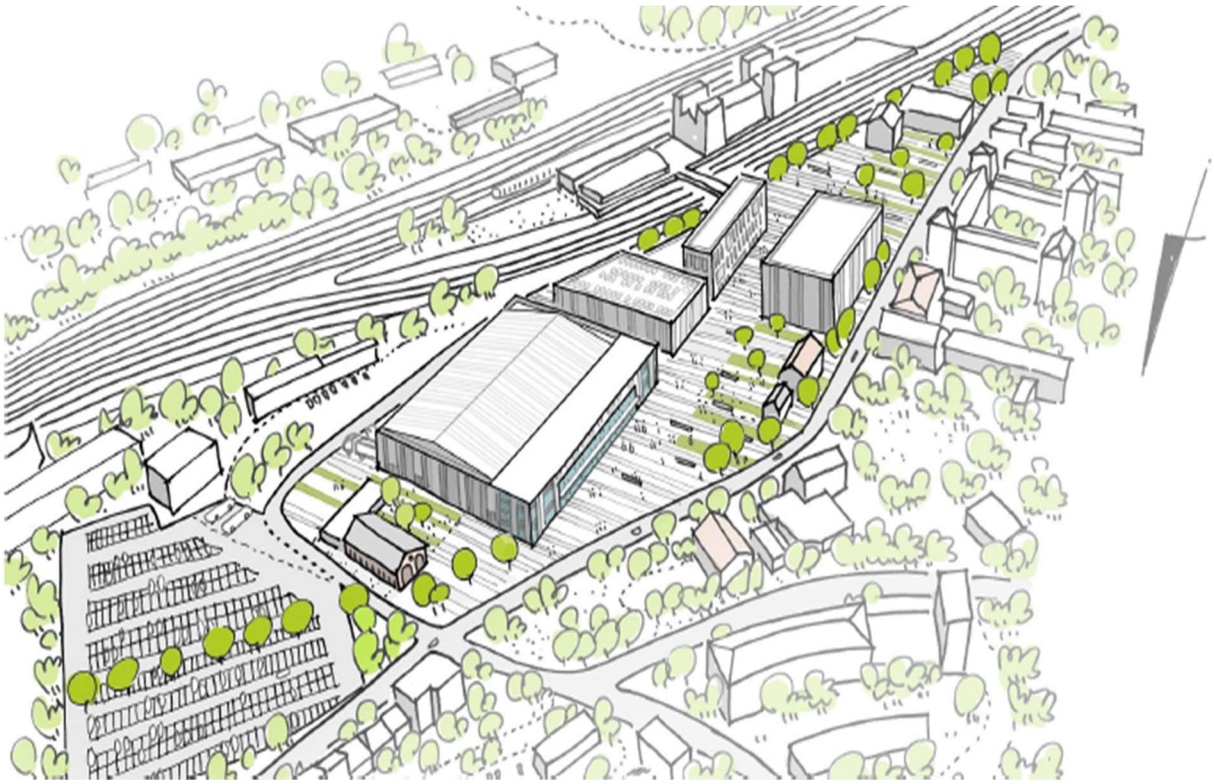
BEVENUE



Grundlagenstudie
Multifunktionsarena Minden

Management Summary

Stand: Winter 2017/18

Auftraggeber: **Stadt Minden**
Stadtentwicklung
Zentraler Steuerungsdienst
Kleiner Domhof 17

Ausführung: **Bevenue GmbH**
Beratung für Veranstaltungsstätten
Nordendstraße 62
80801 München

www.bevenue.de

VORBEMERKUNGEN

Die vorliegende Studie wurde durch die Stadt Minden am 14. September 2017 auf Grundlage des Angebotes der BEVENUE GmbH vom 16. August 2017 sowie dem Verhandlungsgespräch am 29. August 2017 beauftragt.

Diese Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet. Die Zahlen und Angaben wurden auf der Grundlage der uns zur Verfügung gestellten Informationen sowie allgemein zugänglichen Informationen aus Drittquellen, wie bspw. dem Internet, Publikationen der Stadt Minden, Pressemitteilungen lokaler Zeitungen sowie der einbezogenen Ämter und Fachabteilungen unter der Annahme der Validität und Zuverlässigkeit dieser Informationen ermittelt, jedoch unter Ablehnung jeglicher Haftung.

Wie bei auf Marktdaten basierenden Untersuchungen üblich, gelten die Feststellungen nur für eine begrenzte Zeit. Danach sind sie den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Dieses Dokument dient ausschließlich der Information der Auftraggeber der Studie und darf weiteren Personen nur durch den Auftraggeber zugänglich gemacht werden.

Die vorliegenden Informationen sind streng vertraulich und ausschließlich für den Adressaten bestimmt.

Bevenue GmbH

Minden/München im Winter 2017/18

ÜBER BEVENUE

BEVENUE ist ein spezialisiertes Beratungsunternehmen im Bereich Publikums- und Veranstaltungsimmobilien (Englisch: 'venues'), wie Stadthallen, Tagungs-/Kongresszentren, Kulturzentren, Multifunktionshallen, Messen, Theater und Hotels.

Ausgehend von der Expertise bei organisatorischen, wirtschaftlichen und technischen Fragestellungen zu veranstaltungsbezogenen Immobilienprojekten und Betrieben öffentlicher und privater Auftraggeber berät BEVENUE Kunden bei der Entwicklung von Konzepten und Strategien für die Optimierung bereits bestehender, wie auch beim Bau und Betrieb neuer Veranstaltungsimmobilien. Dabei reicht das Leistungsspektrum von Markt-/Bedarfs- und Wettbewerbsanalysen sowie Raumkonzepten über Businesspläne und Vermarktungskonzepte bis hin zu Personal-, Investoren- und Betreibersuchen. Als Partner des EVVC (Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren) sowie der Volleyball Bundesliga ist BEVENUE seit langen Jahren ‚Sparringspartner' der Branche für Themenstellungen und Projekte in diesem spezialisierten Tätigkeitsfeld.

