, Schnittstellen und digitale Ansprache des Publikums steigen kontinuierlich. In vielen Häusern zeigt sich eine Lücke zwischen ursprünglicher Ressourcenzuteilung und aktueller Komplexität.

Es fehlt zunehmend ausreichend Wissen über die technischen Möglichkeiten im Ticketsystem und in den angeschlossenen Systemen (intern wie extern). Veränderungen und Optimierungen werden im Alltag daher oft vertagt. Gleichzeitig beschleunigt sich die technische Entwicklung kontinuierlich. Die Anschlusslücke an aktuelle Anforderungen wird immer größer und es entsteht ein Innovationsstau. Viele Häuser stehen dadurch unter ständigem Veränderungsdruck, können notwendige Weiterentwicklung aber nur eingeschränkt oder gar nicht aus eigener Kraft leisten.

Im Alltag zeigt sich dies unter anderem daran, dass Umsetzungen in Abhängigkeit vom Budget priorisiert werden müssen. In Teams bestehen Belastungsgrenzen und häufig keine Kapazitäten für innovative und neue Projekte. Dinge bleiben lange unbearbeitet, weil das Tagesgeschäft vorgeht. Zugleich kann sich die Denkweise „Wir lassen alles so, wie immer“ etablieren. Gespräche werden häufig nur mit bereits bekannten Ansprechpartnern geführt, und Transformationsprozesse werden nicht immer systematisch angegangen. Der Veränderungsdruck zeigt sich damit nicht nur technisch, sondern vor allem in fehlender Umsetzungsfähigkeit im Alltag.

Aus dieser Ausgangslage leitete die Gruppe konkrete Weiterbildungsbedarfe ab. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere der zunehmende Bedarf, technische Möglichkeiten in Ticketing-Systemen sowie in angeschlossenen internen und externen Systemen besser zu verstehen und für die eigene Praxis nutzbar zu machen. Da die gesammelten Themen sehr breit gefächert sind, wurden zunächst drei priorisierte Themenfelder ausgewählt, zu denen vertiefende Weiterbildungsformate benötigt werden.

Sammlung von Themen, zu denen Weiterbildungsbedarf besteht

Priorisierte Themen:

- Schnittstellenprogrammierung und Kompatibilität
- Dynamic Pricing
- KI im Ticketing, Kundenservice und in der Kundenansprache

Weitere Themen:

- Datenmanagement für Kulturbetriebe: Von der Audience-Analyse (CRM) bis zur Open-Data-Strategie für Archive und Sammlungen.
- Ticketing, Ökonomie und Zukunftsforschung im Veranstaltungsmarkt (bevorzugt mit Wissenschaftler:innen)
- KI im Kulturmarketing & Redaktion: Wie Tools (ChatGPT, Midjourney, Video-KIs) den Workflow effizienter machen und welche ethischen Grenzen (Urheberrecht) gelten.
- Kundendaten mit KI analysieren, Mustererkennung
- Zielgruppensegmentierte Kommunikation mit Kund:innen, CRM (Mails u. a.)
- Barrierefreiheit 2.0: Über physische Rampen hinaus – Leichte Sprache, Audiodeskription und digitale Barrierefreiheit.
- Indirekt: Transformationsmanagement Nachhaltigkeit: Einführung von

- CO2-Bilanzierung in Museen und Theatern.
- Indirekt: Kreislaufwirtschaft im Ausstellungs- und Bühnenbau: Material-Sharing, Re-Use-Konzepte und nachhaltige Beschaffung.

Vertiefende Ausführungen und mögliche Expert:innen sind in den Protokollen der Untergruppen 1 und 4 zu finden.

3.2 Zielbild / angestrebte Wirkung

Chancennutzung durch mehr Wissen und Know-how

Die angestrebte Wirkung besteht darin, die Bühnen besser zu befähigen, neue technische Möglichkeiten nicht nur als Herausforderung zu bewältigen, sondern aktiv in Chancen zu übersetzen. Neu gewonnenes Wissen und neue Fähigkeiten sind dabei die entscheidenden Stellschrauben, um Erträge zu erhöhen, Prozesse effizienter zu gestalten und digitale Transformationsvorhaben wirksamer umzusetzen.

Erträge steigern, Effizienz erhöhen und Kosten senken

Ein wesentliches Ziel der angestrebten Unterstützungsstruktur liegt darin, die Erträge der Häuser durch bessere Kund:innenerreichbarkeit und den Ausbau neuer Vertriebswege über den gezielten Einsatz von KI-Tools zu erhöhen. Vorhandene Kund:innendaten können im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten besser ausgewertet und Zielgruppen präziser angesprochen werden. Der Einsatz von KI-Tools zielt dabei nicht auf Personalabbau, sondern auf die Entlastung von zeitintensiven Routineaufgaben. Vom Personal gesteuert, kann dies die Effizienz insgesamt erhöhen.

Ein gemeinsames KI-Pilotprojekt mit Hebelwirkung für alle Berliner Bühnen

Ein gemeinsames KI-Pilotprojekt im Bereich „KI im Ticketing, Kundenservice und Kundenansprache“ soll als erster konkreter Transformationshebel für alle Berliner Bühnen wirken. Ziel ist es, die Häuser in die Lage zu versetzen, KI-Anwendungen rechtssicher, technisch fundiert und praxisnah für bessere Kund:innenerreichbarkeit, effizientere Serviceprozesse und neue Vertriebschancen zu nutzen. Dafür sollen in einem ersten Schritt für alle Häuser rechtliche und technische Orientierungen durch Expert:innen bereitgestellt werden, um einen sicheren Handlungsrahmen zu schaffen. Dies reicht von rechtlich fundierten Handlungsempfehlungen über Toolbewertungen bis hin zu Handreichungen im Themenbereich Compliance und Change-Management. In einem zweiten Schritt sollen gemeinsam nutzbare technische Ressourcen und Verbundprojekte mit individueller Anschlussfähigkeit, wie beispielsweise Chatbots und Agents zum Einsatz im Kundenkontakt, erarbeitet werden.

