

BUSINESSPLAN FÜR EIN MUSIK WIRTSCHAFTSZENTRUM

AM BEISPIEL DES MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND



Businessplan für ein Musikwirtschaftszentrum

am Beispiel des Music Hub Mitteldeutschland

IMPRESSUM

Herausgegeben von

Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V.

Projekt: KREATIVES SACHSEN

Zietenstraße 2a 09130 Chemnitz

kontakt@kreatives-sachsen.de

www.kreatives-sachsen.de

Text & Inhalt

Die Publikation wurde als Auftrag von der Feldstärken GmbH, Christof Schreckenberg, betreut und in Zusammenarbeit mit Gina Zimmermann und Elias Ntais (enchoris) erstellt.

Titelgrafik

Dipl.-Ing. (FH) Juri Kuther für die Leipziger Club- und Kulturstiftung

Grafik & Satz

Stephan Peter Becher

© 2023 Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V.

INHALT

	Impressum	4			
	Inhalt	6			
	Vorwort	8			
1	Einleitung und Zielstellung	10			
1.1.	Interpretationshinweise – Anwendbarkeit für andere Projekte	12			
2	Ausgangssituation	14			
2.1	Ausgangssituation und Potenziale der Musikwirtschaft	16			
2.1.1	Das Musikökosystem in Sachsen	21			
2.1.2	Musikwirtschaft in Mitteldeutschland	22			
2.2	Das Projekt Gleisdreieck	25			
2.3	Methodischer Ansatz und Haltung	30			
3	Businessplan	32			
3.1	Zusammenfassung / Executive Summary anhand des Beispielvorbahens	34			
3.2	Produkt / Dienstleistung / Nutzen	36			
3.2.1	Ein Sechsspartenhaus – Mietangebot nach inhaltlichen Schwerpunkten	39			
3.2.2	Das Gebäudemanagement	45			
3.3	Markt und Wettbewerb	50			
3.3.1	Zielgruppen und Kundensegmente	52			
3.3.2	Leipziger Clublandschaft, Musik und kreativwirtschaftliches Umfeld	62			
3.3.3	Gewerbemieten am Leipziger Immobilienmarkt – Niveau und Trends	64			
3.4	Geschäftssystem und Organisation	66			
3.4.1	Bestimmungen der Rechtsform (allgemeiner Teil)	66			
3.4.1.1	Die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts	70			
3.4.1.2	Eingetragene Genossenschaft (eG)	73			
3.4.2	Rechtsform und Organisationsstruktur des Music Hub Mitteldeutschland (spezifischer Teil)	74			
3.6	Realisierungsplan	82			
3.6.1	Konzeptionsphase	82			
3.6.2	Planungsphase	83			
3.6.3	Beteiligungsphase	83			
3.6.4	Bauphase	87			
3.7.1	Unternehmensidentität	89			
3.7.3	Veranstaltungsmarketing / Prozessdesign	92			
3.7.4	Öffentlichkeitsarbeit	94			
3.8	Chancen und Risiken	97			
3.8.1	Prozessrisikoanalyse	97			
3.8.2	Risikoanalyse des Standorts Gleisdreieck	98			
3.8.3	SWOT Analyse	101			
3.9.	Finanzierung	104			
3.9.1	Kostenermittlung und grundlegende Annahmender Finanzplanung	104			
3.9.2	Betreiberkonzept mit Ein- und Ausgabenplanung	113			
3.9.3	Liquiditätsplanung für die Aufbau- und Implementierungsphase	115			
3.9.4	Rentabilitätsplanung für 30 Jahre	116			
4	Abschliessende Betrachtung	120			
5	Anwendbarkeit auf andere Projekte	122			
	Quellenverzeichnis	129			
	Abbildungsverzeichnis	135			
	Tabellenverzeichnis	139			
	Abkürzungsverzeichnis	140			
	Anhang	141			

VORWORT

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Sachsen ist eine der bedeutendsten Wirtschaftsbranchen des Freistaates. Ihre Wachstumspotenziale bezüglich des Umsatzes, der Beschäftigung und der Bruttowertschöpfung sind vielfach untersucht und belegt worden. In Sachsen gibt es über 10.000 Unternehmen, die aufgrund ihrer unternehmerischen Tätigkeit der Branche zugeordnet werden. Über die rein wirtschaftlichen Indikatoren hinaus gilt die Kultur- und Kreativwirtschaft sowohl in der Kooperation mit anderen Branchen als auch im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungen als Innovationsmotor und Zukunftstreiber. Die Branchenakteur:innen sind zumeist hochqualifiziert, szenorientiert und intrinsisch motiviert. Sie arbeiten oft interdisziplinär, projektorientiert und in temporären Konstellationen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft gilt als Vorreiter zukunftsorientierter Arbeits- und Geschäftsmodelle. Der hohe Anteil an Solo-Selbstständigen und Kleinstunternehmen bedingt flexible und innovative Arbeitsformen, die wiederum neue Orte des Austauschs mit spezifischen räumlichen Anforderungen benötigen.

Dieser Bedarf ist im Bereich der sächsischen Musikwirtschaft besonders deutlich. Die vielfältige Bandszene sowie die heterogene Label- und Clublandschaft

sind sehr kleinteilig aufgestellt und benötigen deshalb Orte zum Netzwerken, für gemeinsame Projektumsetzungen, zur Weiterbildung und Nachwuchsförderung. Die Ausgangslage ist gut: Sachsen verfügt aufgrund der hohen Dichte an Ausbildungsstätten und Aufführungsorten über ein großes Potenzial für die Ansiedlung musikwirtschaftlicher Unternehmen.

Ziel dieser Publikation ist es deshalb, ein Nutzungskonzept inkl. Finanzierungsplan für ein kreativwirtschaftliches Zentrum mit dem Schwerpunkt Musikwirtschaft zu entwickeln, welches als lokale Anlaufstelle nachhaltig den Aufbau von Netzwerken und Infrastruktur im Sinne eines Public-Private-Partnership-Projektes realisieren kann. Zur besseren Veranschaulichung wurden die vorgeschlagenen Maßnahmen anhand eines konkreten Beispiels dargestellt. Im Rahmen des Projekts Gleisdreieck Leipzig der gemeinnützigen Leipziger Club- und Kulturstiftung soll in den kommenden Jahren ein Zentrum zur Förderung der Musik im Mitteldeutschen Revier entstehen. Im Zuge eines Beteiligungsverfahrens wurden erste Bedarfe und Akteursstrukturen erfasst, dokumentiert und ausgewertet. Diese dienen als Basis für den Businessplan für das Musikwirtschaftszentrum MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND, das ein Angebot

an gemeinschaftlich nutzbarer Infrastruktur (Co-Working-Spaces, Probe-räume, Studios, Instrumente- und Tontechnik-Bedarf) und Räume für Qualifizierungs- und Professionalisierungs-Maßnahmen zur Verfügung stellen soll. Dabei übernimmt die Stiftung, die von erfahrenen Musikschaaffenden und Club-Betreibenden gegründet wurde, eine Mentor:innenfunktion. Als Ort der Vernetzung von Akteur:innen in der Region werden bestehende Potenziale sichtbar gemacht und zukünftige Kooperationen der Unternehmen, Solo-Selbstständigen und Auszubildenden ermöglicht. Prototypisch werden mögliche Träger- und Betriebsstrukturen untersucht und jeweils anhand des Beispielprojekts mit konkreten Zahlen unterlegt.

Das Projekt KREATIVES SACHSEN begleitet Bestands-Entwicklungsprozesse in seiner Funktion als zentrale Anlaufstelle für Kreativschaffende in Sachsen, die den Bedarf an niederschwellig zugänglichen Orten für flexibles Arbeiten stetig kommunizieren. Im Zuge der Beratungstätigkeit bei KREATIVES SACHSEN wurde deutlich, dass die Befähigung der handelnden Akteure zur Organisations- und Baubestands-Entwicklung eine zentrale Aufgabe ist, weshalb die hier vorliegende Publikation die Gleichzeitigkeit

dieser beiden Prozesse abbildet, untersucht und mit konkreten Zahlen hinterlegt. Mit dem Ende 2021 im Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. gesetzten Fokus im Bereich der Populärmusik und Popkultur durch die Projekte POP IMPULS und dem Programm Branchenfokus POP bei KREATIVES SACHSEN wurde dem wachsenden Bedarf an musikwirtschaftlichen und musik-kulturellen Unterstützungsstrukturen Rechnung getragen. Aktuell wird an einer Verstärkung der Projekte in Form einer zentralen landesweiten Anlaufstelle gearbeitet. Das Büro für Popkultur und Musik Sachsen – BPM Sachsen könnte so auch mit dem Vorhaben MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND zukünftig kooperieren und Kräfte bündeln, um gemeinsam Musikschaaffende in Sachsen zu unterstützen.

August 2023
Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V.
Projekt KREATIVES SACHSEN

1 EINLEITUNG UND ZIELSTELLUNG



1.1. INTERPRETATIONSHINWEISE – ANWENDBARKEIT FÜR ANDERE PROJEKTE

Jeder Kulturort bringt seine eigene DNA mit. Das ist den Autor:innen dieses Dokuments sehr bewusst. Je nach Bausubstanz, Standort, lokaler Kultur- und Kreativwirtschaftsszene, Verbindungen zu Verwaltung und Politik, Zugang zu Fördermöglichkeiten und vielen weiteren Faktoren entsteht eine ganz eigene, individuelle Situation mit Chancen und Risiken und am Ende eben ein ganz individueller, charakteristischer Ort. Insofern ist auch der hier beschriebene Businessplan nicht 1 zu 1 auf andere Projekte übertragbar. Blaupausen funktionieren nicht. Das Beispielprojekt, MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND, kann und soll aber als Informationsquelle, Orientierungshilfe und Inspiration dienen.

Der Begriff HUB lässt sich hier als „Knotenpunkt“ oder „Dreh- und Angelpunkt“ übersetzen. Das beinhaltet unterschiedliche Wirkungsebenen, nämlich die ortsgebundene Ebene auch im Sinne der Standortentwicklung sowie die darüber hinaus wirkenden Netzwerk- und Ausstrahlungseffekte. Deshalb folgt zum Einstieg in Kapitel 2 sowohl ein Überblick über die Musikwirtschaft als auch über die spezifische Ausgangssituation des Leipziger Beispielprojekts. Dieser Einstieg soll es den Leser:innen erleichtern, den Argumentationssträngen des

Businessplans in Kapitel 3 zu folgen und die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse mit Hintergrundwissen zu Kultur- und Kreativbranchen auf regionaler und überregionaler Ebene zu verbinden.

Die Qualität eines Businessplans wird unter anderem auch daran gemessen, dass generell anerkannte Argumentationsstränge, Kennzahlen und Berechnungen an das Vorhaben angelegt werden. Das macht Projekte zum einen vergleichbar und zum anderen berechenbar. Im Prozess der Erstellung des Businessplans nutzen wir flexible Planungsansätze, die sich in Kreativbranchen und Innovationsprozessen als erfolgreich erwiesen haben (bspw. Elemente von Design Thinking, Business Model Canvas und Effectuation). Der Einsatz dieser Methoden in den frühen Phasen der Businessplanerstellung erspart ein häufiges Umformulieren und Neustrukturieren und hilft beim Sammeln neuer Erkenntnisse durch Perspektivwechsel. Trotzdem bleibt der Businessplan am Beginn eines Vorhabens ein wichtiger Baustein, um sich einen Überblick zu verschaffen und die eigenen Ideen auf Machbarkeit hin zu überprüfen. Es gilt, die Risiken abzuschätzen und das Vorhaben souverän präsentieren zu können. Die standardisierte Form hilft potenziellen Partner:innen und Stakeholdern dabei, das Projekt zu beurteilen. Der Aufbau des hier dargestellten Businessplans folgt im wesentlichen einer Struktur, die in Deutschland von zahlreichen Industrie- und Handelskammern empfohlen wird:¹

¹ Gliederung weitgehend entsprechend BayStartUP GmbH (2022)

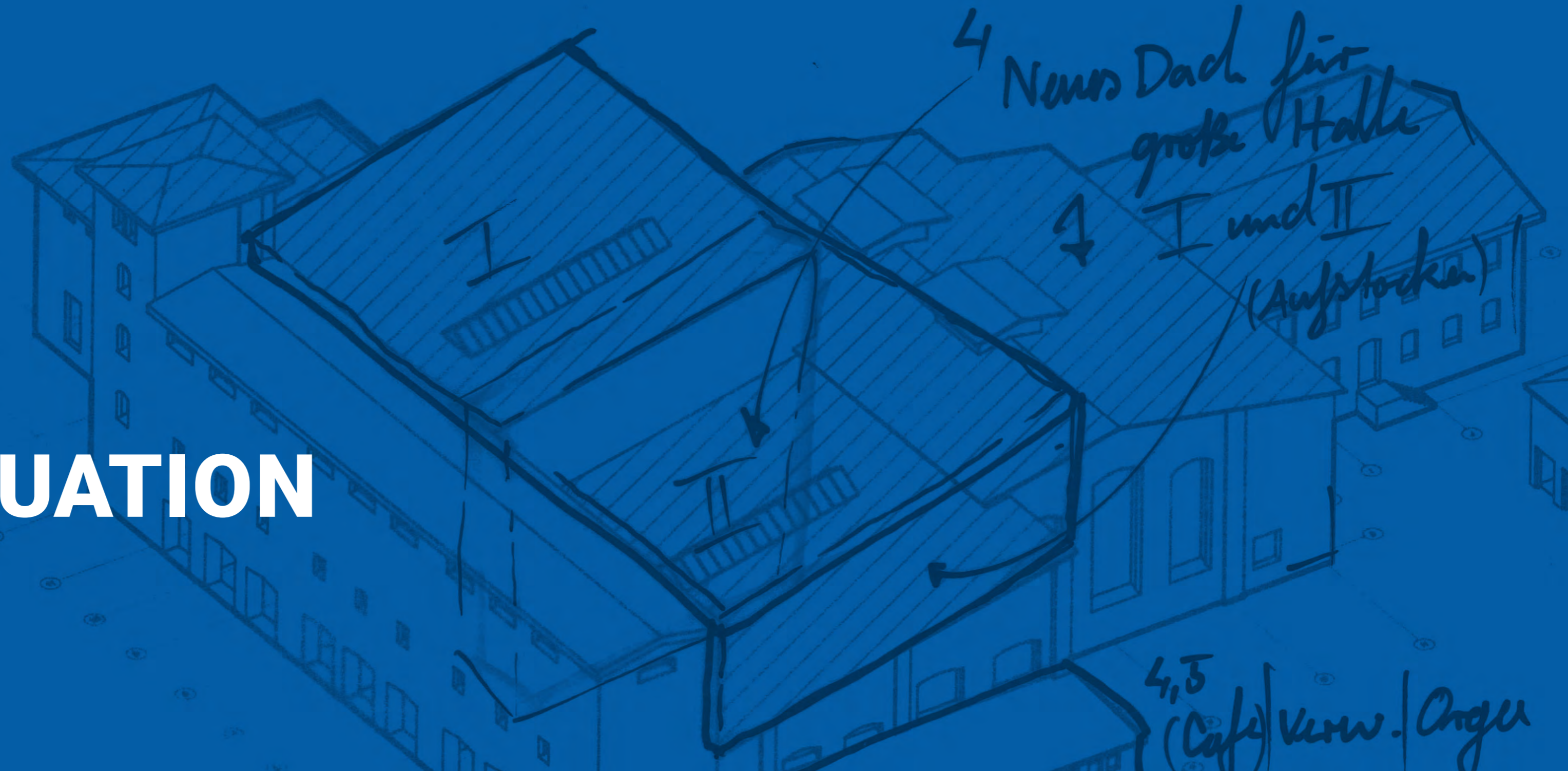
1. Zusammenfassung (Executive Summary): Dies ist eine kurze Übersicht des gesamten Businessplans. Hier sollten die wichtigsten Punkte des Unternehmens, Produkte/Dienstleistungen, Zielgruppe, Marktchancen und finanziellen Prognosen prägnant dargestellt werden.
2. Produkt/Dienstleistungen/Nutzen: Beschreibung des Produkts oder der Dienstleistung, Kundennutzen, Ausblick auf den zukünftigen Unternehmensaufbau, Entwicklungsstand, rechtliche Rahmenbedingungen und Schutz des Wettbewerbsvorsprungs
3. Markt und Wettbewerb: Schritt für Schritt zur aussagekräftigen Zielmarktbestimmung, Markt- und Wettbewerbsanalyse
4. Geschäftssystem und Organisation: Bestandteile des Geschäftsmodells, Aufbauorganisation, Rechtsform, Aufgabenverteilung, Standort des Unternehmens
5. Unternehmerteam, Management und Personal: Das Gründer:innen-Team stellt sich vor mit Qualifikationen und Erfahrungen der Schlüsselpersonen
6. Realisierungsfahrplan: Meilensteinplanung
7. Marketing und Vertrieb: Marketingziele, Marketingstrategien, Positionierung, Kosten- und Preisführerschaft, Differenzierung, Markteintrittsstrategie, Konkrete Marketingmaßnahmen, Kundenbedürfnisse, Produkt- und Preispolitik, Distributions- bzw. Vertriebsstrategie, Kommunikationspolitik - vertiefte Analyse der Kundensegmente (ggf. mit Value Proposition Design und Product Market Fit)²

² Das Kapitel zu Marketing und Vertrieb wurde in dieser Gliederung nach hinten verschoben, da es in diesem Fall einen besonders engen Zusammenhang zum Realisierungsfahrplan und zur Risikoanalyse gibt.

8. Chancen und Risiken: Chancen und Risiken für das Geschäft werden identifiziert und der Umgang damit erläutert, z.B. im Rahmen einer SWOT-Analyse.
9. Finanzplanung und Finanzierung: Detailpläne, Liquiditätsplanung, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Finanzierung, Finanzierungsinstrumente

Das vorliegende Dokument entspricht grundsätzlich diesem Aufbau. Das Beispielvorhaben wird zum besseren Verständnis und zur Konkretisierung verstärkt herangezogen. Dazu geben die Autor:innen in den einzelnen Kapiteln einen kurzen und kompakten Einblick in den jeweiligen Themenbereich. Durch das Beispielvorhaben bleibt der Businessplan in sich übersichtlich. Die dezierten Kalkulationen und Tabellen hier im Dokument wurden am Beispiel der Ansiedlung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND am Standort auf dem Gleisdreieck-Gelände in Leipzig erstellt. Ziel ist es, den Prozess anschaulich abzubilden. Das dargestellte Geschäftsmodell fokussiert sich auf die standortbezogene Funktion und basiert im Wesentlichen auf Einnahmen durch Gewerbetrieben. Die übergeordnete Netzwerk- und Ausstrahlungsfunktion wird strategisch berücksichtigt und erläutert, findet aber keine direkte Berücksichtigung in der Finanzkalkulation. Sie kann anhand ihrer Posten und Berechnungen gleichzeitig als Startvorlage für ähnliche Vorhaben - als Informationsquelle und Orientierungshilfe - gesehen werden.

