



**Betreff:**

öffentlich

**Betriebs- und Marketingkonzept Schiffbauergasse / ZKS**

Erstellungsdatum 16.08.2005

Eingang 902:

Einreicher: GB Bildung, Kultur und Sport

Beratungsfolge:		Empfehlung	Entscheidung
Datum der Sitzung	Gremium		
31.08.2005	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam		
21.09.2005	Ausschuss für Finanzen		
29.09.2005	Jugendhilfeausschuss		
13.10.2005	Ausschuss für Kultur		
26.10.2005	Hauptausschuss		

**Beschlussvorschlag:**

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Der Oberbürgermeister wird beauftragt:

1. das vorgeschlagene Betriebs- und Marketingkonzept entsprechend dem Stufenverfahren in der 1. Stufe umzusetzen und ggf. weiter notwendige Beschlussvorlagen (Kultur GmbH-Gründung) vorzulegen;
2. für die 1. Stufe entsprechende Haushaltsmittel aus dem jeweils vorgegebenen Budget des GB 2 zur Verfügung zu stellen und die Deckungsquellen im Zusammenhang mit der Haushaltsaufstellung 2006 aufzuzeigen;
3. die Kosten für die 2. Stufe ab 2008 weiter zu spezifizieren und im Rahmen des jeweils vorgegebenen Budgets des GB 2 zu berücksichtigen;
4. die Mitfinanzierung aus dem Hauptstadtvertrag mit dem Land zu verhandeln und zu sichern.

Ergebnisse der Vorberatungen  
auf der Rückseite

**Entscheidungsergebnis**

Gremium:

Sitzung am:

<input type="checkbox"/> einstimmig	<input type="checkbox"/> mit Stimmenmehrheit	Ja	Nein	Enthaltung
<input type="checkbox"/> Lt. Beschlussvorschlag		<input type="checkbox"/> Beschluss abgelehnt		
<input type="checkbox"/> abweichender Beschluss DS Nr.:				
<input type="checkbox"/> zurückgestellt		<input type="checkbox"/> zurückgezogen		

überwiesen in den Ausschuss:
Wiedervorlage:

Entscheidungsergebnis:	
Gremium:	
Sitzung am:	
Beratungsergebnis:	
Gremium:	
Sitzung am:	
Beratungsergebnis:	

**Finanzielle Auswirkungen?**                       Ja                       Nein

(Ausführliche Darstellung der finanziellen Auswirkungen, wie z. B. Gesamtkosten, Eigenanteil, Leistungen Dritter (ohne öffentl. Förderung), beantragte/bewilligte öffentl. Förderung, Folgekosten, Veranschlagung usw.)

Finanzielle Auswirkungen (in T€)

	2006	2007	2008	2009	2010
--	------	------	------	------	------

**Ausgaben Standortorganisation:**

	310,3	385,3	593	593	613
--	-------	-------	-----	-----	-----

**Einnahmen Standortorganisation:**

	- 6,4	- 12	- 20	- 30	- 40
--	-------	------	------	------	------

bisher im Verwaltungshaushalt enthalten

	- 105,3	- 105,3	- 105,3	- 105,3	- 105,3
--	---------	---------	---------	---------	---------

**bisher im Wirtschaftsplan KIS enthalten:**

			- 61,7	- 61,7	- 61,7
--	--	--	--------	--------	--------

**= zusätzliche Haushaltsbelastung:**

	198,6	268	406	396	406
--	-------	-----	-----	-----	-----

bisher für freie Träger im Verwaltungshaushalt / lt. Beschluss max. vorgesehen:

	540	540	540	540	540
--	-----	-----	-----	-----	-----

**Gesamtbelastung des Haushalts:**

	738,6	808	946	936	946
--	-------	-----	-----	-----	-----

**Weitere Kostenminimierungen werden geprüft. Die Ziele und Maßgaben des jew. HSK sind einzuhalten. Siehe im übrigen Pkt. 7 der Vorlage.**

ggf. Folgeblätter beifügen

Oberbürgermeister
-------------------

Geschäftsbereich 1
--------------------

Geschäftsbereich 2
--------------------

Geschäftsbereich 3
--------------------

Geschäftsbereich 4
--------------------

## **Begründung:**

# **Betriebs- und Marketingkonzept Schiffbauergasse / ZKS**

## **Kurzfassung:**

### **1. Vorbemerkung**

Das zukunftsorientierte Projekt Schiffbauergasse / ZKS unterliegt strikten zuwendungsrechtlichen Bedingungen aus verschiedenen Förderprogrammen und daraus resultierenden Finanzierungs- und Verantwortungsbereichen für Investition, Baudurchführung und Betrieb. Neben den bereits beschlossenen und veranschlagten max. 540 T€ Zuschuss p.a. für die zweckgerechte Nutzung durch freie Kulturträger hat die Landeshauptstadt Potsdam (LHP) die weiteren Folgekosten zur Sicherung / Instandhaltung der öffentlichen Infrastruktur und das übergreifende Standortmarketing / -management abzudecken. Hier ist die organisatorisch effizienteste, kostengünstigste Form zu realisieren.

### **2. Interessenbekundungsverfahren**

Die verwaltungsinterne „AG Betriebskonzept“ hat dazu im Zusammenwirken mit dem Wirtschaftsprüfer KPMG in einem Interessenbekundungsverfahren Vorschläge und Kalkulationen städtischer Firmen eingeholt, geprüft, verglichen und bewertet sowie eine Aufgabenstruktur als Leistungsbeschreibung aufgestellt.

### **3. Standortmarketing und –management**

Standortmarketing muss das Gesamt-„Produkt“ Schiffbauergasse nach den strategischen Zielsetzungen zur Zufriedenheit aller Kunden und Beteiligten ausrichten und erfolgreich am Markt positionieren. Dieses Produkt ist mehr als die Summe der einzelnen Kultur-Angebote, aber diese sind die Kerne, die unverwechselbar profiliert und übergreifend zusammen mit den Gewerbefunktionen unter einer „Dachmarke“ mit großer Reichweite an (neue) Zielgruppen kommuniziert werden sollen: Jüngere Potsdam-Touristen und Kultur-Städteurlauber, Meinungsbildner in aller Welt, kulturell Interessierte in der Gesamtregion Brandenburg-Berlin und nicht zuletzt die Bürger der Stadt.

