



Integrated  
Consulting  
Group

Culturplan

Your Partner in Change.

---

# Machbarkeitsstudie Konzert- und Veranstaltungssaal



---

22. Juli 2015 – Bürgerinformationsveranstaltung

---

Ergebnisse



## 1 Auftrag und Vorgehen

---

2 Markt- und Bedarfsanalyse

---

3 Nutzungskonzept

---

4 Raumkonzept

---

5 Bewertung möglicher Standorte

---

6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit

---

7 Zusammenfassende Bewertung

---



- **Ziel** der Untersuchung ist es, die Machbarkeit eines Konzert- und Veranstaltungssaals für Tübingen zu klären.
- Damit folgt die Stadt dem in der Kulturkonzeption festgehaltenen Anliegen eines neuen, zeitgemäßen Orts für das Kulturschaffen, insbesondere für die Musik in Tübingen.
- Geforderte **Leistungen** waren
  - Analyse des Bedarf bei Akteuren und Publikum
  - Nutzungskonzept
  - Aussagen zu Betriebsorganisation und -kosten/Wirtschaftlichkeit
  - Raumkonzept und Aussage zu den Baukosten
  - Bewertung möglicher Standorte
  - Angaben zum erforderlichen Zeitrahmen für die Realisierung
- Die Untersuchung sollte einen geeigneten **Beteiligungsprozess** mit Verwaltung, Politik, Öffentlichkeit und Kulturakteuren eingehen.

# Vorgehen



Projektphasen		2015						
		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul
1.	Projektplanung, Sondierung polit. Ziele	■						
2.	Markt- und Bedarfsanalyse	■	■	■	■			
3.	Nutzungskonzept				■	■		
4.	Raumkonzept u. Bewertung Standorte		■	■	■	■		
5.	Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit					■		
6.	Betreibung und Realisierung					■		
X.	Projektsteuerung, Ergebnispräsentation, Bürgerinformationsversammlung	X	X		X		X	X X

- Besonderes Gewicht lag auf der Erhebung des Bedarfs der Tübinger Kulturschaffenden nach einem Konzert- und Veranstaltungssaal
- Dazu wurden alle wichtigen Akteure in der Stadt schriftlich befragt (Erhebungsraster), eine repräsentative Auswahl in Tübingen, z.T. telefonisch interviewt



1 Auftrag und Vorgehen

---

**2 Markt- und Bedarfsanalyse**

---

3 Nutzungskonzept

---

4 Raumkonzept

---

5 Bewertung möglicher Standorte

---

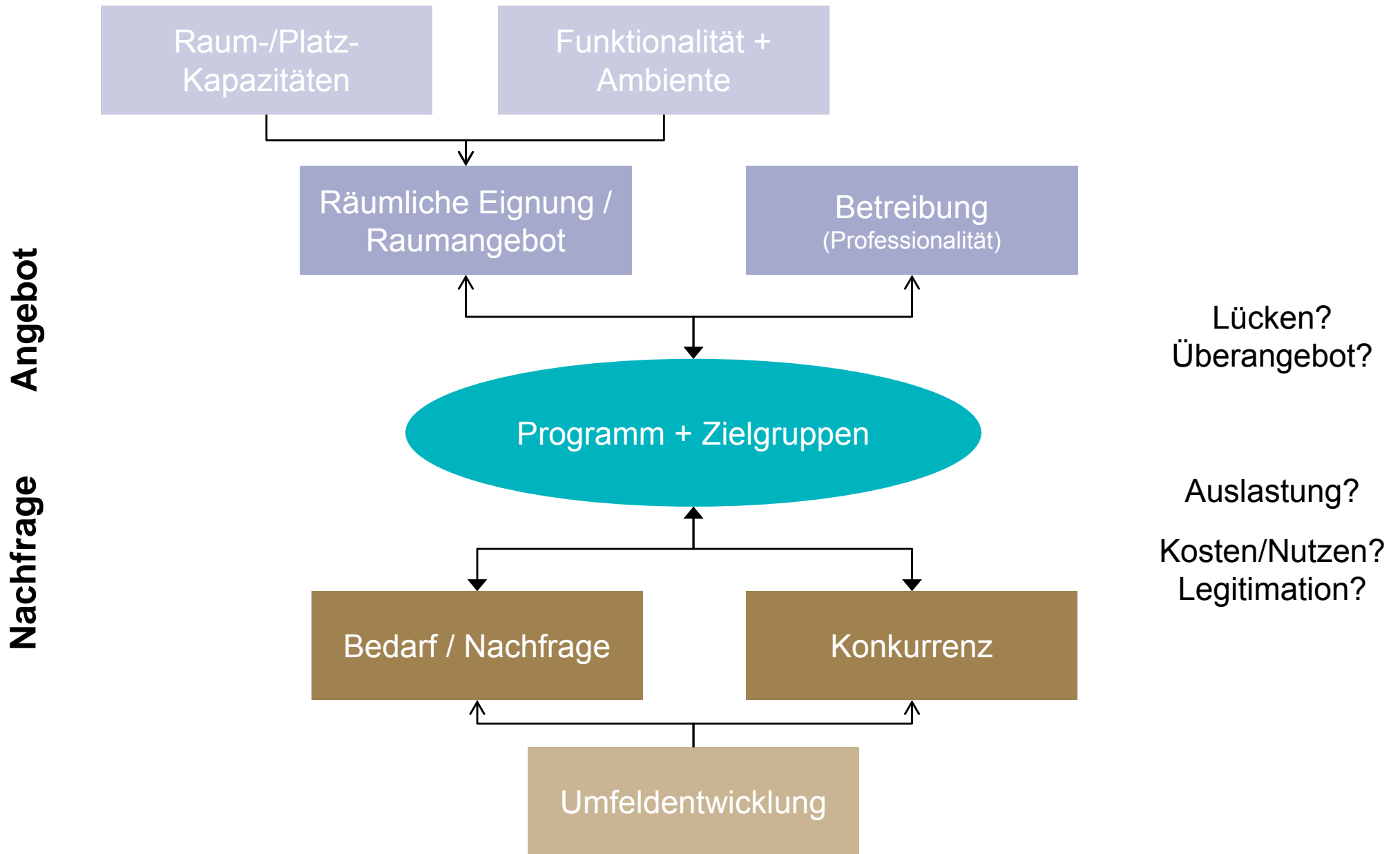
6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit

---

7 Zusammenfassende Bewertung

---

# Öffentlich geförderter Veranstaltungsmarkt



# Marktanalyse

# Grundsätzlich relevant für einen neuen Saal in Tübingen sind vier Marktsegmente



**Kultur**

**Live  
Entertainment**

**MICE**  
(Tagungswirtschaft)

**Bürgerschaftliche  
Veranstaltungen**

\*Meetings, Incentives, Conventions, Events



# Marktsegmente Kultur und Live Entertainment in BRD auf hohem Niveau weitgehend gesättigt



- Bevölkerung in Deutschland wieder leicht wachsend, dabei alternd
- Direkter Wettbewerb, aber auch indirekter Wettbewerb (anderweitige Freizeitgestaltung, home entertainment etc.) weiter hoch
- Differenzierung, Festivalisierung, Eventisierung ungebrochen
- Publikumsansprüche und räumlich-technische Anforderungen weiter hoch
- Mobilität und Lokalität weiter im Trend
- Häufig Städtekonkurrenz ohne regionale Abstimmung
- Kulturveranstaltungen stagnierend, Entertainment leicht wachsend\*