INHALTSVERZEICHNIS

VORBEMERKUNGEN **2**
INHALTSVERZEICHNIS **3**
KERNERGEBNISSE **4**
1 MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE **4**
2 FINANZIERUNGSKONZEPT **7**
3 NUTZUNGSKONZEPT **8**
4 BETRIEBSKONZEPT **9**
5 VERMARKTUNGSKONZEPT **10**
6 BUSINESSPLANUNG **10**
7 DESIGN-/BAUKONZEPT & PROJEKTSTEUERUNG **12**
8 SEKUNDÄRNUTZENERMITTLUNG **12**
9 GESAMTFAZIT **13**

KERNERGEBNISSE

AUSGANGSLAGE/HINTERGRUND

Die 1970 eröffnete Kampa-Halle ist seit nun knapp 50 Jahren eine der zentralen Sport- und Veranstaltungsstätten der Stadt Minden und des Kreises Minden-Lübbecke. Aufgrund von vorhandenen und bekannten Schwächen und Sanierungsbedarfen muss die Halle in naher Zukunft umfassend saniert werden, um deren Nutzung als Sport- und Veranstaltungshalle mittel- bis langfristig gewährleisten zu können.

Vor diesem Hintergrund und auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass der derzeitige Ankermieter der Kampa-Halle, der Handball-Bundesligist GWD Minden eine den Ligaanforderungen gerecht werdende Heimspielstätte benötigt und hierfür Maßnahmen in der Bestandshalle umzusetzen wären, die über das „normale“ Sanierungsmaß hinausgehen, hat die Stadt Minden bereits 2014/2015 erste Überlegungen zur Entwicklung einer neuen, multifunktional nutzbaren Halle angestoßen. Aufsetzend auf der entsprechenden, ersten „Machbarkeitsstudie“ – die 2015er EFM-Studie – wurden in 2016 weiterführende Systemplanungen für eine multifunktionale Arena mit einer Kapazität für ca. 4.000 Personen bei Handballspielen bzw. ca. 5.000 Personen bei Konzerten durch die Architektur-/Planungsbüros HPP/Assmann/DBS/SEM im Auftrag der Stadt erarbeitet.

Als Basis der weiteren Überlegungen und Entscheidungen zur möglichen Entwicklung bzw. Konkretisierung einer neuen „Multifunktionsarena Minden“ wurde diese erweiterte Grundlagenstudie in Auftrag geben. Ziel dieser Studie war es, die relevanten Aspekte einer neuen Multifunktionsarena Minden detailliert zu untersuchen. Die Kernaussagen dieser Anfang 2018 fertiggestellten Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1 MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE

Allgemein stabile und positive Entwicklung der Veranstaltungsbranche in den Segmenten Kultur, Sport (Handball) und MICE.

Die Veranstaltungsbranche insgesamt – Sport-, Live-Entertainment- (Konzerte, Comedy, Shows, etc.) und MICE-Veranstaltungen (Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions, Tagungen, etc.) - konnte in den letzten Jahren auf internationaler und nationaler Ebene einen kontinuierlichen Zuwachs an Veranstaltungen, an Besuchervolumen und den daraus resultierenden Umsätzen verzeichnen - mehr Veranstaltungen = mehr Besucher = höhere Umsätze.

Das kontinuierlich steigende Veranstaltungsvolumen und die Nachfrage nach Veranstaltungsstätten weltweit, national und innerhalb des Großraums Hannover-Bielefeld-Osnabrück bildet dabei per se eine solide Grundlage für die weitere Entwicklung des Veranstaltungsstandortes Minden und eine neue, multifunktionale Großveranstaltungsstätte. Dabei erzeugen insbesondere die Handballer der GWD Minden mit ihrer Bekanntheit und Popularität im regionalen Umkreis ein erhöhtes Interesse und eine entsprechende Besuchernachfrage bei Heimspielen in der Kampa-Halle am Standort Minden.

Auch in den Segmenten Live-Entertainment-Veranstaltungen sowie Tagungen und Kongresse („MICE“) sind branchenweit positive Entwicklungen zu beobachten, von denen auch der Standort Minden grundsätzlich profitieren könnte. Diese wirtschaftlich attraktiven, zum Teil sogar image- und markenbildenden Veranstaltungen werden aber auch besonders intensiv am Markt mit entsprechenden Angeboten und Preisen von einer Vielzahl an Standorten und deren Locations umworben – ein sehr hart umkämpftes, z. T. stark subventioniertes Wettbewerbsumfeld.

Der Standort Minden mit der Bestandskapazität „Kampa-Halle“ ist als Standort für Sportveranstaltungen etabliert. Er gilt aber auch im Veranstaltungssegment der Konzerte, Comedy- und Showveranstaltungen als attraktiver und bekannter Standort für durchaus namhafte Künstler und Produktionen, jedoch mit

zuletzt rückläufiger Veranstaltungszahl. Dabei stehen Minden und die Kampa-Halle im intensiven Wettbewerb mit den vielen und vielseitigen Angeboten auf lokaler, regionaler und auch überregionaler Ebene. Auch begrenzt die hohe Handball- und Schulsportnutzung das Potenzial verfügbarer Termine möglicher Unterhaltungsveranstaltungen sowie das vorhandene Raum-/Flächenangebot der Bestandshalle die Nachfrage nach weiteren Terminen und Kapazitäten durch Veranstalter. Ein einschränkender Effekt, der das wahre Veranstaltungspotenzial Mindens (Chance!) bisher kaschiert.

Das Marktsegment „Handball“ bietet allgemein und für Minden Entwicklungs- und Wachstumspotenziale – es sind aber Investitionen und Maßnahmen erforderlich, es zu aktivieren.

Das „Veranstaltungssegment“ Ballsport, insbesondere das „Produkt“ Handball-Bundesliga ist ein zunehmend professionell geführtes Segment des Sportmarktes mit seit Jahren stabilen, sogar zunehmenden Zuschauer- und Umsatzzahlen. Nicht zuletzt aufgrund der sportlichen Erfolge einzelner Club-/Vereinsmannschaften auf internationalem Niveau, sondern auch aufgrund der Erfolge der Nationalmannschaft bei großen Turnieren in den letzten Jahren, verzeichnet der Handballsport eine große Medienpräsenz, Zuschauerzuwächse und Zuwächse bei Sponsoringanfragen – Chance/Potenziale für alle Vereine, Verbände etc.

