

**Management
Summary**

**Erstellung eines
wirtschaftlichen Betreiberkonzepts
für den Kursaal Bad Cannstatt**

für die

**Landeshauptstadt Stuttgart
Referat Wirtschaft, Finanzen und
Beteiligungen
Marktplatz 1
70173 Stuttgart**

vorgelegt von:

Dr. Claus-Dieter Fischer
Jens Lang

UDF CONSULTING AG
Gänsheidestraße 59
70184 Stuttgart



1 Einleitung und Zielsetzung

Aktuell wird im Kursaal Bad Cannstatt ein Sanierungs- und Modernisierungsprojekt im Gesamtvolumen von 7,4 Mio. € durchgeführt. In diesem Zusammenhang wird eine Tiefgarage mit 87 Stellplätzen und direktem Zugang zum Kursaal neu gebaut sowie das Foyer neu gestaltet. Die Investitionskosten für die Tiefgarage betragen 4,5 Mio. €, die Neugestaltung des Foyers 0,5 Mio. €. Insgesamt werden rund 12,4 Mio. € in den Kursaal investiert.

Laut Gemeinderatsbeschluss 651/2007 soll der Kursaal Bad Cannstatt nach seiner Modernisierung und Erweiterung – Ende September 2013 – als historisches Kongresszentrum und Bürgerhaus genutzt werden.

In diesem Zusammenhang erhielt die UDF Consulting AG am 19. August 2010 vom Referat Wirtschaft, Finanzen und Beteiligungen der Landeshauptstadt Stuttgart den Auftrag, das Gutachten „Erstellung eines wirtschaftlichen Betreiberkonzepts für den Kursaal Bad Cannstatt“ zu erarbeiten.

Die von der Stadt Stuttgart vorgegebenen und im Gutachten betrachteten potentiellen Betreiber sind:

- Amt für Liegenschaften und Wohnen (AfLW)
- Bezirksamt Bad Cannstatt
- Objektgesellschaft Veranstaltungen und Märkte Stuttgart mbH & Co. KG (VMS KG)

Zentrales Ziel des Gutachtens ist die Auswahl des idealen Betreibers für den Großen Kursaal und des mit ihm verbundenen Betreiberkonzepts.



1 Einleitung und Zielsetzung

Aktuell wird im Kursaal Bad Cannstatt ein Sanierungs- und Modernisierungsprojekt im Gesamtvolumen von 7,4 Mio. € durchgeführt. In diesem Zusammenhang wird eine Tiefgarage mit 87 Stellplätzen und direktem Zugang zum Kursaal neu gebaut sowie das Foyer neu gestaltet. Die Investitionskosten für die Tiefgarage betragen 4,5 Mio. €, die Neugestaltung des Foyers 0,5 Mio. €. Insgesamt werden rund 12,4 Mio. € in den Kursaal investiert.

Laut Gemeinderatsbeschluss 651/2007 soll der Kursaal Bad Cannstatt nach seiner Modernisierung und Erweiterung – Ende September 2013 – als historisches Kongresszentrum und Bürgerhaus genutzt werden.

In diesem Zusammenhang erhielt die UDF Consulting AG am 19. August 2010 vom Referat Wirtschaft, Finanzen und Beteiligungen der Landeshauptstadt Stuttgart den Auftrag, das Gutachten „Erstellung eines wirtschaftlichen Betreiberkonzepts für den Kursaal Bad Cannstatt“ zu erarbeiten.

Die von der Stadt Stuttgart vorgegebenen und im Gutachten betrachteten potentiellen Betreiber sind:

- Amt für Liegenschaften und Wohnen (AfLW)
- Bezirksamt Bad Cannstatt
- Objektgesellschaft Veranstaltungen und Märkte Stuttgart mbH & Co. KG (VMS KG)

Zentrales Ziel des Gutachtens ist die Auswahl des idealen Betreibers für den Großen Kursaal und des mit ihm verbundenen Betreiberkonzepts.