2 AUSGANGSSITUATION



2.1 AUSGANGSSITUATION UND POTENZIALE DER MUSIKWIRTSCHAFT

Die Musikwirtschaft ist ein komplexes System. Um es den Leser:innen zu erleichtern, die Ziele, geplanten Maßnahmen und erhofften Wirkungen eines Musikwirtschaftszentrums schnell einordnen zu können, startet dieses Dokument mit einem Überblick zur Ausgangssituation und den Potenzialen der Musikwirtschaft.

2019 generierte die Musikwirtschaft in Deutschland einen Umsatz von 5,2 Mrd. Euro mit rund 127.500 Erwerbstätigen und Erwerbstätigenanteile in den Sparten der Musikwirtschaft in Deutschland. Abbildung 2.1.1 illustriert dabei den hohen Erwerbstätigenanteil der Musikveranstaltungen (Live Music).

Der volkswirtschaftliche Mehrwert der Musikwirtschaft ergibt sich nicht nur aus der direkten Nachfrage. Musikinhalte sind auch Inputfaktor für andere Branchen, beispielsweise für audiovisuelle Medienprodukte des Rundfunks. Auch fernab der Musikwirtschaft wird durch den Einsatz von Musik Wert generiert, denke man zum Beispiel an die Film- und Fernsehbranche, Games, den Werbe- und Marketingsektor, Sound Design im Automobilbereich uvm. Im Jahr 2019 gaben Konsument:innen nach Angaben des Home Electronics Index Deutschland (BVT, gfu, GFK, 2019) 8,8 Milliarden Euro für Unterhaltungselektronik aus - ein Drittel davon Audio-Produkte. Die messbaren Ausstrahlungseffekte machten im gleichen Jahr in der Summe 28 Mrd. Euro aus.

Dafür ist der Musiktourismus ebenfalls ein gutes Beispiel, wobei hier auch häufig von Umwegrentabilitäten gesprochen wird.³ Musik wirkt als Komplementärgut, wenn Konzertbesucher:innen Geld für Anreise, Übernachtung, Verpflegung, den Kauf von Merchandising-Produkten oder andere Dinge im Umfeld der Veranstaltungen ausgeben. Sie lassen Geld in der Stadt und die Tourismusbranche profitiert von Tagesreisen und Kurzurlauben.

Abbildung 2.1.2 deutet zudem auf die indirekten Effekte der Musikwirtschaft hin, wenn zur Produktion oder zum Live-Konzert auch Vorleistungen aus anderen Branchen nachgefragt werden, sei es im technischen oder auch im krea-

³ Vgl. Initiative Musik gGmbH, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Sound Diplomacy (2021a), S.14 f.; Bundesverband Musikindustrie e.V. (BVMI) et.al. (Hrsg.) (2020), S.7 u. S.72 f.

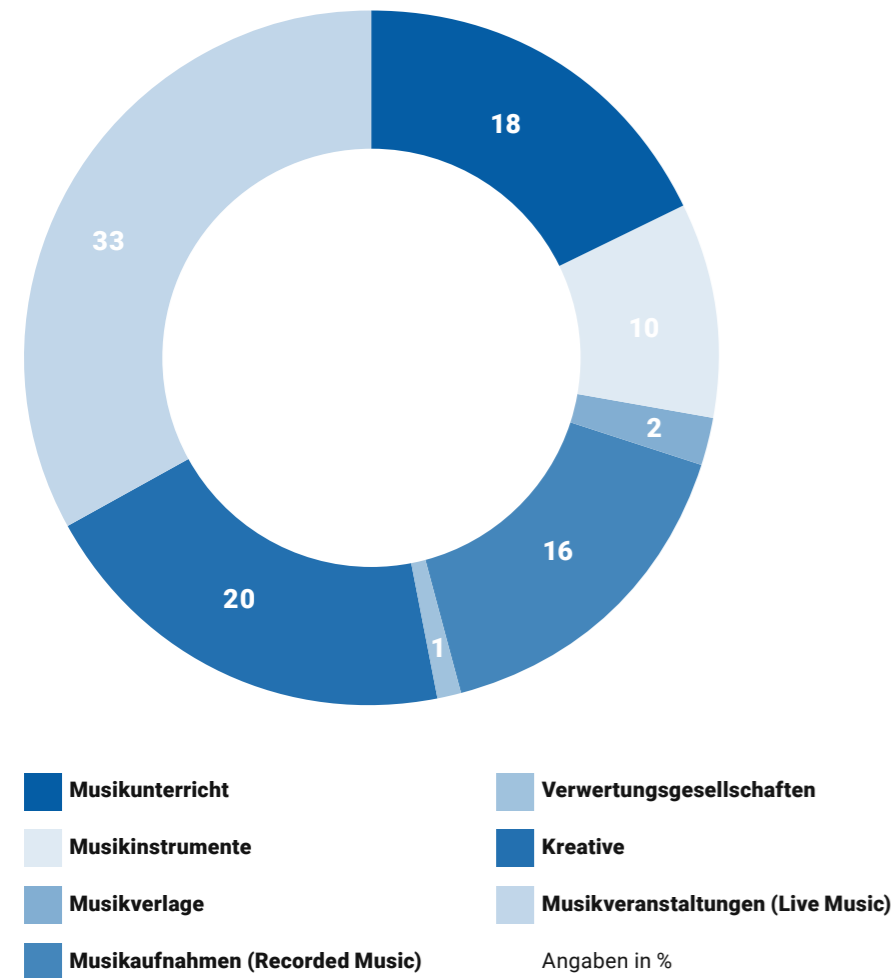


Abb. 2.1.1: Erwerbstätigenanteile in den Sparten der Musikwirtschaft in Deutschland 2019

Indirekte Effekte

Einkommen und Beschäftigung
Nachfrage Musikwirtschaft

Produktionsaktivität in anderen Branchen

2014 1	2019
Bruttowertschöpfung: 1,1 Mrd. Euro	Bruttowertschöpfung: 2,0 Mrd. Euro
Erwerbstätige: 18.000	Erwerbstätige: 28.800

Direkte Effekte

Einkommen und Beschäftigung
Wirtschaftliche Aktivität i.d. Musikwirtschaft

Produktionsaktivität in der Musikwirtschaft

Vorleistungsbezüge aus anderen Branchen

2014 1	2019
Bruttowertschöpfung: 4,0 Mrd. Euro	Bruttowertschöpfung: 5,2 Mrd. Euro
Erwerbstätige: 126.500	Erwerbstätige: 157.800

Ausstrahlungseffekte

Einkommen und Beschäftigung
Musiknutzung in anderen Branchen

Musik als Inputfaktor
z.B. Rundfunk

Komplementärträger für Musikkonsument:innen z.B. durch Musiktourismus

2014 1	2019
Umsatz U-Elektronik, Diskotheken, audiovisuelle Medien mit Musikinhalten: 15 Mrd. Euro	Umsatz U-Elektronik, Diskotheken, audiovisuelle Medien mit Musikinhalten: 15 Mrd. Euro
Musiktourismus 10 Mrd. Euro	Musiktourismus 13 Mrd. Euro

Abb. 2.1.2: Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Musikwirtschaft

tiven Bereich: Das neue Album benötigt neues technisches Equipment, ein gut gestaltetes Cover und professionelle Fotos, die Bühnenshow eine mitreißende Choreographie, die Outfits kommen von einem innovativen Modelabel usw. Durch die Nachfrage der Musikwirtschaft in anderen Branchen entstehen Aufträge, Arbeitsplätze und Erlöse. 2019 konnte diesen indirekten Effekten eine Bruttowertschöpfung von 2 Mrd. Euro zugerechnet werden. 28.800 Erwerbstätige wurden durch die Nachfrage der Musikwirtschaft beschäftigt.

Dass Musik unsere kulturelle Identität prägt und Menschen ihre Gefühle, Erlebnisse und Beziehungen damit ausdrücken können, ist wissenschaftlich belegt. Musik ist Ausdruck und essentieller Bestandteil unserer Kultur.⁴ Darüber hinaus unterstützt und prägt uns Musik beim Erwachsenwerden, gemeinsames Singen fördert Zusammenhalt (z.B. Chorgesänge im Fußball-Stadion), erhält Normen und kulturelle Riten (z.B. Weihnachtslieder), fördert das Erlernen von Sprachen und trägt zur Integration bei. Nicht zuletzt zeigt Musik Effekte im Rahmen psychischer und physischer Therapie verlässt man den Raum der persönlichen Erfahrungen und widmet sich dem (Zusammen-)Leben der Menschen in den Städten, dann wirkt Musikwirtschaft auch hier als wichtiger Impulsgeber und Entwicklungsmotor. Kultur macht Städte und Regionen lebenswert, fördert Zuzug, Wirtschaftswachstum, schafft Arbeitsplätze und hält Jugend in der Region.

Es ist kein Wunder, dass florierende Städte, wie zum Beispiel Leipzig, die Kultur- und Kreativwirtschaft in Ihren Stadtentwicklungsplänen mitdenken: Mit einem Fachbeauftragten für Nachtkultur im Kulturamt hat Leipzig als erste Stadt im Osten Deutschlands sogar eine Schnittstelle zwischen Verwaltung und der nächtlichen Clubkultur geschaffen.⁵ Der Plan geht auf: Leipzig ist schon lange kein Geheimtipp mehr, wenn es um internationale, diverse und lebendige Nachtkultur geht und zieht damit jährlich tausende Menschen in die Stadt – als Tourist:innen, Studierende, Azubis oder als Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen.

4 Rösing 2002, S.1

5 vgl. Kreatives Leipzig e.V. (2023), Kleemann, Birthe (2022c)

6 vgl. Initiative Musik gGmbH, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Sound Diplomacy 2021a, S.26-28

Bedarfe eines lokalen und regionalen Musikökosystems

Klar ist, die Musikwirtschaft ist Teil der kulturellen Landschaft einer Stadt oder Region. Wie gut das funktioniert, wie viel Wertschöpfung der Teilmarkt generiert und wie lebendig die regionale Musikszene agiert, ist abhängig von ihrem direkten Umfeld und verschiedenen Faktoren.

Freiräume: Subkultur braucht Freiräume, um sich entwickeln zu können. Subkultur meint dabei die frei agierenden Musiker:innen und Kreativen, die intrinsisch motiviert versuchen, ihr Umfeld mit kulturellen Angeboten und Produkten zu bereichern. Musiker:innen brauchen dafür u.a. Proberäume, Studios, Spielstätten und Clubs.

Niedrigschwellige Infrastruktur: Kreative in Städten, die für gewöhnlich durch Platzmangel und Verdrängung herausgefordert werden, suchen die soeben beschriebenen Freiräume oft selbst. Denn gerade zu Beginn der künstlerischen Karriere brauchen Künstler:innen günstige Proberäume, kleine Bars und soziokulturelle Zentren oder DIY-Venues, um auf der Bühne stehen zu können. Ein ausgewogenes Ökosystem für Musiker:innen braucht also Raum zum Experimentieren auch für das Publikum. Nur so kann sich auch die Stadtgesellschaft überhaupt Zugang verschaffen zu den lokalen Künstler:innen und deren Werken.

Jugendförderung: Instrumente spielen lernen, sich in einer ersten Band ausprobieren, Technik günstig mieten können, all das bringt junge Menschen dazu an ihrer Musik und ihren Ideen dranzubleiben und sich zu entwickeln. Ein ausgewogenes Musikumfeld braucht also auch Musikschulen und Jugendzentren, die Zugang zu Technik und Instrumenten bieten. Um eine nachhaltige Entwicklung der Musikbranche regional zu sichern, ist eine gute Infrastruktur im Sinne eines funktionierenden Musikökosystems⁶ zu entwickeln. Dieses setzt sich aus folgenden Akteur:innen zusammen:



MUSIKUNIVERSUM

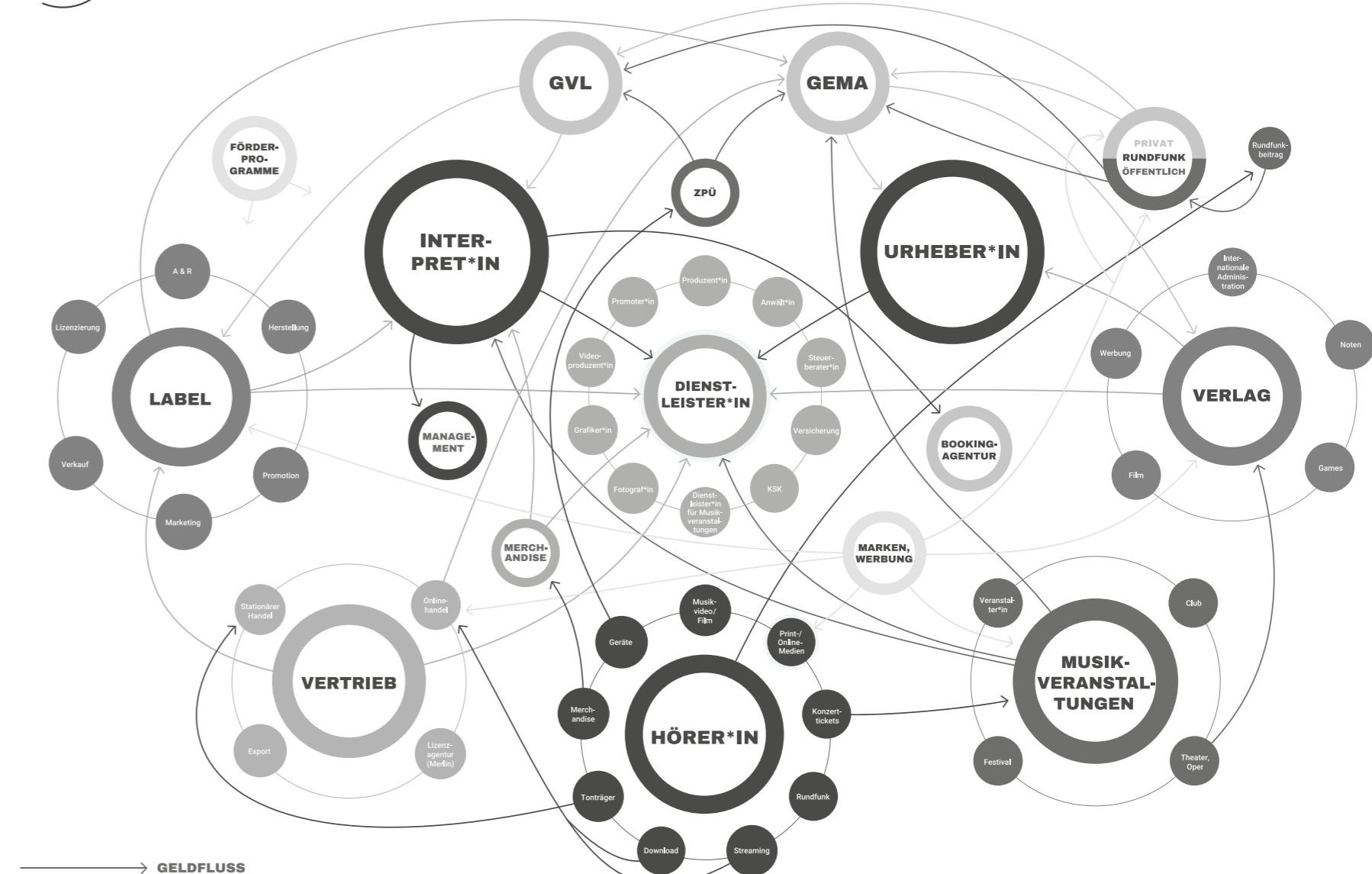


Abb. 2.1.3: Das Musikuniversum



Abb. 2.1.1.1: Umsätze des Kernbereichs im Musikökosystem in Sachsen nach Teilbereichen

Kreative der Musikindustrie: Dazu zählen Urheber:innen wie Komponist:innen und Texter:innen. Neben den eigentlichen Urheberrechten entstehen Leistungsschutzrechte und Tantiemenausschüttungen für Musiker:innen und DJs. Hinzu kommen Dirigent:innen, Chorleiter:innen, Musikbearbeiter:innen und Arrangeur:innen sowie Manager:innen der Künstler:innen

Veranstaltungen, Clubs und Spielstätten: In diesen Bereich fallen Akteur:innen wie Konzertveranstalter:innen, Künstler:innenagenturen, Musikclubs und Spielstätten, Ticketing usw. In Sachsen ist dies der Bereich des Musikökosystems mit den höchsten Umsatz-Zahlen nach dem Musikinstrumentenbau.⁷ Verlage und Studios: Labels und Musikverlage sind nötig, um Musik vertreiben und lizenzieren zu können. Die Aufnahmen erfolgen oft in Tonstudios, wobei außerdem noch Produzent:innen, Presswerke und Vertriebe involviert sind.

Musikinstrumente: Die Herstellung von Musikinstrumenten sowie deren Vertrieb, Wartung und Reparatur ist ein weiterer Bestandteil der Musikbranche und vor allem in Sachsen mit dem traditionell im Vogtland gewachsenen Musikinstrumentenbau besonders umsatzstark.

Musikschulen: Für viele Musiker:innen ist die Tätigkeit als Musiklehrer:in ein essentieller (Neben-)Erwerb. Außerdem dienen Musikschulen auch der Professionalisierung der Musiker:innen.

Hörfunk: Der Hörfunk ist einer der wichtigen Verwerter der Musikbranche und auch Auftraggeber:in, z.B. für Tonstudios oder durch an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk angeschlossene Ensembles, Chöre oder Orchester. Das Zusammenwirken der Spieler:innen in diesem Ökosystem besteht vielfach nicht aus linearen Abläufen, sondern aus Wechselwirkungen. Die Realität entspricht damit in geringerem Maße einer klassischen linearen Wertschöpfungskette vom Urheber bis zum Kunden, bzw. User. Entsprechend wird hier auch von Wertschöpfungsnetzwerken⁸ gesprochen, deren Dynamik an ein Öko-

7 ebd. 2021a, S.32

8 Vgl. Gensch, Stöckler, Tschmuck (Hrsg.) 2008, S.V

system erinnert. Abbildung 2.1.3 illustriert eindrucksvoll, wie verwoben schon die Wechselwirkungen innerhalb des Systems der professionellen Musikwirtschaft selbst sind. Das relevante soziokulturelle Umfeld ist hier nicht integriert.