Während sich diese positiven Entwicklungen gerade in den Vereinen in den größeren Standorten und traditionellen Handballhochburgen wie Kiel, Flensburg und Berlin bereits seit Jahren in professionellen Vereinsstrukturen und gut ausgebauten Spielstätten widerspiegeln, gilt es gerade für kleinere Standorte und Clubs, wie Coburg, Gummersbach, Lemgo, Minden oder Wetzlar sich mit eigenen Mitteln und eigenen „Marken“ sowie entsprechenden Strukturen in dieser Liga durchzusetzen und zu etablieren – Herausforderung/Risiken für alle Vereine, Verbände etc.

Die Entwicklungs- und Marktpotenziale im Ballsportsegment „Handball“ sind für Minden und den etablierten Player „GWD“ grundsätzlich auch vorhanden. Für deren Realisierung muss kurz-/mittelfristig in eine Halle und die Infrastruktur („Hardware“) investiert werden. Gleichzeitig bietet eine neue Arena dem Verein Möglichkeiten, sich der Herausforderung einer Professionalisierung zu stellen („Software“) und dauerhaft mit den Ligaentwicklungen und den Anforderungen an professionelle Multifunktionsarenen Schritt zu halten. (Nur) so kann die GWD ein dauerhaft attraktives „Produkt“ am Standort Minden bieten und halten.

Die standortrelevanten Grundlagen für eine Multifunktionsarena Minden sind vorhanden, das potenzielle Marktgebiet ist groß.

Der Standort Kreis Minden-Lübbecke und die im regionalen Umfeld ansässigen Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen bilden grundsätzlich eine attraktive Grundlage und sind potenzialreiche Generatoren für Veranstaltungen. Im Umkreis der Stadt leben rund 1,1 bis 2,2 Mio. Einwohner (45 bis 60 Minuten Fahrzeit-Isochrone) von denen zwischen 0,7 und 1,4 Mio. als potenzielle, relevante Veranstaltungsbesucher in den Veranstaltungshäusern gewertet werden können – sowohl in Minden, in einer möglichen, neuen Arena aber auch in allen anderen Städten der Region und deren Veranstaltungshäuser. Dieses Besucherpotenzial für den Besuch der neuen Arena durch geeignete Maßnahmen zu aktivieren, ist eine entscheidende Aufgabe des künftigen Betreibers einer neuen Multifunktionsarena und dessen Kunden, den Veranstaltern.

Minden als zentrale Einkaufsdestination und die Region sind als Standort namhafter Unternehmen und von (Fach-)Hochschulen sowie als Wohn- und Arbeitsort von über 80 Tsd. Menschen ein attraktiver Standort für die neue Arena. Zudem existiert eine veranstaltungsrelevante Angebotslücke bei Spielstätten mit Kapazitäten zwischen 2.000 und 5.000 Zuschauer, die sich mit dem Wegfall der Kampa-Halle vergrößert. Dies führt zusammen mit dem vorhandenen (Besucher-)Nachfragepotenzial und der guten Verkehrsanbindung zu Spill-Over-Effekten (positiven Effekten) zugunsten einer neuen Arena.

Auch der Tourismus und Hotels können von der neuen Arena profitieren. Die Mindener Hotellandschaft bildet zwar derzeit keinen marktgerechten Standard ab und bietet daher keinen signifikanten Impuls für Übernachtungsgäste im Rahmen von Veranstaltungen in der Arena. Durch eine neue Arena würden aber neue, zusätzliche Veranstaltungen und Veranstaltungsbesucher an den Standort Minden reisen, die marktadäquate Beherbergungskapazitäten benötigen – eine Herausforderung aber auch Chance für Bestandshäuser und zukünftige Hotelentwicklungen.

Grundsätzlich positiven und attraktiven Grundvoraussetzungen stehen bedeutende Einschränkungen gegenüber. Das Potenzial für die Arena ist nicht groß genug.

Als Teil des Großraums Ostwestfalen-Lippe steht die Stadt Minden und damit verbunden ihr gesamtes Veranstaltungsangebot im intensiven Wettbewerb nicht nur zu den bereits im Markt etablierten und differenzierten Angeboten der nahe gelegenen Großstädte Hannover, Bielefeld oder Osnabrück, sondern auch zu anderen Städten der Region und deren veranstaltungsrelevanten Angeboten (Stadthalle, Kulturzentren, Multifunktionshallen, Tagungshotels, etc.).

So haben alleine schon Hannover und Bielefeld eindeutige Standortvorteile gegenüber Minden als Tourismus- und Veranstaltungsstandort aufgrund ihrer Einzugsgebiete, der zentralen Lagen in der Metropolregion Hannover/Braunschweig bzw. Ostwestfalen (Bielefeld/Paderborn/Gütersloh), der Anfahrtsmöglichkeiten, der Hotel- und Gastronomiesituationen und der „Zugpferd"-Funktion diverser, hier angesiedelter Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen.

Die Entwicklung einer neuen Arena Minden im Speziellen weist aber auch weitere, erhebliche Risiken auf: so teilt sich das potenzielle Besucheraufkommen für Veranstaltungen auf die vielen Angebote im Großraum Hannover-Bielefeld-Osnabrück auf – dabei gilt: je weiter die Fahrdistanz zur Veranstaltungsstätte, desto geringer ist das Volumen an regionalen/überregionalen Besuchern. Auch ist das stark ausgebaute Angebot in der Region an etablierten Veranstaltungsstätten in ähnlichen Größenordnungen (z. B. Seidenstickerhalle/Stadthalle Bielefeld, SwissLife Arena Hannover) wie die Multifunktionsarena Minden, eine große Herausforderung für den zukünftigen Betreiber. Sie begrenzen die Nachfrage, Nutzung und Auslastung der neuen Arena mit den jeweiligen Veranstaltungs-/Nutzungsprofilen wesentlich.