**Eine Begründung des Saals auf dem Bedarf der Tübinger Kulturakteure reduziert das Nachfragerisiko**

\*Quellen u.a. Dt. Bühnenverein, aktuelle Studie des Bundesverbandes der Veranstaltungswirtschaft

# Publikum der klassischen Musik in BRD wird älter und langfristig abnehmen\*



## Ausgangspunkt

- Masse der Besucher derzeit im Altersbereich 50 bis 68 Jahre (sog. Hauptnutzungsalter)
- Bedeutung klassischer Musik nimmt bisher im individuellen Lebensverlauf kontinuierlich zu, die Nutzung von Rock- und Popmusik ab
- Geburtenstarke Jahrgänge 1955–1971 rücken gerade in das Hauptnutzungsalter vor

## Zukünftige Entwicklung

- Trotz Rückgang der erfolgreichen Publikumsrekrutierung durch den allgemeinen Wandel im Musikgeschmack hin zu populärer Musik ist vor diesem Hintergrund in den nächsten 15 Jahre kein dramatischer Publikumsrückgang zu erwarten
- Mit dem sukzessiven Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge ist spätestens ab 2030 mit einem deutlichen Publikumsrückgang zu rechnen, zumal ein Fortschritt im Wandel des Musikgeschmacks wahrscheinlich ist.



**Auch hier bringt eine Begründung auf dem Bedarf der Tübinger Kulturakteure mehr Sicherheit**

\*inkl. Oper; lt. Prof. H. Neuhoff, HfM Köln

# Segment MICE\* auf hohem Niveau leicht wachsend; Bürgerschaftliche Veranstaltungen stabil



- **MICE**-Markt in BRD in den letzten Jahren unterschiedlich stark gewachsen\*\*
- Zuwachs v.a. bei Kongress- und Veranstaltungszentren sowie Event Locations
- Seminare, Tagungen und Kongresse dominieren weiter
- Festivitäten stabil, Sport-, Kultur- und Social Events zunehmend
- Veranstaltungsstätten müssen im Segment MICE immer mehr bieten (u.a. immer neue Formate, Rahmenprogramme, mehr Flexibilität, Technik, Komfort, Service, Nachhaltigkeit)
- Segment **Veranstaltungen aus Stadt und Bürgerschaft** wenig verändert
  - lokales Geschäft, lokale Einflussfaktoren, weitgehend stabiler Bedarf
  - aber gewachsene Ansprüche an Veranstaltungsort



**Das MICE-Segment ist von der Stadthalle Reutlingen exzellent besetzt.**

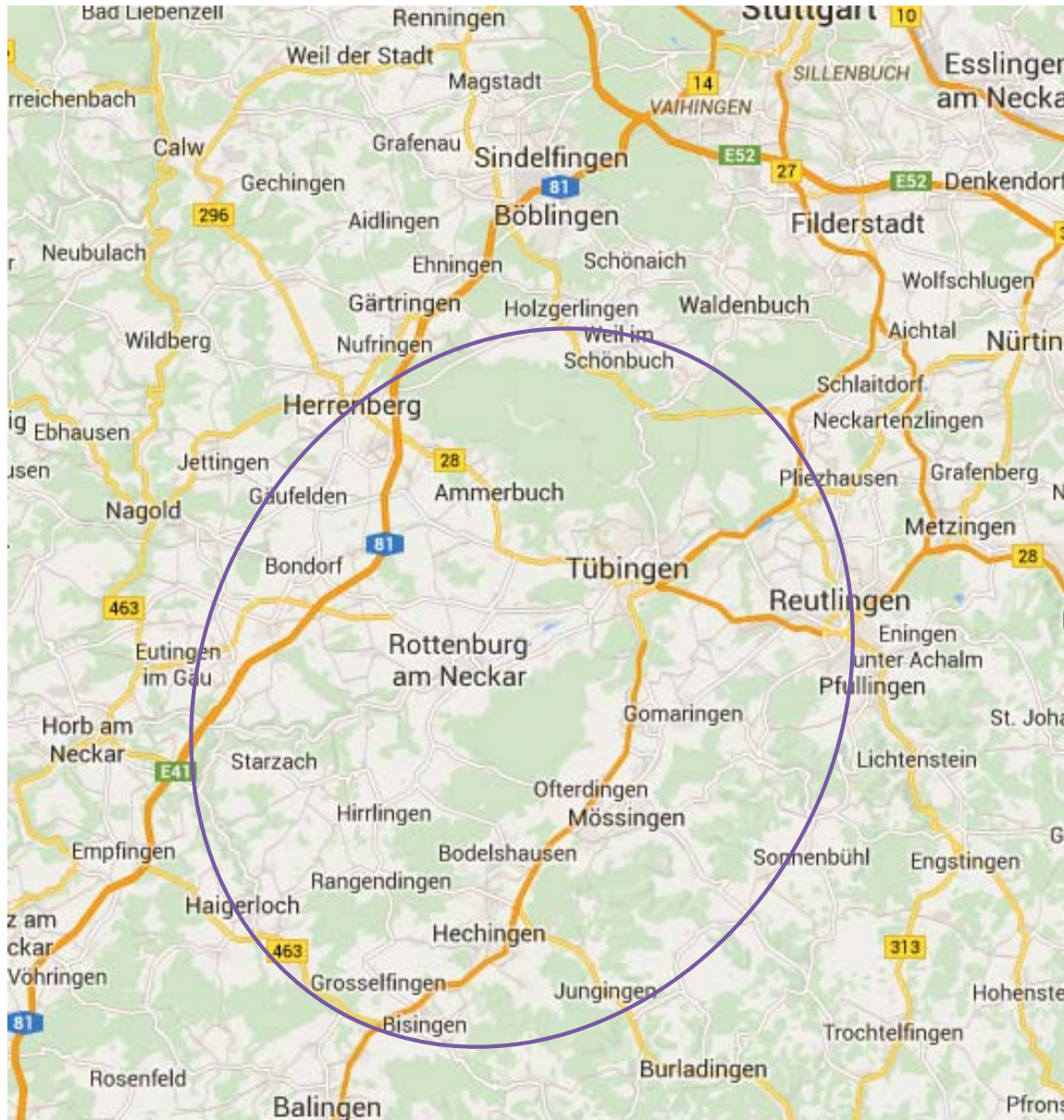


**Die Eignung für bürgerschaftliche VA ist am Raumkonzept zu prüfen.**

\*MICE = Meetings, Incentives, Conventions, Events;

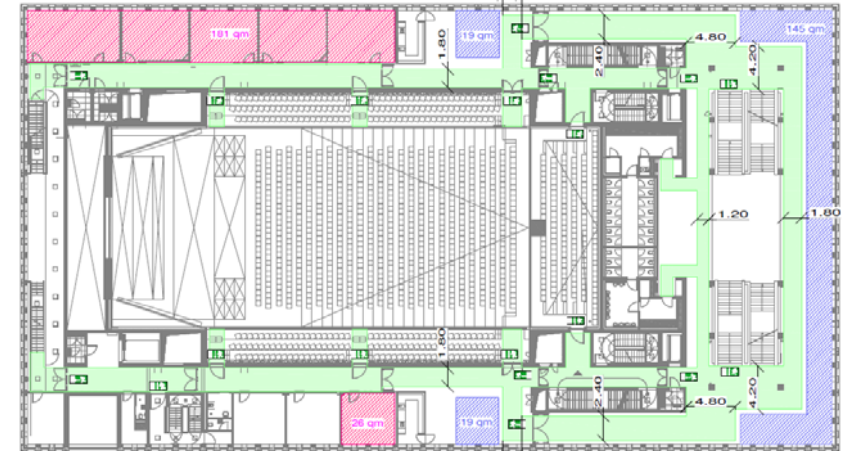
\*\*It. Meeting- & Event Barometer 2013 und 2014 des EVVC u.a.