2.1.1 Das Musikökosystem in Sachsen

Allein die sächsische Musikwirtschaft verzeichnete 2020 einen Umsatz von EUR 224,5 Mio. und machte damit knapp 6% des Gesamtumsatzes der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft aus. Die Musikwirtschaft war bis dahin von stetigem Wachstum geprägt und umfasste ca. 5.000 sozialversicherungspflichtig Erwerbstätige.⁹ Das machte bereits ca. 5,5% aller Beschäftigten im Teilmarkt Musikwirtschaft im Bundesgebiet aus.¹⁰ Nutzt man die Statistik der Studie "Der Wert von Musik", die mit ihrer Definition des "Musikökosystems" weitere Teilbereiche der Musikbranche identifiziert und gemessen hat, so kommt man in Sachsen sogar auf 11.398 Personen, die im Musikökosystem tätig sind.¹¹ Dabei wurden sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Nano-Selbstständige und Unternehmer:innen/ Inhaber:innen einbezogen. In Sachsen sind dabei 2.630 Personen bei der Künstlersozialkasse versichert. Das sind knapp 33% aller sächsischen KSK-Versicherten.¹² Die Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Sachsen in der Kultur- und Kreativwirtschaft wuchs dabei seit 2010 schneller als die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Sachsen insgesamt.¹³ Den Großteil des Umsatzes erwirtschafteten 2019 in Sachsen Unternehmen im Bereich Musikinstrumentenbau, gefolgt von Veranstalter:innen sowie selbstständigen Komponist:innen und Producer:innen (als Teil der Kategorie "Kreative"), siehe Abbildung 2.1.1.1 Insgesamt können in Sachsen 490 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 22.000 € der Musikwirtschaft zugerechnet werden. Diese werden in den folgenden Wirtschaftszweigen abgebildet:

Herstellung von Musikinstrumenten:	143
Selbstständige Komponist:innen:	80
Dienstleistungen für Darstellende Künste:	71
Einzelhandel (Instrumente):	50
Einzelhandel Tonträger:	20
Tonstudios:	34
Veranstalter:innen:	34
Musikverlage:	22
Tonträgerverlage:	16
Orchester:	13
private Konzerthallen:	7

Hinzu kommen 859 weitere Unternehmen, die einen Umsatz von <22.000 € aufweisen.¹⁴ Innerhalb der sächsischen Wirtschaft sind die Akteur:innen der Musikwirtschaft hauptsächlich durch folgende Leistungen teilmarkt- und branchenübergreifend verflochten. Die stärksten wirtschaftlichen Verflechtungen bestehen bei folgenden Leistungen:

Dienstleistungen der Kunst, Kultur und des Glücksspiels	13,4%
Werbeagenturen / Werbegestaltung	11,4%
Hörfunkveranstalter	11,0%
Herstellung von Filmen, Videofilmen und Fernsehprogrammen	7,1%
Dienstleistung der Unterhaltung, Sport und Erholung	6,5%
Wach- und Sicherheitsdienstleistungen	6,2%
Dienstleistungen des Grundstücks- und Wohnungswesens	5,8%
Großhandelsdienstleistungen (ohne Handelsleistungen mit KfZ) ¹⁵	4,6%

Es wird deutlich, dass die sächsische Musikwirtschaft einen wichtigen, eng vernetzten Teilmarkt der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft darstellt.

9 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2022b), S.28

10 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020), S.20

11 vgl. Initiative Musik gGmbH, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Sound Diplomacy, 2021a

12 ebd., S.39

13 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2022a), S.41

14 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2022b), S.28 f.

15 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr (2019), S.122

	Anzahl Unternehmen	Umsatz in Tsd. €	Bruttowertschöpfung in Tsd. €	Kernerwerbstätige	SvB	Geringfügig Beschäftigte	Nano Selbstständige
Kernbereich Musikökosystem							
Kreative	294	52.947	34.081	916	622	93	1.019
Veranstaltungen & Spielstätten	243	155.945	95.269	3.771	3.529	562	354
Musikaufnahmen & Musikverlage	102	45.559	21.917	249	146	24	164
Musikschulen	46	42.179	33.400	641	595	4	1.326
Musikinstrumente	217	160.179	73.964	1.672	1.455	123	109
Hörfunk	18	87.494	40.326	351	333	6	14
Gesamt Kernbereich	920	544.303	298.957	7.600	6.680	812	2.986
Erweitertes Musikökosystem							
Audiogeräte & Lautsprecher	59	67.966	35.013	571	512	35	34
Gesamt Musikökosystem	979	612.269	333.970	8.171	7.192	847	3.020

Abb. 2.1.1.2: Gesamtüberblick: Direkte Effekte des Musikökosystems in Sachsen 2019

Die durchgängig wachsenden Umsatz- und Unternehmenszahlen sowie die hohe Anzahl an Kleinunternehmen und Solo-Selbstständigen verdeutlichen das Wachstumspotenzial des Teilmarktes. Auch wenn der Betrachtungszeitraum von 2014–2019 die Auswirkungen der Pandemie nicht berücksichtigen kann, weisen die Zahlen doch auf das hohe Wachstumspotenzial der Musikbranche hin. Das betrifft die Bruttowertschöpfung in allen Teilbereichen des sächsischen Musikökosystems ebenso wie die Zahl an Unternehmen und Kreativen (Solo-Selbstständigen).

Anmerkung: Vor allem im Zuge der Corona-Pandemie wurde man auf die kleinteilige Arbeitswelt der Kultur- und Kreativbranche aufmerksam. Der Fokus lag in der öffentlichen Berichterstattung zudem auf denen, die über wenige bis gar keine Rücklagen verfügten, um die enormen Umsatzeinbußen in den Pandemie-Jahren 2020–2022 zu stemmen. 2023 zeigten sich dann weiterhin herausfordernde Arbeitsbedingungen, vor allem im Veranstaltungsbereich, durch einen Fachkräfte- und gleichzeitigem Publikumsmangel in einigen Clubs und Musik-Spielstätten.

2.1.2 Musikwirtschaft in Mitteldeutschland

Sachsen als Teil des mitteldeutschen Reviers ist zusammen mit seinen Nachbarländern Thüringen und Sachsen-Anhalt großen Herausforderungen durch den Strukturwandel ausgesetzt. Es ist also kein Wunder, dass die Länder verstärkt länderübergreifend zusammenarbeiten. So gibt es im Bereich der Wirtschaftsförderung bereits seit Jahren den etablierten Verband "Metropolregion Mitteldeutschland". Aber auch die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft suchen den Schulterschluss, bspw. im Verbundprojekt "Mitte:Ost" für die Unternehmen der Freien Darstellenden Künste in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt. Auch im Teilmarkt Musikwirtschaft machen länderübergreifende Strukturen Sinn, um Synergien und Kooperationen zu ermöglichen. So zeigt ein Blick auf die regionale Verteilung der Beschäftigten im Bereich Musikwirtschaft deutlich einen mitteldeutschen Ballungsraum um Leipzig herum, ausstrahlend über Halle bis Magdeburg sowie Richtung Erfurt und mit weiteren sächsischen Zentren im Vogtland (Schwerpunkt Musikinstrumentenbau) und Chemnitz sowie von Dresden bis Görlitz in Ostsachsen, siehe Abbildung 2.1.2.1

Auch ein Blick in den Musikatlas des Deutschen Musikinformationszentrums zeigt, dass die meisten Unternehmen der Musikwirtschaft in Mitteldeutschland in Leipzig angesiedelt sind.

Von allen 7.075 hier gelisteten Unternehmen und Angeboten fallen allein 697 in das mitteldeutsche Gebiet. Das sind mehr als bspw. in Niedersachsen, dessen Einwohner:innenzahl der Mitteldeutschlands gleichkommt. Der Musikatlas wird laufend vervollständigt. Die Zahlen hier stammen vom August 2023.

Auch im Bereich der Musikspielstätten nimmt Sachsen im mitteldeutschen Raum eine Vorreiterrolle ein. Dies zeigte eine 2021 von der Initiative Musik gGmbH durchgeführte Clubstudie. In Mitteldeutschland weist Sachsen mit 105 Spielstätten flächenmäßig die höchste Dichte auf. Für Thüringen werden lediglich 44 für Sachsen-Anhalt 26 Musikspielstätten erfasst. Bei der Erfassung wurden nur Spielstätten mit einer Kapazität von max. 2.000 Personen und einem regelmäßigen, kuratierten Musikprogramm berücksichtigt, weshalb die tatsächlich existierende Vielfalt nur unzureichend abgebildet wird. Bei diesem Vergleich soll es somit weniger um die Vollständigkeit gehen als vielmehr um einen mitteldeutschen und bundesweiten Vergleich.¹⁶

Insgesamt wird deutlich, dass die Musikwirtschaft als Teilmarkt der Kultur- und Kreativwirtschaft Einfluss auf die regionale Stadt- und Landentwicklung nimmt und insbesondere in Strukturwandelprozessen einen Beitrag zur Transformation leisten kann. Dazu braucht es ein florierendes Musikökosystem (vgl. Kapitel 2.1), dessen Entwicklung nicht nur durch die Akteur:innen am Markt, sondern auch durch Stadt- und Regionalentwickler:innen entscheidend mitbestimmt wird. Gerade sie können darauf einwirken, wo und in welchem Maße städtische Freiräume für Musiker:innen (und andere Kultur- und Kreativschaffende) geschaffen und erhalten werden, wo und in welchem Ausmaß Musikschulen und kostengünstige Proberäume in größeren Städten verfügbar sind.

Mitteldeutscher Music Hub zur Förderung des Musikökosystems

Um die o.g. Potenziale der Musikwirtschaft freilegen und nutzen zu können, kann ein zentraler Ort als Ausgangsbasis für die Akteur:innen und Förder:innen der Branche in Betracht gezogen werden, um einen Mix an Institu-

tionen, Unternehmen, Initiativen und (Solo-)Selbstständigen zu beheimaten, die entweder selbst Unternehmer:innen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind oder die Bedarfe von Musikschaffenden, KKW-Akteur:innen und Ehrenamtlichen gezielt ansprechen. Die Flächen und der Ausbau eines Hub orientieren sich an den professionellen Bedarfen der Mieter:innen hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche, Nutzungsdauer, Flexibilität usw. Neben der Infrastruktur verbessert ein Hub die Rahmenbedingungen ebenfalls durch Vernetzung und Professionalisierungsangebote.

Als Veranstaltungsort schafft ein Hub erhöhte Sichtbarkeit für Künstler:innen. Zu einem regulären Veranstaltungsbetrieb gehören wiederum diverse Gewerke, die ebenfalls von der Etablierung eines Musikwirtschaftszentrums profitieren, vor allem in den Bereichen

- Veranstaltungsmanagement, Eventproduktion inkl. Bühnen- und Beleuchtungstechnik, Ticketing, Verwaltung mit entspr. Fachpersonal
- Gastronomie, Tourismus, Catering inkl. umliegender Restaurants, Hotels und dazugehörigem Fachpersonal
- Einzelhandel, Werbeagenturen, Druckereien für Merchandising u.a.
- Transport und Logistik für Touring, Produktionsmittel, ÖPNV für Gäste

Ein Zentrum für die regionale Musikwirtschaft kann somit Wertschöpfungspotenziale freilegen und bestehende Wertschöpfungsketten bzw. -netzwerke vertiefen. Die Ziele des Vorhabens MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND überschneiden sich dabei zum Teil mit den Zielen des Handlungsprogramms zur Umsetzung des Strukturstärkungsgesetzes Kohleregionen des Bundes in den sächsischen Braunkohlerevieren. Dieses Handlungsprogramm beruht auf dem Strukturstärkungsgesetz sowie den Leitbildern zum Mitteldeutschen und Lausitzer Revier und wurde im Beteiligungsformat unter Einbindung der Kommunen erarbeitet.

16 Initiative Musik gGmbH, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2021b), S.26

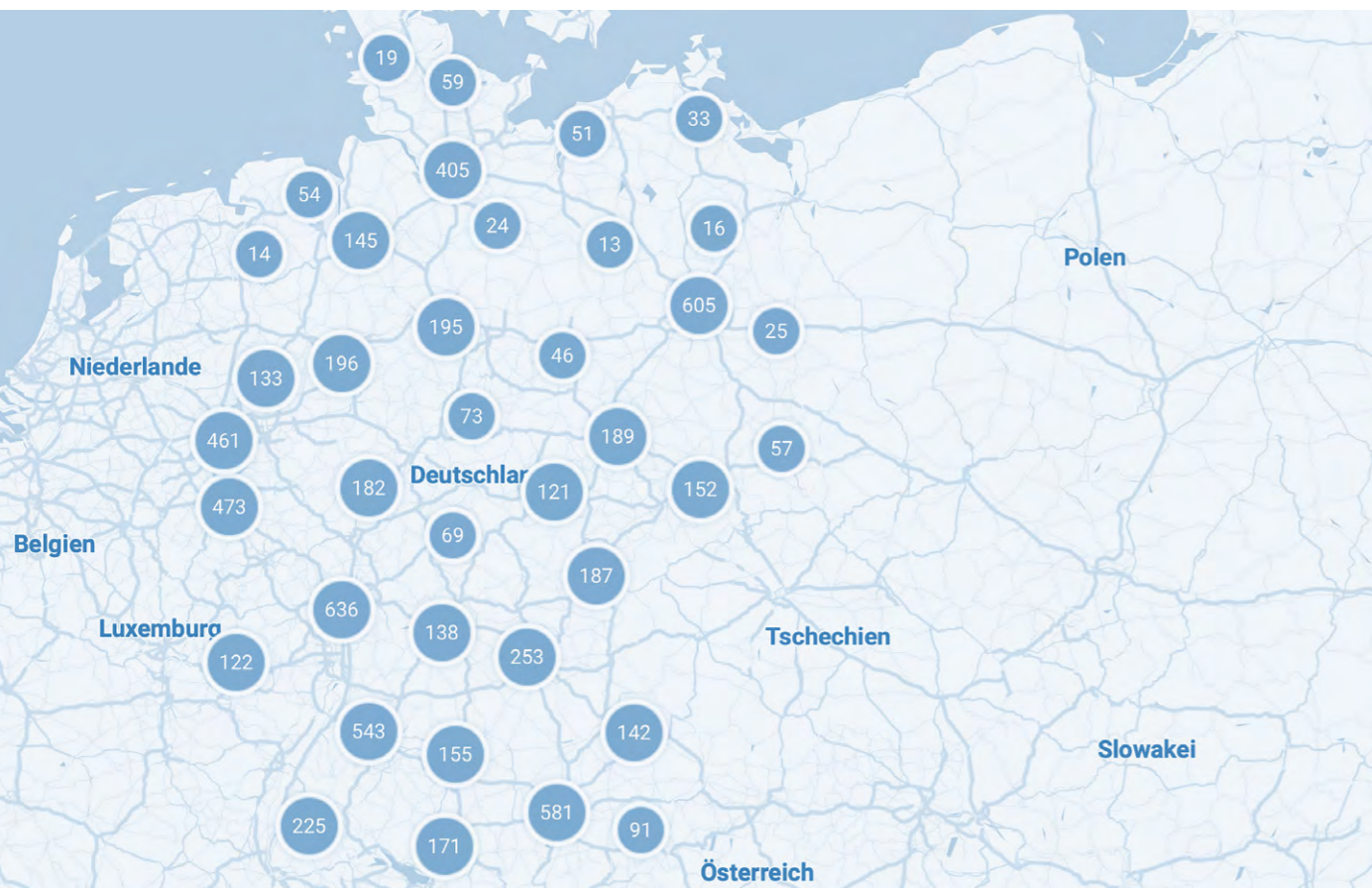


Abb. 2.1.2.2: Topografie des musikalischen Lebens in Deutschland

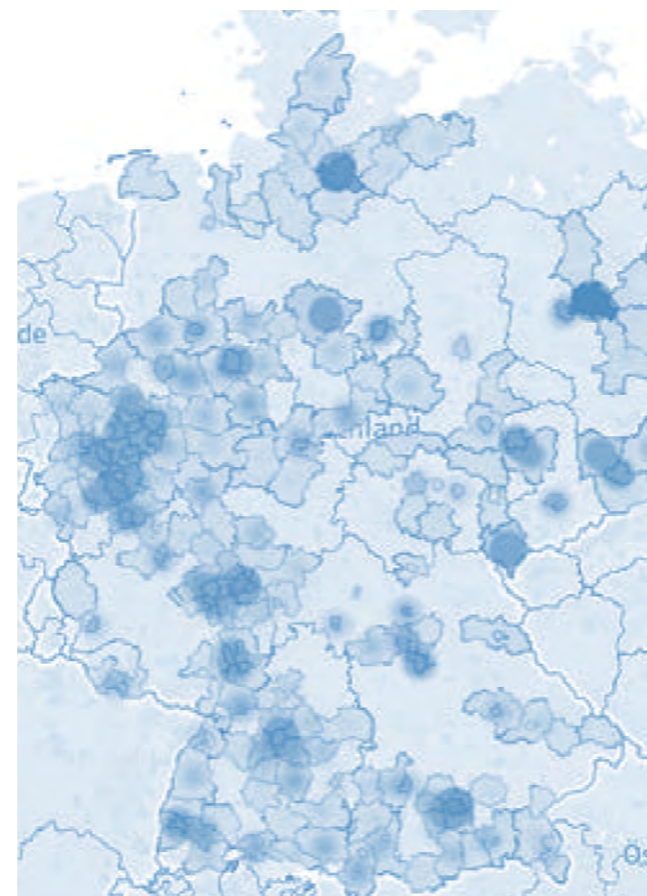


Abb. 2.1.2.1: Regionale Verteilung der Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte), 062019

So empfiehlt das Handlungsprogramm unter anderem für das mitteldeutsche Revier:

- Förderung von Sektorverflechtung
- Förderung innovativer Ansätze in d. Medien- und Kreativwirtschaft
- Pilotierung und Umsetzung neuer Arbeitsformen
- Stärkung d. Zusammenarbeit v. Wissenschaft und Wirtschaft
- Unterstützung v. Maßnahmen z. Förderung der Gründungsintensität
- Schaffung touristischer Anziehungspunkte
- Stärkung der kulturellen Landschaft
- Steigerung überregionaler Sichtbarkeit
- Verbesserung des Images der Region
- Förderung lokaler Identität und regionale Vielfalt

- Ziel 1
- Ziel 3
- Ziel 3
- Ziel 4
- Ziel 4
- Ziel 5
- Ziel 5
- Ziel 5
- Ziel 5
- Ziel 5

2.2 DAS PROJEKT GLEISDREIECK

Im Sommer 2019 wurde auf Initiative der beiden Musik-Clubs TV-Club Leipzig (Betreiberin: Gesellschaft zur Wahrung und Förderung studentischer Traditionen zu Leipzig e.V.) und Distillery (Inhaber: Steffen Kache) die Leipziger Club- und Kulturstiftung gegründet (gemeinnützige Stiftung privaten Rechts), um zunächst das ehemalige Eisenbahnkraftwerk Leipzig-Connewitz; Instandhaltungswerk der Deutschen Reichsbahn, das so genannte „Gleisdreieck-Gelände“ zu erwerben. Der Gebäudekomplex wird im weiteren Text schlicht als Gleisdreieck (GD) bezeichnet.