Neben wettbewerbsbedingten Einschränkungen reglementieren zudem beihilferechtliche Einschränkungen kommerzielle Nutzungen im Tagungs- und Kongressbereich (in Konkurrenz zu privaten Alternativlocations, wie Hotels, Schulungs-/Tagungszentren etc.). Marktbedingte, strukturelle Obergrenzen verhindern betriebswirtschaftlich erforderliche Raum- und Flächenmieten bei der Vermarktung der Arena und deren Einzelräume. In der Realität erweisen sich Belegungseuphorien im Vorfeld des Baus einer Arena, insb. im Bereich Tagungen, Kongresse und Versammlungen als maximal durchschnittliche Auslastungsoptionen. Theoretische Effekte durch eine erhofft signifikante Sekundärnutzensteigerung fallen geringer aus, als erwartet.

Der künftige Betreiber muss neben ausreichenden Personalkapazitäten und Budgets auch über ein ausgeprägtes Netzwerk zu Veranstaltern auf lokaler, regionaler und überregionaler Ebene verfügen, um entsprechende Veranstaltungen für das neue Haus ganzjährig und dauerhaft akquirieren zu können.

Fazit: Professionelle Vermarktung und kommunale Unterstützung sind dauerhaft erforderlich.

Nur durch die Bereitstellung einer neuen, multifunktionalen Arena sind deren Bekanntheit, Betrieb und die Nachfrage nach Veranstaltungskapazitäten von Künstlern und Produktionen sowie nach Tagungs- und Eventkapazitäten durch Unternehmen und Organisationen aus dem lokalen und regionalen Umfeld nicht automatisch gewährleistet. Um eine Arena der Größenordnung von ca. 5.000 Personen in Minden auf dem Live-Markt platzieren und dauerhaft betreiben zu können, sind neben den Investitionen in die Immobilie, die Ausstattung und deren Betrieb auch erhebliche finanzielle Mittel im Bereich Vermarktung und Marketing erforderlich!

Das Potenzial für eine neue Arena in Minden ist zwar grundsätzlich vorhanden, jedoch müssen beständig erhebliche Mittel bereitgestellt werden, um locationtypische Defizite aus dem operativen Betrieb abzudecken (siehe hierzu Punkt 6 „Businessplanung“). Aus Betriebssicht besteht darüber hinaus das dauerhaft, nicht kalkulierbare Risiko mangelnder Auslastung und des Ertragsausfalls wodurch das Defizit noch höher ausfallen könnte.

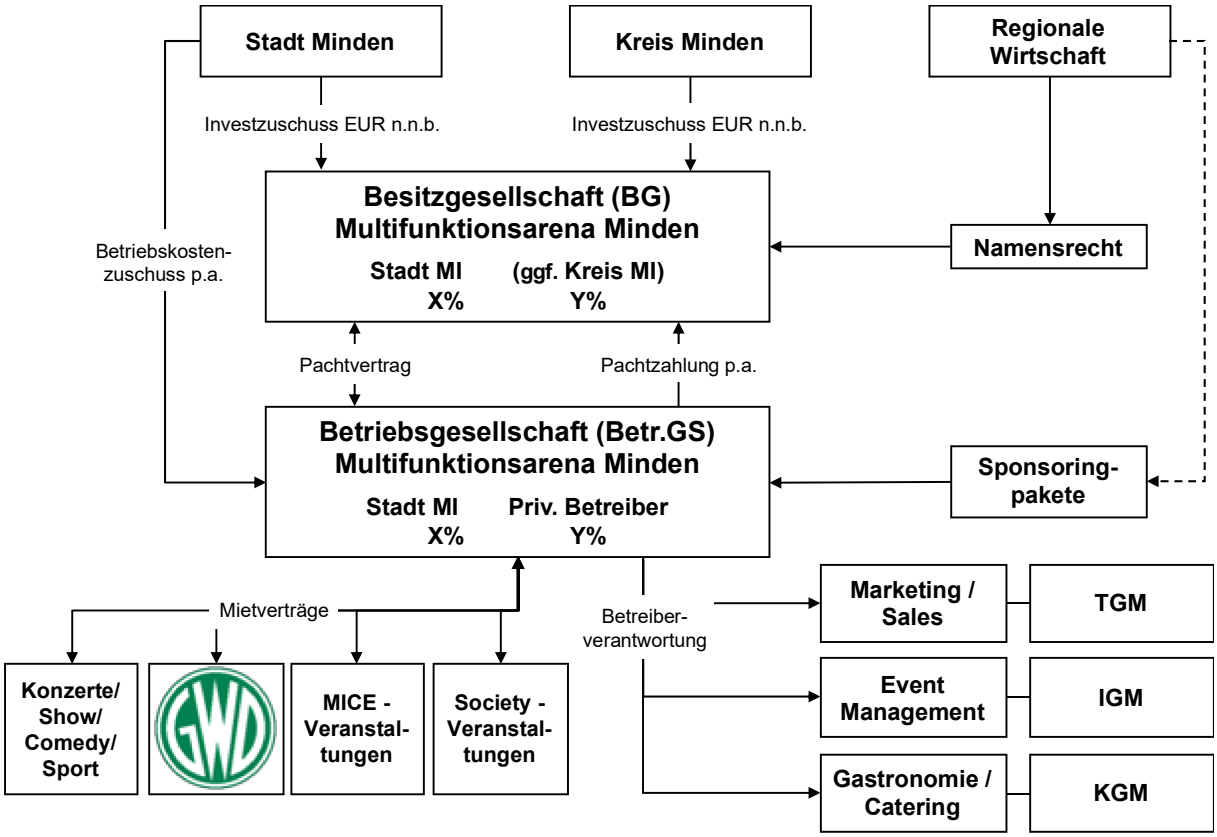
2 FINANZIERUNGSKONZEPT

Aus drei möglichen Finanzierungsmodellen stellt sich die Variante mit Beteiligung der Stadt, des Kreises und der Privatwirtschaft als die derzeit realistischste dar.