2 Entwicklung des Veranstaltungsmarktes in Deutschland

Die Entwicklung des Veranstaltungsmarktes in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2009 zeigt folgendes Bild:

- Das Angebot an Tagungs- und Veranstaltungsstätten ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen, die Nachfrage ist auf einem konstant hohen Niveau
- Deutschland gehört zu den beliebtesten Tagungs-, Meetings- und Eventdestinationen in Europa.
- Veranstalter bevorzugen Großstädte und wirtschaftsstarke Regionen.
- Veranstaltungszentren, Tagungshotels und Event Locations sind im Durchschnitt 161 Tage im Jahr belegt, dies entspricht einem jährlichen Auslastungsgrad von 44 %.
- Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, eine gute Verkehrsanbindung, variable Raumkapazitäten, ein zentraler Ansprechpartner sowie eine moderne technische Ausstattung sind die wichtigsten Entscheidungskriterien der Veranstalter bei der Wahl einer Veranstaltungsstätte.
- Seminare, Tagungen und Kongresse werden am häufigsten in Kongress- und Veranstaltungszentren durchgeführt.
- Gesellschaftliche Veranstaltungen (Festivitäten), Ausstellungen und Präsentationen sowie lokale Veranstaltungen ortsansässiger Vereine und Gruppen sind relativ selten in Kongress- und Veranstaltungszentren.
- In Veranstaltungszentren finden Seminare, Tagungen und Kongresse aller Größenklassen statt – von kleinen Seminaren und Tagungen mit maximal 50 Teilnehmern bis hin zu großen Kongressen mit über 1000 Teilnehmern.

3 Analyse und Bewertung der Ist-Situation des Großen Kursaals

3.1 Analyse der Ist-Situation

Die Analyse der Ist-Situation des Großen Kursaals ergibt folgendes Bild:

- In Stuttgart und im Umkreis bis zu 50 km gibt es viele Tagungs- und Veranstaltungsstätten wie z.B. Stadthallen, Bürgerhäuser, Tagungs- und Kongresszentren sowie Special Event Locations, die als Konkurrenzrichtungen für den Großen Kursaal interpretiert werden können.
- Der Große Kursaal ist im Schnitt an 95 Veranstaltungstagen im Jahr belegt. Der Auslastungsgrad liegt bei ca. 25 %.
- Der Große Kursaal wird am häufigsten für „Prüfungen“ sowie von „Vereinen, Verbänden, Parteien und (religiösen) Vereinigungen“ genutzt.
- Vereinsveranstaltungen finden im Schnitt nur an 11 Tagen pro Jahr statt.
- Kulturelle Veranstaltungen finden selten im Großen Kursaal statt; Privatpersonen nutzen den Großen Kursaal kaum.



- Im Schnitt kommen 24.064 Besucher pro Jahr und 264 Besucher pro Veranstaltungseinheit.
- Die durchschnittlichen Bruttoeinnahmen betragen 63.723 € pro Jahr und 650 € pro Veranstaltungseinheit.
- Der städtische Zuschuss für Freiveranstaltungen und ermäßigte Veranstaltungen beträgt durchschnittlich 18 % der Bruttoeinnahmen.
- Die durchschnittliche Veranstaltungsdauer pro Veranstaltungseinheit beträgt 8 Stunden.

3.2 Bewertung

Der Kursaal liegt zentral in Bad Cannstatt. Seine einzigartige Lage im Kurpark in unmittelbarer Nähe zum Daimler-Gedächtnisturm, Mineralbad Cannstatt und Hotel Mercure schaffen ein einmaliges Ambiente für kommerzielle und nicht-kommerzielle Veranstaltungen jeder Art.

Mit seinen vielseitigen Nutzungsmöglichkeiten bzgl. Veranstaltungsarten und Zielgruppen und seinem flexiblen Raumangebot hat der Große Kursaal das Potential, zukünftig ein bekanntes Veranstaltungszentrum in Stuttgart und der Region zu werden. Um den Bekanntheitsgrad des Großen Kursaals auch außerhalb von Bad Cannstatt zu erhöhen und neue Kundenschichten zu erschließen, bedarf es einer aktiven Vermarktung mit einer ganzheitlichen Marketingstrategie.

Ein professionelles Veranstaltungsmanagement ist unabdingbar, um sich gegen attraktive Konkurrenzeinrichtungen mit 300 bis 800 Plätzen in Reihenbestuhlung in Stuttgart und der Region durchzusetzen und bestehende Auslastungsdefizite bei den Saalbelegungen abzubauen.

Darüber hinaus verhindert ein aktives Veranstaltungsmanagement eine Verpuffung der beträchtlichen Investitionen in den Kursaal für dessen Modernisierung und Erweiterung zum historischen Kongresszentrum und Bürgerhaus.