„Das Objekt liegt im Ortsteil Marienbrunn zwischen den Stadtteilen Südvorstadt, Connewitz und Zentrum Südost. Die Umgebung ist von einer sehr vielfältigen und über Jahrzehnte gewachsenen Sozialstruktur geprägt. Beachtung verdient die ungewöhnliche Durchmischung von Anwohner:innen mit unterschiedlichem Alter, Einkommen, Beruf und sozialem Hintergrund. In direkter Nachbarschaft befinden sich die ruhigen Einfamilienhaussiedlungen der Gartenstadt Marienbrunn, die Südvorstadt und das Connewitzer „Sze-

neviertel“ mit jungen Familien, Studenten und einer prägenden Kunst- und Kulturszene. Connewitz und die Südvorstadt sind überregional bekannt für eine urbane Kultur, die Leipzig als Großstadt bemerkenswert macht.“¹⁷

Die Dualität zwischen Marktorientierung und Gemeinnützigkeit findet sich im gesamten Projektansatz zur Ansiedlung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck wieder. Den Initiator:innen ging es zunächst um die Sanierung und Nutzbarmachung des Gleisdreiecks für Kunst, Kultur- und Kreativwirtschaft sowie das Gemeinwesen. Außerdem sollten die beiden Clubs, Distillery und TV Club, selbst als zukünftige Mieter größere Flächen des Gleisdreiecks als Location nutzen können. Die ursprünglichen Räumlichkeiten des TV Clubs und der Distillery mussten bzw. müssen aufgrund neuer Bauvorhaben und stadtplanerischer Entwicklungen geräumt werden. Als ältester Musikclub im Schwerpunkt elektronische und urbane Musik in den neuen Bundesländern ist die Distillery ein (Leipziger) Urgestein. Neben der Förderung von Nachwuchskünstler:innen liegt ihr Fokus auf der Schaffung einer ganzheitlichen Erfahrung aus Musik, Installation und Performance.

Der TV-Club Leipzig ist mit seinem inzwischen 50jährigen Bestehen der älteste Student:innenclub der Messestadt. Durch seine klare Orientierung auf Studierende und Auszubildende trägt er maßgeblich zur Attraktivität des Bildungsstandortes Leipzig bei.

Weiterer Partner zu Beginn des Vorhabens war die Galerie KUB aus Leipzig, auch als zukünftige Mieterin im Gebäudekomplex. Im Verlaufe der Corona-Krise mussten die Inhaber:innen jedoch andere Prioritäten setzen, könnten aber zu einem späteren Zeitpunkt wieder dazu kommen.

Die Gründer:innen des Projekts Gleisdreieck wollen zum Erhalt von Industriedenkmalern, lebendiger Clubkultur sowie zu einer auskömmlichen Existenzsicherung für Künstler:innen sowie kultur- und kreativwirtschaftliche Unternehmen beitragen, indem sie Arbeits- und Gewerberäume zu bezahlbaren Mieten anbieten. Hinzu kommen die gemeinnützigen Aktivitäten für Bürger:innen, insbesondere aus der Nachbarschaft, denen Räumlichkeiten und Außenflächen zur Verfügung gestellt werden sollen. Der Leipziger Immobilienmarkt boomt, die Gewerbemieten steigen weiter und der Leerstand bei Gewerbeimmobilien

liegt gegenwärtig auf einem historischen Tiefststand von unter 4%¹⁸. Um bezahlbare Mieten langfristig zu gewährleisten, sollte das Gebäude dem freien Immobilienmarkt dauerhaft - bzw. „auf ewig“ - entzogen werden. Dieses Leitmotiv erklärt die gewählte Rechtsform einer Stiftung. „Ziel ist es, Orte zu schaffen, die Platz für Musikspielstätten, Ateliers, Proberäume, Büros und Werkstätten bieten. Menschen, die Kunst und Kultur erschaffen oder genießen möchten, sollen hier zusammenkommen. Es sollen Zentren für Kreativität und Inkubatoren, die Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft miteinander verbinden und weit über Leipzig hinaus wirken, entstehen.“¹⁹

Die Stiftung konzentriert sich beim Vorhaben MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND auf die Rolle der Vermieterin. Mit der kaufmännischen Verwaltung soll die eigens dazu gegründete „LE Stattkultur GmbH“ beauftragt werden. Deren Gesellschafter sind gegenwärtig Jan Georgi und Steffen Kache, die neben Rick Barkawitz auch Vorstandsmitglieder der Leipziger Club- und Kulturstiftung sind. Gegenstand der GmbH ist die Erbringung von Planungs-, Entwicklungs- und Verwaltungsleistungen aller Art für Kunst- und Kulturstätten. Die GmbH soll im Tagesgeschäft das gesamte Gebäudemanagement übernehmen und somit auch die Betreuung und den Service für die Mietparteien im Gleisdreieck.

Die Lage des Areals und die vorhandene Mobilitätsplanung für den Stadtteil begünstigen zunächst das Vorhaben. So ist das Gelände derzeit zwar noch nicht mit einer eigenen Haltestelle an den ÖPNV angeschlossen. Bus-, S-Bahn- und Tramhaltestellen liegen allerdings in der unmittelbaren Umgebung und sind fußläufig innerhalb weniger Minuten erreichbar. Durch die S-Bahn ist das Gelände auch an den Regionalverkehr angebunden. Ebenso verfügen die umliegenden Straßen über Radwege, auch Car-Sharing Stationen sind bereits jetzt in der Nähe des Areals angesiedelt.²⁰ Der Leipziger Stadtrat beschloss außerdem 2020, dass angrenzend an das Areal Gleisdreieck eine Aktiv-Achse-Süd verlaufen soll. Damit ist ein ausgebauter Radweg gemeint, der das Stadtzentrum mit den Stadtteilen im Süden verbindet. Ebenso soll unmittelbar im Areal eine S-Bahn-Haltestelle entstehen. Eine Fußgängerbrücke verbindet dann zu-

18 BNP Paribas Real Estate (2023)
 19 Leipziger Club- und Kulturstiftung, (2023)
 20 Arbeitsgruppe Architekten | Ingenieure (2020), S.2-8

künftig die Haltestelle mit dem Gleisdreieck. Mittels dieser umweltverträglichen Mobilitätsangebote soll eine deutliche Reduzierung der Stellplätze für Kfz erreicht werden.²¹ Im Mobilitätskonzept zum Vorhaben Gleisdreieck von 2020 zeigen sich die Stellplätze für Pkw als größte Planungsherausforderung, da auch Stellplatzvorgaben für Pkw des Publikums der Veranstaltungen erfüllt werden müssen.²² Der Beschluss des Stadtrats unterstreicht hier den politischen Willen, umweltschonende Lösungen für die Stellplatzherausforderung im gesamten Areal umzusetzen.

Abbildung 2.2.1 zeigt die Lage des Gleisdreieckgeländes zwischen den drei Schienensträngen, die das Gelände eingrenzen und gleichzeitig den Zugang einschränken. Für einen geplanten Veranstaltungsort bedeutet das auch beschränkte Kapazitäten bei den Fluchtwegen. Die geplante Fußgängerbrücke soll hier Abhilfe schaffen. Voraussetzung für den Bau ist aber die Bewilligung des neuen Flächenbebauungsplans (B-Plans) durch die Stadtverwaltung Leipzig. Darüber hinaus sind die Zuwegstraßen bislang noch nicht gänzlich auf LKW-Betrieb ausgelegt.

„Wir alle kennen Kulturbauprojekte, die euphorisch, abgestimmt und scheinbar budgetsicher gestartet sind, sich dann verloren in umbautem Raum und Zeit, unklaren Zuständigkeiten und ausufernden Kosten. (...) Auch Sanierungen oder Umnutzungen von Kulturbauten oder Kulturdenkmälern sind »Werke«, die eher dem überlegten und vorausschauenden Malen der Alten Meister näherstehen sollten, als spontanem Action Painting.“²³

Die Erfahrungen vieler Projekte bundesweit belegen: Die tatsächlichen Zeiträume für die Umsetzung großer Kulturbauprojekte sind schwer prognostizierbar und bestimmte Verzögerungen kaum planbar. Zur Umsetzung sind eine langfristig strategische Ausrichtung, ausreichender politischer Wille sowie großes Durchhaltevermögen und Standing der Initiator:innen unabdingbar. Zunehmende Risiken in den Rahmenbedingungen der vergangenen Jahre, bspw. bedingt durch die Corona-Pandemie oder den Ukraine-Krieg, stellen langfris-

21 Stadt Leipzig (2021), S.1-2
 22 Arbeitsgruppe Architekten | Ingenieure (2020), S.9-13
 23 Leuchtenmüller, Schlüter (2016), S.35
 24 siehe Blunck, Maxi (2022)
 25 vgl. Kleemann, Birthe (2022a); Blunck, Maxi / KREATIVES SACHSEN, (2022), S.47

tig angelegte Planungen vor zusätzliche Herausforderungen. Neben der angesprochenen Weitsicht braucht es häufig auch flexibles, pragmatisches Denken und Handeln, um die Prozesse kurzfristig am Laufen zu halten. Insofern könnte man die Handlungsweise aller Initiator:innen des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im besten Sinne als langfristig prinzipientreu und kurzfristig pragmatisch bezeichnen.

Neben den bereits genannten Rahmenbedingungen ergaben sich Verzögerungen in der Bauplanung des Gleisdreieck-Geländes durch Widerstände und Sorge der Anwohner:innen, v. a. aus den ruhigen Einfamilienhaussiedlungen der Gartenstadt Marienbrunn. Das erhöhte wiederum den Druck auf die zuständigen Behörden, die Genehmigungsverfahren mit größter Genauigkeit durchzuführen, um juristische Widersprüche so weit wie möglich auszuschließen. Dazu gehörte ebenfalls ein öffentliches Beteiligungsverfahren, welches dokumentiert und auf der Stiftungsseite veröffentlicht wurde.²⁴

Koordiniert von KREATIVES SACHSEN wurden hier in vier Formaten Wünsche, Anregungen und Kritik aller Interessengruppen gesammelt: zielgruppen-offene Veranstaltungen, Fokusgruppen-Workshops mit externen Akteur:innen, Fachgespräche mit Expert:innen und Politiker:innen und interne Workshops. 740 Personen wurden trotz der Pandemie erreicht und zahlreiche Vorschläge sowie mit dem Projekt verbundene Hoffnungen wurden zusammengetragen. Die Stadt Leipzig initiierte zusätzlich ein Nachbarschaftsforum. Das gesamte Konfliktpotenzial konnte so aber bislang nicht geklärt werden.²⁵ Abgesehen davon wurde 2022 ohne großes Aufheben hinter den Kulissen weiter gearbeitet. Ehrenamtliche Helfer:innen trafen sich regelmäßig zu den so genannten „Bausonntagen“ auf dem Gelände des Gleisdreiecks. Sie haben aufgeräumt, entkernt und sich handwerklich betätigt.



Abb. 2.2.1: Lageplan Gleisdreieck



Lösungsansatz dynamische Planung:

Von einem Projekt zu drei Projekten an drei Orten

Da beide Clubs ihre früheren Standorte aufgrund stadtplanerischer Prozesse und Wohnungsbau räumen müssen, sich Planung und Bau des Standortes Gleisdreieck aber stark verzögern, benötigen sie zumindest eine Zwischenlösung, um weiterhin als Kulturgut und wirtschaftlich existieren zu können. Noch bis 2026 kann der TV-Club an seinem jetzigen Standort am Eutritzscher Freiladbahnhof bleiben. Wegen Verzögerungen bei Bauarbeiten für das neue Stadtviertel, das für das Gelände geplant ist, erhielt der Traditionsclub Aufschub. Bereits Mitte 2023 musste die Distillery am alten Standort an der Kurt-Eisner-Straße endgültig die Türen schließen und mit der Räumung des Gebäudes beginnen.

Die Club-Betreiber, gleichzeitig Vorstandsmitglieder der Stiftung, haben aus der Not eine Tugend gemacht, indem sie versuchen, den Ansatz des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND in Abstimmung mit ihrem Netzwerk und der Stadtverwaltung ein Stück weit neu zu denken.

So startete die Stiftung mit der Planung von zwei weiteren Projekten, die teils zur Überbrückung, teils auch als alternative Dauerlösung für Distillery, TV-Club und Bandproberäume gedacht sind. Dazu mietete die Leipziger Club- und Kulturstiftung Räumlichkeiten in der Messehalle 7 an (als temporärer Standort für die Distillery mit Mietvertrag bis Ende 2033 - bei minimaler Laufzeit bis Ende 2030). Die Anmietung weiterer Räumlichkeiten im Kohlrabizirkus (ehemalige Großmarkthallen) für den TV-Club und Proberäume sind in Planung. Insbesondere für Proberäume gibt es großen Bedarf in der Leipziger Musikszene. Die Kommune unterstützt dieses Vorgehen, abgestimmt über das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Leipzig sowie mit der Leipziger Entwicklungs- und Vermarktungsgesellschaft mbH & Co. Grundstücks-KG (LEVG).

Daneben arbeitet die Stiftung weiter am Standort Gleisdreieck. In Zusammenarbeit mit Architekten und Unterstützer:innen der Wirtschaftsförderung,

Stadtplanung und weiteren Akteuren der Stadt wurde das Sanierungs- und Nutzungskonzept für das GD weiter entwickelt. Auch die Ergebnisse des Beteiligungsverfahrens wurden nach und nach in das Konzept integriert.

Das mitteldeutsche Netzwerk

Die Leipziger Club- und Kulturstiftung ist gut in der Leipziger Szene verankert. Beispielsweise sind Steffen Kache und Jan Georgi beide aktiv im LiveKombinat Leipzig e.V. Darüber hinaus besteht neben regionalen Kontakten auch die Einbindung in bundesweite Netzwerke und Interessenvertretungen. Steffen Kache ist im Vorstand der LiveKOMM, dem Bundesverband der Musikspielstätten in Deutschland, der die Interessen von mehr als 700 Musikclubs und Festivals in über 100 Städten und Gemeinden vertritt.

Der MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ist als Verortung eines musikwirtschaftlichen Netzwerks für Mitteldeutschland gedacht und soll über Leipzig hinaus in die Region wirken. Die regionale und bundesweite Vernetzung des Stiftungsvorstands ist dafür ein passender Ausgangspunkt.

Darüber hinaus bedarf es hier zweifellos einer guten, intensiven Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, beispielsweise mit dem Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. und seinem Projekt KREATIVES SACHSEN sowie seiner möglichen Implementierung einer Musikzentrale für Sachsen, der Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (THAK) oder dem Kreativwirtschaft Sachsen-Anhalt e.V.. Bedeutend ist dies auch für finanzielle Fördermöglichkeiten als Teil der Europäischen Metropolregion Mitteldeutschland (EMMD - Strukturwandelprojekt „Innovationsregion Mitteldeutschland“) und des Handlungsprogramms zur Umsetzung des Strukturstärkungsgesetzes Kohleregionen des Bundes in den sächsischen Braunkohlerevieren.

Gleisdreieck-Gelände, Foto: Leipziger Club- und Kulturstiftung

2.3 METHODISCHER ANSATZ UND HALTUNG

Zur Entwicklung des Businessplans arbeiteten die Autor:innen eng mit den Stakeholdern und Initiator:innen des Vorhabens zur Entwicklung des Gleisdreiecks (GD) zusammen. Die Auftraggeberin KREATIVES SACHSEN und die weiteren Beteiligten stellten eine umfassende Dokumentensammlung zusammen. Mittels einer Begehung vor Ort erlangten die Autor:innen einen Überblick über die Ausgangssituation. Ein Tagesworkshop mit den Projekt-Initiator:innen und KREATIVES SACHSEN stiftete wiederum neue Perspektiven auf die eigenen Handlungsspielräume, um das Vorhaben weiterhin aktiv zu entwickeln und voranzubringen. In regelmäßigen Meetings und Sitzungen fanden Abstimmungen und Fragerunden statt, um gemeinsam mit den Mitgliedern der Stiftung und weiteren Stakeholdern einen realitätsnahen Businessplan für das Vorhaben MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck in Leipzig zu entwickeln. Dies wurde anschließend mit dem allgemeingültigen Teil eines Businessplan-Vorgehens abgeglichen und in diesem Dokument zusammengeführt.