# Das Tübinger Einzugsgebiet erstreckt sich hauptsächlich nach Süden und Südwesten



- Der Ballungsraum Stuttgart schneidet nach Norden / Nordosten ab, Reutlingen nach Osten
- Veranstaltungen in Tübingen und Reutlingen konkurrieren aufgrund der Nähe und Anbindung unmittelbar miteinander
- Balingen und Horb liegen bereits am Rand, Balingen zumal mit eigener Stadthalle
- Für Herausragendes gelten eigene Gesetze, hier mag Publikum sogar aus Stuttgart kommen

# Der Saal in Tübingen stünde in Konkurrenz mit der Stadthalle Reutlingen



- Die Stadthalle bietet für alle genannten Veranstaltungssegmente hervorragend geeignete und ausgestattete **Räume** erster Güte, insbesondere auch für Konzerte (gr. Saal knapp 1.691 Plätze max., bei Neigung rd. 1.427 max. / Sinfoniekonzerte 1.247 weil große Bühne; kl. Saal rd. 400 Plätze, zehn teilweise teilbare Seminarräume, große Foyerflächen, modernste Technik)
- Zu den derzeitigen **Mietern** gehören lt. Leitung auch Tübinger Unternehmen, vereinzelt die Universität Tübingen (über ihre eigenen Säle hinaus); **Tübinger Publikum** besucht die Kultur- und Entertainmentveranstaltungen in der Stadthalle

► **Nur mit einer deutlich anderen Profilierung des Tübinger Saals wird eine gegenseitige Kannibalisierung vermieden**

# Weitere Hallen in der Region wären für den Saal in Tübingen in Grenzen relevant



- Mit der Festhalle in **Rottenburg** (größter Saal 500 Plätze in Reihe) hätte der Saal im Bereich Feiern Konkurrenz im mittleren Platzsegment
- Die Filharmonie in **Filderstadt** (größter Saal knapp 900 Plätze) und das Congress Center **Böblingen Sindelfingen** mit Kongresshalle (knapp 1.200 Plätze) und Stadthalle (knapp 1.100 Plätze) wären vereinzelt mögliche Konkurrenten
- Die Stadthalle **Balingen** (größter Saal knapp 1.000 Plätze) dürfte aufgrund der Entfernung nur vereinzelt mit dem Saal konkurrieren



Filharmonie  
Filderstadt

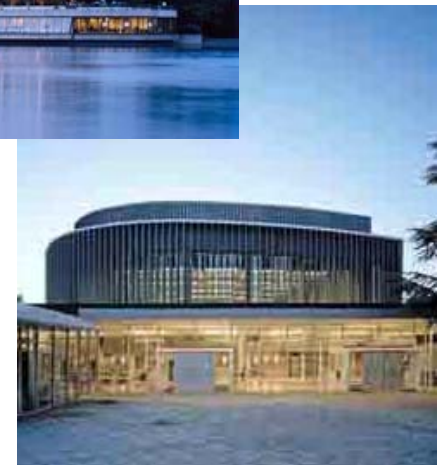


Stadthalle  
Balingen

Festhalle  
Rottenburg



Congress  
Center  
Böblingen  
Sindelfingen



# Im lokalen Raumangebot sind Lücken für den Konzert- und Veranstaltungssaal



Raum / VA-Stätte	Kapazität		prinzipielle Veranstaltungseignung	Bemerkung
	(Reihe)	(Bankett*)		
Stiftskirche	1.400	-	Konzert	Kirchenraum, entsprechende Akustik
Festsaal Neue Aula	921	?	Konzert, Feier, Vortrag	eingeb. in Uni-Betrieb, akustisch z.T. schwierig
Kino im Museum	642	-	Film, Theater, C / K, Lesung, Konzert	privater Betrieb, nur punktuell für Dritte verfügbar
Sparkassen Carré	400	300	Tagung, Feier, Vortrag, Kleinkunst, Konzert	mod. Veranstaltungsort, akustisch z.T. schwierig
Sudhaus	250/350**	-	Konzert, Theater, C / K, Tanz	soziokultureller Flair
Museumssäle	2 x 200	je 150	Konzert, Lesung, Vortrag, Feier	historische Atmosphäre, akustisch z.T. schwierig
Pfleg Hofsaal	250/170***	-	Konzert, Vortrag	historische Atmosphäre
Hotel Stadt Tübingen	20 bis 620	max. 500	Tagung, Feier	
Casino	170	125	Feier, Tagung	
Hotel Krone	40 bis 150	max. 130	Tagung, Feier	
C / K = Comedy / Kabarett				
*rechteckige Tische	**350 Pl.geduldet		***250 Pl. lt. Bestuhlungsplan, 170 Pl. zugelassen lt. Nutzungsordnung	

- Kapazitativ klafft eine Lücke ab 400 Plätzen – Kino und Festsaal stehen für Dritte nur sehr eingeschränkt zur Verfügung, die Stiftskirche ist ein Kirchenraum, mit langer Nachhallzeit
- Funktional fangen die Einschränkungen für Konzerte bereits deutlich darunter an
- Im Bereich MICE und bürgerschaftliche Veranstaltungen gibt es in Tübingen ein attraktives Raumangebot für niveauvolle Veranstaltungen kleinerer bis mittlerer Größe
- **Der Saal wäre Konkurrent zu Festsaal (Konzerte), Kino im Museum und bedingt Sudhaus (Comedy / Kabarett) sowie Sparkassen Carré (v.a. Tagung, Feier)**

# Ein Blick auf die Standortfaktoren unterstreicht die bisherigen Einschätzungen



- **Stadt** mit Zentrumsfunktion und nennenswertem Hinterland in Richtung Süden bis Westen; im Norden und Osten von Stuttgart bzw. Reutlingen abgeschnitten
- Das herausragende **Profil** als Bildungsstadt, der große Anteil studentischer Bevölkerung, ihre dadurch vergleichsweise „junge“ Altersstruktur und ihr hoher Bildungsgrad sind ebenso günstige Faktoren für einen Saal wie die rege kulturelle Betätigung der Bürger und die starke Tübinger Identität
- Gute Kaufkraft je Einwohner (über dem Bundesschnitt, unterhalb Reutlingen) und sehr geringe Arbeitslosigkeit in der Stadt (weit unter Landesschnitt) sowie hohe Wirtschaftskraft in der Region ebenfalls günstig
- **Wettbewerb** im Bereich Veranstaltungsstätten wie ausgeführt hoch
- **Verkehrsanbindung** mit dem Auto gut, mit Bahn und ÖPNV befriedigend
- Adäquate **Hotelkapazitäten** in Tübingen begrenzt, mit dem Umkreis ausreichend