Standortmanagement bedeutet unter diesen Prämissen die aktive Sicherung der Kommunikation und inhaltlichen, organisatorischen und technischen Koordination aller Beteiligten zur systematischen Verbesserung von Produkt-Qualitäten, Kundenservice und Effizienz.

### **4. Nutzerbeteiligung**

Kultur- und Gewerbenutzer sollen aktiv in Standortprofilierung, –marketing und -management eingebunden werden, um Kompetenzen zu nutzen, konzeptadäquate kostengünstige Dienstleistungen zu integrieren, Beschäftigung und Synergien zu sichern sowie Finanzierungsbeiträge zu generieren.

### **5. Stufenkonzept**

Zu unterscheiden sind 1. die „Bauphase“ bis zur Gesamtfertigstellung des ZKS und 2. die anschließende dauerhafte „Betriebsphase“, bei denen jeweils unterschiedliche Verantwortungen und Kostenträger vorhanden und einzubinden sind. Die Funktionen aus der 1. Stufe werden bei Sicherstellung der Verantwortungskontinuität in eine kostengünstige, dauerhafte Gesamtlösung für Standortmarketing / -management und Facility Management in der 2. Stufe überführt. Denkbare Organisationsformen sind eine „Kultur-GmbH“ oder eine verwaltungsmäßige Organisation.

### **6. Vorschlag/Kostenkalkulation**

Für die Jahre 2006 – 2010 ist ein knappes, aber realistisches Budget für die Folgekosten bei strikter Nutzung wirtschaftlicher Synergien, im Haushalt bestehender Veranschlagungen und generierbarer Einnahmen ermittelt worden. Der Mehrbedarf beträgt ab 2008 etwa 400 T€. Das Standortmarketing und -management soll künftig durch eine neu zu formierende Kultur-GmbH der LHP, das Facility Management durch den KIS durchgeführt werden.

### **7. Finanzierung**

Zur Sicherung im Haushalt sollen bei Einhaltung der Konsolidierungsziele bestehende Veranschlagungen, Mittel aus dem Hauptstadtvertrag, Einnahmen am Standort sowie andere Deckungsbeiträge bei der Haushaltsaufstellung zusammengeführt werden.

# 1. Vorbemerkung: Grundlagen des Gesamtprojekts „Integrierter Kultur- und Gewerbestandort Schiffbauergasse“

Die SVV hat am 05.05.1999 mit der DS 99/0415 und Folgebeschlüssen festgelegt, dass an der Schiffbauergasse ein „Integrierter Kulturstandort“ realisiert werden soll, der den Neubau des Hans Otto Theaters, Bauten zur Sicherung der Angebote freier Kulturträger und die Ansiedlung kulturaffiner, zukunftsweisender Gewerbe umfassen soll. Damit wird ein attraktives zeitgenössisches Kulturareal geschaffen, das insbesondere auch für den Tourismus wirksam werden und die Beschäftigung in der Region beleben soll. Die LHP profiliert sich mit diesem Vorhaben im überregionalen Wettbewerb als Wirtschaftsstandort und um die Lebensqualität der Bürger, um kreative Kompetenz und bei der Gestaltung kulturpolitischer Herausforderungen der Zukunft.

Umgesetzt wurde dieser Grundlagenbeschluss u.a. durch die förmliche Festlegung einer Sanierungssatzung „mit den Sanierungszielen eines integrierten Kulturstandortes mit Theaterneubau und freien Kulturträgern sowie der Ansiedlung zukunftsweisender Gewerbe“ (DS 02/SVV/0459).

Die wesentlichen Faktoren für eine solche „integrierte“ Entwicklung wurden in einer Reihe von Gutachten und Konzepten dargelegt, die u.a. mit Förderung aus Bundesmitteln erstellt wurden (Liste s. Anlage 5).

Mit dem Beschluss DS 03/SVV/0722 vom 01.10.2003 wurden als Grundlage für die Beantragung von KKIP (EFRE-) Mitteln das Nutzungskonzept, die gesamte Baufinanzierung auch unter Verwendung von Städtebaufördermitteln und die angemessene Förderung der freien Träger zur finanziellen Sicherung der zweckentsprechenden Nutzung bestätigt.

Die weiteren Folgekosten für die Sicherung der Infrastruktur und für Standortmarketing und -management sollten dabei nach Vorschlag des damaligen Gutachters k.m.b. zu einem großen Teil aus den Mieteinnahmen des gewerblichen Teils gedeckt werden (sog. „Quersubvention“). Eine „Anschubfinanzierung“ der LHP hierfür galt es zu prüfen und diese Kosten zu präzisieren und zu minimieren.

Im Folgenden zeigte sich jedoch, dass die bis dato angenommene Möglichkeit einer „Quersubvention“ für die Infrastruktur und Standortmarketing/ -management aus den Gewerbemieten städtebauförderrechtlich unzulässig ist, da diese Mieten zur Refinanzierung der (teil-)rentierlichen Investition im gewerblichen Teilbereich des ZKS zu verwenden sind. Hierüber wurden die Ausschüsse informiert.

Die LHP muss daher einen anderen Finanzierungsweg und damit die kostengünstigste und effizienteste Organisation für diese Aufgaben sichern, bei Wahrung aller zuwendungsrechtlichen und faktischen Voraussetzungen.

Hinsichtlich der Finanzierung der zweckentsprechenden Nutzung wurde durch die Fa. IQ Consult am 13.08.2004 ein Gutachten „Analyse des Zuschussbedarfs und Entwicklung von Muster-Businessplänen für die freien Kulturträger für die Jahre 2007 – 2011“ erstellt. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass die Kulturträger mit einer kommunalen Förderung von 540 T€ ihr Veranstaltungsprogramm sicherstellen und ihre verbrauchsabhängigen Betriebskosten abdecken können, wenn die kalkulierten betriebliche Folgekosten gehalten werden, die geplanten hohen Einnahmen erwirtschaftet werden, ein effizientes Standortmarketing gesichert ist, Mietfreiheit gemäß Förderbedingungen gegeben ist und sich die Träger personell / organisatorisch effizienter strukturieren.