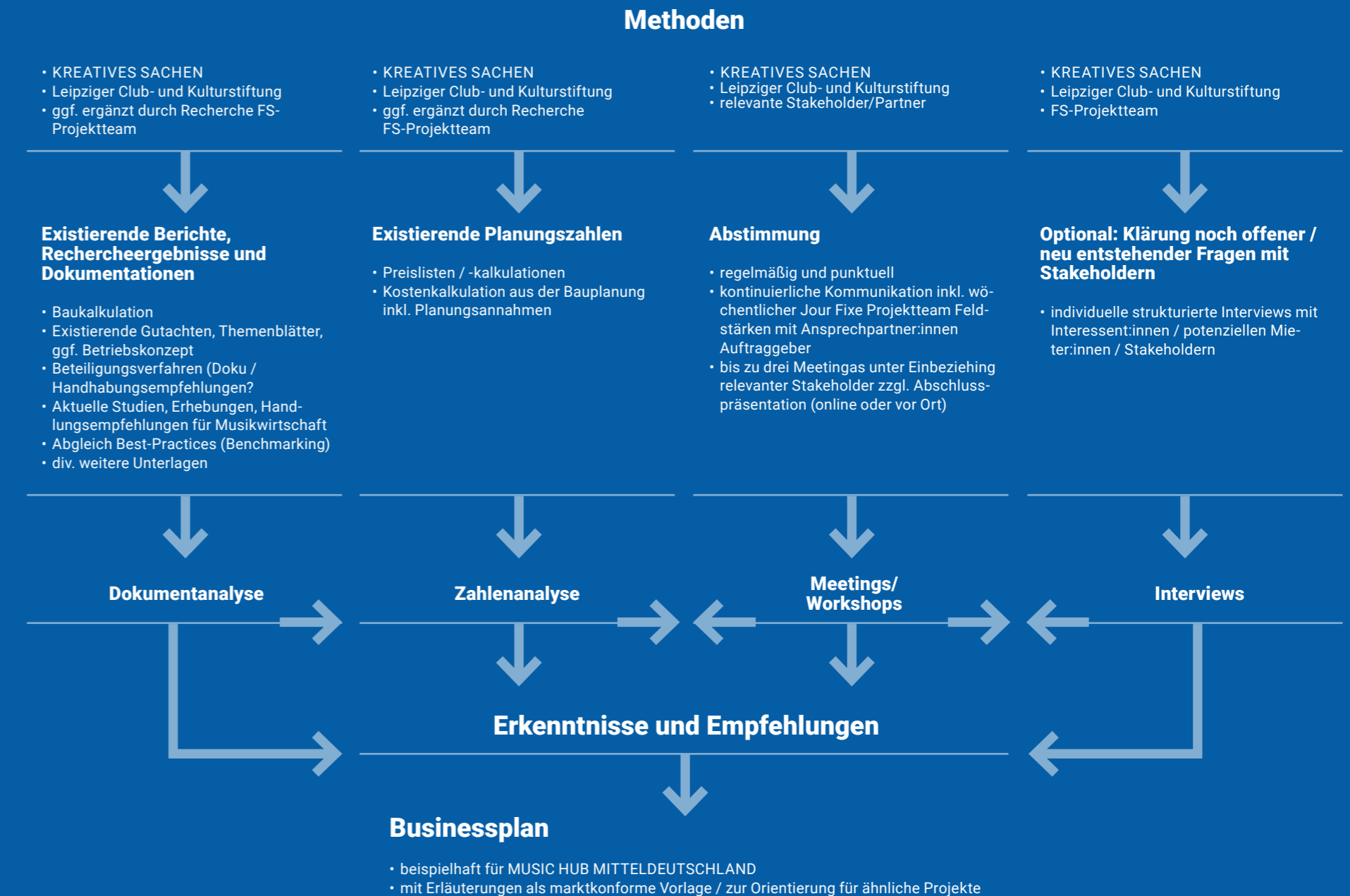
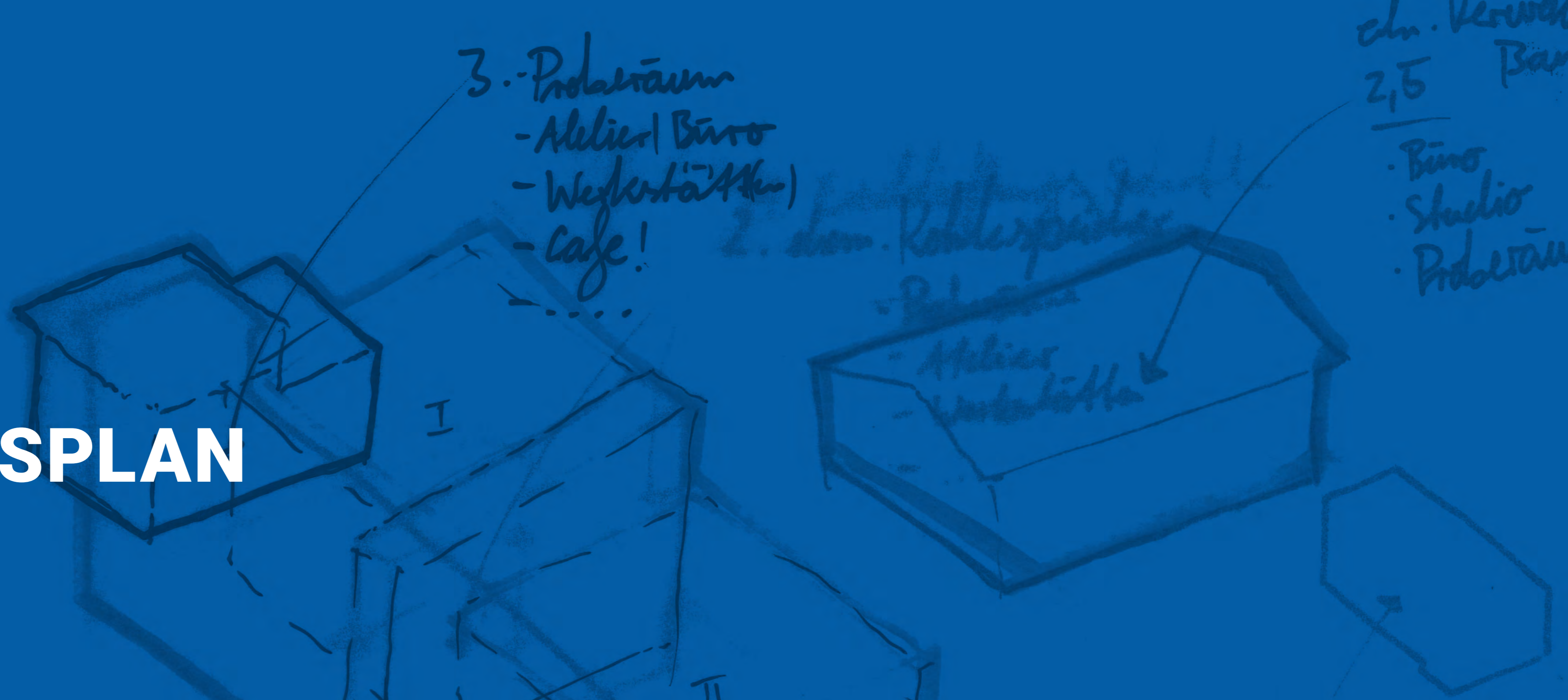


Abb. 2.3.1: Methodischer Ansatz

3 BUSINESSPLAN



Die Erstellung eines Businessplans ist in erster Linie ein fortlaufender Erkenntnisprozess. Das Dokument spiegelt nur den jeweiligen Stand der Erkenntnis wider, eine Tatsache, die die Initiator:innen des hier dargestellten Beispielprojekts mit Sicherheit bestätigen werden. Es ist ratsam, die jeweilige Version des Dokuments immer nur als Zwischenstand zu interpretieren, der wiederholt angepasst und nachjustiert werden muss.

Es macht wenig Sinn, so ein Beispielprojekt 1 zu 1 als Blaupause nutzen zu wollen. Es bietet aber eine Menge von Informationen, strategischen Ansätzen und Handlungsempfehlungen, die den Initiator:innen von ähnlichen Projekten als Orientierungshilfe und Anregung dienen können (vgl. 1.1). Deshalb sind die hier folgenden Ausführungen exemplarisch am Vorhaben MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ausgerichtet. Die besondere Herausforderung der nun folgenden Executive Summary besteht darin, die wesentlichsten Informationen des gesamten Vorhabens kompakt und umfänglich darzustellen. Leser:innen ohne Vorinformation sollen sich schnell ein Bild machen können und dazu animiert werden, den kompletten Businessplan zu lesen.

3.1 ZUSAMMENFASSUNG / EXECUTIVE SUMMARY ANHAND DES BEISPIELVORHABENS

2019 wurde die Leipziger Club- und Kulturstiftung gegründet und erwarb das Gelände des so genannten Gleisdreiecks in der Stadt Leipzig. Die Stiftung ist die Besitzerin des Geländes und Gebäudekomplexes. Sie vermietet die sanierten Räumlichkeiten zukünftig an Künstler:innen, Unternehmen und Solo-Selbstständige aus der Kultur- und Kreativwirtschaft, Schwerpunkt Musikwirtschaft, sowie für gemeinnützige und ehrenamtliche Zwecke.

Ab 2030 soll das Areal damit zum Hauptstandort des zukünftigen MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND werden. Die kaufmännische Verwaltung und das Tageschäft des Gebäudemanagements werden von der LE Stattkultur GmbH übernommen.

Dieses Dokument verbindet Elemente eines Leitfadens zur Erstellung eines Businessplans für ein Musikwirtschaftszentrum mit einer aktuellen Krisenintervention, die ein eben solches Projekt unter schwer planbaren Rahmenbedingungen voranbringen soll. Momentan dominiert ein neues Anspruchsniveau an Resilienz und Risikobegrenzung die öffentliche Wahrnehmung. Die Baupla-

nung und -finanzierung selbst ist nicht Bestandteil dieses Businessplans, auch wenn die Baufinanzierung in Kapitel 3.9 thematisiert wird. Die Konzentration liegt vielmehr auf einem Geschäftsmodell im laufenden Betrieb und darauf, diesen möglichst zeitnah zu starten.

Dazu richtet sich ein klassisches Gebäudemanagement über flexible Handlungsansätze an einer bodenständigen Bauplanung aus, die die Sanierung in Gebäudeabschnitte unterteilt, die dann schrittweise in Betrieb genommen und vermietet werden. Auf den ersten Blick mag das den Sanierungsprozess zwar verlängern, berücksichtigt aber die Interessenlage unterschiedlicher Stakeholder:

Für die Bauherr:innen begrenzt das im konkreten Fall eines der größten Risiken, nämlich die massiven wirtschaftlichen Konsequenzen einer Verschiebung von notwendigen behördlichen Genehmigungen für verkehrstechnische Erschließungsmaßnahmen, denen wiederum die Verabschiedung eines neuen Bebauungsplans für den Leipziger Süden vorangehen muss. Im Moment ist unklar, wann diese Verabschiedung erfolgt. Eine Teilinbetriebnahme durch kultur- und kreativwirtschaftliche Aktivitäten, die den Clubbetrieb zunächst nicht beinhalten, ist auch ohne neuen Bebauungsplan möglich. Mit jedem Eröffnungsschritt eines Gebäudeteils lassen sich so aber bereits Einnahmen erzielen, die helfen, Stillstandsphasen zu überstehen. Lerneffekte können genutzt werden, um Planungen anzupassen, wobei das Geschäftsmodell im Umfang organisch wächst. Der Gesamtprozess kann länger dauern, wird dabei aber widerstandsfähiger bzw. resilienter.

Für politische Entscheidungsträger:innen bedeutet das, dass die notwendigen Fördermittel für die Sanierung in kleineren Chargen bauabschnittsweise freigegeben werden können. Die Zwischenergebnisse lassen sich verfolgen. Planungen lassen sich auf Basis von Lerneffekten im Prozess mit den Initiator:innen besprechen und bis zu einem gewissen Grad nachjustieren, bevor weitere Mittel freigegeben werden. Das erleichtert die politische Legitimation der Ausgaben in risikoreichen Zeiten mit angespannten Haushaltsbudgets. Für die mitteldeutsche Musikwirtschaft bedeutet das, dass erste Aktivitäten im MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND zeitnah gestartet werden, um Interessen zu bündeln, Netzwerke zu stärken, die Wahrnehmung zu erhöhen, Kooperationen zu flankieren und Professionalisierung voranzutreiben. Darüber hin-

aus wird im und um das Gleisdreieck Raum für soziokulturelle und ökologische Aktivitäten geboten und damit gemeinnütziges und ehrenamtliches Engagement unterstützt.

Das Geschäftsmodell basiert zunächst auf klassischem Facility Management, welches an den Bedürfnissen einer Mieterschaft aus der Kultur- und Kreativwirtschaft im Schwerpunkt Musikwirtschaft ausgerichtet ist.

Inhaltlich gesehen sind die Räumlichkeiten auf die Bedürfnisse der Zielgruppen von sechs Programmsegmenten, bzw. Sparten, ausgerichtet. Drei davon fokussieren sich auf die Musikwirtschaft in ihrem Kern: Der ACADEMY HUB (mit Weiterbildungsinstitutionen und -maßnahmen), der BUSINESS HUB (mit Produktion, Management und Vermarktung in und für die Musikwirtschaft) und der LIVE HUB (mit den Schwerpunkten Proben, Bühnenshow und Clubgeschäft). Der KKW BUSINESS+ HUB richtet sich an die gesamte Kultur- und Kreativwirtschaft inklusive Medienproduktion, Darstellende Kunst, Bildende Kunst, Design und andere, die wichtige Kooperationspartner für die Musikwirtschaft sein können. Das „+“ signalisiert, dass auch Kooperationen an den Schnittstellen zu anderen Industrien oder NGOs nicht ausgeschlossen sind („Cross Innovation“²⁶). Der ART & EXCHANGE HUB kombiniert die Aktivitäten mit künstlerischen Stipendien und dem regionalen, nationalen und internationalen Kulturaustausch. Der SOCIAL HUB widmet sich sozialem Engagement, stellt Räumlichkeiten und Außenflächen für ehrenamtliches Engagement zur Verfügung, verpflichtet und motiviert auch die Mieter:innen im Hub, sich bis zu einem gewissen Grad soziokulturell zu engagieren und bindet Initiativen der Nachbarschaft mit ein.

Die inhaltlichen Schwerpunkte wurden aus einem öffentlichen Beteiligungsprozess heraus entwickelt. Betreut vom Projekt KREATIVES SACHSEN wurden dabei 740 Personen erreicht. Alle Erkenntnisse und die Resonanz weisen darauf hin, dass der Bedarf an bezahlbaren Gewerberäumen bei den Zielgruppen sehr hoch ist. In der Mieter:innenakquise wird es daher wohl kaum um für die Gewerbevermietung typische Werbemaßnahmen gehen. Viel wichtiger ist die Ansprache durch Netzwerk, Open Calls und Wettbewerbe, um anhand von transparenten, klaren Kriterien ein Portfolio an Mieter:innen zusammenzustellen.

26 zur Erläuterung des Begriffs siehe Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2022)

len, die sich sinnvoll ergänzen können und an offener Kooperation interessiert sind. Die kalkulierten Mietpreise (Planungszahlen für 2030) liegen unterschiedlich gestaffelt unter den durchschnittlichen Gewerbetieten im Leipziger Süden zwischen EUR 8,10 Monatsmiete pro m² (Nettokaltmiete) und EUR 20,20 pro m². Ein Versammlungsraum für Vereinsräume kostet lediglich EUR 4,00 pro m². Einige Räume werden zudem stunden- und tageweise an interne Mieter:innen und an externe Nutzer:innen vermietet.

Darüber hinaus stellt Halle III, die „Kathedrale“, ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal dar. Ihre prägende Industriearchitektur prädestiniert sie nicht nur für Musik- und Kulturveranstaltungen. Der Raum ist auch geeignet als Tourprobenhalle für größere Showacts, die bereit sind, vor einer anstehenden Tour für einen solchen Ort eine Miete von etwa 11.000 Euro pro Woche zu bezahlen. Auch dies ist eine Vermarktungsalternative, die keinen Publikumsbetrieb benötigt und damit auch ohne zusätzliche Verkehrserschließungsmaßnahmen mit zugehörigem neuem Bebauungsplan auskommt. Das kalkulierte Niveau an Mieteinnahmen im Betriebsszenario hat sich damit ab Bauphase 7 ganz deutlich erhöht. Darüber hinaus sind hier belebende Impulse für das Viertel inklusive Umwegrentabilitäten zu erwarten.

Im Juni 2030 sind die monatlichen Umsätze im beschriebenen Nutzungsszenario noch bei geringen EUR 6.994, im August 2031 bei EUR 67.649 und im September 2032 bei EUR 99.053. Bei ganzjährigem Vollbetrieb liegt die Umsatzprognose für 2033 dann bei EUR 1.213.597. Das kalkulierte Netto-Betriebsergebnis vor Steuern liegt 2030 noch bei einem Verlust von EUR 33.196, steigt 2031 auf einen Überschuss von EUR 73.355 und 2032 weiter auf EUR 326.114. Beim ganzjährigen Vollbetrieb liegen die prognostizierten Netto-Einnahmen 2033 bei EUR 380.167. Die Berechnungen gehen ab 2030 von einer jährlichen Inflation von 2,1% aus.

Zur Kalkulation der Zahlen mussten eine Reihe von Annahmen getroffen werden, die in Kapitel 3.9 detailliert erläutert sind. Leider ist zur Ermittlung der zu erwartenden Steuerlast eine tiefere Analyse der Organisationsstruktur in Kombination aus gemeinnütziger Stiftung und GmbH notwendig, die gegenwärtig

ebenso wenig vorliegt, wie eine Schätzung des voraussichtlichen Werts des Gleisdreiecks im sanierten Zustand. Die Kalkulation der zukünftigen Baukosten ist mit enormen Unsicherheiten verbunden und im weiteren Planungsverlauf regelmäßig zu aktualisieren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das im Businessplan beschriebene Betriebskonzept Überschüsse generiert. Das ermöglicht auf Dauer günstige Gewerbemieten im Gleisdreieck – eine Quersubvention von der Musikwirtschaft für die Musikwirtschaft. Teile der Überschüsse können darüber hinaus für die Rückzahlung von notwendigen Baufinanzierungen eingesetzt werden. Eine solide Schätzung dazu benötigt mehr Informationen. In Summe könnten es aber mehrere Millionen Euro sein. Eine komplette Refinanzierung der Sanierungskosten ist jedoch sehr unwahrscheinlich. Öffentliche Zuschüsse zur Erhaltung dieses Industriedenkmals erscheinen damit unumgänglich. Gleichzeitig steigern solche Investitionen die Attraktivität des Standort Leipzigs und der Region. Nicht nur für Kreative.

3.2 PRODUKT / DIENSTLEISTUNG / NUTZEN

In diesem Abschnitt werden die Produkte und Dienstleistungen erläutert, die ein MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND als Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft mit Schwerpunkt Musikwirtschaft anbietet, sowie dessen Nutzen für die Zielgruppen definiert.

Der MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND als Ort hat das Ziel, einen Mix an Institutionen, Unternehmen, Initiativen und (Solo-)Selbstständigen zu beheimaten, die entweder selbst KKW-Unternehmer:innen sind oder die Bedarfe von Musikschaffenden, KKW-Akteur:innen und Ehrenamtlichen gezielt ansprechen.

Dafür bietet der Hub Mieten an, die an die Entwicklungsphasen der musikwirtschaftlichen Unternehmen angepasst sind. Die Flächen und der Ausbau dieser orientieren sich an den professionellen Bedarfen der Mieter:innen hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche, Nutzungsdauer, Flexibilität usw.

Abbildung 3.2.1 gibt einen Überblick über das Raum- und Flächenangebot im geplanten Vermietungsszenario mit Stand vom August 2023.

Neben günstigen Mieten und an die Nutzung angepassten Flächen bietet der MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND verschiedene Dienstleistungen für die Mieter:innen an. Aufgrund der speziellen Strukturen und Bedarfe der Musikwirtschaft und dem Ziel, deren Entwicklung zu fördern, kann sich solch ein Musikwirtschaftszentrum neben dem Mietgeschäft auf die Erhöhung der Sichtbarkeit, die Möglichkeiten der Vernetzung und Angebote der Professionalisierung konzentrieren.