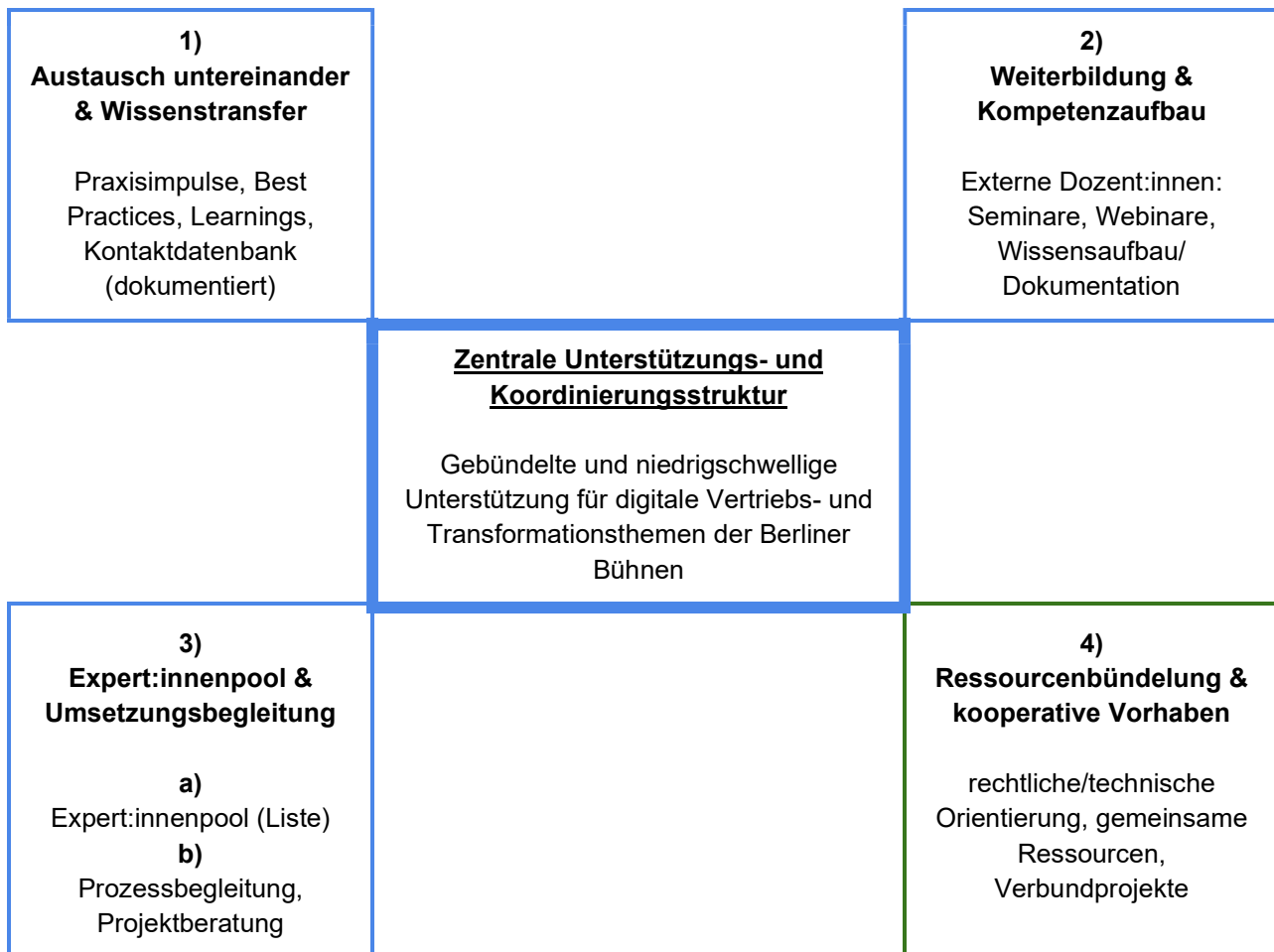
Die angestrebte Wirkung liegt darin, zentrale Vorarbeiten gemeinsam und mit professioneller Unterstützung zu leisten, Synergien zwischen den Häusern zu schaffen und zugleich konkrete, anschlussfähige Lösungen für die jeweilige Praxis der einzelnen Einrichtungen zu ermöglichen. Nach Abschluss des KI-Pilotprojekts sollen die Ergebnisse ausgewertet und auf ihre Übertragbarkeit geprüft werden. Darauf aufbauend soll ein weiteres gemeinsames Pilotprojekt zum Thema Dynamic Pricing vorbereitet und gestartet werden.

Bei der Umsetzung der Weiterbildungs- und Austauschmaßnahmen sollte konsequent an bestehende Strukturen wie beispielsweise kulturBdigital bei der Technologiestiftung angeknüpft werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden und Kosten zu senken.

3.3 Empfohlener Lösungsansatz

Die Untergruppen 1 und 4 empfehlen den Aufbau einer zentralen Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur für digitale Vertriebs- und Transformationsthemen der Berliner Bühnen. Diese Struktur soll vorhandenes Wissen bündeln, externe Expertise zugänglich machen, Weiterbildungsangebote koordinieren und gemeinsame Ressourcen sowie kooperative Vorhaben ermöglichen.

Der Ansatz verbindet drei grundlegende Funktionen: 1) Austausch und Wissenstransfer, 2) Weiterbildung und Kompetenzaufbau sowie 3) Expert:innenpool und Umsetzungsbegleitung — mit einer gezielten Ressourcenbündelung für gemeinsame Projekte (4).



Grundlage: Austausch, Weiterbildung und Expert:innenpool/Umsetzungsbegleitung

Erstens soll der Austausch untereinander und der Wissenstransfer systematisch organisiert werden. Praxisimpulse, Best Practices, Learnings, Misserfolge und vorhandene Kompetenzen aus den Häusern sollen sichtbar gemacht, dokumentiert und für andere Häuser nutzbar werden. Dadurch entsteht ein gemeinsamer Wissenspool, der verhindert, dass einzelne Institutionen ähnliche Fragen immer wieder einzeln erarbeiten müssen.

Zweitens sollen Weiterbildung und Kompetenzaufbau zentral koordiniert werden. Externe Dozent:innen und Fachreferent:innen können kostenlose Seminare, Webinare, Praxisworkshops oder thematische Reihen anbieten. Die Weiterbildungsformate sollen sich an priorisierten Bedarfen der Häuser orientieren und die Ergebnisse nach Möglichkeit dokumentieren, damit sie über den einzelnen Termin hinaus nachnutzbar bleiben.

Drittens soll ein Expert:innenpool aufgebaut werden, aus dem die Häuser bei konkreten Transformationsvorhaben unbürokratisch und ohne Jury-Verfahren Unterstützung erhalten können. Die Koordinierungsstruktur vermittelt oder entsendet geeignete Expert:innen projektbezogen an einzelne Häuser

oder Hausgruppen. Dies kann etwa die Analyse bestehender Ausgangslagen, die Begleitung von Systemumstellungen, Projektberatung oder Unterstützung bei Schnittstellen-, CRM-, Webshop- oder KI-Projekten umfassen.

Ressourcenbündelung & kooperative Vorhaben: Start mit Pilotprojekt

Aufbauend auf diesen Grundlagen sollen gemeinsame Ressourcen und kooperative Vorhaben entwickelt werden. Dazu gehören rechtliche und technische Orientierungen, Toolbewertungen, Leitlinien, Checklisten, Musterprozesse oder gemeinsam nutzbare technische Lösungen. Ziel ist es, zentrale Vorarbeiten nicht in jedem Haus einzeln zu beauftragen, sondern für mehrere Häuser – ggf. durch entsprechende Expert:innen – gemeinsam zu erstellen. Dadurch können Synergien geschaffen, Kosten reduziert und die Qualität der Ergebnisse erhöht werden.

KI im Ticketing, Kundenservice und in der Kundenansprache

Als erstes priorisiertes Pilotprojekt wird das Thema „KI im Ticketing, Kundenservice und in der Kundenansprache“ vorgeschlagen. Hier sollen zunächst rechtliche und technische Orientierungen, Standardempfehlungen zu Toolauswahl und Rechtsrahmen sowie Handreichungen zu Compliance, Datenschutz und Change-Management erarbeitet werden. In einem zweiten Schritt können gemeinsam nutzbare technische Ressourcen oder Verbundprojekte mit individueller Anschlussfähigkeit entstehen, etwa Chatbots oder andere KI-gestützte Anwendungen im Kundenkontakt.