Die Gesamtkosten für den Bau des ZKS betragen rd. 20,2 Mio. €, die aus Mitteln der Städtebauförderung, des Hauptstadtvertrags und EFRE- bzw. KKIP-Mitteln finanziert werden. Der Zuwendungsbescheid der ILB für Mittel des KKIP, Antrags-Nr. 80116849, erging am 9.6./12.10.2004 in Höhe von 4,28 Mio. € an die LHP, der damit die Gesamtverantwortung für Errichtung und zweckentsprechenden Betrieb als öffentliche kulturelle Infrastruktur über einen Zweckbindungszeitraum von 15 Jahren obliegt.

Hiervon umfasst der kulturelle, mit KKIP-Mitteln geförderte Teil des ZKS rd. 12,5 Mio. € für insgesamt 8 Teilobjekte, die in der Reihenfolge fertig gestellt werden sollen:

1. Maschinenhalle / fabrik
2. Pferdestall Süd 1 / T-Werk
3. Quergebäude / „KunstRaum“  
(Schinkelhalle – gewerblich, nur Zwischennutzung für Waschhaus)
4. Pferdestall Ost 2 (tw.) / Tanzstudios
5. Aktionshalle

6. Bühne
7. Offizze
8. Waschhaus

Der gewerbliche Teilbereich umfasst mit rd. 7,7 Mio. € Investitionssumme die 4 Objekte Schinkelhalle, Pferdestall Ost 1 / Gastronomie, Pferdeställe Süd 2 und Pferdeställe Ost 2 (tw.). Diese werden für kulturaffine, zukunftsweisende Gewerbenutzungen gemäß den Bedingungen der Städtebauförderung vermietet oder verkauft.

Der Realisierungsstand entspricht dem Finanz- und Zeitplan.

**(siehe Anlage 1, Übersichtsplan, und Anlage 2, Bauzeitenplan)**

## **2. Einholung von Interessenbekundungen / Kalkulationen bei städtischen Firmen**

Zur Durchführung eines Interessenbekundungsverfahrens setzte der Oberbürgermeister eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe ein, begleitet von einem externen Gutachter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG.

Die Arbeitsgruppe forderte auf Grundlage eines einheitlichen Aufgaben- und Kriterienkatalogs zur Abgabe von Vorschlägen auf: Die Kulturhauptstadt Potsdam 2010 GmbH (KH 2010), den Kommunalen Immobilienservice (KIS) und die GEWOBA GmbH, letztere zusammen mit der Entwicklungsträger Bornstedter Feld GmbH (ETBF) und dem STP.

Um die Vergleichbarkeit dieser Konzepte und der Kernkosten zu gewährleisten, um Einsparpotenziale aufzudecken und um eine klar strukturierte Verantwortungsabgrenzung sicher zu stellen, erarbeitete die AG eine modularisierte Aufgabenstruktur und eine Vergleichsmatrix zur Kalkulation, die zugleich die Aufwendungen für den „Overhead“ (Personal- und Sachkosten der Betreuung) und den eigentlichen Zweckaufwand (als Aufträge an Dritte) trennte.

Die abschließende Auswertung ergab folgendes Bild:

- STP (mit GEWOBA und ETBF) können u.a. auf Erfahrungen bei Vermarktung und Veranstaltungsmanagement bei Lustgarten und Volkspark verweisen. Der ETBF würde daher die Vermarktung der Schinkelhalle und der Freiflächen und das Objektmarketing übernehmen. GEWOBA ist grundsätzlich bereit, bei eindeutiger Regelung der Schnittstellen und Verantwortungsbereiche auch Teilaufgaben (Facility Management) zu übernehmen.
- KH 2010 sieht sich in der Lage, den Gesamtstandort Schiffbauergasse nach den inhaltlichen Zielsetzungen auch in die Zukunft weisend zu profilieren, ist darauf orientiert, das Marketing auch unter Berücksichtigung standortübergreifender Überlegungen zu entwickeln, und würde für die technischen Aufgaben des „Facility Management“ auf einen geeigneten Dienstleister zurückgreifen. Vorstellbar wäre diese Aufgabenwahrnehmung auch im Rahmen einer neu zu gründenden GmbH der LHP (siehe dazu 5. 1. a).
- KIS sieht seine Kernkompetenz in dem Facility Management. Für die Aufgaben des inhaltlich orientierten Standortmarketings- / managements müsste auf geeignete stadtinterne Kräfte bzw. Neueinstellungen zurückgegriffen werden.

Die AG empfahl eine Aufgabenstrukturierung als Leistungsbeschreibung (siehe **Anlage 3**).

Mit dem Beschluss DS 05/SVV/0376 vom 01.06.05 wurde die Verwaltung aufgefordert, zur SVV am 31.08.2005 ein Konzept vorzulegen, bei dem die Nutzer beteiligt, die Bearbeitung der beiden unverzichtbaren Aufgabenbereiche Standortmarketing / -management und Facility Management fundiert dargelegt und die hierfür vorgesehene Vernetzung mit dem Hans Otto Theater und den Gewerbetreibenden nachvollziehbar aufgezeigt werden.

## **3. Standortmarketing und -management**

Die Inhalte und Zielsetzungen für ein Standortmarketing und -management, das den komplexen Anforderungen des Standortes und seiner Nutzungen entspricht, sind in den letzten Jahren intensiv untersucht und mit den Beteiligten am Standort diskutiert worden (s. u.a. **Anlage 5**).

Zusammengefasst wurden diese Analysen in dem am 17.11.2004 vorgelegten Konzept „Marketingstrategie und Dachmarke für den Standort Schiffbauergasse Potsdam“, das die Ergebnisse

früherer Gutachten in einer Aufgaben- und Zielbeschreibung für eine systematische mittel- und langfristige Kommunikation bündelte und die nötigen Maßnahmen beschrieb.

Aufgabe ist es, Kulturnutzungen und adäquates Gewerbe so zu integrieren, dass zu allen Tages- und Wochenzeiten Publikum angezogen und so dauerhafte Impulse für den Tourismus und die wirtschaftliche Entwicklung der Region entstehen.