Die Nutzung des Großen Kursaals stagniert bei einem passiven Veranstaltungsmanagement auf niedrigem Niveau und läuft Gefahr, in einen „Dornröschenschlaf“ zu fallen.

4 Betrachtung der potentiellen Betreiber mit ihren Betreiberkonzepten

Bausteine Betreiberkonzept	Amt für Liegenschaften und Wohnen	Bezirksamt Bad Cannstatt	VMS
Betriebsform	Profit Center	Regiebetrieb	Neue Einheit mit eigenem Personal
Organisatorische Anbindung an Immobilienmanagement	... Gemeinwesenzentren	... KKL
Motivation und Vision	Für das AfLW ist ein weiterer Regiebetrieb ohne eindeutige Verantwortlichkeiten und Zielvorgaben mit den momentanen Personalressourcen nicht sinnvoll	Die Interessen der Bürger, Vereine und Unternehmen in Bad Cannstatt und der angrenzenden Stadtbezirke direkt vor Ort wahrzunehmen und ihnen gerecht zu werden	Mit den richtigen Voraussetzungen ist der Kursaal eine sehr gute Ergänzung zum KKL. Der Kursaal schließt als Special Event Location eine Lücke im Veranstaltungsstätten-Portfolio der VMS
Ziele des Betreibers	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Auslastung des Kursaals • Höhere Erträge • Geringere Unterdeckung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Auslastung und wirtschaftlicher Betrieb des Kursaals • Kurze Wege / Präsenz vor Ort / Bürgernähe • Nutzung des (wirtschaftlichen) Potentials in Bad Cannstatt • Nutzung durch Cannstatter Bürger, Vereine und ortsansässige Firmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot attraktiver Veranstaltungen • Hohe Kundenzufriedenheit • Bestmögliches wirtschaftliches Ergebnis
Veranstaltungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsveranstaltungen, • Musikveranstaltungen bzw. Konzerte, • Tagungen und Kongresse sowie • Nischenveranstaltungen 	Veranstaltungen Cannstatter Bürger, ortsansässiger Vereine und Gesellschaftsgruppen sowie Unternehmen	Alle Arten von Veranstaltungen, die im Kursaal durchführbar sind
Zielgruppen	Breit gefächert u.a. örtliche Vereine, Unternehmen, Geschäftsleute	Cannstatter Bürger, Vereine, Gesellschaftsgruppen und Unternehmen	Keine Präferenz



Bausteine Betreiberkonzept	Amt für Liegenschaften und Wohnen	Bezirksamt Bad Cannstatt	VMS																											
Vermarktung	<ul style="list-style-type: none"> Marketing- und Werbemaßnahmen, Mund-zu-Mund-Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Informationsveranstaltungen, Mund-zu-Mund-Werbung, Internet, Broschüren sowie mit Unterstützung von Event-agenturen und der Stuttgart Marketing GmbH 	Marketingmaßnahmen u.a. <ul style="list-style-type: none"> Internet eigene Homepage Anzeigen in Printmedien, Broschüren und Flyer sowie Werbekampagnen u.a. "Tagen und Feiern in denkmal-geschütztem Ambiente", "Mitten in der Natur" "Anbindung zum Mineralbad" 																											
Erfahrung Veranstaltungsmanagement	Verwaltung des Kursaals Bad Cannstatt	Verwaltung der Gemeinwesenzentren im Stadtbezirk	Professionelles Veranstaltungs-management in Stuttgart u.a. KKL																											
Identifikation Bürger / Stadt mit Betreiber	Bürger und Stadt Stuttgart können sich mit AfLW als Betreiber identifizieren	Hohe Identifikation der Bürger mit dem Bezirksamt Bad Cannstatt	Die VMS muss sich den Respekt und die Anerkennung der Bürger erarbeiten																											
Mengengerüst Veranstaltungseinheiten	<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>115</td> <td>145</td> <td>160</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	115	145	160	<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>125</td> <td>145</td> <td>165</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	125	145	165	<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>300</td> <td>400</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	200	300	400									
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
115	145	160																												
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
125	145	165																												
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
200	300	400																												
Zuschussbedarf	<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>299.615 €</td> <td>294.186 €</td> <td>296.315 €</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ca. 300.000 €</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	299.615 €	294.186 €	296.315 €	ca. 300.000 €			<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>286.415 €</td> <td>290.926 €</td> <td>295.997 €</td> </tr> <tr> <td colspan="3">ca. 300.000 €</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	286.415 €	290.926 €	295.997 €	ca. 300.000 €			<table border="1"> <tr> <td>BJ 1</td> <td>BJ 3</td> <td>BJ 5</td> </tr> <tr> <td>336.730 €</td> <td>266.473 €</td> <td>217.262 €</td> </tr> <tr> <td colspan="3">200.000 € - 220.000 €</td> </tr> </table>	BJ 1	BJ 3	BJ 5	336.730 €	266.473 €	217.262 €	200.000 € - 220.000 €		
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
299.615 €	294.186 €	296.315 €																												
ca. 300.000 €																														
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
286.415 €	290.926 €	295.997 €																												
ca. 300.000 €																														
BJ 1	BJ 3	BJ 5																												
336.730 €	266.473 €	217.262 €																												
200.000 € - 220.000 €																														
Langfristiger Zuschussbedarf	ca. 300.000 €	ca. 300.000 €	200.000 € - 220.000 €																											