Dynamic Pricing

Nach Abschluss dieses ersten KI-Pilotprojekts sollen die Ergebnisse ausgewertet und auf ihre Übertragbarkeit geprüft werden. Darauf aufbauend soll ein weiteres gemeinsames Pilotprojekt zum Thema Dynamic Pricing vorbereitet und gestartet werden. Die Pilotlogik ist damit bewusst lernend angelegt: Erprobte Ansätze werden ausgewertet, angepasst und anschließend auf weitere Themen übertragen.

Grundsätzliches

Die Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur soll möglichst an bestehende Strukturen, Kompetenzen und Netzwerke angeschlossen werden, statt neue Doppelstrukturen aufzubauen. Zu prüfen sind insbesondere geeignete Anknüpfungspunkte wie kulturBdigital bei der Technologiestiftung, KulMon, Berlin Bühnen und ggf. weitere passende bestehende Strukturen.

Der Lösungsansatz sollte zunächst in einer Startphase erprobt, ausgewertet und anschließend bei erfolgreicher Umsetzung verstetigt werden. Ziel ist eine dauerhaft nutzbare Struktur, die Austausch, Weiterbildung, externe Expertise, Ressourcenbündelung und konkrete Umsetzungsbegleitung für die Berliner Bühnen verlässlich koordiniert.

Die Finanzierung sollte mehrjährig, planbar und an nachvollziehbare Förder- bzw. Zugangskriterien gebunden sein. Zudem sollte geprüft werden, ob interne Aufwände der Häuser anteilig kompensiert werden können.

3.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad

Die folgende Tabelle skizziert einen möglichen Roadmap-Pfad für die Umsetzung des empfohlenen Lösungsansatzes. Sie zeigt, welche Schritte aus Sicht der Gruppen sinnvoll aufeinander aufbauen könnten. Die konkrete Ausgestaltung bleibt der Senatsverwaltung und der noch zu bestimmenden Andockstruktur vorbehalten.

Zeitraum	Handlungsempfehlung / Maßnahme
Q3 2026	Die Senatsverwaltung führt Gespräche und prüft, an welche bestehende Struktur angebunden werden kann, z. B. kulturBdigital, oder weitere geeignete Stellen.
Q3/Q4 2026	Geeignete Andockstruktur identifizieren und mit einem klaren Arbeitsauftrag sowie

	den dafür vorgesehenen Mitteln ausstatten. Die erarbeiteten Roadmap-Ergebnisse werden an diese Struktur übergeben.
Q4 2026	Erste systematische Austauschformate starten oder fortführen: Praxisimpulse aus den Häusern, Best Practices, Learnings, Misserfolge, Schulterblicke + Dokumentation.
Q4 2026 / Anfang 2027	Aufbau eines kuratierten Expert:innenpools für digitale Vertriebs- und Transformationsvorhaben. Der Pool soll geeignete Fachleute für technische, rechtliche, organisatorische und prozessbezogene Fragestellungen bündeln und den Häusern bedarfsorientiert zugänglich machen.
ab Q2 2027	→ Start des Pilotprojekts „KI im Ticketing, Kundenservice und in der Kundenansprache“ 1) Gemeinsam nutzbare Ressourcen entwickeln, z. B. rechtliche Leitlinien, Tool-Empfehlungen, Checklisten, Musterprozesse, Dokumentationen oder Orientierungshilfen. 2) Gemeinsam nutzbare technische Ressourcen oder Verbundprojekte mit AG-Vertreter:innen definieren und entwickeln (etwa Chatbots oder andere KI-gestützte Anwendungen).
ab Q2 2027	Entwicklung eines Abruf- bzw. Vermittlungsmodells, über das Häuser externe Expert:innen für konkrete Transformationsvorhaben ans Haus holen können. Die Einsätze sollen projektbezogen, befristet und an konkrete Bedarfe gekoppelt sein.
ab Q3 2027	Startphase auswerten und entscheiden, welche Elemente verstetigt werden sollen: Koordination, Austauschformate, Expert:innenpool, Fachberatung, Weiterbildung, Förderlogik und Umsetzungsbegleitung.

3.5 Akteure, Ressourcen und Zuständigkeiten

Für die Umsetzung der empfohlenen Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur braucht es eine klare Zuordnung von Akteuren, Ressourcen und Zuständigkeiten. Entscheidend ist, dass strategische Steuerung, operative Koordination, fachliche Unterstützung und Rückkopplung mit den Häusern verbindlich zusammengedacht werden. Die folgende Übersicht beschreibt die zentralen Rollen und Ressourcen im Umsetzungspfad.

Rolle / Akteur	Funktion im Umsetzungspfad
Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt	Auftraggeberin und strategische Steuerung. Die Senatsverwaltung entscheidet über Priorisierung, Beauftragung, Mittelverwendung und den Rahmen der Unterstützungsstruktur.

Andockstruktur / operative Koordinierungsstelle	Operative Umsetzung und laufende Koordination der Unterstützungsstruktur. Dazu gehören Austauschformate, Wissenstransfer, Expert:innenpool, Dokumentation, Bedarfserhebung, Matching zwischen Häusern und Unterstützungsangeboten sowie die Weiterentwicklung gemeinsamer Ressourcen.
Von der Koordinierungsstelle beauftragte Fach-, Rechts- und Weiterbildungsressourcen	Die Koordinierungsstelle beauftragt geeignete Fachleute, Rechtsberater:innen, Dozent:innen und Referent:innen für zentrale Unterstützungsangebote, die mehreren Häusern zugutekommen. Dazu gehören z. B. Fachimpulse, Webinare, Praxisworkshops, Schulungsreihen, rechtliche Einschätzungen, Toolbewertungen, Leitlinien, Checklisten oder Orientierungshilfen zu den genannten Themen.
Von der Koordinierungsstelle gesteuerter Expert:innenpool für Transformationsvorhaben	Ergänzend zu den zentralen Fach-, Rechts- und Weiterbildungsressourcen wird ein Expert:innenpool aufgebaut, aus dem die Häuser bei konkreten Transformationsvorhaben bedarfsorientiert Unterstützung erhalten können. Die Koordinierungsstelle vermittelt oder entsendet geeignete Expert:innen projektbezogen an einzelne Häuser oder Hausgruppen.
Steuerungsgremium aus der AG	Regelmäßige fachliche Rückkopplung zur Ausrichtung der Unterstützungsstruktur. Denkbar ist ein kleines Gremium mit ca. vier Vertreter:innen aus den Häusern, das regelmäßig mit der Andockstruktur zusammenkommt und Bedarfe, Prioritäten, Formate und Praxistauglichkeit reflektiert und steuert.
Beteiligte Häuser / AG-Mitglieder	Einbringen von Praxiswissen, Bedarfen, Fallbeispielen, Themenvorschlägen und Feedback. Die Häuser sind nicht nur Zielgruppe, sondern aktive Wissens- und Erfahrungsträger.