Nach aktuellem Stand besteht die Absicht, dass sich der Landkreis Minden-Lübbecke an der Finanzierung der durch die Stadt Minden zu errichtenden Multifunktionsarena beteiligt. Daneben hat auch die Privatwirtschaft in Minden ihre Bereitschaft bekundet, sich an den Investitionen zu beteiligen.

In dem derzeit zu präferierenden Modell gründen zum Zweck der gemeinsamen Finanzierung die Stadt Minden und ggf. der Kreis Minden-Lübbecke eine gemeinsame Besitzgesellschaft. Durch den Erwerb des Namensrechtes durch die regionale Wirtschaft werden Teile der Bauinvestitionen über die Laufzeit der Finanzierung übernommen.

Mit der zu gründenden Betriebsgesellschaft schließt die Besitzgesellschaft einen Pachtvertrag und überlässt dieser die Multifunktionsarena für den eigenverantwortlichen Betrieb.



Das finanzielle Engagement der regionalen Wirtschaft für das Multifunktionsarenaprojekt würde bei diesem Modell auch Sponsorenpakete/-verträge umfassen, die einerseits mit der Stadt Minden und andererseits mit der Betriebsgesellschaft geschlossen werden. Die Sponsorenerlöse würden in das Betriebsergebnis einfließen und die Investitionsbeteiligung über das Namensrecht insbesondere positive Auswirkungen auf niedrigere kommunale Baukosten haben.

Alternative Modelle, in denen entweder die Stadt Minden oder ein privates Unternehmen als 100 %-iger Investor auftreten, scheiden aufgrund der aktuellen Situation in Minden in Verbindung mit dem aktuellen Status des Interesses und Engagements der regionalen Wirtschaft aus.

3 NUTZUNGSKONZEPT

Das künftige Nutzungskonzept ist ausgewogen und entspricht dem einer typischen Mehrzweckarena mit sportlichem Ankermieter zuzüglich garantierter, kommunaler Nutzungsrechte.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Marktanalyse und der darin untersuchten regionalen und ausgesuchten, deutschlandweiten Bechmarkarenen besteht das Nutzungsprofil der neuen Arena zu 65 % aus kulturellen (inkl. Sport), zu 21 % aus Business- und zu 14 % aus gesellschaftlichen Veranstaltungen. Das entspricht einem typischen Veranstaltungsmix vergleichbarer kleiner bis mittlerer Mehrzweckarenen. Die Besuchergesamtzahl liegt bei rund 167.000 p. a.

Etwa 78 % der durchschnittlichen Auslastung der Kampa-Halle (≈ 40 Veranstaltungen) könnten in eine neue Arena „übertragen“ werden. Eine hundertprozentige Abbildung der vorhandenen Nutzung ist nicht möglich, da mit der neuen Arena die Anpassung der Miete auf ein marktübliches Niveau einhergeht, welches von einigen Veranstaltungen nicht mehr getragen werden kann. Ein Großteil von Veranstaltungen, die bisher in der Kampa-Halle im kulturellen und gesellschaftlichen Interesse des Kreises Minden-Lübbecke und der Stadt Mindens standen, werden als Teil von 20 jährlich garantierten „kommunalen“ Veranstaltungen in die Neue Arena als gesetzt angenommen. Hinzu kommen Veranstaltungen, die sich aufgrund des Charakters, der Qualität und der Kapazität der neuen Arena neu am Markt ergeben.

Der Veranstaltungsmix der neuen Halle erstreckt sich über 21 Sportveranstaltungen (inkl. 19 Handballspiel), 21 Kulturveranstaltungen, 30 Tagungs- und Seminarveranstaltungen mit einer Teilnehmerzahl bis zu 250 und weiteren 6 Kongressen mit bis zu 1.500 Teilnehmern. Hinzu kommen 7 Messen und Ausstellungen (ins. 43 Business-Veranstaltungen) sowie 12 gesellschaftliche Veranstaltungen. Ergänzt wird der Mix um 20 kommunale Veranstaltungen – insgesamt rund 117 Veranstaltungen.

Marktbedingt und strukturell bestehen für die Auslastung der Neuen Arena (mit Veranstaltungen) Grenzen.

Zwar kann man Minden als Veranstaltungsstandort positiv einschätzen, aber nicht positiv genug, um veranstaltungs- und vermarktungsbezogen zu insgesamt vertretbaren Ergebnissen zu gelangen. Die zu große Nähe zu Hannover und Bielefeld und deren Zentralitätssog stellen eine programmatische Begrenzung des Veranstaltungsprofils in Qualität und Quantität für eine neue Arena dar. Dies gilt angebotsseitig bezüglich Kultur-/ Konzertveranstaltern und nachfrageseitig für zu aktivierendes Besucherpotenzial.

Die in Vorstudien verbreitete Belegungs- und Miethöhen-Euphorie werden v. a. im Bereich „Tagungen und Kongresse“ aufgrund des Standortes Mindens mit zu wenigen Hotels und kaum Tagungstourismus und aufgrund beihilferechtlicher Problematiken deutlich in Frage gestellt. Zusagen der lokal-regionalen Wirtschaft zu beabsichtigten, regelmäßigen und dauerhaften Arenanutzungen stellen sich in der Realität üblicherweise als nur sehr vorsichtig belastbar dar.

Die Höhe und Durchsetzbarkeit von Mietpreisen am Markt wird v. a. durch kommunal (politisch) subventionierte Mietpreise (nach Gebührenentgeltordnung) umgebender Hallen und Arenen begrenzt. Sie stellen in der Regel einen nicht marktfähigen Preis dar, der unterhalb des eigentlichen, betriebswirtschaftlich erforderlichen Marktpreises liegt. Strukturell bedingt, werden damit die wirtschaftlichen Möglichkeiten des privaten Betreibers deutlich begrenzt und beschnitten (kommunal-private Marktverzerrung als externer Effekt für den Betrieb und jeden Betreiber).