Die Leipziger Club- und Kulturstiftung selbst ist gemäß Satzung zwar auf Aktivitäten in und um Leipzig beschränkt und stellt zunächst lediglich Räume vor Ort zur Verfügung. Die weiterführende Dynamik einer regionalen und überregionalen Wirkung soll sich jedoch im Zusammenspiel zwischen den Aktivitäten der Mieter:innen mit weiteren Kooperationsorten in Mitteldeutschland entfalten. Dazu wird die Stiftung nachvollziehbare Kriterien zur Auswahl von Mieter:innen definieren und kommunizieren, zumindest für die Räumlichkeiten, die unterhalb des üblichen Marktpreises vermietet werden. Dazu sind auch öffentlichkeitswirksame, transparente Maßnahmen angedacht, wie Open Calls bzw. Wettbewerbe, in deren Verlauf sich Interessent:innen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft für Mietflächen im Gleisdreieck bewerben können. Auf diese Weise soll ein vielfältiges Portfolio an Mietparteien entstehen, die sich gut ergänzen. Dazu gehören auch Mieter:innen, die im Bereich Vernetzung und Professionalisierung der Musikwirtschaft aktiv sind, wie bspw. der Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. .

Der intensive Beteiligungsprozess involvierte unter anderem die Nachbarschaft und mögliche Mietinteressent:innen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Abbildung 3.2.2 zeigt bspw. die Nutzungsanfragen, die mit Stand 01.10.2022 bei der Leipziger Club- und Kulturstiftung (LCKS) eingegangen sind.

12.000 m²

Gesamtgrundfläche

01

Tourproben-, Veranstaltungs-,
Konzertthalle

01

Musikclub

03

3 Probebühnen
(2 Musikbühnen, 1 Tanzbühne)

02

Werkstatträume + Stage Tech Hub
(1 Werkstatt, 1 Fundus)

2.500 m²

bebaute Grundfläche

03

Medienproduktionsräume
(Video, Podcast, Sound)

08

Musikprobe- und Aufnahmeräume

06

Ateliers für Künstler:innen

04

Werkstattläden/Produzentengalerien

5.944 m²

Innenfläche
(5.033 m² vermietbare Nutzfläche)

13

Büroräume für Kreativwirtschaft

03

Akademieräume

06

Seminar- und Besprechungsräume
(flexibel buchbar)

01

Tanzproben-/Bewegungsraum
(für Profis und Vereine)

4.500 m²

nutzbare Außenfläche

01

Gastro-/Coworking-Area

01

Vereinsraum (flexibel buchbar)

03

kombinierbare Freisitzflächen

01

Stadtgarten

Abb. 3.2.1: Raum und Flächenangebot des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck

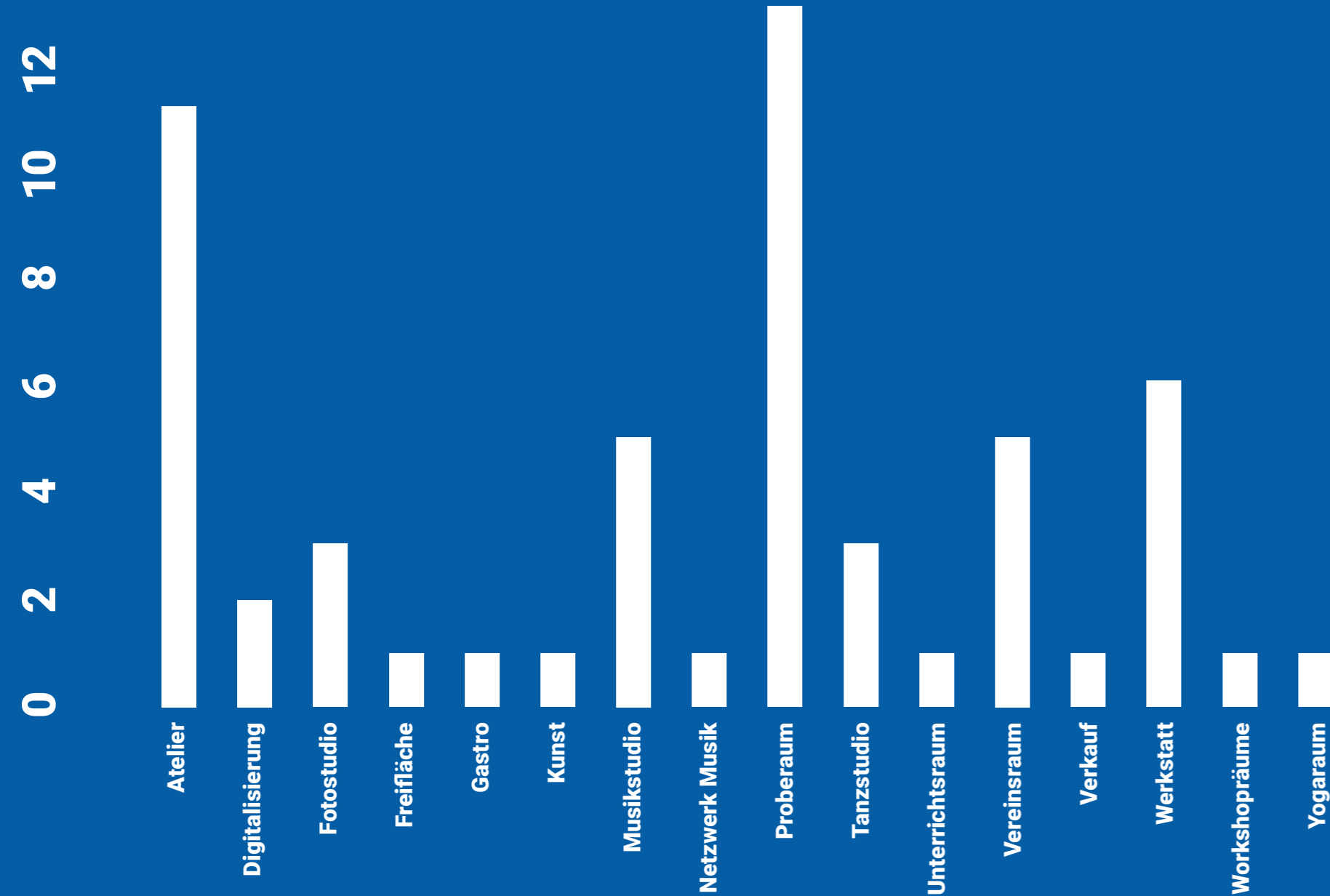


Abb. 3.2.2: Nutzungsanfragen während des Beteiligungsprozesses

Die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses kombiniert mit den bekannten regionalen Bedarfen der Kultur- und Kreativwirtschaft (Perspektive Mitteldeutschland) führten zur o.g. Definition mehrerer kleiner Hubs, die auch als Produktpakete oder inhaltliche Sparten gesehen werden können:

ACADEMY HUB
 BUSINESS HUB
 LIVE HUB
 KKW BUSINESS + HUB
 ART & EXCHANGE HUB
 SOCIAL HUB

Im Folgenden werden die Tätigkeitsbereiche der Hubs und dazugehörige, potenzielle Mieter:innen vorgestellt.

3.2.1 Ein Sechsspartenhaus – Mietangebot nach inhaltlichen Schwerpunkten

ACADEMY HUB

Die Angebote im ACADEMY HUB sollen Professionalisierung auf künstlerischer wie auf unternehmerischer Ebene (Verwertung, Urheberrecht, Unternehmensgründung, Projektmanagement und dergleichen) ermöglichen. Neben Seminaren, Beratung und Coaching gehören Peer Group Formate zum Portfolio der potenziellen Mieter:innen. Informelles Lernen durch Kooperation zwischen den Kreativen vor Ort ist Bestandteil des Selbstverständnisses, Training on the Job durch Pilotprojekte ebenso. Beispiele guter Praxis dafür wären temporäre Cross Innovation Projekte wie die Cross Innovation Academy der Hamburger Kreativgesellschaft oder das Cross Lab der THAK Thüringen.²⁷ Der ACADEMY HUB soll auch Raum zur Kooperation mit Hochschulprojekten bieten.

Die genannten Angebote berücksichtigen neben den räumlich-ökonomischen Bedarfen der Mieter:innen auch die Interessen der kommunalen wie regionalen Kultur-, Wirtschafts- und Bildungsförderung.

Der Vorteil für die u.g. Mieter:innen in diesem Segment besteht in der räumlichen Nähe zu den Akteur:innen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die deren Zielgruppe darstellen. Für Hochschulen bietet die Nähe zur Praxis gute Ausgangsbedingungen für praxisnahe Forschungsprojekte.

Beispiele für optionale Mieter:innen:

Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V., Hochschule Macromedia Leipzig, BIMM Institute, Deutsche Pop (music support group GmbH), LiveMusikKommission e.V. (LiveKomm) als Referenzort für „Nachhaltigkeit von Musikspielstätten“

BUSINESS HUB

Die räumliche Nähe unterschiedlicher Gewerke und Wertschöpfungsstufen der Musikwirtschaft und angrenzender Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft begünstigen das Entstehen neuer Impulse. Diese können sowohl qualitäts- als auch effizienzsteigernd wirken. Im besten Falle entsteht eine pulsierende Eigendynamik, die in ihrer Form aber nicht vorhersagbar ist. Dafür lässt sich aber ein inspirierendes Umfeld schaffen, das neben den funktionalen Ansprüchen zwei weiteren Bedürfnissen gerecht wird: Dem Wunsch nach Orten zur vertrauensvollen, geschützten Zusammenarbeit einerseits und solchen für den offenen professionellen Austausch andererseits.

Die Musikwirtschaft im Mitteldeutschen Revier kann dabei nicht losgelöst von den Aktivitäten weiterer Beteiligter in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen betrachtet werden. Hier besteht ein fließender Übergang zur Veranstaltungswirtschaft mit der Sparte LIVE HUB.

Beispiele für optionale Mieter:innen:

Musikverlage, Musiklabels, Musikvertriebe, Medienproduktionsfirmen (Musik, Sound, Video, Film, Foto, Digitale Spiele), Musikinstrumentenbauer, Künstleragenturen

LIVE HUB

Als Modell wurde eine GbR eigens im Rahmen des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND gegründet, die die geschaffenen Proberäume der Stiftung

²⁷ siehe: <https://www.kreativgesellschaft.org/en/innovation/cross-innovation-academy/>, <https://thueringen-kreativ.de/cross-lab/>, jeweils abgerufen am 12.08.2023

mietet, sie je nach Bedarf technisch ausstattet und nach dem Shared Space Prinzip an Musiker:innen und Bands weitervermietet. Proberäume bieten Nachwuchsmusiker:innen die Möglichkeit, professionellere Produktionen zu realisieren und sind auch für professionelle Musiker:innen essenzielle Orte für ihre künstlerische sowie unternehmerische Tätigkeit. Auf einer Probephase und in den vor Ort betriebenen Livemusikspielstätten ist zusätzlich ein authentisches Konzert- oder Tourproben möglich - mit oder ohne Publikumsbetrieb. All das schafft letztlich die Voraussetzungen, Musikschaffenden niedrigschwellig den Zugang zum Markt zu erleichtern.

Im konkreten Fall des GD kommt es aktuell zu Verzögerungen und Auflagen in der Bebauungsplanung (B-Plan). Auch aufgrund von Nachbarschaftsinteressen, könnte sich eine Nutzung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND als Club- und Veranstaltungsort verzögern oder in der geplanten Form sogar unmöglich werden. Das würde bedeuten, dass weder die Distillery, noch der TV Club hier ihren regulären Clubbetrieb aufnehmen können. Die Realisierung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck wäre auch ohne den laufenden Clubbetrieb möglich, würde aber eine enorme Einbuße für dessen Wahrnehmung und Strahlkraft bedeuten - ein herber Rückschlag für die Leipziger Clubkultur. Ebenso wären die erlaubten Zuschauerkapazitäten für weitere Konzert- und Kulturveranstaltungen auf dem Gelände wegen begrenzter Fluchtwege stark eingeschränkt. Kapitel 3.2.1.7 wird dazu alternative Geschäftsansätze ansprechen. Als Teil des Realisierungsplans und der Marketingstrategie werden die Ansätze in Kapitel 3.6 und 3.7 ausführlicher beschrieben.

Mieter:innen:

Boyband GbR (Proberaum-Vermietung), Technische Veranstaltungsservices, (perspektivisch) Distillery Club, (perspektivisch) TV Club, Probephase/-halle tage-/wochenweise Vermietung der Halle III/„Kathedrale“ für Tourproben nationaler/internationaler Künstler:innen

Beispiele für optionale Mieter:innen:²⁸

Konzert-/Veranstaltungsagenturen, Tanz-/Theaterensembles (kommerziell geprägt), private Tanz-/Theater-/ Musikschulen, Art Innovation / hybride Formate

KKW BUSINESS + HUB

Kultur- und Kreativschaffende finden Kund:innen und Geschäftsbeziehungen nicht nur in ihrem eigenen Teilmarkt, sondern auch in den anderen Teilmärkten. Kooperations- und Kollaborationspraktiken bilden sogar einen festen Bestandteil der Arbeitspraxis der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW). Die Kooperationsbereitschaft ist dabei aufgrund der Charakteristika der Wertschöpfung und der strukturellen Bedingungen höher als in anderen Branchen. Besonders hervorzuheben sind hier Cross-Innovation-Prozesse. Dabei entstehen neuartige Produkte, Services und soziale Innovationen durch Wissenstransfer und kreative, neuartige Kombinationen von Innovationsmethoden. Diese Aktivitäten zwischen den unterschiedlichen Teilmärkten der KKW haben wiederum Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt (=Spillover-Effekt). Dies konnte das European Centre for Creative Economy in verschiedenen Studien zeigen.²⁹

So sind Kreative auch Teil interdisziplinärer Innovationsprozesse in Zusammenarbeit mit Handwerk, Industrie, Wissenschaft und Forschung. Diese wegweisenden, branchenübergreifenden Prozesse ermöglichen es, auf die dynamische Lage der Wirtschaft zu reagieren und komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Kreative wirken in solchen Prozessen oft als Katalysatoren, denn sie sind aufgrund ihrer Tätigkeiten geschult darin, Perspektiven zu wechseln, zu experimentieren und auch wirtschaftliche Herausforderungen als ökonomische Chancen zu begreifen.³⁰

Empirische Untersuchungen zeigen, dass viele Kultur- und Kreativschaffende sowohl Partnerschaften im eigenen Teilmarkt entwickeln als auch Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen fernerer Branchen pflegen. Innerhalb der Kul-

tur- und Kreativwirtschaft sind die Ausprägungen dabei unterschiedlich. So sind die Verflechtungen im Bereich Design & Werbung mit anderen Branchen bspw. sehr ausgeprägt, während Kooperationen mit Verwaltungen vor allem im Bereich Architektur verstärkt nachweisbar sind.³¹

Innerhalb der sächsischen Wirtschaft sind die Akteur:innen der Musikwirtschaft dabei vor allem teilmarktübergreifend und branchenübergreifend mit Werbeagenturen, Gestalter:innen, Hörfunk, Film, Tourismus, Gastronomie und Handel verflochten.³²

Um Cross Innovation Prozesse zu fördern und Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft auch für andere Branchen zugänglich zu machen, können Kreativ-Standorte wie der MUSIC HUB eine Schlüsselrolle einnehmen. Zum einen schaffen sie räumliche Nähe zwischen Kreativen unterschiedlicher Branchen, zum anderen schaffen sie das passende Arbeitsumfeld.

Potenzielle Mieter:innen:

Start Ups, Agenturen für zB. Marketing, IT oder Design, Unternehmen des Teilmarkts Software & Games, Unternehmen für Coaching & Supervision, Unternehmen zur Steigerung der Cross Innovation

ART & EXCHANGE HUB

Ein Angebot in diesem Segment ist die Vermietung von Ateliers mit zeitlich beschränkten Mietverträgen, um Künstler:innen beim Eintritt in den Markt oder in spezifischen Karrierephasen bedarfsgerechte Konditionen ermöglichen zu können.

Für die Bildende und Darstellende Kunst bietet sich weiterhin die Ausrichtung von oder Teilnahme an Residenz-Programmen an. Sie bilden einen wichtigen Baustein der Arbeitspraxis, in der Regel gefördert durch die Landes-, Bundes- oder EU-Ebene. Teilnehmende Künstler:innen reisen aus aller Welt an. Als Kurz-

zeit-Mieter:innen von Ateliers und Arbeitsräumen beleben sie zusätzlich das Areal und unterstützen die internationale Vernetzung und Erschließung neuer Märkte der langfristigen Mieter:innen vor Ort.

Besonders im Bereich der Darstellenden Kunst kann die LCKS mit dem Gleisdreieck darüber hinaus als Koproduzentin auftreten. In diesem Fall kann die Gegenleistung für die Nutzung der Proberäume bspw. nicht in der Mietzahlung liegen, sondern im Spielen einer oder mehrerer Aufführungen nach der Probenphase. An dieser Stelle eröffnen sich auch Kooperationsmöglichkeiten zur öffentlich geförderten Kultur als Partner von städtischen Bühnen oder Festivals der Hochkultur.

Potenzielle Mieter:innen:

Galerien, Freie Ensembles, freischaffende Künstler:innen & Kollektive, PopUp-Formate

SOCIAL HUB

Dass auch Unternehmen anderer Branchen von einem kreativen Umfeld profitieren, zeigt sich in zahlreichen kollaborativ genutzten Arealen wie zum Beispiel bei der Baumwollspinnerei in Leipzig. Der Mix auf dem Gelände besteht neben Galerien, Designbüros und Atelier- und Probeflächen auch aus Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, die von der unmittelbaren Nachbarschaft zu Kreativschaffenden profitieren. Die Nachhaltigkeit kleinteiliger Immobilienentwicklungen für kreative Nutzungen und ihre positiven Auswirkungen auf das Umfeld sind inzwischen hinreichend untersucht und belegt.³³ In ihrer Satzung hat die sich Leipziger Club- und Kulturstiftung dazu positioniert: "Als zukünftiger Kulturhotspot mit Leuchtturmfunktion sieht sich das Gleisdreieck in der Verpflichtung, Klimaschutz und Nachhaltigkeit aktiv zu leben, zu pflegen und zu fördern. Dies wird in jeder Veranstaltung, jeder Planung und allen immanenten Technologien sichtbar umgesetzt und für zukünftige Projekte beispielgebend sein. [...] Bei einer weitreichenden und nachhaltigen Zusammenarbeit im Bereich "Forschung und Entwicklung" zukunftsweisender Strategien

28 auch temporäre Vermietung, d. h. stunden-, tage-, wochen- oder monatsweise

29 vgl. Söndermann 2018: Spillover-Effekte und die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft

30 Wir gestalten Dresden (2023), S.12-15

31 Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2022), S.7

32 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr (2019), S.122

33 z.B. in Frey, Oliver (2009)

mit verschiedenen Hochschulen und Universitäten soll ein umfangreicher Wissenstransfer ermöglicht werden. Hierbei sollen das Gelände und die Räumlichkeiten des Gleisdreiecks Raum für die Erprobung und Umsetzung kreativer und innovativer Ideen für Kultur und Kunst bieten und sichern.“³⁴

Der Vorteil für die Mieter:innen liegt darin, dass innovative Ideen in Zusammenarbeit mit Akteuren unterschiedlicher Branchen direkt auf dem Gelände getestet werden können. Begleitend entsteht ein direkter Zugang zu potenziellen Zielgruppen wie bspw. im Fall von Transformationsmanager:innen, die Kulturbetriebe im Bereich der Nachhaltigkeit beraten.