**Die Standortfaktoren für einen Saal in Tübingen sind gut, sofern er überwiegend auf den lokalen Bedarf ausgerichtet ist**



# Bedarfsanalyse

# Der Bedarf der Tübinger Akteure würde bereits eine gute Auslastung bringen



Auswertung Erhebung	Veranstaltungen	
	verlagert	neu
Konzert		
großer Chor	15	1
Kammerchor	4	0
Kleines Gesangsensemble	0	0
Sinfonieorchester	8	1
Kammerorchester	5	0
Kammermusikensemble	6	0
Solorezital	1	1
Jazz (Big Band)	1	0
Jazz (Combo oder Solo)	5	4
Weltmusik	2	0
Rock Pop	1	5
Anderes	0	0
Oper oder Operette	1	0
Musical	2	3
Tanz	3	4
Theater	0	0
Comedy / Kabarett	4	7
Anderes	1	8
	<b>59</b>	<b>34</b>
		<b>93</b>

- Abgefragt wurde das konkrete, realistische Nutzungsinteresse unter den Tübinger Laienensembles, Bildungseinrichtungen, gemeinnützigen u. gewerblichen Kulturveranstaltern\*
- Der Großteil des Bedarfs liegt erwartungsgemäß im Bereich Konzert, mit auffällig hoher Zahl größerer Chorbesetzungen
- Einige der befragten Akteure würden ihre derzeitigen Veranstaltungen ganz in den Saal verlagern, die meisten einen wichtigen Teil
- Die stark genutzte Stiftskirche würde entlastet, bliebe aber Hauptveranstaltungsort für geistliche Musik; für andere Veranstaltungsorte wäre die Verlagerung mehr oder weniger spürbar
- Die aufgeführten neuen bzw. zusätzlichen Veranstaltungen wurden größtenteils von den Kulturveranstaltern genannt
- Das Veranstaltungsaufkommen verteilt sich zeitlich hinreichend gleichmäßig (saisonal, Wochentage)

\*Der Rücklauf war hoch, nur sehr vereinzelt gab es keine Rückmeldung; Veranstaltungen unter 200 Personen wurden nicht berücksichtigt; auch solche Veranstaltungen nicht, die als möglich oder denkbar zurückgemeldet wurden; Ausgangspunkt beim Sudhaus ist der bestehende Saal

# Zwei Drittel der Veranstaltungen kommen mit einer 600er Platzkapazität aus



Verlagerte Veranstaltungen

	Besucher pro Veranstaltung			
	200 bis 400	400 bis 600	600 bis 800	800 bis 1.000
Konzert				
großer Chor	3	9	2	1
Kammerchor	2	2		
Kleines Gesangsensemble				
Sinfonieorchester		5	3	
Kammerorchester	4	1		
Kammermusikensemble	5	1		
Solorezital	1			
Jazz (Big Band)	1			
Jazz (Combo oder Solo)	3	2		
Weltmusik		2		
Rock Pop		1		
Anderes				
Oper oder Operette			1	
Musical		2		
Tanz	3			
Theater				
Comedy / Kabarett		4		
Anderes	1			
	23	29	6	1

59

Neue / zusätzliche Veranstaltungen

	Besucher pro Veranstaltung			
	200 bis 400	400 bis 600	600 bis 800	800 bis 1.000
				1
			1	
			1	
		1		
	1	1	2	
			1	4
				3
	4			
			2	5
		1	1	6
	5	3	7	19

34

- Eine Kapazität von 1.000 Plätzen ist erforderlich, um die großen Veranstaltungen der Tübinger Akteure (inkl. gewerblicher Veranstalter) zu ermöglichen

# Die leistbaren Mieten fallen recht unterschiedlich aus



	leistbare Miete			
	keine	bis 500	bis 1.000	bis 1.500
Konzert				
großer Chor	1	8	4	3
Kammerchor		2	1	1
Kleines Gesangsensemble				
Sinfonieorchester	2	2	2	2
Kammerorchester	2	2		
Kammermusikensemble	2			
Solorezital				
Jazz (Big Band)	1			
Jazz (Combo oder Solo)				
Weltmusik				
Rock Pop				
Anderes				
Oper oder Operette			1	
Musical		2		
Tanz				
Theater				
Comedy / Kabarett				
Anderes		1		
	8	17	8	6

- Rückmeldungen liegen vor von den Tübinger Laienensembles und Bildungseinrichtungen
- die Höhe der Werte hängt unmittelbar mit der Größe der Veranstaltung zusammen
- in die Kategorie „keine Miete“ fallen fünf Konzerte der städtischen Musikschule



- 1 Auftrag und Vorgehen
- 2 Markt- und Bedarfsanalyse
- 3 Nutzungskonzept**
- 4 Raumkonzept
- 5 Bewertung möglicher Standorte
- 6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit
- 7 Zusammenfassende Bewertung

# Drei Punkte sind maßgeblich für die Konzeption des Saals



- 1. Die Bandbreite der in Tübingen erhobenen Veranstaltungsgrößen macht eine Betrachtung in zwei größenmäßigen Varianten erforderlich**
  - Veranstaltungen der Größe 200 bis 400 Personen wirken und rechnen sich in einem 1.000er Saal nicht
  - Veranstaltungen mit einem Potential von 600 bis 1.000 Personen sind in einem kleineren Saal unwirtschaftlich
  - Eine Variante mit 650 Plätzen und eine mit 1.000 Plätzen bieten sich für Tübingen an
- 2. Der hohe Anspruch der Akteure, insbesondere in akustischer Hinsicht, bedingt einen Konzerthautypus des Baus**
  - Ein einfacher Veranstaltungssaal würde den Anforderungen nicht gerecht
  - Ein Konzerthautypus ist vergleichsweise aufwändig und teuer
  - Eine Black box Ausstattung ist mit dem Konzerthautypus vereinbar
- 3. Ein solches Gebäude braucht einen Betrieb mit eigenen Profilierungsmöglichkeiten**
  - Ein reines Vermietkonzept wäre unangemessen
  - Ein Betrieb mit hohem Vermietungsanteil aber eigenen Profilierungsmöglichkeiten erscheint konzeptionell wie wirtschaftlich für Tübingen passend