Auslastungsbedingte Einschränkungen entstehen durch 20 garantierte kommunale Veranstaltungen bei der Verfügbarkeit kommerzieller Termine, ohne betriebswirtschaftlichen Gegenwert.

Vergleichbare Hallen weisen Veranstaltungsschwankungen innerhalb einer Bandbreite zwischen 60 - 75 kommerziellen Veranstaltungen p. a. auf. Für den durchschnittlichen REAL CASE wurden für Minden insgesamt 61 kommerzielle (zuzüglich weiterer 36 Business- und Society-Kleinveranstaltungen in den Nebenräumen der Arena) und 20 kommunalen Veranstaltungen angenommen.

4 BETRIEBSKONZEPT

Ganzheitlicher Betrieb, d. h., Veranstaltungsmanagement und Gebäudemanagement aus einer Hand durch einen privaten Betreiber.

Es wird davon ausgegangen, dass ein privater Betreiber (für die es keinen expliziten Markt gibt) für den Betrieb der neuen Arena gefunden werden kann.

Für die Kalkulationen wird davon ausgegangen, dass ein privater Betreiber sowohl den Veranstaltungsbetrieb als auch den Gebäudebetrieb aus einer Hand managet. Das dafür erforderliche Personalkonzept sieht ein Team fest angestellter Mitarbeiter vor. Teilleistungen des infrastrukturellen und technischen Gebäudemanagements werden an externe Dienstleister übertragen. Arbeitszeitspitzen werden im Veranstaltungsbereich durch externes Personal abgedeckt. Neben dem Eventmanagement ist im Veranstaltungsmanagement das marktbedingt dringend erforderliche Marketing und der Vertriebsbereich enthalten.

Regionales Mietpreisniveau bestimmt die Höhe möglicher Mieterträge, die um die Weiterberechnung von Zusatzleistungen ergänzt werden.

Im Rahmen des Veranstaltungsbetriebs werden Räume und Flächen der Arena im Sport- und Kulturbereich auf Grundlage eines marktüblichen Mietpreises mit besucherabhängigem Risikoanteil ausschließlich vermietet (keine Eigenveranstaltungen). Darüber hinaus werden Mietern/Nutzern veranstaltungspflichtige Zusatzleistungen (z. B. Bühne, Sicherheit, Technik) sowie anteilige Medienverbräuche (z. B. Strom, Wasser Wärme) weiter berechnet.

Die hallengeborenen Rechte liegen bis auf das Namensrecht grundsätzlich beim Betreiber. Das Gastronomiekonzept, Werbe-, Sponsoring-, VIP- und Hospitality-Vermarktungen ermöglichen dem Betreiber zusätzliches Ertragspotenzial.

Das Gastronomiekonzept sieht einen externen Pächter vor, der auf Grundlage einer variablen Pacht den Zuschauer-, Tagungs- sowie VIP- und Hospitality-Bereich versorgt. VIP- und Hospitality-Einrichtungen werden in Kooperation mit dem Ankermieter gegen eine Provision (quasi-Raummiete) für den Betreiber vermarktet (Mischvermarktung). Erträge aus Sponsoringleistungen durch die lokale Wirtschaft sind vom Betreiber zu verhandeln. Nach bisherigen Vorgesprächen fließen diese Gelder in den Betrieb. Erträge aus der Vermarktung des Namensrechtes fließen nach bisherigen Überlegungen in die Refinanzierung der Baukosten für die Errichtung des Objekts.

5 VERMARKTUNGSKONZEPT

Die lokal-regionale, private Wirtschaft (als private Sponsoren der Arena) ist derzeit bereit, den Betrieb mit 200 TEUR p. a., und das für die ersten 10 Jahre, zu unterstützen. Weitere 250 TEUR p. a. wurden dem Eigentümer/Investor (Stadt Minden) für den Erwerb des Namensrechts auf 20 Jahre für die Refinanzierung in Aussicht gestellt (5 Mio. EUR) und 1 Mio. EUR als Einmalbetrag zur Unterstützung Gesamtinvestition.

Grundsätzlich sollten die Vermarktungsrechte und die Erträge hieraus beim Betreiber liegen. Neben der allgemeinen Vermarktung (Vermietung der Arena) werden in der Arena das Namensrecht, Sponsoringpakete und Werbeflächen zusätzlich vermarktet. In Vorgesprächen mit potenziellen Sponsoringgebern, die im Zuge der Projektumsetzung erneut durch den Betreiber konkret zu führen sind, wurden Zusagen für den Betrieb in Höhe von 7 Mio. EUR gegeben. Diese werden einerseits für werbliche Gegenleistungen im Rahmen des Betriebs (z. B. Business-Club-, Tribünen-, Sitzplatzbranding, Ausstattungssponsoring beim Inventar der Arena oder bei der Bestückung des Businessclubs mit gastronomischen Waren) und gegen den Erwerb des Namensrechts gegeben. Eine weitere Mio. EUR wurde für den Bau in Aussicht gestellt (Gesamtvolumen von 8 Mio. EUR).

Weitere Erträge wurden aus dem Verkauf einzelner Werbeflächen in und an der Arena mit 100 TEUR p. a. angesetzt. Sie können als starker und zentraler Hebel für die Wirtschaftlichkeit der Arena wirken. Die Zusagen der lokal-regionalen Wirtschaft (Sponsoren) über 10 Jahre wurden im Rahmen der Businessplanungen über 40 Jahre mit einer Steigerung von 10 % pro weiterer Dekade angenommen (Risiko!). Erhöhen sich die Zusagen v. a. auch bei der (Teilum-)Widmung von Erträgen aus dem Namensrecht in Richtung Betrieb, kann von einer 65-80 %-iger betriebswirtschaftlichen Ergebniswirkung ausgegangen werden (Chance!).

6 BUSINESSPLANUNG

Das durchschnittliche, operative Betriebsergebnis liegt branchenüblich negativ bei -295 TEUR p. a. Eine zusätzliche Betreiberpacht vergrößert das jährliche Defizit darüber hinaus.