Ziele sind u.a., die „Wir“-Identität bei Nutzern und Anliegern zu schaffen, die Bekanntheit regional und überregional zu steigern und nachhaltiges Interesse zu erzeugen, die Schiffbauergasse in Potsdam zu besuchen: Als Zuschauer, Tourist, Nachbar, Fachmann, Multiplikator. Damit soll auch die Bereitschaft gefördert werden, hier (in Potsdam) zu investieren, und insgesamt eine positive, innovative Ausstrahlung für das Image der Landeshauptstadt erzeugt werden.

„Harte“ Ziele sind der Ausbau und die Verstetigung der kulturellen Nutzungen, die Steigerung der Besucherzahlen auf rd. 500.000 p.a. und damit letztlich eine erfolgreiche Vermarktung der Investitionen der LHP insgesamt.

Die Studie identifizierte als größten Aktivposten des Standortes eindeutig die „Kultur“ in allen ihren Facetten, deren Stärkung und bessere Vermittlung damit den Kern aller Standortmarketing- und -managementmaßnahmen bilden muss. Durch deren positive Positionierung und Ausstrahlung wird auch für die gewerblichen Nutzungen und andere Erfordernisse -Tourismus, Gastronomie, „Events“-die herausragende Stellung am Markt und „Höhe der Location“ gesichert.

Sie belegte u.a. mit einer ausführlichen Stärken- und Schwächen-Analyse die großen Potenziale, aber auch die Risiken der Standortentwicklung, die nur durch eine systematische Abstimmung der kommunikativen Infrastruktur am Ort, der übergreifenden PR- und Werbemaßnahmen und regelmäßige Pressearbeit auszugleichen sind. Dazu wurden eine übergreifende Dachmarke, Leitlinien und ein Bündel von Maßnahmen empfohlen.

Die Studie, ihre Ergebnisse und Vorschläge wurden vor Ort ausführlich mit allen Beteiligten diskutiert und fanden breite Zustimmung.

An diesen Ausarbeitungen werden sich Kommunikation und Marketing für den Standort orientieren, auch wenn die vorgeschlagene Budgethöhe nicht in dem Umfang gesichert werden kann.

Das „Standortmanagement“ soll nach den zugrundeliegenden Ausarbeitungen systematisch alle Maßnahmen der internen und externen Koordination leisten, insbesondere zu einer Verbesserung / Verstetigung / Vernetzung der kulturellen Angebote, der publikumsorientierten gewerblichen Funktionen und sämtlicher Serviceaspekte. Dabei sollen Kostenbeiträge der Nutzer insbesondere für die Marketingaufwendungen vertraglich in zunehmenden Maße abgesichert werden.

#### **4. Beteiligung der Nutzer**

An der Positionierung und Weiterentwicklung des Kulturstandortes wollen sich die Kulturträger aktiv beteiligen, können jedoch Steuerungsaufgaben nur für ihren eigenen Betrieb übernehmen. Das HOT und die freien Träger werden eine geeignete Form der Vernetzung finden, über welche sie sich an diesen Aufgaben beteiligen werden. Sie erwarten daher eine „Standortorganisation“ in geeigneter Form als „neutralen Koordinator“ und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Als Struktur wird eine Organisationsform präferiert, die Standortmarketing und -management zur strategischen Profilentwicklung und zur operativen Steuerung vereinigt. Die Aufgaben des Facility Managements könnten von einem anderen Dienstleister wahrgenommen werden.

Im Verbund mit den Kulturträgern haben sich auch schon kleinere semi-professionell aufgestellte kulturwirtschaftliche Unternehmen gegründet, die in den letzten Jahren zunehmend auch übergreifende und komplexe Aufgaben übernehmen.

Genannt seien als Beispiele die Waschhaus PR GmbH, die bereits als Mediendienstleister für fast alle Kulturnutzer arbeitet und z. B. derzeit eine „Standortzeitung“ vorbereitet, oder Trollwerk e.V. / GbR, der konkret sein Interesse zur Verwaltung und zum Einsatz der gesamten Veranstaltungstechnik und die temporäre Vermietung, z. B. der Schinkelhalle, bekundet hat. Hieraus könnten ggf. sowohl Einspareffekte im Rahmen der laufenden Geräteverwaltung als auch zusätzliche Finanzierungsspielräume bei der Ersatzbeschaffung von Geräten eröffnet werden, insbesondere wenn solche Geräte (unter Beachtung der zugewandungsrechtlichen Bedingungen) auch gewerblichen Nutzern gegen eine „Handling-Fee“ bereitgestellt werden.

Auf diese Weise ließen sich auch nachhaltige Synergieeffekte am Standort, Existenzgründungen und -sicherungen, die wirtschaftliche Entwicklung der Träger selbst und eine gemeinsam aufgebaute Gesamtverantwortung aller Nutzer ermöglichen und stärken.

Unterstützt werden diese Überlegungen durch das Projekt „Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft“, das zur Stärkung der Beschäftigung von Künstlerinnen und Künstlern und deren Zusammenwirken mit der gewerblichen Wirtschaft zielgerichtete Beratung ermöglicht. Die LHP hat hierfür unter dem Titel „KulturGewerbeQuartier Schiffbauergasse“ in dem von der LASA Brandenburg ausgeschriebenem Wettbewerb die Option für eine entsprechende Förderung in den Jahren 2006/2007 erhalten, die im Zusammenwirken mit dem Aufbau des Standortmanagements zur Qualifizierung u.a. der Träger an der Schiffbauergasse eingesetzt werden soll.

In die aktive Vermarktung des Standortes sollen auch das HOT und die gewerblichen Nutzer eingebunden werden, sowohl um deren Kompetenzen und Netzwerke zu nutzen als auch um Finanzierungsbeiträge für die Marketingkosten zu generieren.