# Nutzungsraster Variante 1 (650 Plätze)



Veranstaltungsart	VA-Zahl gesamt	nach Kapazitäten		Besuche gesamt
		200-400	400-650	
Konzert großer Chor	12	3	9	4.583
Konzert Kammerchor	4	2	2	1.365
Konzert Sinfonieorchester	5	0	5	2.113
Konzert kleinere Orchester*	5	4	1	1.463
Kammermusik**	6	5	1	1.723
Solorezital	2	1	1	683
Jazz	8	5	3	2.568
Weltmusik	2	0	2	845
Rock Pop	1	0	1	423
Musical	2	0	2	845
Tanz	7	7	0	1.820
Comedy / Kabarett	4	0	4	1.690
Anderes***	2	1	1	683
<b>Veranst. "Tübinger Akteure"</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>20.800</b>
<b>Eigene Kulturveranstaltungen</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3.380</b>
Vorträge (inkl. Dia, Lesung)	4	2	2	1.365
Tagungen, Kongresse u.ä.	3	3	0	780
Firmenanlässe	3	3	0	780
Private Anlässe	4	4	0	1.040
Städtische Anlässe	3	2	1	943
<b>Andere Veranstaltungen</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>4.908</b>
<b>Summen gesamt</b>	<b>85</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>29.088</b>

- Die Veranstaltungen der Tübinger Akteure (Vermietung) bilden den Schwerpunkt
- Mit 8 bis 12 eigenen Kulturveranstaltungen können Akzente gesetzt und Schwankungen bei der Vermietung ausgeglichen werden
- Die anderen Veranstaltungen (Vermietung) sind mit Blick auf die Konkurrenzsituation in Tübingen vorsichtig angesetzt
- Bankette gehen bis ca. 300 / 450 Pers. (ohne bzw. mit Erweiterung ins Foyer, eckige Tische)
- Bei einer durchschnittlichen Auslastung der verfügbaren Plätze von 65% ergibt sich eine Resonanz von rund 29.000 Besuchen p.a.
- Generalproben sind berücksichtigt (am jeweiligen Veranstaltungstag), andere Bühnenproben nicht
- Veranstaltungen in Nebenräumen (Proben, Workshops, Seminare u.ä.) kommen hinzu (bei Tagungen, Kongressen bereits inkl.)

\*inkl. Blasorchester; \*\*inkl. Konzerte in verschiedenen Besetzungen (z.B. Musikschule), \*\*\*u.a. Hochschulsport

# Die Vermietungen bringen Deckungsbeiträge (DB), die eigene Profilierung des Saals kostet Geld



Veranstaltungsart	VA-Zahl gesamt	Besuche gesamt	Mietertr. gesamt	Pacht VA-Gastro	VA-Aufwand gesamt	DBs p.a.
<b>Veranst. "Tübinger Akteure"</b>	<b>60</b>	<b>20.800</b>	<b>42.000</b>	vernachl.	<b>-32.700</b>	<b>9.300</b>
<b>Eigene Kulturveranstaltungen</b>	<b>8</b>	<b>3.380</b>	-	vernachl.	<b>in DB enth.</b>	<b>-150.000</b>
<b>Andere Veranstaltungen</b>	<b>17</b>	<b>4.908</b>	<b>23.500</b>	<b>7.670</b>	<b>-9.265</b>	<b>21.905</b>
<b>Summen gesamt</b>	<b>85</b>	<b>29.088</b>	<b>65.500</b>	<b>7.670</b>	<b>-41.965</b>	<b>-118.795</b>

- Zur **Profilierung** ist ein Budget erforderlich, das hochwertige Veranstaltungen erlaubt; berücksichtigt man die Eintrittseinnahmen, sind Honorare bis 35 T (bei 8 VA) bzw. 25 T (bei 12 VA) pro VA möglich
- Die reguläre **Miete** ist marktüblich mit 2 € / m<sup>2</sup> netto pro Tag (8 Std.) kalkuliert (1.400 € bei 700 m<sup>2</sup>); für gemeinnützige Tübinger Kulturakteure wird mit einem Satz von 1 Euro / m<sup>2</sup> kalkuliert (700 €); Klimatisierung, Reinigung, Saallicht u. Standardbestuhlung sowie Ansprechpartner sind inklusive – dies macht den Aufwand in der Tabelle aus; alle anderen Leistungen werden verrechnet (nicht in Tab.)
- Je nach **Ausstattungs- u. Betreuungsaufwand** (Podeste, Orchesterstühle, Pulte, Bühnenlicht, sonstige Technik, Techniker, Veranstaltungspersonal etc.) dürften viele Veranstaltungen der Tübinger Kulturakteure in Summe zwischen 1.200 u. 1.600 € zzgl. etwaiger MwSt. liegen, wobei die Berücksichtigung von Eigenleistungen erwägt werden könnte (z.B. Aufbau, Einlass, Garderobe selbst)
- Etwa 20 VA dürften eine **Subventionierung** der Stadt i.H. von zs. ca. 20-40 T benötigen (hier noch nicht enth.)
- Die **Pachterträge** sind Ergebnis einer Mischkalkulation (Mitbetreuung der umsatzschwachen Kultur-VA)



# Nutzungsraster Variante 2 (1.000 Plätze)



Veranstaltungsart	VA-Zahl gesamt	nach Kapazitäten				Besuche gesamt
		200-400	400-650	650-800	800-1000	
Konzert großer Chor	13	0	9	2	2	6.143
Konzert Kammerchor	2	0	2	0	0	845
Konzert Sinfonieorchester	9	0	5	4	0	4.193
Konzert kleinere Orchester*	1	0	1	0	0	423
Kammermusik**	1	0	1	0	0	423
Solorezital	1	0	1	0	0	423
Jazz	5	0	3	2	0	2.308
Weltmusik	2	0	2	0	0	845
Rock Pop	6	0	1	1	4	3.543
Oper oder Operette	1	0	0	1	0	520
Musical	5	0	2	0	3	2.795
Tanz	0	0	0	0	0	0
Comedy / Kabarett	11	0	4	2	5	5.980
Anderes***	8	0	1	1	6	4.843
<b>Veranst. "Tübinger Akteure"</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>33.280</b>
<b>Eigene Kulturveranstaltungen</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5.525</b>
Vorträge (inkl. Dia, Lesung)	6	0	2	3	1	3.055
Tagungen, Kongresse u.ä.	4	3	1	0	0	1.203
Firmenanlässe	5	3	2	0	0	1.625
Private Anlässe	6	4	2	0	0	1.885
Städtische Anlässe	4	2	1	1	0	1.463
<b>Andere Veranstaltungen</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9.230</b>
<b>Summen gesamt</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>48.035</b>

- Die Veranstaltungen der Tübinger Akteure (Vermietung) bilden den Schwerpunkt
- Kulturveranstaltungen bis 400 Personen sind jetzt zu klein
- Für die Profilierung werden 10 bis 15 eigene Veranstaltungen angesetzt, die auch inhaltliche Lücken schließen könnten (z.B. Kammermusik, Tanz)
- Der größere Saal erlaubt ein marktverträgliches Mehr an anderen Veranstaltungen
- Bankette sind bis ca. 450 / 600 Pers. möglich (ohne / mit Erw. ins Foyer, eckige Tische)
- Sonstige Aspekte verhalten sich wie bei Variante 1

\*inkl. Blasorchester; \*\*inkl. Konzerte in verschiedenen Besetzungen (z.B. Musikschule), \*\*\*Family Entertainment, Show, Zirkus u.ä.