Das auf dem Nutzungskonzept basierende Gesamtergebnis ist branchenüblich negativ, jedoch auf verhältnismäßig niedrigem Niveau. Unter Einbeziehung einer vom Betreiber zu leistenden angenommenen Pacht von 100 TEUR p. a. (analog ratiopharm Arena Ulm) ergibt sich ein durchschnittliches Defizit im REAL CASE in Höhe von rund 400 TEUR p. a., welches über kommunale Zuschüsse ausgeglichen werden muss.

Das operative Ergebnis des ausschließlichen Veranstaltungsbetriebs (ohne Aufwand des Gebäudebetriebs wie z. B. Leistungen des technischen Gebäudemanagements, des dazugehörigen Personals und der Instandhaltungsrücklage) wäre positiv. Ein Großteil der Gebäudekosten kann branchenüblich nicht vollständig erwirtschaftet werden. Das Erwirtschaften der Finanzierungskosten, geschweige denn eines Überschusses ist gleichfalls branchenunüblich und strukturell nicht gegeben.

Die Höhe der Anzahl von im Nutzungskonzept angenommenen Veranstaltungen täuscht über ihre betriebswirtschaftliche Potenz hinweg.

36 Business- und Society-Veranstaltungen in den Nebenbereichen erwirtschaften einen sehr geringen Deckungsbeitrag - 20 kommunale Veranstaltungen bis auf einen geringen Betriebskostenersatz nahezu keinen. Die Durchführung von Businessveranstaltungen (traditionelles Stadthallen- sowie Tagungs- und

Kongresshallengeschäft) ist traditionell in Multifunktionsarenen gering/begrenzt. Möglichkeiten ein wesentlich höheres Volumen an Businessveranstaltungen am Standort Minden zu generieren oder signifikante Mietpreiserhöhungen realisieren zu können, sind marktstrukturell nicht angezeigt – Ertragssteigerungen je Veranstaltung sind begrenzt (siehe Punkt 3: Nutzungskonzept). Darüber hinaus verläuft das Veranstaltungsgeschäft stark saisonal, so dass insbesondere Sommer- und Ferienmonate vermarktungsschwach sind.

Wesentliche Stellschrauben zur Verbesserung des Betriebsergebnisses liegen im gebäudetechnischen Aufwand und in Einzelvermarktungserträgen.

Wesentliche Stellschrauben dieses Ergebnisses sind einerseits der erforderliche gebäudetechnische Aufwand sowie Möglichkeiten der Werbe- und Sponsoringvermarktung (Hebelwirkung), der Vermarktung des Namensrechts und der Zuordnung dieser Erträge zum Betrieb. Die angesetzte Marktmiete z. B. für die GWD Minden stellt ein Ausfallrisiko für Verein und Betreiber dar. Das Betriebsergebnis ist stets vom sportlichen Erfolg und der damit verbundenen Ligazugehörigkeit des Ankermieters abhängig.

Ansätze, insbesondere das (konzertante) Kulturprogramm qualitativ und quantitativ zu steigern (zu verbessern), sind nur mit einer aggressiven Mietpreispolitik möglich und mit erheblichen Risiken für Betreiber und Stadt verbunden.

Zusätzliche und attraktive(re) Veranstaltungen nach Minden zu akquirieren (zusätzlich oder von konkurrierenden Locations abwerbend), wäre durch größere Risikobeteiligung des Betreibers bei Veranstaltungen in Kooperation mit lokalen Veranstaltern und/oder durch aggressive Mietpreissenkungen möglich. Ersteres ermöglicht Ertragssteigerungen, birgt jedoch das veranstaltungstypisch hohe Verlustrisiko je Veranstaltung. Je mehr der Arenabetreiber das Engagement und die Funktion des (Konzert)-Veranstalters ausübt (Tendenz: Eigenveranstaltung), worin nicht dessen Primärgeschäft liegt, desto größer ist die erforderliche Personal- und Branchenkompetenz und die einhergehende Steigerung der Mitarbeiterzahl (Steigerung Personalaufwand).

Die Akquisition von Veranstaltungen über einen geringeren, als den marktüblichen Mietpreis („Kampfpreise“) führt unweigerlich zu Ertragsausfällen, die mit der steigenden Anzahl von Veranstaltungen marktbedingt im Zweifel nicht kompensiert werden können. Vor allem aber erwächst der Stadt Minden mit der kommunalen Subventionierung (Sponsoring) kommerzieller, privatwirtschaftlich organisierter Veranstaltungen neben der Ergebnisverschlechterung ein beihilferechtliches Problem.

Möglichkeiten der Ertragsverbesserung durch die Erhöhung der jährlichen Veranstaltungsanzahl sind gering - WORST und BEST-CASE Szenarios zeigen, dass selbst die Erhöhung der Veranstaltungszahlen inkl. der Wirkung auf davon abhängige Ertragsgrößen, den kommunalen Zuschuss lediglich auf rund 300 TEUR p. a. zu senken vermögen.

Die Erhöhung der gesamten Auslastung um 25 % (147 Veranstaltungen) führt zu keinem ausgeglichenen Ergebnis. Eine ergänzende Szenariosimulation ermöglicht eine „schwarze Null“ erst ab einem unrealistischen Zielwert von 185 Veranstaltungen p. a. Innerhalb des WORST-CASE-Szenarios führten einerseits Primär- und Sekundärwirkungen der Zweitligazugehörigkeit der GWD Minden sowie darüber hinaus die Senkung der übrigen Veranstaltungen um 25 % auf insgesamt 94 zu einer Verschlechterung des Betriebsergebnisses. Bei gleichbleibender Pacht in Höhe von 100 TEUR p. a. würde ein kommunaler Zuschuss in Höhe von 645 TEUR p. a. erforderlich.

Die Hochrechnung des REAL-CASE-Ergebnisses auf eine Finanzierungs- und Abschreibungszeit der Immobilie von 40 Betriebsjahren ergibt eine durchschnittliche Belastung für die Stadt Minden in Höhe von rund 1,654 Mio. EUR p. a.