## **5. Stufenkonzept zum Betrieb**

### **5.1. Überlegungen zur Organisationsform**

Die zu etablierende Form der „Standortorganisation“ sollte folgende Ziele berücksichtigen:

- Nutzung von in der Stadt (in der Verwaltung und kommunalen Unternehmen / Betrieben) vorhandenen Kompetenzen
- Einbindung der Nutzer in die verantwortlichen Prozesse und Aufgaben
- Strikte Kosteneffizienz durch Nutzung aller Synergiemöglichkeiten und geringste Zahl von Schnittstellen / Verantwortungsüberschneidungen
- Minimierung zusätzlicher Verwaltungskosten
- Rechtliche, kaufmännische und fachliche Sicherung der Eigentümer- und Betriebsverantwortung der LHP
- Nachvollziehbare, eindeutige Veranschlagung im Haushalt

Als Struktur wird eine Organisationsform präferiert, die Standortmarketing / -management zur strategischen und kulturellen Profilentwicklung und zur operativen Steuerung vereinigt und die Aufgaben des Facility Managements auf einen Dienstleister übertragen werden.

Alternativ werden zwei Varianten für Standortmarketing / -management betrachtet:

- a) privatrechtlich als Teil einer zu gründenden „Kultur GmbH“
- b) Fortführung der Organisation innerhalb der Verwaltung mit gesicherten Koordinations- und Steuerungsmöglichkeiten auf alle Beteiligten (LHP, STP, kulturelle und gewerbliche Nutzer).

#### **Zu a) Teil einer zu gründenden „Kultur GmbH“**

Für eine solche Lösung sprechen folgende Vorteile:

- Einbindung in übergreifende Marketingaktivitäten und damit verstärkte Öffentlichkeitswirksamkeit
- Kein zusätzlicher Aufbau eines Verwaltungsoverheads
- Flexiblere Form der Mittelbewirtschaftung, die sich nicht an den engen haushaltsrechtlichen Vorgaben orientieren muss
- Nutzung gemeinsamer sachlicher und personeller Ressourcen der „Kultur GmbH“

Sollte sich die LHP für die Gründung einer „Kultur GmbH“ entscheiden, wird die Einbindung von Standortmarketing und -management der Schiffbauergasse als Teilaufgabe befürwortet.

Das Marketing für die Schiffbauergasse wird im größeren Rahmen eines gesamtstädtischen und fachlich koordinierten Auftritts regional und überregional mit größerer Reichweite aufgebaut. Die über das Management mitzusteuernde Profilbildung des Standortes wird in den Kontext der kulturellen Entwicklung der LHP eingebunden.

#### **Zu b) Zuständigkeit innerhalb der Verwaltung**

Grundsätzlich könnten die Aufgaben des Standortmarketings- / managements auch aus der Verwaltung heraus wahrgenommen werden. Gegen eine solche Lösung spricht aber, dass dann die gewünschten Bündelungseffekte im Rahmen einer überregionalen Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit nur schwer erzielbar sind und sich keine Synergieeffekte durch gemeinsame Nutzung personeller und sachlicher Ressourcen erzeugen lassen.

Dafür wäre eine geeignete Verwaltungsdienststelle mit den entsprechenden Ressourcen für das Standortmarketing und -management auszustatten (voraussichtlich 2,5 Personalstellen / Sachkosten plus externe Marketingkosten).

Eine enge Verknüpfung mit dem Stadt- und Tourismusmarketing ist auf jeden Fall erforderlich.

## **5. 2. Zeitliche Abfolgen und Organisationsentwicklung**

Ausgangspunkte sind eine Gegenüberstellung der im Interessenbekundungsverfahren vorgelegten Konzepte mit dem Bauzeitenplan des STP (**Anlage 2**) und die dargelegte Aufgabenstruktur mit einem übergreifenden Standortmarketing / management und dem Facility Management als Dienstleister (**Anlage 3**).

Demgemäß soll ein **Stufenkonzept** entwickelt und realisiert werden, das die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten während der Bauzeit des ZKS bzw. der Treuhändersituation (Treuhandvertrag und Projektsteuerungsvertrag - STP) und der Betriebsphase nach Fertigstellung / Entlassung aus dem Treuhandvermögen berücksichtigt.

Damit wird gewährleistet, dass die zukünftig für den Betrieb Verantwortlichen von Anfang an in die Entscheidungen schon während der Bauphase eingebunden sind und so Kontinuität gesichert ist.

### **5.2.1. Bauphase (2006 bis Ende 2007)**

Nach dem Treuhändlervertrag ist der Sanierungsträger u.a. zuständig

- für die Bewirtschaftung des Treuhandvermögens sowie daraus entstehender Einnahmen (dies schließt in begrenztem Umfang das Facility Management als technisches und kaufmännisches Immobilienmanagement von der Anlagenbuchhaltung über die Betriebskostenabrechnungen bis zur Durchführung der Wartungen / Instandhaltungen, Freianlagenpflege und Erstvermietung etc. ein)

Nach dem Projektsteuerungsvertrag ZKS ist der Sanierungsträger u.a. zuständig

- für die Fördermittelverwendung und –abrechnung
- für Bau und Sanierung des ZKS
- für die Gewährleistungsverfolgung im Zusammenhang mit diesen Baumaßnahmen

Mit Fertigstellung der Objekte / Übergabe zum Betrieb erfolgt regelmäßig deren Entlassung aus dem Treuhandvermögen und damit Rückgabe an die LHP. Vor diesem Hintergrund sind auch die Verantwortlichkeiten und Aufgaben während dieser Phase zu beachten.

Die im GB 4 federführend angegliederte Steuerungsrunde, an welcher unter Leitung der Bau-beigeordneten, der FB 49, der STP, der KIS, der FB 47 und der Beauftragte für den Kulturstandort im GB 2 teilnehmen, dient dem Zweck, die gesetzliche Vorgabe der einheitlichen Durchführung des Sanierungsverfahrens Schiffbauergasse so umzusetzen, dass u.a. eine enge Verzahnung der für die Sanierungsdurchführung und der für die Betreibung der kulturellen Einrichtungen verantwortlichen Partner erfolgt.

Die Verantwortung für Standortmarketing und –management liegt in dieser Phase bei dem „Beauftragten“, bis dies ggf. in eine neu zu gründende Kultur-GmbH der LHP integriert wird.

Zur Nutzung von Synergieeffekten bei der Bewirtschaftung der Infrastruktur des Gesamtstandortes haben sich insbesondere bei der Beauftragung Dritter (z. B. Wachdienst, Pflege Außenflächen, Wartungsverträge) der STP, der KIS (der für den Bau des HOT zuständig ist) und der FB 47 (Grün- und Verkehrsflächen) abzustimmen und ggf. gemeinsame Ausschreibungen zu veranlassen.