3.6 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen

Die folgenden Punkte sollten im weiteren Prozess geklärt werden, um die vorgeschlagene Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur in eine umsetzbare Form zu überführen.

Frage	Wer bearbeitet die Frage?
1) Wo kann die Unterstützungsstruktur organisatorisch angebunden werden?	Sen KGZ
2) Es sollte geprüft werden, ob interne Aufwände der Häuser anteilig kompensiert werden können.	Sen KGZ

3) Wie wird der Zugang zum Expert:innenpool geregelt? (Klärung von Auswahlkriterien, Abruflogik, Umfang, Finanzierung, Priorisierung und Vermittlungsprozess.)	Sen KGZ + Zentrale Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur
4) Wie wird Wissen dokumentiert und nachnutzbar gemacht? Wo wird dokumentiert? Datenschutz? Plattform?	Zentrale Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur
5) Welche Rolle übernimmt ein mögliches Steuerungsgremium aus der AG?	Einberufung und Koordination durch die Zentrale Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur. Rollendefinition durch Mitglieder des Steuerungsgremiums.
6) Wie wird die Startphase ausgewertet?	Zentrale Unterstützungs- und Koordinierungsstruktur

4. Ergebnisse von Untergruppe 2: Gemeinsame Ausschreibungen im Ticketing vorbereiten: Über Clusterbildung und Markterkundung zu mehr Synergien, Vergleichbarkeit und Verhandlungsmacht

4.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Im Themenfeld Ticketing und digitaler Vertrieb zeigt sich bei den Berliner Bühnen ein wachsender Handlungsbedarf. Die Anforderungen an Ticketing-Systeme, digitale Vertriebswege, Schnittstellen, Reporting und begleitende Marketingfunktionen steigen, während sich zugleich der Markt weiterentwickelt und neue Anbieter sowie neue technische Möglichkeiten sichtbar werden. In Untergruppe 2 wurde deshalb wiederholt der Wunsch formuliert, Marktüberblick, Best-Practice-Beispiele und Kenntnisse über aktuelle Tools und Features systematischer zu erschließen. Hinzu kommt das Interesse, Preise, Leistungen und Entwicklungsperspektiven verschiedener Anbieter besser vergleichen, mögliche Einsparpotenziale realistischer einschätzen und die wirtschaftlichen Effekte eines gemeinsamen Vorgehens besser bewerten zu können.

Zugleich wurde in der Untergruppe deutlich, dass die Berliner Häuser im Ticketing mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, Bedarfen und Komplexitätsgraden arbeiten. Die Spannweite reicht von Sprechtheatern über freie Häuser bis hin zu Opern- und Konzertbetrieben mit jeweils eigener Systemlandschaft, unterschiedlichen Ticketvolumina und verschiedenen Anforderungen an Vertrieb, CRM, Schnittstellen und Buchhaltung. Daraus ergibt sich, dass ein einheitliches Modell für alle Häuser derzeit nicht realistisch erscheint. Stattdessen besteht der Bedarf, tragfähige Cluster zu identifizieren, also Gruppen von Häusern mit ausreichend ähnlichen Anforderungen, für die ein gemeinsames weiteres Vorgehen sinnvoll sein könnte. Auch die Frage, ob ein Modell nach Hamburger Vorbild bzw. ein gemeinsames Rahmen- oder Abrufmodell sinnvoll wäre, wurde in diesem Zusammenhang als prüfenswert benannt.

Neben dem Bedarf an Marktüberblick und Vergleichbarkeit wurde in der Untergruppe außerdem immer wieder die Frage aufgeworfen, ob ein gemeinsames Auftreten mehrerer Häuser gegenüber Ticketing-Anbietern strategische Vorteile bringen kann. Dahinter steht die Erwartung, dass gebündelte Nachfrage die eigene Position gegenüber dem Markt stärkt, die Relevanz der Häuser für Anbieter erhöht und bessere Voraussetzungen schafft, um Preise, Leistungen und Entwicklungsperspektiven nicht nur informell, sondern auf einer belastbareren Grundlage zu verhandeln. Vor diesem Hintergrund stellt sich nicht nur die Frage nach einem besseren Marktüberblick, sondern auch nach geeigneten Verfahren, um Bereitschaft, Bedarfe und mögliche Gemeinsamkeiten zwischen den Häusern systematischer sichtbar zu machen. Um dies vorzubereiten, wurde in der Untergruppe bereits eine erste Umfrage zur Beteiligungsbereitschaft und zum möglichen Clusterpotenzial aufgesetzt. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse und nächsten Schritte werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

4.2 Zielbild / angestrebte Wirkung

Ziel der Untergruppe 2 ist es, aus einer gemeinsamen Markterkundung einen tragfähigen Weg für eine oder mehrere gemeinsame Ausschreibungen im Bereich Ticketing zu entwickeln. Die angestrebte Wirkung liegt dabei nicht in einem einheitlichen System für alle Häuser, sondern in einem strukturierten Verfahren, das Gemeinsamkeiten sichtbar macht, Unterschiede berücksichtigt und auf dieser Grundlage realistische gemeinsame Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Im Zentrum steht die Erwartung, durch Synergien zwischen Häusern Ressourcen effizienter zu nutzen, parallele Einzelrecherchen zu vermeiden und die eigene Position gegenüber dem Markt zu stärken.

Ein wesentliches Zielbild besteht darin, Marktüberblick, Bedarfsklärung und Vergleichbarkeit herzustellen. Häuser mit ähnlichen Anforderungen sollen zu tragfähigen Clustern zusammengeführt werden, um Anforderungen, Leistungen und Rückmeldungen von Anbietern belastbarer nebeneinander legen zu können. Dadurch soll es möglich werden, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit eines gemeinsamen Vorgehens besser einzuschätzen und mögliche Einsparpotenziale sowie Synergieeffekte realistischer zu bewerten. Zugleich soll ein gemeinsames Auftreten gegenüber Anbietern die Verhandlungsposition der beteiligten Häuser stärken und die Marktmacht durch gebündelte Nachfrage erhöhen.

Das Zielbild ist damit bewusst zweistufig angelegt: Zunächst soll eine belastbare Entscheidungsgrundlage entstehen, auf deren Basis beurteilt werden kann, ob und für welche Cluster eine gemeinsame Ausschreibung sinnvoll ist. Im positiven Fall können daraus gemeinsame Ausschreibungen für tragfähige Cluster vorbereitet werden; im negativen Fall entsteht zumindest eine transparente Grundlage, um begründet nicht weiterzugehen.

Ergänzend verfolgt die Untergruppe das Ziel, über Anwender:innen-Präsentationen bestehender Systeme praxisnahe Einblicke in unterschiedliche Ticketing-Lösungen zu gewinnen und diese aus Häuserperspektive besser vergleichbar zu machen.