# Mit 1.000 Plätzen sind deutlich höhere DBs möglich, die eigene Profilierung kostet aber auch deutlich mehr



Veranstaltungsart	VA-Zahl gesamt	Besuche gesamt	Mietertr. gesamt	Pacht VA-Gastro	VA-Aufwand gesamt	DBs p.a.
<b>Veranst. "Tübinger Akteure"</b>	<b>65</b>	<b>33.280</b>	<b>91.300</b>	vernachl.	<b>-54.925</b>	<b>36.375</b>
<b>Eigene Kulturveranstaltungen</b>	<b>10</b>	<b>5.525</b>	-	vernachl.	<b>in DB enth.</b>	<b>-300.000</b>
<b>Andere Veranstaltungen</b>	<b>25</b>	<b>9.230</b>	<b>54.200</b>	<b>14.008</b>	<b>-21.125</b>	<b>47.083</b>
<b>Summen gesamt</b>	<b>100</b>	<b>48.035</b>	<b>145.500</b>	<b>14.008</b>	<b>-76.050</b>	<b>-216.543</b>

- Zur **Profilierung** ist ein Budget erforderlich, das hochwertige VA auch in größerer Besetzung erlaubt; inklusive Eintrittseinnahmen sind Honorare bis 50T (10 VA) bzw. 40 T (12 VA) pro VA möglich
- 2 € / m<sup>2</sup> netto ergeben 2.200 reguläre **Saalmiete** (1.100 m<sup>2</sup>); für gemeinnützige Tübinger Kulturakteure sind es bei 1 Euro / m<sup>2</sup> 1.100 €
- Je nach **Ausstattungs- u. Betreuungsaufwand** dürften viele Veranstaltungen der Tübinger Kulturakteure in Summe zwischen 1.600 u. 2.000 Euro zzgl. etwaiger MwSt. liegen, wobei die Berücksichtigung von Eigenleistungen erwägt werden könnte (z.B. Aufbau, Einlass, Garderobe selbst)
- Etwa 20 VA dürften eine **Subventionierung** der Stadt i.H. von zs. ca. 20-40 T benötigen (hier noch nicht enth.)
- Die **Pachterträge** sind Ergebnis einer Mischkalkulation (Mitbetreuung der umsatzschwachen Kultur-VA)



- 1 Auftrag und Vorgehen
- 2 Markt- und Bedarfsanalyse
- 3 Nutzungskonzept
- 4 Raumkonzept**
- 5 Bewertung möglicher Standorte**
- 6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit
- 7 Zusammenfassende Bewertung

# Darstellung Büro Böll (separate Unterlage!)



- 1 Auftrag und Vorgehen
- 2 Markt- und Bedarfsanalyse
- 3 Nutzungskonzept
- 4 Raumkonzept
- 5 Bewertung möglicher Standorte**
- 6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit
- 7 Zusammenfassende Bewertung

# Darstellung Büro Böll (separate Unterlage!)



- 1 Auftrag und Vorgehen
- 2 Markt- und Bedarfsanalyse
- 3 Nutzungskonzept
- 4 Raumkonzept
- 5 Bewertung möglicher Standorte
- 6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit**
- 7 Zusammenfassende Bewertung

# Kleinere wie größere Variante benötigen ein leistungsfähiges Kernteam



KVS Tübingen Var. 1				Normaljahr
Stellenplan				
Aufgabenbereich	Stellenumfang	AN-Brutto (Monat)	Anzahl Monate	AG-Brutto p.a.
Betriebsleitung od. Geschäftsführung	1,0	5.000 €	12	75.000 €
Veranstaltungsmanagement	1,0	3.000 €	12	45.000 €
Marketing und PR	0,5	3.500 €	12	26.250 €
Verwaltung	1,0	3.000 €	12	45.000 €
Veranstaltungs- und Haustechnik	1,5	3.500 €	12	78.750 €
<b>Summen</b>	<b>5,0</b>			<b>270.000 €</b>

KVS Tübingen Var. 2				Normaljahr
Stellenplan				
Aufgabenbereich	Stellenumfang	AN-Brutto (Monat)	Anzahl Monate	AG-Brutto p.a.
Betriebsleitung od. Geschäftsführung	1,0	5.000 €	12	75.000 €
Veranstaltungsmanagement	1,5	3.000 €	12	67.500 €
Marketing und PR	0,5	3.500 €	12	26.250 €
Verwaltung	1,5	3.000 €	12	67.500 €
Veranstaltungs- und Haustechnik	1,5	3.500 €	12	78.750 €
<b>Summen</b>	<b>6,0</b>			<b>315.000 €</b>

- Aufgrund des hohen Anteils an Vermietungen bleibt der Personalkegel relativ klein
- Der Stellenplan umfasst die zentralen Aufgaben des Veranstaltungsbetriebs
- Alle weiteren Aufgaben können über flexible Beschäftigungen (z.B. Einlass, Garderobe) oder Dienstleister (z.B. Reinigung, Technik) organisiert werden; die Kosten werden an die Mieter verrechnet oder sind im Budget (eigene VA Kultur) enthalten
- VA-Bewirtung in Partnerschaft mit einem Caterer; Bewirtung durch Mieter überlegenswert
- Variante 2 (1.000er Saal) braucht für die Betreuung der größeren Zahl und Größe von Veranstaltungen nur wenig mehr Personal als Variante 1



# Bei den Managementkosten liegt Variante 2 relativ nah bei Variante 1



KVS Tübingen Var. 1		
Managementkosten		Normaljahr
	Bemerkungen	
<b>Personalkosten</b>	Arbeitgeberbrutto	<b>-270.000</b>
Löhne und Gehälter		
<b>Verwaltungskosten</b>	pauschal rd. 15 % der Personalk.	<b>-40.000</b>
allg. Büro- u. Gesch.-Ausg.		
Rechts- und Beratungskosten		
<b>Marketingkosten</b>	pauschal	<b>-40.000</b>
<b>Summe Managementkosten</b>		<b>-350.000</b>

- Die Personalkosten wurden vorstehend besprochen
- Die Verwaltungskosten richten sich v.a. nach dem Personalumfang und liegen daher nur wenig auseinander
- Das Marketingbudget kann wegen des hohen Anteils an Vermietungen vergleichsweise klein bleiben
- Möglichkeiten zur Unterstützung der Tübinger Kulturakteure in Werbung und Pressearbeit (z.B. VA-Kalender) sind einkalkuliert

KVS Tübingen Var. 2		
Managementkosten		Normaljahr
	Bemerkungen	
<b>Personalkosten</b>	Arbeitgeberbrutto	<b>-315.000</b>
Löhne und Gehälter		
<b>Verwaltungskosten</b>	pauschal rd. 15 % der Personalk.	<b>-47.250</b>
allg. Büro- u. Gesch.-Ausg.		
Rechts- und Beratungskosten		
<b>Marketingkosten</b>	pauschal	<b>-60.000</b>
<b>Summe Managementkosten</b>		<b>-422.250</b>

# Die größere Fläche macht Variante 2 im Gebäudebetrieb deutlich teurer



KVS Tübingen Var. 1		
Grundkosten Gebäudebetrieb		Normaljahr
	Bemerkungen	
Bruttogeschossfläche (m <sup>2</sup> )	lt. Schätzung Büro Böll	3.300
Nutzfläche (m <sup>2</sup> )	ca. 70% der BGF	2.310
Kostenansatz pro m <sup>2</sup> / Monat	5 Euro	-138.600
davon Grundkosten	ca. 65%	-90.090
	(Grundverbrauch, Grundreinigung, Abgaben, Versicherung, Wartung und Instandhaltung)	
<b>Grundkosten Gebäudebetrieb</b>		<b>-90.090</b>