Zur Vernetzung und Abstimmung der Maßnahmen wird weiter eine Nutzer-Gemeinschaft initiiert. Diese ist zeitnah über geplante Vorhaben zu unterrichten, zu hören und einzubinden. Information und Moderation sollten über den Beauftragten in Zusammenarbeit mit der Steuerungsrunde erfolgen.

Mit dem 1. Bauabschnitt werden ab Mitte I. Quartal des **Jahres 2006** planmäßig 3 Teilobjekte des kulturellen Bereichs in Betrieb gehen: fabrik, T-Werk und KunstRaum. Auch die Schinkelhalle soll zum April in Nutzung gehen, zunächst (bis Ende 2007) als Interimslösung für das Waschhaus bzw. die zeitgleich in Umbau gehende „Aktionshalle“. Die Bühne wird ab Anfang Juni (und nur einzelfallweise für 4 Monate) bespielt. Die Verbrauchskosten sind im Rahmen der Businesspläne der Träger gedeckt, ein zusätzlicher Aufwand für Vermietung fällt noch nicht an.

Daher fallen für diese Objekte nur die Wartungskosten der Gebäudetechnik an; diese lassen sich nach den Ermittlungen der Fachplaner anteilig darstellen.

Auch Kosten für die Gebäudeinstandhaltung fallen nur für diese Teilobjekte an und können daher entsprechend niedrig angesetzt werden. Da der STP die Gewährleistungsverfolgung im Rahmen des Projektsteuerungsvertrages zu leisten bzw. die LHP hierbei zu unterstützen hat, sind hierfür keine zusätzlichen Kosten zu kalkulieren.

Die für den „Overhead“ des Facility Managements während der Bauphase anfallenden Kosten sind bereits teilweise durch die Regieleistungen aus dem Treuhänder- und dem Projektsteuerungsvertrag mit dem STP abgedeckt.

Die Ausstattung wird zu diesem Zeitpunkt erst zu einem kleineren Teil benötigt. Von tatsächlichen Ersatzinvestitionen und Reparaturen ist in der Anfangsphase nur in sehr geringem Umfang auszugehen. Diesen Aufwendungen (plus Verwaltungsaufwand) sind mögliche Einnahmen („Handling-Fee“) gegen zu rechnen.

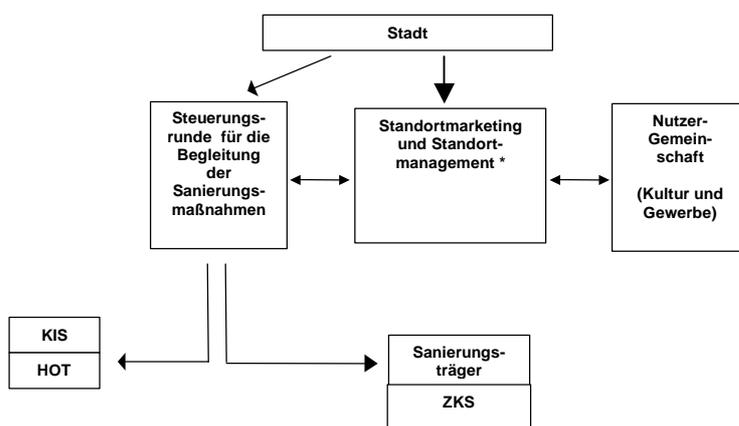
Notwendig sind aber ein auskömmlicher Aufwand für die qualifizierte Realisierung des Standortmarketings /-managements in Form von Personal- und Sachkosten. Hierfür sind zunächst 1,5 Stellen anzusetzen (Leitung sowie ½ Stelle technische Koordination), die Geschäftskosten sowie der Sachaufwand (Budget) für Marketingaufwendungen, die zum Auftakt und zu den Eröffnungen der fünf neuen Spielstätten (Maschinenhalle, T-Werk, KunstRaum, Hans Otto Theater und Schinkelhalle) die „Dachmarke“ einführen und entsprechende regionale und überregionale Werbeeinflüsse sichern.

Die Abdeckung dieser Aufgaben mit 1,5 Stellen setzt allerdings voraus, dass durch die Einbindung in eine größere Organisationseinheit insbesondere für das Marketing auf zusätzliche Personal- und Sachkapazitäten zurückgegriffen werden kann und so finanziell entlastende Synergieeffekte gesichert sind.

Im **Jahr 2007** sind die Infrastrukturkosten der schon bisher bespielten Objekte für 12 Monate zu kalkulieren. Zusätzlich in Betrieb gehen ab dem I. Quartal die Tanzstudios, ab dem II. Quartal die Aktionshalle. Die weiteren in Betrieb gehenden Objekte sind gewerblich, d.h., die Aufwendungen für Wartung etc. sind hierüber zu finanzieren. Der Aufwand für Standortmarketing und -management bleibt stabil, allerdings sind weitere Einnahmen für eine Beteiligung des Gewerbes an den Marketingaufwendungen in Form einer Werbegemeinschaft zu kalkulieren.

Bezüglich der Einnahmen aus der temporären Vermietung der Schinkelhalle wird unterstellt, dass der Mietanteil an das Treuhandvermögen abzuführen ist, die variablen Kosten (Reinigung etc.) durch Einnahmen gedeckt werden müssen und auch hier in einem gewissen Umfang schon Rechnungsbeiträge für die Marketingkosten erzielt werden können.

Für die Bauphase wird daher folgende Organisationsstruktur vorgeschlagen:



\* Nach ihrer Gründung würden diese Aufgaben von der „Kultur GmbH“ wahrgenommen.

### 5.2.2. Betriebsphase (ab 2008 – nach Fertigstellung)

Nach Fertigstellung des HOT (2006) und aller Objekte im ZKS (Ende 2007) soll das Facility Management aus einer Hand erfolgen. Vertragliche Regelungen zwischen HOT und KIS befinden sich derzeit in der Bearbeitung.