4.3 Empfohlener Lösungsansatz

Die Untergruppe 2 empfiehlt, den Weg einer gemeinsamen Markterkundung systematisch anzugehen und das Potenzial für eine oder mehrere gemeinsame Ticketing-Ausschreibungen auszuloten. Dabei hat die Gruppe bereits erste vorbereitende Schritte unternommen. Im bisherigen Prozess wurden zwei Umfragen aufgesetzt und durchgeführt: Zum einen eine Umfrage zur Bereitschaft und zum Clusterpotenzial für eine mögliche gemeinsame Ticketing-Ausschreibung, zum anderen eine Umfrage zu möglichen Anwender:innen-Präsentationen von Ticketing-Systemen. Auf dieser Grundlage empfiehlt die Untergruppe ein zweigleisiges Vorgehen: Erstens die Einleitung eines Interessenbekundungsverfahrens als strukturierte Markterkundung (Phase 1) in Richtung möglicher gemeinsamer Ausschreibungen (Phase 2). Vor Phase 1 und Phase 2 wurde bereits mit der Einholung des Commitments unter den Häusern über die beschriebenen Umfragen (Phase 0) begonnen.

Phase 0: bereits erfolgt / weiter offenhalten

Mit der bereits durchgeführten Umfrage wurde eine vorgeschaltete Phase 0 angestoßen. Ziel war es, zunächst Bereitschaft, Clusterpotenzial und Veränderungsdruck sichtbar zu machen. Die bisherigen Ergebnisse zeigen ein klares Interesse insbesondere im Bereich der Sprechtheater. Als derzeit belastbares Cluster zeichnen sich Berliner Ensemble, Volksbühne und Grips Theater ab; weitere positive Rückmeldungen kamen unter anderem von den Sophiensälen. Gleichzeitig bestehen noch Lücken in der Beteiligung, etwa bei bislang nicht erreichten Häusern sowie bei einzelnen großen Einrichtungen. Die Untergruppe empfiehlt deshalb, die Umfrage nicht zu schließen, sondern offen zu halten und durch einen erneuten Aufruf zu verbreitern. Dabei soll der bereits erkennbare Kern der interessierten Sprechtheater gezielt als Aufmerksamkeitsmoment genutzt werden. Ein Rundschreiben mit Senats-Absender könnte diesem Schritt zusätzliches Gewicht verleihen. Häuser, die sich auch nach erneutem Aufruf nicht melden, sollen im weiteren Verfahren als Nein-Stimme gewertet werden. Die Stiftung Oper in Berlin sowie die Stiftung Berliner Philharmoniker werden sich nicht am Prozess beteiligen.

Phase 1: Markterkundung / Interessenbekundungsverfahren

Auf Basis der bisherigen Rückmeldungen empfiehlt die Untergruppe den Übergang in Phase 1. Diese Phase dient dazu, die Bedarfe der interessierten Häuser weiter zu strukturieren, mögliche Cluster zu schärfen und auf Tragfähigkeit zu prüfen sowie eine eigentliche Markterkundung im Sinne eines Interessenbekundungsverfahrens durchzuführen. Ziel ist es, auf Grundlage gebündelter Nachfrage belastbare Preisindikationen, Aussagen zu Synergieeffekten und eine bessere Einschätzung von Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu erhalten. Im dritten Treffen wurde hierfür ausdrücklich das Potenzial

einer deutlich größeren Nachfragebasis benannt, sofern weitere Häuser in den Prozess einbezogen werden können. Die Durchführung dieser Phase ist für den Saisonauftakt im September 2026 vorgesehen. Für die operative Koordination soll eine externe Begleitung geprüft werden; dabei sollte juristische Expertise im Vergaberecht bei Bedarf ergänzend eingebunden werden. Die Koordination dieser Klärung soll durch den Senat erfolgen.

Phase 2: mögliche Ausschreibung für tragfähige Cluster

Erst wenn Phase 1 belastbare Ergebnisse liefert, soll über Phase 2 entschieden werden. Diese zweite Phase umfasst die Vorbereitung und Durchführung einer Ausschreibung für solche Cluster, die sich als fachlich, organisatorisch und wirtschaftlich tragfähig erweisen. Dazu gehören insbesondere die Festlegung eines geeigneten Ausschreibungsmodells, die Finalisierung der Leistungsbeschreibung, die Erstellung von Vergabeunterlagen und Bewertungslogik sowie die anschließende Durchführung des Verfahrens. Zugleich bleibt ausdrücklich offen, dass Phase 1 auch zu dem Ergebnis führen kann, von einer Ausschreibung abzusehen, falls die Voraussetzungen dafür nicht hinreichend gegeben sind. Genau diese ergebnisoffene Logik ist Teil des empfohlenen Lösungsansatzes.

Ergänzender Ansatz: Anwender:innen-Präsentationen von Ticketing-Systemen

Flankierend zum Interessenbekundungsverfahren empfiehlt die Untergruppe, Präsentationen bestehender Ticketing-Systeme durch Anwender:innen vorzubereiten. Ziel ist es, praxisnahe Einblicke in unterschiedliche Systeme aus Sicht der Häuser zu gewinnen und damit die Vergleichbarkeit von Lösungsansätzen zu verbessern. Für diesen Strang liegen bereits erste konkrete Anknüpfungspunkte vor: Das Grips Theater hat signalisiert, Ticketmatic vorzustellen, die Komische Oper SAP in Verbindung mit spiritech; Berliner Ensemble und HAU prüfen noch, ob Eventim bzw. Reservix vorgestellt werden können. Im dritten Treffen wurde vereinbart, diese Präsentationen nach der Markterkundung oder begleitend dazu anzugehen, da eine Vorziehung vor die Sommerpause als zu aufwendig eingeschätzt wurde. Die Untergruppe sieht hierfür perspektivisch eine sinnvolle Anbindung an die im Aufbau befindliche Koordinierungsstruktur, wie sie von Untergruppe 1 vorgeschlagen wurde.

4.4 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad

Zeitraum	Handlungsempfehlung / Maßnahme
Sommer / Herbst 2026	Phase 0 fortführen und verbreitern: Umfrage zur gemeinsamen Ticketing-Ausschreibung offenhalten, erneuten Aufruf starten, weitere Häuser gezielt ansprechen und bestehende Rückmeldungen zur Clusterbildung zusammenführen.
Sommer / Herbst 2026	Phase 1 vorbereiten: Externe Begleitung für die Markterkundung prüfen, Koordination, Rollen und mögliche vergaberechtliche Expertise klären sowie organisatorische Voraussetzungen schaffen.
Q4 2026	Phase 1 starten: Strukturierte Markterkundung bzw. Interessenbekundungsverfahren durchführen, Bedarfe weiter clustern, Preisindikationen einholen und mögliche Synergieeffekte sowie wirtschaftliche Potenziale belastbarer einschätzen.
nach Abschluss von Phase 1	Entscheidung über weiteres Vorgehen treffen: Prüfen, für welche Cluster eine gemeinsame

	Ausschreibung sinnvoll und tragfähig ist und ob Phase 2 eingeleitet werden soll.
nach positiver Entscheidung, ob Phase 2 eingeleitet werden soll	Phase 2 vorbereiten: Für tragfähige Cluster Ausschreibungsmodell, Leistungsbeschreibung, Vergabeunterlagen und Bewertungslogik vorbereiten.
parallel zu Phase 1 bzw. im Anschluss	Anwender:innen-Präsentationen organisieren: Präsentationen bestehender Ticketing-Systeme durch Häuser koordinieren und möglichst an eine künftige Koordinierungsstruktur anbinden.