- Grundlage der Kalkulation sind die Flächenermittlung des Büros Böll sowie ICG-Erfahrungswerte
- Von den Kosten des Gebäudebetriebs sind ca. 35% in der Kalkulation der Veranstaltungen berücksichtigt (als Veranstaltungsaufwand, bestehend aus Verbrauchs- und Reinigungskosten)

KVS Tübingen Var. 2		
Grundkosten Gebäudebetrieb		Normaljahr
	Bemerkungen	
Bruttogeschossfläche (m <sup>2</sup> )	lt. Schätzung Büro Böll	5.600
Nutzfläche (m <sup>2</sup> )	ca. 70% der BGF	3.920
Kostenansatz pro m <sup>2</sup> / Monat	5 Euro	-235.200
davon Grundkosten	ca. 65%	-152.880
	(Grundverbrauch, Grundreinigung, Abgaben, Versicherung, Wartung und Instandhaltung)	
<b>Grundkosten Gebäudebetrieb</b>		<b>-152.880</b>

# Investitionskosten und dadurch bedingte Kosten unterscheiden sich erheblich



KVS Tübingen Var. 1		----- Risikospanne -----		
investitionsbedingte Kosten		Ausgangswert		
	Bemerkungen			
Investitionssumme brutto	Basis Schätzung Büro Böll	-18.000.000	-14.500.000	-13.000.000
Investitionssumme netto*		-15.126.050	-12.184.874	-10.924.370
Gebäudeunterhalt	1% vom Nettoinvest	-151.261	-121.849	-109.244
Abschreibungen	Nutzungsdauer pauschal 33 J.	-453.782	-365.546	-327.731
<b>Investitionsbed. Kosten p.a.</b>		<b>-605.042</b>	<b>-487.395</b>	<b>-436.975</b>

KVS Tübingen Var. 2		----- Risikospanne -----		
investitionsbedingte Kosten		Ausgangswert		
	Bemerkungen			
Investitionssumme brutto	Basis Schätzung Büro Böll	-29.000.000	-23.500.000	-21.000.000
Investitionssumme netto*		-24.369.748	-19.747.899	-17.647.059
Gebäudeunterhalt	1% vom Nettoinvest	-243.697	-197.479	-176.471
Abschreibungen	Nutzungsdauer pauschal 33 J.	-731.092	-592.437	-529.412
<b>Investitionsbed. Kosten p.a.</b>		<b>-974.790</b>	<b>-789.916</b>	<b>-705.882</b>

\*Annahme der Vorsteuerabzugsfähigkeit

- Das Büro Böll schätzt für Variante 1 (650 Plätze) 14,5 Mio., für Variante 2 (1.000 Plätze) 23,5 Mio. Euro als grobe Annäherungswerte
- Wegen etwaiger standortspezifischer Kosten (z.B. Tiefgarage) und zu einem späteren Zeitpunkt zu definierender Ausstattungsfragen ist die in den Tabellen abgebildete Spanne anzusetzen

# In der Gesamtwirtschaftlichkeit liegen die beiden Varianten weit auseinander



KVS Tübingen Var. 1		----- Risikospanne (Normaljahr) -----		
Gesamtwirtschaftlichkeit				
Veranstaltungsergebnis	Deckungsbeitrag Verant.kalk.	-130.675	-118.795	-106.916
Managementkosten	Personal, Verw., Marketing	-385.000	-350.000	-315.000
Grundkosten Gebäudebetrieb	veranst.bez. Kosten im Verant.erg. enthalten	-99.099	-90.090	-81.081
<b>Betriebsergebnis vor Invest</b>		<b>-614.774</b>	<b>-558.885</b>	<b>-502.997</b>
Subventionierung Nutzer	unterstützungsbedürftige Tübinger Kulturschaffende	-40.000	-30.000	-20.000
Investitionsbedingte Kosten	Gebäudeunterhalt, Abschr.	-605.042	-487.395	-436.975
Finanzierungskosten	abh. v. Finanzierungsmix	y	x	z

KVS Tübingen Var. 2		----- Risikospanne (Normaljahr) -----		
Gesamtwirtschaftlichkeit				
Veranstaltungsergebnis	Deckungsbeitrag Verant.kalk.	-238.197	-216.543	-194.888
Managementkosten	Personal, Verw., Marketing	-464.475	-422.250	-380.025
Grundkosten Gebäudebetrieb	veranst.bez. Kosten im Verant.erg. enthalten	-168.168	-152.880	-137.592
<b>Betriebsergebnis vor Invest</b>		<b>-870.840</b>	<b>-791.673</b>	<b>-712.505</b>
Subventionierung Nutzer	unterstützungsbedürftige Tübinger Kulturschaffende	-40.000	-30.000	-20.000
Investitionsbedingte Kosten	Gebäudeunterhalt, Abschr.	-974.790	-789.916	-705.882
Finanzierungskosten	abh. v. Finanzierungsmix	y	x	z

- Größter Hebel sind die Investitionskosten und hier die Risikospanne (vgl. vorige Folie)
- Für den Betrieb (vor Invest) wurde ebenfalls eine Risikospanne gebildet
- Die Subventionierung einzelner Veranstaltungen Tübinger Akteure wurde bereits besprochen (siehe Nutzungskonzept), ist aber erst hier sinnvoll zu kalkulieren
- **Finanzierungskosten kommen noch hinzu; sie hängen stark vom Finanzierungsmix ab, der obige Hebel wird sich hier aber weiter auswirken**
- Die Betrachtung ist ohne inflationsbedingte Kostensteigerungen

# Bei kameraler Betrachtung ergibt sich folgendes Bild (Var. 1)



KVS Tübingen Var. 1			
Haushaltsbelastung (kamerale Betrachtung)		in Tausend Euro	
<b>Einmalige Belastung Vermögenshaushalt</b> (verteilt auf Planungs- u. Bauzeitraum) <i>abzgl. Vorsteuer, etwaiger Drittmittel u. etwaigem Fremdkapital</i>	<b>-18.000</b>	<b>-14.500</b>	<b>-13.000</b>
<b>Jährliche Belastung Vermögenshaushalt</b> (ab Fertigstellung Gebäude)	<b>Gebäudeunterhalt wie er anfällt</b> (im Schnitt 1% vom Invest p.a.) <b>Kapitaldienst abh. v. Finanzierung</b>		
<b>Jährliche Belastung Verwaltungshaushalt</b> (Normaljahr; ab Betriebsaufnahme) = Summe aus Betriebsergebnis u. Subventionierung Nutzer	<b>-655</b>	<b>-589</b>	<b>-523</b>