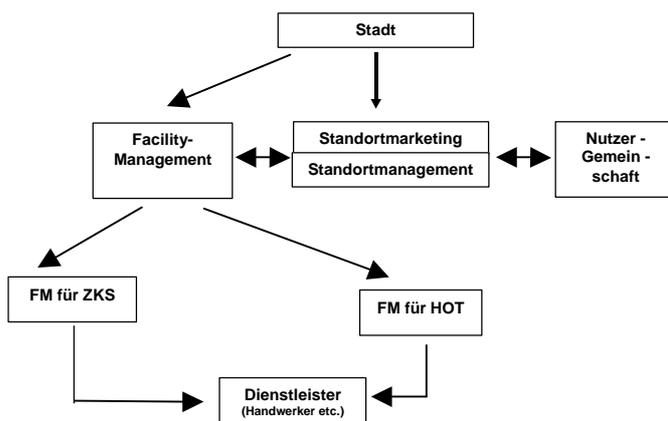
Ein ähnlicher Vertrag muss mit dem KIS für das ZKS verhandelt und abgeschlossen werden. Der Personalbedarf umfasst eine Hausmeisterstelle und 2/3-Stelle Verwaltung.

Das Standortmarketing /-management sollte kaufmännisch und verwaltungsmäßig, wie beschrieben, in größere, effizient arbeitende Strukturen eingegliedert werden.

Dabei muss es zur Profilentwicklung und Vermarktung des Standortes im engen Zusammenwirken mit den Nutzern agieren.

Mit dem Waschhaus und dem „Offizze“ gehen ab 1.1. 2008 alle Objekte des ZKS in Betrieb. In diesem ersten vollen Betriebsjahr sind sämtliche Aufwendungen auskömmlich zu kalkulieren. Erst ab diesem Jahr sind auch reguläre Aufwendungen für die Betreuung des gewerblichen Teils anzusetzen, da auch die dauerhaft vermieteten Bereiche aus dem Treuhandvermögen zu entlassen sind. Ziel ist dabei auch, die Vermietung der Schinkelhalle (gelegentlich auch der Freiflächen) bei Abführung der Finanzierungsmiete an einen Dienstleister in Form einer Geschäftsbesorgung zu übertragen. Hierüber sollten auch - entsprechend vorliegender Abstimmung mit dem Zuwendungsgeber MWFK - Einnahmen für die Instandhaltung und Wiederbeschaffung der geförderten Ausstattung realisiert und ggf. auch ein zusätzlicher, flexibel einsetzbarer „Gerätepool“ aufgebaut werden.

Folgende Grundstruktur wird für die Betriebsphase vorgesehen:



Mit Entwicklung bzw. Übergabe weiterer Objekte und mit dem Ziel synergetisch effizienten Zusammenwirkens mit den anderen Funktionsbereichen am Standort ist dieser Aufbau regelmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen.

## 6. Vorschlag und Kostenkalkulation 2006 - 2010

Für die Jahre 2006 bis 2010 wird nach entsprechender Auswertung der aus dem Interessenbekundungsverfahren vorliegenden Konzepte und eingereicherter Kalkulationen (**Anlage 4**), auf Basis zeitphasengerechter Zuordnung, Ansatzmittelungen und eigenen Schätzungen gemäß Ermittlung durch den Gutachter von KPMG die nachfolgend aufgeführte Kalkulation für die Jahre 2006 – 2010 als notwendige Grundlage für ein Budget ausgewiesen, das alle personellen, sachlichen und technischen Aufwendungen und die Realisierung eines dauerhaft wirksamen Standortmarketings sichert und derzeit erkennbare Risiken berücksichtigt.

Diese geschätzten Kosten können in Abhängigkeit von allgemeinen Preissteigerungen zukünftig ansteigen. Ausgegangen wurde weiterhin davon, dass die Sachkosten für Standortmarketing / -Werbung ab 2008 auf vertraglicher Basis zunehmend auf die gewerblichen Nutzer / Mieter am

Standort verlagert und weitere Einnahmen aus der Gesamtnutzung und -Vermarktung der „Schiffbauergasse“ erzielt werden können.

Dabei soll das Aufgabengebiet Standortmarketing / management künftig über die neu zu formierende „Kultur GmbH“ abgedeckt und das Facility Management ab 2008 auf Grund von Kostenvorteilen an den KIS vergeben werden.

<b>Kostenschätzung (2006 - 2010) für Schiffbauergasse / ZKS (in T€)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
1. Standortmanagement / Standortmarketing (ohne externe Kosten)	136	136	136	136	136
2. Marketing (externe Kosten)	90	90	90	90	90
3. Facility Management (einschließlich Hausmeister)	19,3	19,3	98	98	98
4. Infrastrukturkosten (öffentlich, nicht umlegbar)	55	110	128	128	128
5. Gebäudeinstandhaltung / AfA	10	20	121	121	121
6. Ersatzinvestitionen für Geräte	-	10	20	20	40
	<b>310,3</b>	<b>385,3</b>	<b>593,0</b>	<b>593,0</b>	<b>613,0</b>
<b>abzüglich</b>					
7. Einnahmen (u.a. durch Werbegemeinschaft)	-6,4	-12	-20	-30	-40
8. bisher im Verwaltungshaushalt enthalten	-105,3	-105,3	-105,3	-105,3	-105,3
9. Beiträge im Wirtschaftsplan KIS			-61,7	-61,7	-61,7
<b>= Zusätzlicher Mittelbedarf</b>	<b>198,6</b>	<b>268,0</b>	<b>406,0</b>	<b>396,0</b>	<b>406,0</b>
Förderung der freien Träger lt. Beschluss max.	540	540	540	540	540
<b>Gesamtbelastung Haushalt</b>	<b>738,6</b>	<b>808,0</b>	<b>946,0</b>	<b>936,0</b>	<b>946,0</b>