4.5 Beteiligte Akteure und ihre Funktion im Folgeprozess

Rolle / Akteur	Funktion im Umsetzungspfad
Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt	Initiiert den Folgeprozess, setzt den politischen und organisatorischen Rahmen und prüft bzw. veranlasst die Ausschreibung einer externen Begleitung für Phase 1. Begleitet den Prozess weiter auf strategischer Ebene und unterstützt die Verbreiterung des Teilnehmerkreises.
Referat 1B / zuständige Fachabteilung der Senatsverwaltung	Unterstützt die Ansprache weiterer Häuser und klärt Kommunikationswege, damit zusätzliche Einrichtungen in die Umfrage, Clusterbildung und Markterkundung einbezogen werden können.
Externe Begleitung / Prozessbegleitung Markterkundung	Bereitet Phase 1 operativ vor und führt sie durch. Dazu gehören insbesondere die weitere Strukturierung und Prüfung von Clustern, die Bündelung von Bedarfen und Unterlagen, die Vorbereitung und Durchführung des Interessenbekundungsverfahrens sowie die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage.

Juristische / vergaberechtliche Begleitung	Unterstützt den Prozess bei Bedarf mit rechtlicher und vergabefachlicher Expertise. Kann bereits in Phase 1 beratend eingebunden werden und wird spätestens für die Vorbereitung und Durchführung einer möglichen Ausschreibung in Phase 2 relevant.
AG der Vertriebsleiter:innen	Gibt fachliche Impulse, spiegelt Zwischenergebnisse, bewertet die Tragfähigkeit der vorgeschlagenen Schritte und dient als zentrales Forum zur Abstimmung des weiteren Vorgehens. Trägt außerdem dazu bei, Anforderungen aus den Häusern sichtbar zu machen und Prioritäten für den Folgeprozess zu benennen.
Beteiligte Häuser / interessierte Einrichtungen	Stellen Informationen zu Bedarfen, Systemlandschaften und Anforderungskatalogen bereit, wirken an der Clusterbildung mit und entscheiden, ob sie sich an Phase 1 und gegebenenfalls an einer späteren Ausschreibung beteiligen wollen. Für tragfähige Cluster bringen sie ihre Anforderungen abgestimmt in den Prozess ein.
Weitere in den Prozess einzubeziehende Häuser	Sollen im weiteren Verlauf gezielt angesprochen werden, um Cluster zu verbreitern, die Marktmacht zu erhöhen und die Aussagekraft der Markterkundung zu verbessern. Dazu zählen insbesondere bislang nicht beteiligte oder noch unentschiedene Häuser.

4.6 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen

1. Welche weiteren Häuser sollen in den Prozess einbezogen werden, um die Aussagekraft der Clusterbildung und die Marktmacht gegenüber Anbietern zu erhöhen?
2. Soll die Markterkundung in Phase 1 bereits mit vergaberechtlicher Expertise begleitet werden, und wenn ja, in welchem Zuschnitt? Oder reicht es aus, diese in Phase 2 einzubauen?
3. In welchem Verfahren und mit welchem Budget kann eine externe Begleitung für die Markterkundung beauftragt werden?

4. Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form sollen die Anwender:innen-Präsentationen von Ticketing-Systemen organisatorisch angebunden werden: begleitend zur Markterkundung oder erst im Anschluss?
5. Unter welchen Bedingungen soll nach Abschluss von Phase 1 entschieden werden, ob Phase 2, also eine gemeinsame Ausschreibung für einzelne Cluster, tatsächlich eingeleitet wird?

5. Ergebnisse von Untergruppe 3: Vertiefung des Prozesses unter Einbezug weiterer Akteur:innen zur Prüfung einer gemeinsamen vertriebsorientierten Struktur für die Bühnen

5.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Bestehende Ausgangslage

In Berlin bestehen bereits verschiedene Plattformen, Portale und technische Strukturen, die für Marketing, Kommunikation, Sichtbarkeit, Reichweite, Ticketing oder Datenweitergabe der Bühnen relevant sind. Dazu zählen insbesondere Berlin Bühnen, visitBerlin, berlin.de, die ClassicCard sowie weitere Apps und Portale einzelner Kulturinstitutionen.

Hervorzuheben ist dabei die Existenz von Berlin Bühnen, der gemeinsamen Informations- und Serviceplattform der Berliner Theater, Opern und Konzerthäuser, die seit 21 Jahren auch als zentrale Veranstaltungsdatendrehscheibe von aktuell 104 Mitgliedern Exportpartner wie u. a. visitBerlin, berlin.de, Cine Marketing, rausgegangen.de, Abundo, ClassicCard, Stiftung Oper in Berlin und die Schaubühnen App mit tagesaktuellen Daten versorgt. Berlin Bühnen ist europaweit das größte, vollständige und reichweitenstärkste Bühnenportal und erreicht jährlich über 3 Mio. Aufrufe.

Handlungsbedarf und politischer Auftrag

Gleichzeitig besteht ein klarer Wunsch nach mehr Ticketverkäufen, größerer Reichweite, höherer Sichtbarkeit sowie der strategischen Erweiterung bestehender Strukturen im Hinblick auf vertriebsrelevante Perspektiven, um Berliner Bühnen kulturell nach innen und außen noch besser zu repräsentieren. Zu Beginn des Prozesses wurde schnell deutlich, dass ein gemeinsames, einheitliches Ticketingsystem wegen der sehr heterogenen Bedürfnisse der Einrichtungen und der hohen technischen Komplexität – ob als neues System in öffentlicher Trägerschaft oder als zentrales System eines bestehenden Anbieters – nicht sinnvoll sei. Vielmehr soll geprüft werden, inwiefern eine gemeinsame Plattform bzw. ein strategischer Ausbau bestehender Kanäle für Kommunikation und Vertrieb (Kalender/CRM/Marketing) mit Schnittstelle zu Ticketshops zu Synergien, Mehreinnahmen und gegebenenfalls Einsparungen führen kann. In vielen Häusern entsteht hoher Aufwand bei Datenpflege, Schnittstellenarbeit, Ausspielung auf Drittplattformen, digitaler Sichtbarkeit und Vertriebslogiken. Hinzu kommt der Bedarf, dass Kundendaten und vertriebsrelevante Informationen der Ticketshops in geeigneter Form bei den Häusern ankommen und dort nutzbar bleiben. Vor diesem Hintergrund erscheint eine gemeinsame oder abgestimmte Infrastruktur als sinnvoller Hebel, um Ressourcen effizienter einzusetzen und die Häuser zu entlasten. Die Diskussion knüpft zugleich an einen politischen Auftrag an, gemeinsame Ticketing- und Vertriebsansätze zu prüfen.

Offene Ausgangsfragen und Prüfbedarf

Im bisherigen Prozess wurde deutlich, dass die Ausgangslage komplex ist und noch kein abschließend belastbares Zielmodell festgelegt werden kann. Zu klären ist insbesondere, welche konkreten Bedarfe bei den Bühnen bestehen, welche bestehenden Strukturen bereits Anforderungen abbilden können, wie Einrichtungen den Zugang zu Kunden- und Vertriebsdaten erhalten und diese zum Zweck der Kundenbindung und Akquise einsetzen können und ob ggf. eine gemeinsame Struktur perspektivisch über die Bühnen hinausgedacht werden kann.