Darüber hinaus werden gemeinnützigen Vereinen, ehrenamtlichen Initiativen und Projekten Innenflächen und Außenflächen zu Sonderkonditionen zur Verfügung gestellt (zu besonders ermäßigten Mieten, geringfügigen Pauschalen für Reinigung und Nebenkosten oder kostenfrei). So greift man Bedarfe auf, die im Beteiligungsverfahren des Gleisdreiecks geäußert wurden (wie z.B. Urban Gardening, sportliche Aktivitäten, Umweltprojekte, Jugendprojekte, etc.). Die Bereitschaft, sich bis zu einem gewissen Grad gemeinnützig zu engagieren, wird außerdem ein Kriterium für die Mieter:innen-Auswahl in den anderen Sparten sein.

Potenzielle Mieter:innen:

Social Entrepreneurships, Coworking Spaces, Transformationsmanager:innen, Initiativen für ökologische Nachhaltigkeit

Aufteilung, Synergien und Eigendynamik

Die Verteilung der Mietflächen mit Preisangabe im dargestellten Szenario stellt sich wie folgt dar.

Der LIVE HUB besitzt bei den enthaltenen Club- und Veranstaltungsflächen sowie Probebühne und Bandproberäumen mit 2.713 m² den größten Flächenbedarf. Die Kapazitäten für den ACADEMY HUB erscheinen mit 140 m² auf den ersten Blick recht gering. Gerade in dieser Sparte sind aber die flexibel buchbaren Seminar- und Besprechungsräume mit 194 m² relevant, da ein großer Teil der Qualifizierungsangebote keine durchgängige Anmietung erfordert. Der Trend zu hybriden Lehrformen wird diesen Aspekt noch verstärken. Für größere

Veranstaltungen ist auch eine Nutzung der Probebühne oder der Club- und Hallenflächen denkbar, sollte es bspw. um die Ausrichtung einer Konferenz, eines Kongresses oder schlichtweg um Netzwerkveranstaltungen gehen.

Die temporär buchbaren Räume unterstützen auch das flexible Arbeiten für die Mieter:innen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wenn ein Teil des Personals überwiegend im Home Office arbeitet, braucht das Unternehmen ggf. nur bestimmte Zeitfenster für zusätzliche Arbeitsplätze vor Ort, bspw. für ein wöchentliches Meeting mit allen Mitarbeiter:innen oder für Design Sprints. Insbesondere die Kapazitäten des MUSIC BUSINESS HUB mit 405 m² und des KKW BUSINESS+ HUB mit 569 m² lassen sich so bedarfsgerecht erweitern. Gleiches gilt für den SOCIAL HUB mit 308 m². Für gemeinnützige und ehrenamtliche Initiativen lassen sich darüber hinaus Zeitkontingente zu Sonderkonditionen einplanen. Die Relevanz des SOCIAL HUB spiegelt sich nicht nur über die Summe der Innenflächen wider. 2.900 m² an Außenflächen sind für den geplanten Stadtgarten, Spielplatz, Basketball und einen „Bolzplatz“ vorgesehen.

Die vielfältigen Nutzungsoptionen, die sich im Zusammenspiel der Teilbranchen abbilden, ermöglichen unterschiedliche Szenarien. Ein großes und ein kleines Tanzstudio mit Schwingboden lassen sich auch für Theaterproben, für Sportgruppen oder Yoga nutzen - sei das nun durch Profis, gemeinnützige Vereine oder eine der Mietparteien. Vielleicht möchte eine der ansässigen Kreativagenturen ihren Mitarbeiter:innen Montagmorgens ein regelmäßiges Yoga-Training anbieten, bevor das Meeting zum Wochenstart folgt. Eine Musik- oder Tanztheaterproduktion findet vor Ort getrennte Räume für die Tanz-/Theater- und Musikproben. Die gemeinsamen Bühnenproben können aber ebenfalls im gleichen Haus stattfinden. Der Soundtrack wird am Probenort produziert. Die Zwischenschritte im Schaffensprozess lassen sich hier gleich medial aufbereiten, um die PR vor der Uraufführung oder eine Crowdfunding-Kampagne zu flankieren. Gleiches gilt für technisch professionell erstellte Interviews, Podcasts, Videos oder Dokumentationen mit Gastkünstler:innen oder Ensembles. Das Architekturbüro kann den 3D-Drucker im Fablab nutzen, der Musikproduzent das ggf. vorhandene Presswerk, die Kommunikationsagentur findet kreative Dienstleister im Gebäude. Unternehmen, Solo-Selbstständige und Pro-

jekte können Podcasts und Videos professionell im Haus selbst erstellen oder geben sie hier in Auftrag. Wenn das gesamte Bauvorhaben aufgrund von Verzögerungen in Schritten stattfindet, bietet das auch Vorteile. Bei einer gut abgestimmten Auswahl der Mieter:innen nach klaren Kriterien kann auch deren Zusammenspiel organisch wachsen.

Mit den zunehmenden Erfahrungswerten sollten entsprechende Korrekturen in den Bau- und Programmplanungen einhergehen. Beim Blick auf die geschätzten Einnahmen rückt beim beispielhaft betrachteten Objekt Gleisdreieck die Halle III, die „Kathedrale“, in den Vordergrund.

Industriearchitektur erzeugt hier eine Aura, die die Halle zum USP des Gleisdreiecks machen kann. Die Etablierung als Location für Tourproben von (internationalen) Acts könnte auch die Wirkung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND über Leipzig hinaus stärken. Aus Sicht der Regionalplanung erhofft man sich positive Impulse für Mitteldeutschland, indem der Hub Aktivitäten im Satellitensystem der regionalen und überregionalen Veranstaltungswirtschaft bündelt. Seit vielen Jahren existieren eine Reihe kleinerer Festivals, Spielstätten und Kristallisationskerne, die als Partnerstruktur eng mit dem MUSIC HUB verknüpft werden sollen. Ob Spielstätten wie Ferropolis (Gräfenhainichen), Musikzentren wie der Zughafen (Erfurt) oder Festivals und Konferenzen wie die MusicMatch in Dresden, sie alle gehören zum Innovationsökosystem der Musikwirtschaft in Mitteldeutschland. Hier wird es darum gehen, belastbare Kooperationen im Sinne neuer Win-Win-Situationen mit ausgewählten Partner:innen aufzubauen und zu etablieren. Diese Kooperationsstrukturen leisten Meinungs- und Wissensaustausch, initiieren Pilotprojekte und setzen diese um. Neben Events wie Plattformveranstaltungen (Messen, Konferenzen) oder Festivals für die Musikwirtschaft bieten sich hier auch Kooperationen mit weiteren Teilbranchen der KKW wie Design, Film oder Games an. Dieses Vorgehen ist speziell bei Aktivitäten mit Blick auf den ländlichen Raum eine wichtige Option, um die volle Wirksamkeit des MUSIC HUB auch in der regionalen Fläche bekannt zu machen und zu entfalten. Eine breite Ansprache kreativer Szenen mit respektvoller Einbindung semi-professioneller und ehrenamtlicher Akteur:innen erscheint hier somit unumgänglich.



Foto: Einblick „Kathedrale“, Leipziger Club- und Kulturstiftung (2020).
Projektkonzept Gleisdreieck, S.21

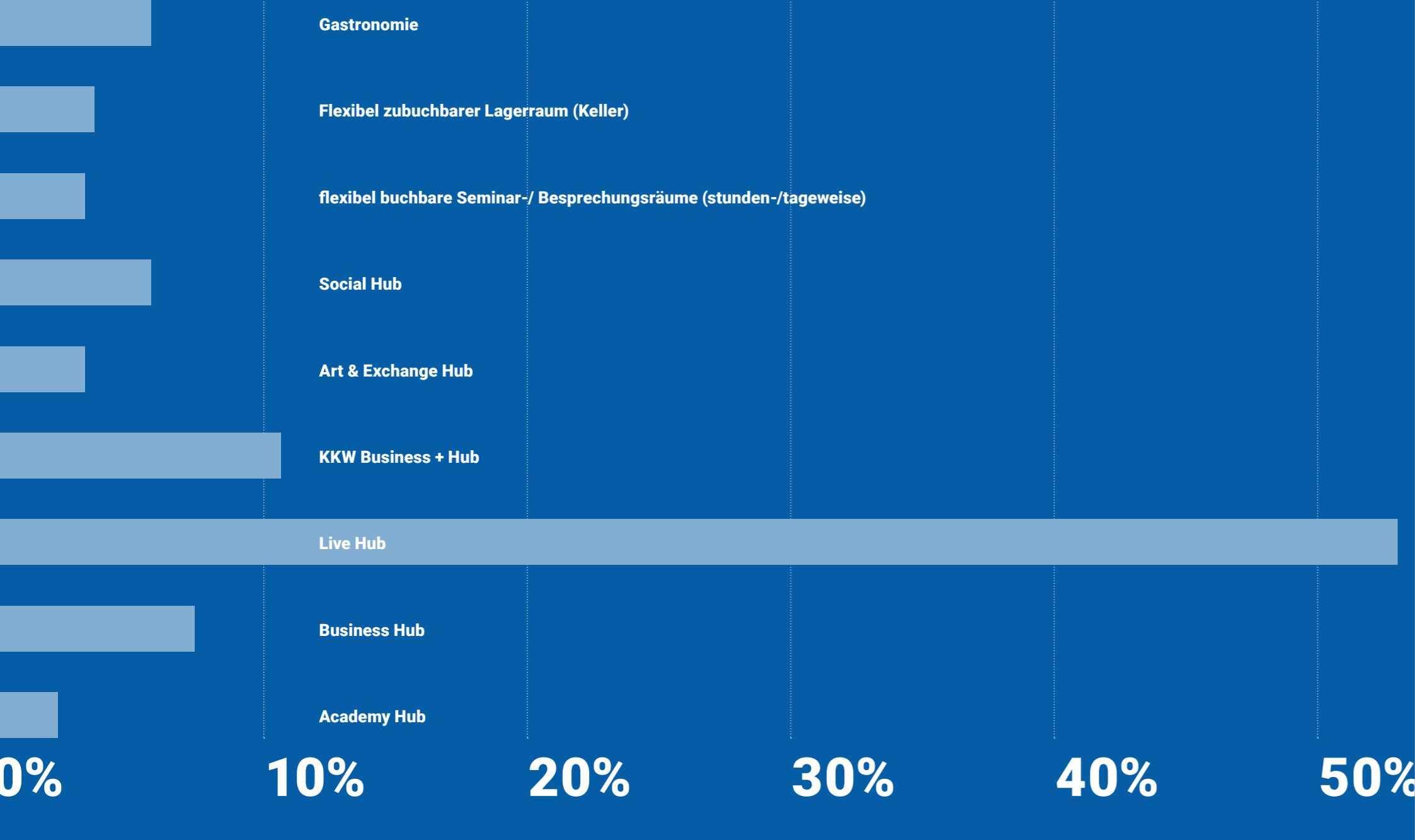


Abb.. 3.2.1.1: Verteilung der vermieteten Innenfläche nach Programmschwerpunkten

„If nothing goes right, go left!“

Lösungsansatz und Appell: Die Eigendynamik der Genehmigungsverfahren kreativ nutzen

Die Stadt Leipzig erarbeitet derzeit einen neuen Bebauungsplan (B-Plan) für das Gleisdreieck. Dabei kann es zu zeitlichen Verzögerungen kommen, die die Planungs- und Baufortschritte des Gleisdreiecks zumindest zeitweise blockieren. Darum gilt es, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die trotz vorhandener Einschränkungen substanzielle Einnahmen generieren können. Eine davon ist die Vermietung der „Kathedrale“ als Tourprobenhalle für kommerzielle Konzerttourneen - sei es nun im Bereich von U- oder E-Musik. Diese Nutzungsoption erzeugt keinen Publikumsverkehr. Zumindest müssen aber die Minimalanforderungen für die Zufahrt von LKW und Tourbussen auf der Zuwegstraße gewährleistet sein. Dieses Angebotssegment benötigt darüber hinaus eine langfristige Vorbereitung (Akquise mit ca. 3 Jahren Vorlauf), ein gutes unternehmerisches Standing und Glaubwürdigkeit in der Vrranstaltungsbranche.

Die gegebene Zeitplanung lässt das zu. Das Leitungsteam der Stiftung und der LE Stadtkultur GmbH ist regional wie national sehr gut vernetzt. Sie verfügen über die passende Erfahrung und Akzeptanz in der Branche, um ein bei der Etablierung dieses Geschäftsmodells zu unterstützen.

Der Standort Leipzig birgt Wettbewerbsvorteile für das internationale Tourgeschäft, die über Jahre bestehen bleiben dürften. Der derzeit eingeschränkte Zugang zum Gelände wird bei diesem Angebot zum Vorteil, denn Tourbusse und LKW mit Veranstaltungstechnik lassen sich gut parken und mit überschaubarem Aufwand sichern bzw. bewachen.

Bei hoher professioneller Qualität und Kontinuität ist die Etablierung als Tourproben-Location für internationale Show Acts möglich. Das bringt nicht nur Renommee und Einnahmen für das Gleisdreieck, sondern auch zusätzliche Umsätze für die Hotellerie, Gastronomie etc. im Leipziger Süden, wenn man bedenkt, daß die Crew einer solchen Tournee leicht 30 bis 50 Personen umfassen kann. Vergleichbare Hallen werden zur Tourvorbereitung häufig für eine komplette Woche gebucht. Eine alternative Vermarktung wäre auch im Bereich von

Messebau möglich. Große Messestände von namhaften Unternehmen oder Institutionen brauchen vor der jeweiligen Messe eine Probeaufbau zum Testen des Standes. Der Charme der Vermietung als Tourprobenhalle besteht jedoch darin, dass es sich um Einnahmen aus der Musikwirtschaft handelt, die langfristig auch die Mindereinnahmen aus den günstigeren Mieten für die Kultur- und Kreativwirtschaftsunternehmen im Gleisdreieck ausgleichen könnten - eine Quersubvention aus der Musikwirtschaft für die Musikwirtschaft. Und wie könnte es sich auf die im Gleisdreieck aktiven Musiker:innen, Komponisten, Bands und Service-Dienstleister auswirken, wenn regelmäßig kommerziell erfolgreiche Acts im Hause präsent sind?

Jedenfalls sind flexible Planung und kreative Lösungsansätze gefragt. In Kapitel 3.6 und 3.7 werden die Aspekte einer Tourhallenvermietung im Gleisdreieck dezidiert beschrieben. Weitere alternative Maßnahmen zur Einnahmeerzielung bei Planungs- und Bauverzögerung werden dort vorgestellt. Diesem Aspekt wollen die Autor:innen besondere Aufmerksamkeit widmen, denn gerade bei den risikoreichen Rahmenbedingungen nach der Corona-Pandemie und dem weiter andauernden Ukraine-Krieg werden viele Immobilienprojekte für die Kultur- und Kreativwirtschaft vor ähnlichen Problemen stehen.

3.2.2 Das Gebäudemanagement

Kapitel 3.2.2 bietet eine kompakte Einführung in die Grundlagen und Teilaufgaben des Facility Managements, bevor diese jeweils auf den konkreten Fall des Gleisdreiecks angewendet werden. Anhand dessen erklärt sich auch ein großer Teil des Fundaments, auf dem das Geschäftsmodell des Gleisdreiecks aufbaut.

Facility Management und Gebäudemanagement

Der Gegenstand von Facility Management umfasst zunächst ganz allgemein: Gebäude/Immobilien, Sachressourcen/Infrastruktur, Dienstleistungen, Information/Wissen³⁵

35 siehe Krimmling (2017), S.18

Es gibt bislang keine allgemeingültige Definition von Facility Management, wir wollen aber zwei Definitionen aus der aktuellen Literatur anführen:

„Facility Management ist die Praxis, den physischen Arbeitsplatz mit den Menschen und mit der Arbeit der Organisation zu koordinieren. Facility Management integriert dabei die Grundlagen der wirtschaftlichen Betriebsführung, der Architektur und der Verhaltens- und Ingenieurwissenschaften [Amerikanische Definition, United States Library of Congress, 1988].

Facility Management ist der ganzheitliche strategische Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anzupassen [Euro-FM Definition, Glasgow 1990].“

Eingrenzen der Betrachtung für diesen Fall:

Fokus Gebäudemanagement, Kostendeckung und Refinanzierung

In Fachbüchern und Veröffentlichungen beinhaltet Facility Management häufig auch die Marktanalyse und strategische Positionierung von Unternehmen innerhalb des Immobilienmarktes. Das Immobilienportfolio und die Wertentwicklung von Immobilien sind von zentraler Bedeutung. In diesem Falle spielen diese Aspekte jedoch eine untergeordnete Rolle, denn das Gebäude soll dem Immobilienmarkt entzogen werden. Der Wert von Grundstück und Gebäude spielt hingegen als Sicherheit bei der Finanzierung der Sanierungskosten eine wesentliche Rolle und wird unter diesem Aspekt berücksichtigt.³⁶

Ansonsten fokussiert sich dieser Businessplan auf das Gebäudemanagement des Gleisdreiecks in einem Zeitraum von 30 Jahren ab 2030 unter der Annahme, dass die Sanierungsarbeiten dann soweit abgeschlossen sind, dass erste Mieter ab Anfang 2030 einziehen und damit erste Mieteinnahmen generieren. Ziel ist die Ermittlung der Kennzahlen dazu, was im Rahmen des laufenden Betriebs des Gebäudes zur Kostendeckung erwirtschaftet werden kann, um unter Berücksichtigung der erklärten Förderziele der Stiftung (bzgl. Kultur- und Kreativwirtschaft, Kultur, Soziokultur, Nachhaltigkeit etc.) die Sanierungs-

kosten des Gebäudes bis 2060 zumindest teilweise zu refinanzieren (vgl. Kap. 2.1). Eine komplette Refinanzierung durch Fremdkapital ist bei Beachtung der gemeinnützigen Stiftungsziele unrealistisch.