Tabelle 1: Überblick Betreiberkonzepte einschließlich Prognose ihrer wirtschaftlichen Entwicklung

5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Betriebs

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Betriebs des Großen Kursaals durch die drei Betreiber unterstellt ein angepasstes Preismodell, welches auf dem städtischen Preismodell für Bürgerhäuser und Gemeinwesenazentren basiert. Das angepasste Preismodell übernimmt die Tarife I und II des städtischen Preismodells und passt Tarif III den Marktanforderungen an. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung basiert auf betreiberspezifischen Mengengerüsten bzgl. der prognostizierten Veranstaltungseinheiten pro Jahr und liefert folgendes Bild bzgl. der jährlichen Zuschussbedarfe der Betreiber.

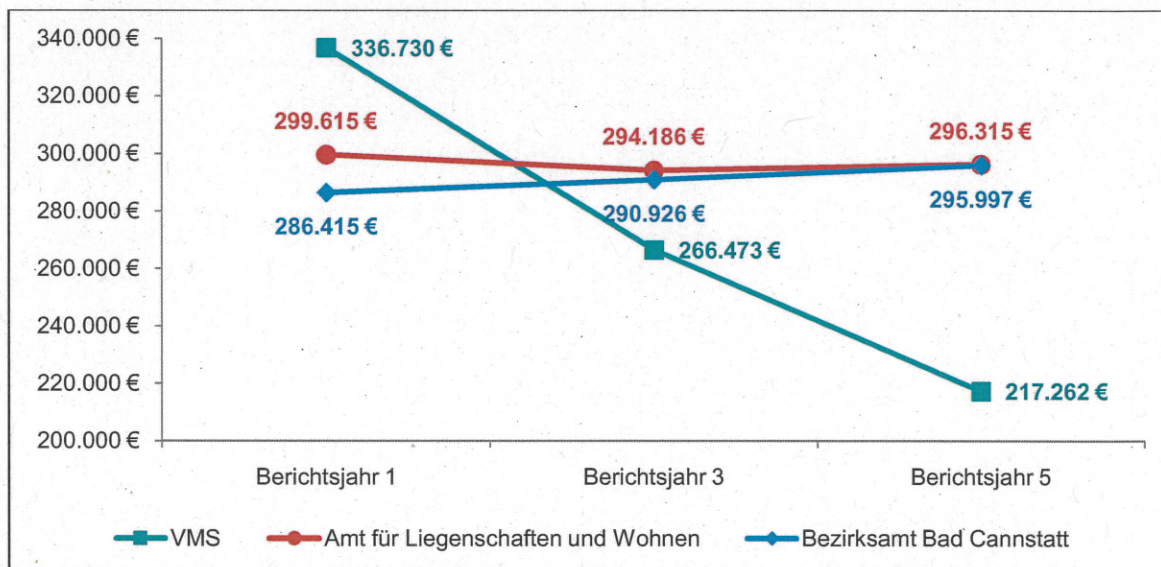


Abbildung 1: Entwicklung der jährlichen Zuschussbedarfe der Betreiber beim angepassten Preismodell

6 Bewertung

Die Bewertung der drei Betreiber mit ihren Betreiberkonzepten erfolgt in einem Scoring-Modell mit Hilfe der fünf Bewertungskriterien

- Wirtschaftlichkeit,
- Stakeholder / Interessensgruppen,
- Marktkonformität des Veranstaltungsangebots,
- Vermarktung durch den Betreiber sowie
- Kernkompetenz des Betreibers.