→ Diese offenen Punkte sind in Abschnitt 5.3 als Prüf- und Entscheidungsfragen ausformuliert.

5.2 Zielbild / angestrebte Wirkung

Ein abschließend definiertes Zielmodell liegt zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vor. Untergruppe 3 hat vielmehr verschiedene Varianten diskutiert und empfiehlt, das Zielbild im weiteren Prüfprozess zu entwickeln. Zugleich schlägt Untergruppe 3 vor, im weiteren Prozess die Prüfung gemeinsamer vertriebsorientierter Strukturen und Maßnahmen für die Bühnen weiterzuverfolgen. Als gemeinsamer Nenner zeichnet sich ab, dass neue Lösungen auf bestehenden Strukturen aufbauen und diese sinnvoll weiterentwickeln sollten, statt parallele Doppelstrukturen zu schaffen. Aus aktueller Perspektive erscheint dabei ein pragmatischer Einstieg über Berlin Bühnen am naheliegendsten. Diskutiert wurde insbesondere, berlin-bühnen.de schrittweise, um Funktionen und Maßnahmen zu erweitern, die auf mehr Sichtbarkeit, mehr Reichweite und bessere Vertriebswirkung einzahlen. Hierzu wurden konkrete Vorschläge unterbreitet, etwa durch stärkere Internationalisierung, weitere Schnittstellen zu Besuchenden-Organisationen, dynamische Ticketverfügbarkeit, bessere Auffindbarkeit in Such- und KI-Kontexten sowie durch gemeinsame Marketinganstrengungen.

Gleichzeitig hat die Untergruppe bewusst darauf verzichtet, sich bereits jetzt auf ein bestimmtes Format festzulegen. Ob eine spätere Lösung als Erweiterung bestehender Portale, als plattformorientierte Struktur, als zusätzlicher technischer Layer oder in einer anderen Form wie durch eine Kampagne für mehr Sichtbarkeit ausgestaltet wird, soll erst der weitere Prüfprozess zeigen. Diskutiert wurde dabei auch, dass eine App eine mögliche Ausprägung einer solchen Lösung sein könnte; sie wurde jedoch nicht als Vorfestlegung, sondern nur als eine von mehreren Optionen betrachtet. Im Zentrum steht zunächst die gewünschte Wirkung: mehr Sichtbarkeit und Reichweite, einfachere und wirksamere Vertriebswege, Entlastung der Häuser durch gemeinsame Infrastruktur, bessere Nutzbarkeit für das Publikum sowie ein sinnvoller Aufbau auf bestehenden Berliner Strukturen. Das Zielbild bleibt damit bewusst offen, modular und anschlussfähig. Wie dieses Zielbild konkret ausbuchstabiert werden kann, soll im empfohlenen Folgeprozess weiter vertieft und geprüft werden (vgl. Abschnitt 5.4).

5.3 Offene Prüf- und Entscheidungsfragen

Im bisherigen Prozess wurden zentrale Bedarfe, Zielrichtungen und erste Entwicklungsideen sichtbar. Zugleich bleiben mehrere Fragen offen, die im weiteren Prozess gezielt bearbeitet werden müssen. Die folgenden Punkte bilden den Arbeitsauftrag für die Fortsetzung des Prozesses und für eine spätere Machbarkeitsstudie.

1. **Welche konkreten Bedarfe bestehen bei den Bühnen und weiteren relevanten Akteur:innen?**
Die bisher benannten Bedarfe müssen in einer erweiterten Bedarfsabfrage vertieft, priorisiert und gemeinsam präzisiert werden.
2. **Welche bestehenden Strukturen können bereits heute Anforderungen abbilden – und wo entstehen tatsächliche Lücken?**
Insbesondere Berlin Bühnen, aber auch weitere bestehende Plattformen und Strukturen, sind daraufhin zu prüfen, welche Anforderungen sie bereits erfüllen und wo Erweiterungen oder neue

Bausteine nötig sind, um die genannten Ziele zu erreichen.

3. **Wie kann mit Kundendaten und Vertriebsdaten so umgegangen werden, dass die Häuser tatsächlich profitieren?**

Zu klären ist, wie Kundendaten, Verkaufsdaten und Nutzerinformationen so organisiert werden können, dass sie in geeigneter Form an die Häuser zurückgespielt und dort sinnvoll genutzt werden können.

4. **Was bedeuten gemeinsame Vertriebs- oder Kommunikationsmaßnahmen konkret?**

Zu prüfen ist, welche Modelle eines gemeinsamen Ticketings realistisch, sinnvoll und von den Bühnen gewollt oder benötigt sind, etwa gemeinsame Warenkörbe, zusätzliche Ticketing-Layer oder andere Vertriebsstrukturen. Vergleichsmodelle wie ClassicCard mit einem Layer von Ticket Gretchen oder Wiener Ansätze, welche bereits Lösungen für einen kleineren und eingeschränkteren Anbieter:innenkreis bieten, können dabei als Referenz dienen. Grundsätzlich sollte vorab bei den Bühnen abgefragt werden, ob die Häuser eine gemeinsame Vertriebsstruktur als notwendig und wirtschaftlich sinnvoll erachten.

5. **Wie können alle relevanten Bühnen sinnvoll mitgedacht werden – und wie weit soll die Perspektive darüber hinaus geöffnet werden?**

6. **Wie sollen technische Infrastruktur, Eigenschaften und Betriebsmodell so aufgesetzt werden, dass eine Skalierung ermöglicht und Doppelstrukturen vermieden werden?**

Im späteren Prozess ist zu prüfen, ob eine für die Bühnen entwickelte technische Infrastruktur – etwa gemeinsames Vertriebstool, Warenkorb-, Daten- oder Schnittstellenlogik – perspektivisch auch von weiteren Kultursparten genutzt werden kann. Dabei ist auch zu klären, über welche Modelle dies ermöglicht werden soll, etwa über Open-Source-Ansätze oder andere vertraglich geregelte Nachnutzungsmodelle. Zugleich muss sichergestellt werden, dass staatlich finanzierte Strukturen den Einrichtungen zugutekommen, keine profitorientierten Plattformlogiken für die Betreiber befördern und keine neuen Doppelstrukturen erzeugen.

7. **Wie kann das Publikum systematisch einbezogen werden?**

Im weiteren Prozess ist zu klären, wie Erwartungen, Nutzungsverhalten und konkrete Use Cases des Publikums erhoben werden können. Insbesondere mit Blick auf mobile Nutzung, KI-gestützte Suche, Personalisierung und neue digitale Zugangserwartungen.

8. **Wie und wo soll sich die Struktur von bestehenden Angeboten abgrenzen und unterscheiden lassen?**

Mit Blick auf eine skalierbare Struktur, die auch anderen Kultursparten zugutekommt, müsste diskutiert und geprüft werden, ob beispielsweise das Museumsportal Berlin in ausgearbeitete Lösungsansätze und Strukturen integriert werden kann. Ebenso soll geprüft werden, wie sich ein mögliches Vorhaben von bestehenden Angeboten wie visitBerlin, berlin.de oder anderen Plattformen abgrenzt.