# Bei kameraler Betrachtung ergibt sich folgendes Bild (Var. 2)



KVS Tübingen Var. 2			
Haushaltsbelastung (kamerale Betrachtung)	in Tausend Euro		
<b>Einmalige Belastung Vermögenshaushalt</b> (verteilt auf Planungs- u. Bauzeitraum) <i>abzgl. Vorsteuer, etwaiger Drittmittel u. etwaigem Fremdkapital</i>	<b>-29.000</b>	<b>-23.500</b>	<b>-21.000</b>
<b>Jährliche Belastung Vermögenshaushalt</b> (ab Fertigstellung Gebäude)	<b>Gebäudeunterhalt wie er anfällt</b> (im Schnitt 1% vom Invest p.a.) <b>Kapitaldienst abh. v. Finanzierung</b>		
<b>Jährliche Belastung Verwaltungshaushalt</b> (Normaljahr; ab Betriebsaufnahme) = Summe aus Betriebsergebnis u. Subventionierung Nutzer	<b>-911</b>	<b>-822</b>	<b>-733</b>

# Moderne kulturelle Veranstaltungsbetriebe werden meist als GmbH geführt



- Das **Geschäft** kultureller Veranstaltungsbetriebe erfordert schnelle, unbürokratische Entscheidungen und unternehmerisches Handeln.
- Eine Eingliederung in die städtische Verwaltung ist nicht zweckmäßig und heute nur noch selten anzutreffen.
- Moderne kulturelle Veranstaltungsbetriebe werden meist als **GmbH** geführt, weil diese Rechtsform das Geschäft am besten unterstützt und leicht umzusetzen ist.
- Wo in Kommunen ein erhöhtes politisches Steuerungsbedürfnis herrscht, trifft man vereinzelt Anstalten öffentlichen Rechts oder Eigenbetriebe an, wenngleich eine GmbH ausreichende politische Steuerung erlaubt.
- Ältere Stadthallenbetriebe waren und sind z.T. bis heute häufig verpachtet. Eine **Verpachtung** kommt für Tübingen schon allein wegen des Fokus auf die Tübinger Kulturakteure nicht in Frage, der sich mit den wirtschaftlichen Interessen eines Pächters nicht vereinbaren lässt
- **Die Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform sollte zu gegebener Zeit differenziert abgewogen werden.**

# Die Realisierung des Saals braucht mindestens drei Jahre



## Bau

- Idealtypisch ist das Raumprogramm bereits abgestimmt und politisch beschlossen, bevor der Bauplanungsprozess beginnt.
- Die Phase der Entwurfsplanung, Ausschreibung und Vergabe dauert dann üblicherweise 12 bis 18 Monate. Dabei spielen die vergaberechtlichen Vorgaben eine große Rolle.
- Für die Umsetzung sind mindestens 18 bis 24 Monaten anzusetzen.
- Wenn alles glatt läuft, ließe sich der Bau des Konzert- und Veranstaltungssaals in Tübingen also innerhalb von 3 Jahren realisieren.

## Betrieb

- Die Programmplanung braucht einen Vorlauf von anderthalb bis zwei Jahren und eine entsprechende Vereinbarung mit der Leitung des Betriebs.
- Für das Aufsetzen des Betriebs ist ein Vorlauf von rund einem Jahr ausreichend, wobei das meiste Personal erst wenige Monate bis z.T. wenige Wochen vor Eröffnung benötigt wird.





- 1 Auftrag und Vorgehen
- 2 Markt- und Bedarfsanalyse
- 3 Nutzungskonzept
- 4 Raumkonzept
- 5 Bewertung möglicher Standorte
- 6 Betriebskonzept und Wirtschaftlichkeit
- 7 Zusammenfassende Bewertung**

# Unseren Analysen nach wäre ein Konzert- und Veranstaltungssaal in Tübingen plausibel



- Der **Bedarf der Tübinger Akteure** würde bereits eine gute Auslastung des Konzert- und Veranstaltungssaals bringen.
- Die **Standortfaktoren** für einen Saal in Tübingen sind gut, sofern er überwiegend auf den lokalen Bedarf ausgerichtet ist.
- Eine Begründung des Saals auf dem Bedarf der Tübinger Kulturakteure reduziert das **Nachfragerisiko**.
- Das **lokale Raumangebot** bietet Lücken für den Konzert- und Veranstaltungssaal.
- **Bestehende Säle** in Tübingen bekämen vom städtischen Saal Konkurrenz (Festsaal der Universität (Konzerte), Kinosaal im Museum und bedingt Sudhaus (Comedy / Kabarett), Sparkassen Carré (v.a. Tagung, Feier)).
- **Regional** stünde der Saal prinzipiell in Konkurrenz mit der Stadthalle Reutlingen. Sein besonderer Fokus auf die Nutzung durch die lokalen Kulturschaffenden und sein kleineres Raumkonzept würde die Konkurrenzierung aber vermutlich sehr überschaubar halten.
- Weitere Hallen in der Region wären für den Saal in Tübingen in Grenzen relevant.

# Betrachtet werden müssen zwei unterschiedlich große Varianten eines Konzerthaus-Gebäudetypus



- Die Bandbreite der in Tübingen erhobenen Veranstaltungsgrößen macht eine Betrachtung in **zwei Varianten** erforderlich (Variante 1 mit 650 Plätzen, Variante 2 mit 1.000 Plätzen).
- Der hohe Anspruch der Akteure, insbesondere in akustischer Hinsicht, bedingt einen **Konzerthaus-Gebäudetypus**.
- Als **Standort** für den Bau wäre nur der Europaplatz grundsätzlich gut geeignet, die Standorte Rappstraße und Technisches Rathaus wären bedingt geeignet.
- Bei der Standortbewertung spielt die Impulswirkung, die ein solches Projekt auf die Stadtentwicklung haben kann, eine Rolle. Unabhängig von der genauen Konzeption wird ein Konzerthaus deutliche Auswirkungen auf den unmittelbaren städtischen Kontext haben.
- Ein solches Gebäude braucht einen **Betrieb mit eigenen Profilierungsmöglichkeiten**.

# Die größere Variante bewirkt mehr, kostet die Stadt aber auch erheblich mehr



- 100 / 50.000 **Saalveranstaltungen / Besuche** stehen 85 / 30.000 gegenüber (Veranstaltungen in den kleineren Räumen unberücksichtigt).
- Mit 1.000 Plätzen sind deutlich höhere **Deckungsbeiträge** möglich, die eigene Profilierung (eigene Kulturveranstaltungen) kostet aber auch deutlich mehr.
- Bei den **Managementkosten** liegen die Varianten relativ nah beieinander, bei den **Gebäudebetriebskosten** ist die größere Variante deutlich teurer.
- **Investitionskosten** (21 bis 29 Mio. Euro versus 13 bis 18 Mio. Euro) und dadurch bedingte Kosten unterscheiden sich erheblich.
- In der **Gesamtwirtschaftlichkeit** liegen die Varianten weit auseinander:
  - **0,96 Mio. / 1,26 Mio.** versus **1,44 Mio. / 1,89 Mio.** (best / worst case; Betriebskosten, Subventionierung von Nutzern und investitionsbedingte Kosten zusammengefasst)
  - Finanzierungskosten kommen noch hinzu; sie hängen stark vom Finanzierungsmix ab, der obige Hebel wird sich hier aber weiter auswirken
- Moderne kulturelle Veranstaltungsbetriebe werden meist als **GmbH** geführt.
- Die **Realisierung** des Saals braucht mindestens drei Jahre.