Aus der Bewertung ergibt sich folgendes Ranking.

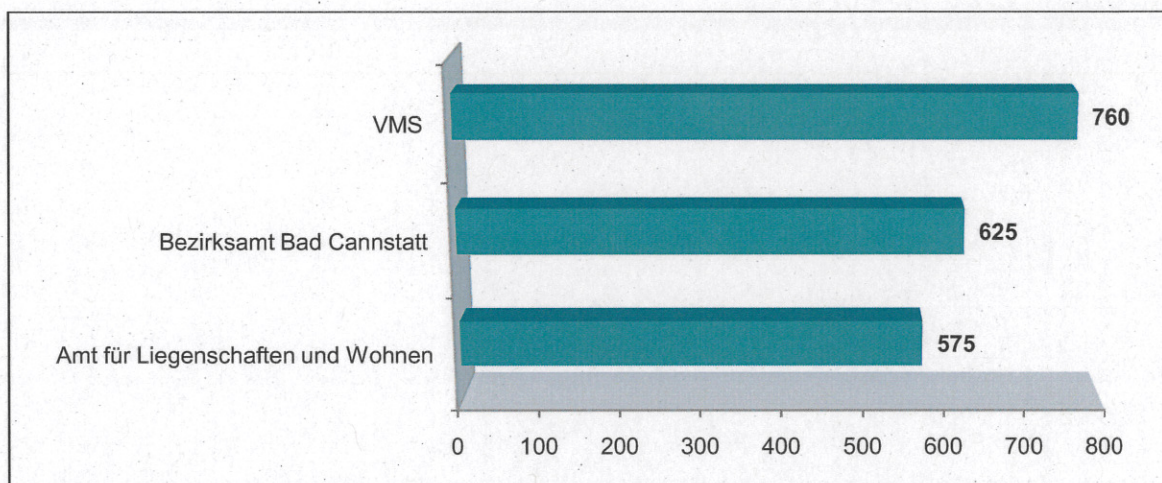


Abbildung 2: Ergebnisse Scoring-Modell

Im Ergebnis der gutachterlichen Bewertung ist die VMS der ideale Betreiber des Großen Kursaals Bad Cannstatt.

Für die VMS als zukünftigen Betreiber des Großen Kursaals sprechen neben dem großen Potential zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit insbesondere:

- Hohe Marktkonformität des Veranstaltungsangebots
- Ausgewogene Vermarktungsstrategie, Ziele und Motivation
- Hohe Professionalität, umfassende Erfahrung und relevante Referenzen im Veranstaltungsmanagement

7 Empfehlungen

7.1 Idealer Betreiber des Großen Kursaal

Mit Blick auf die Entwicklung des Veranstaltungsmarktes in Deutschland, die durchgeführten Analysen, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Bewertungen der drei gegebenen Betreiber kommt UDF zu dem Ergebnis, dass die VMS der ideale Betreiber des Großen Kursaals ist.

Für die VMS als zukünftigen Betreiber des Großen Kursaals sprechen:

- Professionelles Management der VMS ermöglicht langfristig den wirtschaftlichsten Betrieb und die Chance, dass der Große Kursaal zu einer regional und überregional bekannten Veranstaltungsstätte wird.
- Erweiterung des Veranstaltungsstätten-Portfolio der VMS durch den Großen Kursaal als Special Event Location.
- VMS ermöglicht die gleichwertige Nutzung des Großen Kursaals als Bürgerhaus bzw. Gemeinwesenzenentrum sowie als Kongress- und Veranstaltungszentrum.
- VMS kann als einziger Betreiber die Zuschussbedarfe auf Dauer reduzieren.



- Beim Betrieb durch die VMS ist ein jährlicher Zuschussbedarf in einem Korridor zwischen 200.000 € und 220.000 € anzustreben.

7.2 Kooperationen

Um die lokalen Interessen der ortansässigen Firmen, Bürger, Vereine und Vereinigungen sowie der Verwaltung und sonstiger gesellschaftlicher Interessensgruppen nachhaltig zu stärken, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen der VMS und dem Bezirksamt Bad Cannstatt anzustreben. Die Zusammenarbeit umfasst mehrere Bereiche wie z.B. die regelmäßige Abstimmung des Veranstaltungsprogramms und die Vereinbarung jährlicher Kontingente für Vereinsveranstaltungen.