9. **Welche technische, organisatorische und finanzielle Struktur wäre langfristig tragfähig?**

Ungeklärt ist bislang, wie gemeinsame Strukturen finanziert, betrieben, weiterentwickelt und langfristig abgesichert werden können. Eine langfristige, sichere Finanzierung – nicht nur für eine mögliche (Weiter-)Entwicklung bestehender Strukturen, sondern auch für den kontinuierlichen Betrieb – muss von Beginn an mitgedacht werden. Die Machbarkeitsprüfung sollte nicht nur Entwicklungs- und Betriebskosten betrachten, sondern ausdrücklich auch langfristige Vertriebs-, Kommunikations-, Instandhaltungs- und Weiterentwicklungskosten. Im weiteren Prozess sollte die Finanzierung einer solchen Struktur haushälterisch langfristig vorgesehen und sichergestellt werden.

5.4 Empfehlung zum weiteren Prozess

Die Untergruppe 3 empfiehlt, das Thema in einem erweiterten und geöffneten Folgeprozess weiter zu bearbeiten. Der Folgeprozess soll bewusst breiter angelegt werden, um zusätzliche Häuser, weitere relevante Akteur:innen und unterschiedliche Erfahrungsstände einzubeziehen. Ziel ist es, ein breiter abgestütztes Bild von Bedarfen, Wissen, vorhandenen Strukturen und realistischen Anforderungen zu gewinnen. Im bisherigen Rahmen konnten wichtige Zielrichtungen, Bedarfe und Prüfbedarfe identifiziert werden; zugleich wurde aber deutlich, dass die Fragestellung in der für die Untergruppe vorgesehenen Zeit nicht abschließend geklärt werden kann. Empfohlen wird daher, dass der Senat einen verlässlichen Rahmen schafft, in dem sich die Gesamt-AG erneut und vertieft mit dem Thema befassen kann. Dafür braucht es eine Öffnung des Prozesses über den bisherigen Teilnehmerkreis hinaus, die gezielte Einbeziehung weiterer Akteur:innen, insbesondere auch in Richtung Freie Szene, weiterer relevanter Akteur:innen und Nutzer:innenperspektive.

Im nächsten Schritt sollte eine erweiterte und vertiefte Bedarfsabfrage unter den Bühnen durchgeführt werden. Ergänzend dazu sollten auch Publikumserwartungen, Nutzungsverhalten und konkrete Anforderungen aus Sicht der Nutzer:innen systematisch einbezogen werden. Auf dieser Grundlage wird empfohlen, die Gesamt-AG in vertieften Arbeitsformaten – etwa in Form eines oder mehrerer mehrstündiger Brainstorming- und Arbeitsworkshops – erneut zusammenzuführen und diesen Prozess durch externe Prozessbegleitung zu unterstützen. Ziel dieses Folgeprozesses wäre es, konkrete Bedarfe und Potenziale genauer herauszuarbeiten, die Zielgruppen weiter zu schärfen, gewünschte Features systematisch zu erfassen und den Blick auf technische, organisatorische und strukturelle Fragen mit Blick auf eine Nutzer:innenzentrierung und Zielerfüllung bei den teilnehmenden Häusern zu präzisieren.

Erst auf der Grundlage dieses erweiterten und erneut gemeinsam geführten Arbeitsprozesses sollte im nächsten Schritt ein Leistungsbild für eine vertiefende Prüfung bzw. Ausschreibung formuliert werden. Daran anschließend wird empfohlen, eine Machbarkeitsstudie in Auftrag zu geben. Diese sollte prüfen, welche Form einer gemeinsamen oder anschlussfähigen Struktur realistisch umsetzbar ist, welche technischen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen dafür erfüllt sein müssen, wie bestehende Plattformen und Strukturen eingebunden werden können und unter welchen Bedingungen eine spätere Öffnung für weitere Kultursparten tragfähig wäre. Die Untergruppe verbindet damit die Empfehlung, das Thema nicht vorschnell zu verengen, sondern es im Rahmen eines begleiteten Folgeprozesses mit erweitertem Kreis und auf Basis eines breiten abgestützten Verständnisses von Bedarf, Zielgruppen und Funktionsanforderungen weiterzuentwickeln.

5.5 Handlungsempfehlungen und Umsetzungspfad

Als nächster Schritt wird empfohlen, dass der Senat einen erweiterten Rahmen schafft, in dem sich die AG mit größerer Beteiligung und mit externer Prozessbegleitung weiter mit dem Thema befassen kann. Dieser Schritt gilt aus Sicht der Untergruppe als gesetzt. Darauf aufbauend erscheint es sinnvoll, die in diesem Folgeprozess geschärften Anforderungen und Ergebnisse in ein Leistungsbild zu überführen und auf dieser Grundlage eine Machbarkeitsstudie zu beauftragen. Zugleich empfiehlt die Untergruppe, im weiteren Verlauf bewusst offen zu bleiben: Der Folgeprozess kann selbst noch zu einer veränderten Priorisierung, zu ergänzenden Maßnahmen oder zu einer angepassten Ausrichtung führen.

Zeitraum	Handlungsempfehlung / Maßnahme
Kurzfristig	Erweiterten Arbeitsrahmen schaffen: Senat setzt Folgeprozess mit erweiterter Beteiligung und externer Prozessbegleitung auf; Bedarfsabfrage und vertiefende Workshops durchführen.

Mittelfristig	Machbarkeitsstudie vorbereiten und durchführen: Anforderungen und Ergebnisse in ein Leistungsbild überführen; darauf aufbauend Machbarkeitsstudie ausschreiben und umsetzen.
Mittelfristig bis weiterführend	Weitere Schritte ableiten: Ergebnisse der Machbarkeitsstudie auswerten und daraus nächste Umsetzungs- und Entscheidungsprozesse planen.

5.6 Beteiligte Akteure und ihre Funktion im Folgeprozess

Rolle / Akteur	Funktion im Umsetzungspfad
Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt	Schafft den Rahmen für den Folgeprozess, setzt politische Orientierung, beauftragt Prozessbegleitung und schafft die Grundlage für die weiteren Prüfschritte.
AG der Vertriebsleiter:innen	Bringt Bedarfe, Praxiserfahrungen und Anforderungen aus den Häusern ein; arbeitet an der Schärfung von Zielbild, Prüfaufträgen und Prioritäten mit.
Erweiterter Teilnehmerkreis (hier speziell Freie Szene)	Bringt weitere Perspektiven, Bedarfe und Praxiserfahrungen weiterer relevanter Akteur:innen in den Folgeprozess ein.
Externe Prozessbegleitung / Projektleitung	Konzipiert und moderiert den Folgeprozess, bündelt Ergebnisse, strukturiert Prüfaufträge und bereitet die Grundlage für Leistungsbild und weitere Beauftragung vor.
Geeignete externe Prüfinstanz / Auftragnehmer:in für die Machbarkeitsstudie	Prüft Umsetzbarkeit, Modelle, Voraussetzungen und Risiken; entwickelt auftragsgemäß eine belastbare Entscheidungsgrundlage für die nächsten Schritte.