#### Kostenerläuterung:

- Personalkosten für 1,5 Stellen zuzüglich Gemein- und Sachkosten. Der Ansatz unterstellt, dass 1 weitere Stelle (Marketingassistent, inkl. Gemein- und Sachkosten) durch die Verknüpfung mit einer größeren Organisationseinheit (z.B. zu gründende Kultur-GmbH) bereit steht; ansonsten wäre der Ansatz um ca. 26 T€ zu erhöhen.
- In Anlehnung an die extern erarbeitete Marketingstrategie zur Bewerbung des Gesamtstandortes zum Aufbau einer kommunikativen Infrastruktur bei Entwicklung einer gemeinsamen Dachmarke sind die Grundkosten für externe Leistungen veranschlagt.
- Für 2006 und 2007 sind die Kosten teilweise über die Regieleistungen beim Sanierungsträger abgedeckt. Ab 2008 sind 1 Stelle Hausmeister, 2/3 Stelle Verwaltung und Personalgemeinkosten beim KIS veranschlagt, die auch bei Einhaltung der vorgegebenen Haushaltskonsolidierungsziele durch den Wirtschaftsplan des KIS abgedeckt sein werden. Der KIS sichert 2006/07 nur einzelne Unterstützungsleistungen z.B. für die technische Integration HOT/ZKS.
- Entsprechend Baufortschritt fallen in 2006 / 2007 zunächst geringere Kosten zur Erhaltung / Sicherung der öffentlichen Infrastruktur an. Ab dem ersten vollen Betriebsjahr 2008 sind alle Kosten für Bauversicherung, Wartung der technischen Anlagen, Straßenreinigung/Winterdienste, Grünflächenpflege, öffentliche Beleuchtung, Sicherheitsdienste nach jetzigem Planungsstand kalkuliert. Grundsteuer und zusätzliche Lagerkosten sind nicht veranschlagt.
- Während der Bauphase 2006 / 2007 sind nur minimale Kosten für z.B. Havariefälle veranschlagt. Ab 2008 wird nach Maßgabe des kommunalen Mitfinanzierungsanteils für den kulturellen Teil (aus Hauptstadtmitteln) die AfA (Abschreibung für Abnutzung) auf 50 Jahre Nutzungsdauer kalkuliert und hieraus auch die Gebäudeinstandhaltung gesichert.
- Veranschlagt sind zur Sicherung des lfd. Betriebs anfänglich geringe Kosten für Ersatzinvestitionen / Reparaturen für das öffentlich finanzierte Volumen von rd. 1,2 Mio. € für die mobile Ausstattung des kulturellen Teils des ZKS, die nach Abnutzungsgrad steigen.
- Die Einnahmen sind über vertragliche Vereinbarungen mit den gewerblichen Nutzern der Schiffbauergasse für einen gemeinsamen Standortauftritt und aus sonstigen Einnahmen (Markenrechte, Provisionen) zu sichern.
- Derzeitige Personal- und Geschäftskosten für den Beauftragten plus derzeitige pauschalierte Umlage an KIS für Waschhaus und Offizze.
- Beiträge bei Personal- und Personalgemeinkosten beim KIS ab 2008 zur Einhaltung der vorgegebenen Haushaltskonsolidierungsziele

## 7. Finanzierung und Veranschlagung im Haushalt

- Ab 2006 ergibt sich ein zusätzlicher Mittelbedarf für Marketing- und Infrastrukturkosten und kleinere Gebäudeinstandhaltungskosten.
- Z.Zt. sind im Haushalt des Fachbereiches 24 bereits 19.300 € Jahresmiete für Waschhaus und „Offizze“ enthalten, ebenso die Personalstelle für den „Beauftragten“ samt Geschäftskosten. Diese Ansätze fließen in die Finanzierung ein. Darüber hinaus sind bereits 223.700 € für die Theatergebäude Zimmerstraße und Alter Markt (Blechbüchse) veranschlagt. Inwieweit dieser Betrag in dieser Höhe für die zukünftige Miete des HOT-Neubaus einzusetzen ist, ist zu überprüfen. Diese Veranschlagungen sind im Zusammenhang mit der aktuellen Entwicklung und den mit dem KIS zu führenden Vertragsverhandlungen bis zur Haushaltsaufstellung 2006 zu optimieren.

- Es wird angestrebt, baldmöglichst in Absprache mit dem Land Mittel aus dem Hauptstadtvertrag für die Einrichtung in angemessenem Umfang zur Verfügung zu stellen. Hierzu sind die Evaluation und die Fortschreibung des Hauptstadtvertrages abzuwarten. Erste Gespräche mit dem MWFK zeigen in eine positive Richtung.
- Ab dem Jahr 2008 fließen die benannten Beiträge im Wirtschaftsplan des KIS mit in die Finanzierung ein, damit wird die Einhaltung der vorgegebenen Haushaltskonsolidierungsziele gesichert.
- Die vorgelegten Kalkulationen fußen auf geschätzten Planzahlen. Effekte durch neu anzusiedelnde Gewerbetreibende können noch nicht abschließend dargestellt werden, da z.Zt. erst die Mieter- bzw. Investorenakquise durch den STP läuft. Zu erwarten ist, bei entsprechender Ausrichtung, jedoch die Möglichkeit einer künftigen weiteren Erhöhung der Beteiligung an den Aufwendungen für das Standortmarketing.
- Die übrigen Deckungsbeiträge sind im Rahmen der weiteren Haushaltsaufstellungen der LHP bei Sicherung der vorgegebenen Haushaltskonsolidierungsziele zu sichern. Da das Projekt Schiffbauergasse / ZKS ein übergreifendes Projekt mit Auswirkungen für den Kulturbereich, die Stadtentwicklung, die Beschäftigung und die Wirtschaftsentwicklung ist, sind dabei entsprechende Beteiligungen aus den verschiedenen Planwerken zu prüfen.
- Sowohl der KIS als auch eine neu zu formierende „Kultur GmbH“ als Kapitalgesellschaft unterliegen der kaufmännischen Rechnungslegung. Insofern würden sich bei den vorgeschlagenen Lösungen keine Schwierigkeiten für die LHP nach Umstellung von der Kameralistik auf das kaufmännische Rechnungswesen ergeben.

## **5 Anlagen**

- Anlage 1      Übersichtsplan ZKS im Sanierungsgebiet Schiffbauergasse
- Anlage 2      Bauzeitenplan ZKS
- Anlage 3      Aufgabenstruktur
- Anlage 4      Gesamtauswertung internes Interessenbekundungsverfahren / eingereichter Kalkulationen und eigener Ermittlungen
- Anlage 5      Liste der wesentlichen bisher beauftragten Gutachten zum Integrierten Kulturstandort / ZKS Schiffbauergasse