7 DESIGN-/BAUKONZEPT & PROJEKTSTEUERUNG

Bisherige Planungen liegen detailreich und auf qualitativ hohem Niveau vor. Vor dem Hintergrund der Nutzungsanforderungen besteht Anpassungsbedarf

Bezogen auf das im Nutzungskonzept zu erwartende Konferenz- und Tagungsgeschäft könnten die Logenflächen im 2. Obergeschoss entfallen. Angesichts der relativ hohen Anforderungen der GWD Minden an die Anzahl von Hospitality-Plätzen und entsprechenden Flächen im gleichen Bereich der Arena wären Logenflächen im 2. Obergeschoss ggf. erforderlich. Dieser Konflikt ist aufzulösen. Auch wären bisher definierte Business-Seats in den Tribünen nur bei Veranstaltungen mit ausgefahrenen Tribünen verkaufbar. Bei Konzertveranstaltungen mit eingefahrenen Tribünen ergäben sich erhebliche Vermarktungseinschränkungen für den Betreiber. Diese gilt es planerisch und betriebskonzeptionell aufzuheben.

Mit Kenntnis der lokalen Parameter wird für das Projekt ein zweistufiges Vergabeverfahren mit vorgelagertem öffentlichen Teilnehmerwettbewerb empfohlen.

Bei der darin enthaltenen Präqualifikation ist für das Vergabeverfahren mit einer vermutlichen Laufzeit von ca. 12 Monaten zu rechnen. Die Beauftragung eines externen Projektmanagements (Projektsteuerung) wird empfohlen. Die Ausschreibung der Architektenleistungen ist nach HOAI erforderlich und die Suche nach einem privaten Betreiber sollte frühzeitig angegangen und ausgeschrieben werden. Nach Abschluss des Ausschreibungs- und Vergabeverfahrens ist mit einer Bauphase von ca. 18 bis 24 Monaten zu rechnen. Bei Vorliegen aller erforderlichen Voraussetzungen ist von einer Gesamtlaufzeit von ca. 30 bis 36 Monaten auszugehen.

8 SEKUNDÄRNUTZENERMITTLUNG

Eine neue Multifunktionsarena Minden wird mehr Geld kosten, als sie durch den Betrieb und den Sekundärnutzen rechnerisch erwirtschaften kann – sie ist als langfristige Zukunftsinvestition in die Standortsicherung, Wirtschaftsförderung und die touristische Infrastruktur der Destination Minden zu betrachten

Bei der Berechnung des Sekundärnutzens handelt es sich um ein rein theoretisches Rechenmodell. In der bisherigen Form der Nutzung und des Betriebes der Kampa-Halle wurden bei den knapp 60 Veranstaltungen durch deren über 100.000 Besucher zusätzliche Ausgaben (ohne direkte Umsätze des Betreibers) in Höhe von knapp 3,6 Mio. EUR p. a. getätigt. Es wurden ca. 100 Arbeitsplätze geschaffen/gesichert und zusätzliche Steuereinnahmen in Höhe von jährlich rund 141 TEUR erzielt.

Für eine neue Arena ergeben sich aufgrund eines verbesserten Nutzungs-/Veranstaltungsmixes sowie den damit zusammenhängenden, erhöhten Besucherzahlen Kaufkraftzuflüsse in Höhe von jährlich knapp 5 Mio. EUR. Gleichzeitig würden dabei ca. 144 Arbeitsplätze gesichert/geschaffen und es können jährliche 200 TEUR zusätzliche Steuereinnahmen generiert werden.

Zusätzlich zu dem quantitativen Nutzen kann durch eine neue Arena Minden weiterer, qualitativer Nutzen erzielt werden. So wäre eine neue Arena Minden ein überregionaler Werbe- und Imageträger für die Stadt, den Kreis und die Destination Minden, sie wäre ein Treiber sowohl für das Veranstaltungswesen der Stadt und des Kreises, wie auch für die innerstädtische Entwicklung und des umliegenden Quartiers. Die Arena wäre zudem ein identitätsstiftendes Element für die Bevölkerung/Anwohner und ein Katalysator für wirtschaftliche Verflechtungen („Networking“) auf lokaler und regionaler Ebene.

9 GESAMTFAZIT

Die neue Arena Minden ist mehr als nur eine Veranstaltungsstätte. Sie kann ein relevanter Faktor im wirtschaftlichen, touristischen und sozio-kulturellen Gesamtkontext der Stadt und des Kreises sein. Dem skizzierten Nutzen der neuen Arena Minden steht jedoch ein Aufwand gegenüber, der sich im professionellen Betrieb und im dauerhaften Zuschuss- bzw. Ausgleichsbetrag der Stadt für den Betreiber des Hauses widerspiegelt.

Es gibt keinen (privaten) Betreibermarkt. Infolge dessen ist das Finden eines privaten Betreibers keineswegs garantiert. Auch Private können den Betrieb nicht defizitfrei führen. Insbesondere uns bekannte kommunale, vergleichbare Locations sind von kommunalen Zuschüssen abhängig.

Es erscheint insgesamt möglich, dass die Arena einen positiven Mehrwert (u.a. Imagewirkung, Identifikation der Besucher/innen mit der Arena) für den Standort entwickelt. Ob diese positive Strahlkraft für Stadt, Kreis und Region mittel- bis langfristig die erwarteten Chancen einer nachhaltigen Attraktivitätssteigerung erfüllt, bleibt offen. Realistisch ist, einen modernen Ersatzbau für die Kampa-Halle mit einem allerdings leicht verändertem (verbesserten) Nutzungsprofil zu bekommen, jedoch zu einem hohen Preis. Verwaltung und Politik aus Stadt und Kreis sind gefordert, gemeinsam zu erörtern und zu entscheiden, ob die tatsächlich erwartbaren Effekte und Chancen in einem angemessenen Verhältnis zum dafür erforderlichen finanziellen Aufwand stehen.