7.3 Betreibervertrag

Ein Betreibervertrag zwischen der VMS und der Stadt Stuttgart ist empfehlenswert, welcher die wesentlichen Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie die finanziellen, technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen regelt.

7.4 Zentralitätsfunktion

In Bad Cannstatt gibt es zahlreiche Bürger- und Gemeinwesenzentren, die sich für kleinere, regelmäßig wiederkehrende Vereinsveranstaltungen eignen, wie z.B. für Proben und Übungsabende. Aufgrund seiner zentralen Lage und seiner Raumkapazitäten empfehlen wir, den Großen Kursaal insbesondere für große und bedeutende Vereinsveranstaltungen in Bad Cannstatt zu nutzen, z.B. für Jahres- und Weihnachtsfeiern, Tanzveranstaltungen, Bälle und kulturelle Events sowie Konzerte.

7.5 Vermarktung

Der regionale und überregionale Bekanntheitsgrad des Großen Kursaals kann durch den gezielten Einsatz verschiedener Marketingmaßnahmen und Werbeaktivitäten erhöht werden, wie z.B. eigene Homepage, Imagebroschüren, Anzeigen in Printmedien.

Um kommerzielle / nicht-kommerzielle Veranstaltungen mit ausreichenden Besucherzahlen unmittelbar nach Wiedereröffnung des Großen Kursaals durchführen zu können, ist es empfehlenswert, frühzeitig mit der aktiven Vermarktung zu beginnen sowie das hierfür benötigte Personal und Budget zur Verfügung zu stellen.

7.6 Raumkapazitäten

Um den Großen Kursaal professionell betreiben zu können, ist ein fester Personalbestand mit 3 – 4 Mitarbeitern erforderlich. Für diese Mitarbeiter müssen vor Ort ausreichend Büro- und Sozialräume (Umkleiden, Duschen, Pausenraum) zur Verfügung stehen, die in den aktuellen Bauplänen nur unzureichend berücksichtigt werden. Zur Behebung des planerischen Defizits „unzureichende Büro- und Personalräume“ empfehlen wir bauliche



Anpassungen, die während der noch andauernden Baumaßnahmen in den Bauplänen und vor Ort ohne großen Mehraufwand behoben werden können.

7.7 Zugriff auf weitere Räumlichkeiten

Um den Großen Kursaal, wie im Beschlussantrag GR Drs 600/2010 gefordert, auch als Kongresszentrum zu betreiben, ist bei mittelgroßen bis großen Kongressen der Zugriff auf alle verfügbaren Räumlichkeiten des gesamten Gebäudekomplexes Kursaal notwendig, also auch auf den Kleinen Kursaal, das Daimler-Zimmer, den Thouret-Saal und die Gastronomie.

7.8 Technische Ausstattung

Für einen wirtschaftlichen Betrieb durch die VMS und damit indirekt durch das KKL ist es empfehlenswert, dass im Großen Kursaal dieselbe Technik wie im KKL zur Verfügung steht. Dadurch können Synergien u. a. durch den kurzfristigen Austausch von technischen Geräten bei Defekten oder auch ggf. durch den Einsatz von Personal des KKL ausgeschöpft werden.

7.9 Cateringkonzept

Zur Gewährleistung einer großen kulinarischen Angebotsvielfalt in unterschiedlichen Preissegmenten empfehlen wir, den Veranstaltern die Möglichkeit einzuräumen, aus einer Liste vorab festgelegter Caterer selbstständig auswählen zu können. Erfahrungen in der Praxis zeigen allerdings, dass sich beim Betrieb von Veranstaltungsstätten häufig ein bevorzugter Caterer herauskristallisiert, der von den meisten Veranstaltern ausgewählt wird.

7.10 Parkmöglichkeiten

Aufgrund der zu geringen Parkkapazitäten in der geplanten Tiefgarage sind in Relation zu möglichen Besucherzahlen bei größeren Veranstaltungen ausreichend weitere oberirdische Parkplätze zu schaffen. Als Beispiel möge die Anzahl der Parkplätze im KKL in Relation zu den Besucherzahlen bei größeren Veranstaltungen dienen.