Orientierung an etablierten Normen

Wenn es um Gebäude- und Facility Management geht, ist es zunächst sinnvoll, sich an gängigen Normen zu orientieren, was Umfang und Details der bestehenden Aufgaben angeht. So gibt es entsprechende DIN- und VDI-Normen im Flächenmanagement (siehe Abb. 3.2.2.1) oder Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Facility Management (GEFMA). Die Gesellschaft für Immobilienforschung e.V. (gif) veröffentlicht Richtlinien zur Berechnung der Mietflächen für Büro- und Handelsflächen sowie für Wohnraum. Sie werden allgemein akzeptiert.³⁷

Ein erheblicher Teil dieser Aufgaben gehört während der Sanierungsphase zum Verantwortungsbereich von Architekt:innen. Später steht die Entscheidung an, welche davon an externe Dienstleister delegiert werden. Ob man ein Gebäude jedoch selbst vermietet oder anderweitig bewirtschaftet oder damit externe Dienstleister beauftragt: Es ist sinnvoll, ein Grundlagenverständnis zu besitzen. Diese Normen lassen sich entsprechend auch als Checklisten nutzen. Dennoch können in diesem Dokument leider nicht alle Aspekte im Detail diskutiert werden. Gleichzeitig wird regelmäßig auf die Normen der vorgeschriebenen Prozesse hingewiesen, um den Leser:innen eine vertiefende Recherche zu erleichtern.

Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppen

Die speziellen Bedarfe der Mieter:innen aus der KKW sind hier zusätzlich zu berücksichtigen. Der durchgeführte öffentliche Beteiligungsprozess hatte oben drein zum Ziel, diese zu reflektieren und die Bedarfe gemeinnütziger Vereine und Initiativen zu erfassen, insbesondere Anregungen und Bedenken aus der Nachbarschaft. Das soll sicherstellen, dass der Prozess auch den Anforderungen einer transparenten integrierten Stadtentwicklungsplanung genügt. Die Berücksichtigung des öffentlichen Interesses wird so zusätzlich dokumentiert.³⁸

36 siehe Krimmling (2017) S.19

37 vgl. Geyer, Helmut (2020), S.50

38 mehr zur Zielgruppenorientierung in Kap. 3.5.1

Das Flächenmanagement

Die maßgeblichen Flächendefinitionen in Deutschland regeln die DIN 277 zu Grundflächen und Rauminhalten von Bauwerken im Hochbau und die Wohnflächenverordnung (WoFIV). Letztere ist für die gewerblichen Flächen in diesem Projekt nicht relevant, weswegen man sich auf DIN 277 konzentriert. Diese wurde in den vergangenen Jahren zwei Mal überarbeitet. Die Abbildung 3.2.2.1 zeigt die Flächenhierarchie gemäß der aktuellen Version von 2021.

Zunächst kommt bei den Messregeln grundsätzlich das Bruttoprinzip zur Anwendung, d. h. die äußeren Abmessungen werden erfasst. Sie setzt sich zusammen aus der Netto-Raumfläche (NRF), die bis 2020 als Netto-Grundfläche bezeichnet wurde, und der Konstruktionsgrundfläche (KGF).

Die Konstruktionsgrundfläche bezeichnet „die Summe der Grundflächen aller aufgehenden Bauteile (z.B. Wände, Stützen, Pfeiler oder die Grundflächen von Türöffnungen) einschließlich Putz und eventueller raumhoher Bekleidungen/Dämmungen.“³⁹

Die Nettoraumfläche ist somit gleichbedeutend mit der Summe aller nutzbaren Flächen eines Gebäudes, gemessen an den Innenseiten der jeweils umgebenden Wände. Neben der eigentlichen Nutzungsfläche (früher: Nutzfläche) sind die Technikflächen (früher: Technische Funktionsflächen) und die Verkehrsflächen Bestandteile der Netto-Raumflächen.

Auf der Technikfläche befinden sich die zentralen betriebstechnischen Anlagen eines Bauwerks (z.B. die Lüftung oder Heizungs- und Warmwasseranlagen). Verkehrsflächen (VF) ermöglichen den Zugang zu den einzelnen Räumen und dem Verkehr innerhalb des Gebäudes. Dazu zählen auch Nottreppen oder Fluchttreppenhäuser. Die Gänge eines Großraumbüros würden jedoch beispielsweise zur Nutzungsfläche gezählt.

Kaufmännisches Gebäudemanagement: Mieteinnahmen versus Kosten

Für die Berechnung der Mietflächen im gewerblichen Bereich hat die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) die Richtlinie (MF-G) ver-

39 Geyer, Helmut (2020), S.57

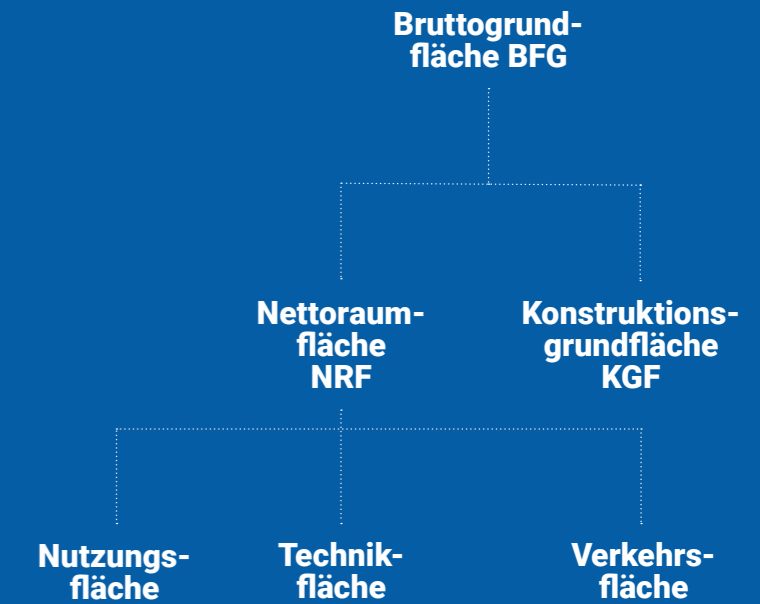


Abb. 3.2.2.1: Flächenhierarchie gemäß DIN 277 (2021)

öffentlich. Da auch das geplante Geschäftsmodell für die Bewirtschaftung des Gleisdreiecks im Wesentlichen auf Mieteinnahmen beruht, ist sehr entscheidend, welche Flächen exakt zur Mietfläche zu zählen sind. Richtlinie (MF-G) separiert in drei Flächenkategorien:

Mietfläche 1: Mietfläche mit exklusivem Nutzungsrecht
Nutzungsfläche nach DIN 277-1 des Mietbereichs, Verkehrsfläche nach DIN 277-1, welche innerhalb des Mietbereichs liegt bzw. diesem direkt zuordenbar ist, Technische Funktionsfläche nach DIN 277-1, welche zum Mietbereich gehört, d. h. Räume mit individuellen, betriebstechnischen Anlagen des Nutzers

Mietfläche 2: Mietfläche mit gemeinschaftlichem Nutzungsrecht
Nutzungsflächen, für die eine gemeinschaftliche Nutzung vorgesehen ist, wie Sanitärräume, Personalaufenthaltsräume etc., Verkehrsflächen mit gemeinschaftlicher Nutzung wie Eingangshallen, Aufzugsvorräume, Erschließungsflure etc.

Flächen, die keine Mietfläche sind, dazu gehören:

- Räume für den zivilen Bevölkerungsschutz
- Treppenpodeste, Aufzugsschächte, Notausgänge, Fluchtbalkone
- Hausanschlussräume, Heizungsräume, Haustechnikräume, Aufzugs- und Förderanlagen, begehbare Schächte
- Konstruktionsgrundflächen
- Flächen, deren lichte Raumhöhe 1,50 m oder weniger beträgt
- Ortsgebundene Wände, d. h. konstruktiv notwendige (Statik) und allgemein notwendige (Sanitärräume, Haustechnik usw.)

Die Mietfläche wird aus den lichten Maßen zwischen ortsgebundenen Wänden ermittelt, wobei nicht ortsgebundene (nichttragende) Wände übermessen werden. Der auf den Mieter entfallende Teil der Mietfläche 2 wird anteilig umgelegt.⁴⁰

Die Mietflächenermittlung bildet gemeinsam mit der weiterführenden Kostenarten- und Kostenstellenrechnung die Basis des kaufmännischen Gebäudemanagements. Damit lassen sich auch die entstandenen Kosten in der Kostenträgerrechnung den einzelnen Kostenträgern zurechnen, sprich: den Mietparteien.

Anwendung auf das Gleisdreieck

Die Bauplanung unterteilt in Nutzungsflächen zur exklusiven und gemeinschaftlichen Nutzung, in Verkehrsflächen sowie in Technikflächen. Auf dieser Basis wird eine Flächenplanung vorgenommen. Durch Verzögerungen im Planungsverlauf kann der Beginn der Nutzung erst für den Beginn 2030 angenommen werden, also in sieben Jahren. Die dazwischen erfolgenden Veränderungen liegen in Zeiten einer sehr hohen Dynamik. Es sind daher eine Reihe von Annahmen zu treffen, die bis 2030 voraussichtlich nachjustiert werden müssen. Um der Realität weitestmöglich gerecht zu werden und den Planungsaufwand trotzdem im Rahmen zu halten, wird folgendermaßen vorgegangen:

Erstellung eines Nutzungsszenarios zu den Räumlichkeiten entsprechend der inhaltlichen Schwerpunkte der Stiftung und des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND. Annahmen zur Inflation und Preisentwicklung bei den Leipziger Gewerbemieten, abgestimmt auf die Ziele der Leipziger Club- und Kulturstiftung, Erstellung eines plausiblen Belegungs- und Preisszenarios.

Entsprechend den Programmsparten der Stiftung werden sechs Kategorien von Mietparteien festgelegt. Die Mietpreise pro Quadratmeter werden bei Berücksichtigung des Stiftungszwecks festgelegt.

Da die Betriebskosten an die Mietenden weitergegeben werden, haben sie auf die gesamte Profitabilität nur eine begrenzte Auswirkung. Sie sind aber entscheidend für die resultierenden Warmmieten. Schließlich sind bezahlbare Mieten angestrebt, die auch einen Wettbewerbsfaktor darstellen und energiesparende Maßnahmen motivieren. Wie in anderen, vergleichbaren Planungen für Kreativwirtschaftsquartiere üblich, wird eine Betriebskostenpauschale pro Quadratmeter geschätzt. Die in der Pauschale erfassten Kostenarten werden

detailliert aufgeführt. Insbesondere die Entwicklung der Energiekosten kann hier momentan nicht verlässlich prognostiziert werden. Es handelt sich somit um eine relativ unsichere Annahme, die in späteren Planungs- und Umsetzungsphasen zu aktualisieren ist.

Auf dieser Basis wird das Potenzial an Gewinn- bzw. Deckungsbeitrag pro Raum und pro Mietpartei geschätzt. Die Annahmen sind aus vorliegenden Statistiken und lokalen Erfahrungswerten abgeleitet.

Die Ermittlung der Daten für die Kalkulation erfolgt derart detailliert über die Flächenplanung, so dass die Auswirkungen veränderter Kosten auf die Finanzplanung schnell erfasst und dargestellt werden können. Es ist davon auszugehen, dass die Vermietung der Räumlichkeiten Schritt für Schritt mit Abschluss einzelner Bauphasen erfolgt. Die Mieteinnahmen und dazugehörigen Kosten werden dementsprechend schrittweise anwachsen. Die entsprechenden Schätzungen der monatlichen Einnahmen und Ausgaben münden dann in die Projektion der Einnahmen und Ausgaben sowie in die Rentabilitäts- und Liquiditätsrechnung von 2030 bis 2059.

Die detaillierte Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung sind später wichtig für die korrekte Aufteilung der Betriebskosten auf die Mietparteien. Dieser Teil des zukünftigen Tagesgeschäfts ist zu diesem Zeitpunkt der Analyse von untergeordneter Priorität. Die vorgenommene Finanzplanung bietet jedoch eine passende Grundlage dafür.

Technisches Gebäudemanagement

„Das technische Gebäudemanagement umfasst alle Leistungen, die zum Betreiben und Bewirtschaftender baulichen und technischen Anlagen notwendig sind.“⁴¹

Als maßgebliche Richtlinien dazu gelten DIN 32736 und GEFMA 100-1. Sie enthalten die Schwerpunkte :

- Betreiben

- Dokumentieren
- Energiemanagement
- Informationsmanagement
- Modernisieren, Sanieren, Umbauen
- Verfolgen der technischen Gewährleistung

Im Falle des Gleisdreiecks soll die LE Stattkultur GmbH das komplette Gebäudemanagement übernehmen. Sie will zunächst möglichst viele Dienstleistungen auf externe Dienstleistende übertragen, um sich in der Startphase stärker auf die Fortschritte in der Auslastung sowie die Bedarfe der Mietparteien und ggf. der Stakeholder in der Nachbarschaft konzentrieren zu können. Später wird dann schrittweise überprüft, welche Bereiche ggf. effizienter und sinnvoller durch eigenes Personal übernommen werden könnten. Das vereinfacht und verkürzt die Darstellung des technischen Gebäudemanagements in diesem Businessplan. Bezüglich der Energieeffizienz des Gleisdreiecks soll der verlängerte Planungszeitraum dazu genutzt werden, 2025 ein energietechnisches Gutachten in Zusammenarbeit mit einer Leipziger Hochschule durchzuführen und empfohlene Maßnahmen ggf. in die Planung zu integrieren.

Flächenplanung und Mieteinnahmen zum Nutzungsszenario im Gleisdreieck 2030

Um den laufenden Betrieb des Gleisdreiecks ab dessen Eröffnungsphase 2030 möglichst realitätsnah beschreiben zu können, wurde ein Szenario erstellt, in dem jedem einzelnen Raum im Bauplan eine Nutzung zugeordnet wurde. Einerseits ging es um die Eignung der Räumlichkeiten für die inhaltlichen Schwerpunkte, bzw. Sparten im Programm des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND. Andererseits wurden den beteiligten Mietparteien Mieten zugeordnet, die als finanziell leistbar für die Zielgruppe eingeschätzt wurden. Es erfolgte dabei auch ein Abgleich mit aktuellen Gewerbemieten am Leipziger Immobilienmarkt und deren Trends.⁴²

41 Krimmling, Jörn (2017), S.96

42 Kapitel 3.3.3 gibt weitere Informationen dazu.

Sparte / Mietkategorie	m²	% an den vermietbaren Innenflächen*
ACADEMY HUB	140,42	2,8%
BUSINESS HUB	404,83	8,0%
LIVE HUB	2713,12	53,9%
KKW BUSINESS+ HUB	568,53	11,3%
ART & EXCHANGE HUB	192,4	3,8%
SOCIAL HUB	308,28	6,1%
flexibel buchbare Seminar- und Besprechungsräume	194,29	3,9%
flexibel zubuchbarer Lagerraum (Keller)	200,36	4,0%
Gastronomie	310,73	6,2%
Summe	5032,96	100%

Tab. 3.2.2.1: Verteilung der vermieteten Innenfläche nach Programmschwerpunkten

3.3 MARKT UND WETTBEWERB

Dieses Kapitel soll eine Übersicht schaffen und die konzeptionelle Klarheit beibehalten, indem bestimmte Stakeholder (auch Förder:innen) nicht nur als Zielgruppen, sondern aus Geschäftsmodell-Perspektive als Kundensegmente interpretiert und visualisiert werden - und zwar unter der grundlegenden Prämisse von Nachhaltigkeit. Da die Einnahmen im laufenden Betrieb im wesentlichen durch Gewerbemieten in der Kultur- und Kreativwirtschaft erzielt werden, wird die Marktlage bei Mieten für Leipziger Gewerbeimmobilien sowie das Marktumfeld für die hiesige Kreativwirtschaft, insbesondere die des Musikclubs Distillery, erläutert.

Das Geschäftsmodell des Gleisdreiecks wird zunächst als Bestandteil des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND in Form einer Geschäftsmodell-Leinwand dargestellt – dem sogenannten “Business Model Canvas”. Die Canvas-Methode wird kurz erläutert und direkt angewendet. Mit dem Blick aus einer Metaperspektive lassen sich so relativ komplexe Zusammenhänge übersichtlich, schnell und verständlich darstellen und ggf. im Team weiterentwickeln. Hierbei wird sich eines Sonderfalls des Business Model Canvas bedient, der von 9 auf 11 Felder erweitert ist.

Der Grund: Das Gleisdreieck soll ökonomische, soziale und auch ökologische Zielsetzungen erfüllen. Aus Geschäftsmodell-Perspektive geht das über den rein finanziellen Gewinn hinaus. Im internationalen Kontext wird das auch als “Triple Bottom Line Business Model” bezeichnet, als ein Geschäftsmodell, zu dem dreifach Bilanz gezogen wird: wirtschaftlich, ökologisch und sozial. Im vorliegenden Fall des Gleisdreiecks soll die „soziale“ Bilanz ausdrücklich um die „Kultur“ erweitert werden - siehe Abbildung 3.3.1.

Die „Erfinder“ des Business Model Canvas, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, haben bereits in ihrem 2010 veröffentlichten Buch “Business Model Generation” einen auf 11 Felder erweiterten Business Model Canvas vorgestellt.⁴³ Die Erweiterung besteht darin, dass die unteren Felder „Kostenstruktur“ und „Einkommensquellen“, wie oben beschrieben, in jeweils zwei thematische Segmente aufgeteilt werden.

43 Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves (2010), S.269

Im Kapitel zur Finanzplanung findet man in Tabelle 3.9.1.1. auch eine Zuordnung der Sparten zu Mietpreisen im Vergleich zu den gewerblichen Durchschnitts- und Spitzenmieten im Leipziger Süden.

Abbildung 3.2.2.3 zeigt mehrere Beispiele mit den Summen der jeweiligen monatlichen Mieteinnahmen und deren Struktur gemäß Programmschwerpunkten. Dies zeigt einen ersten Eindruck vom Anstieg der Mieteinnahmen in Stufen und wie der Start der unterschiedlichen Programmsegmente im Gleisdreieck von den Baufortschritten abhängt.

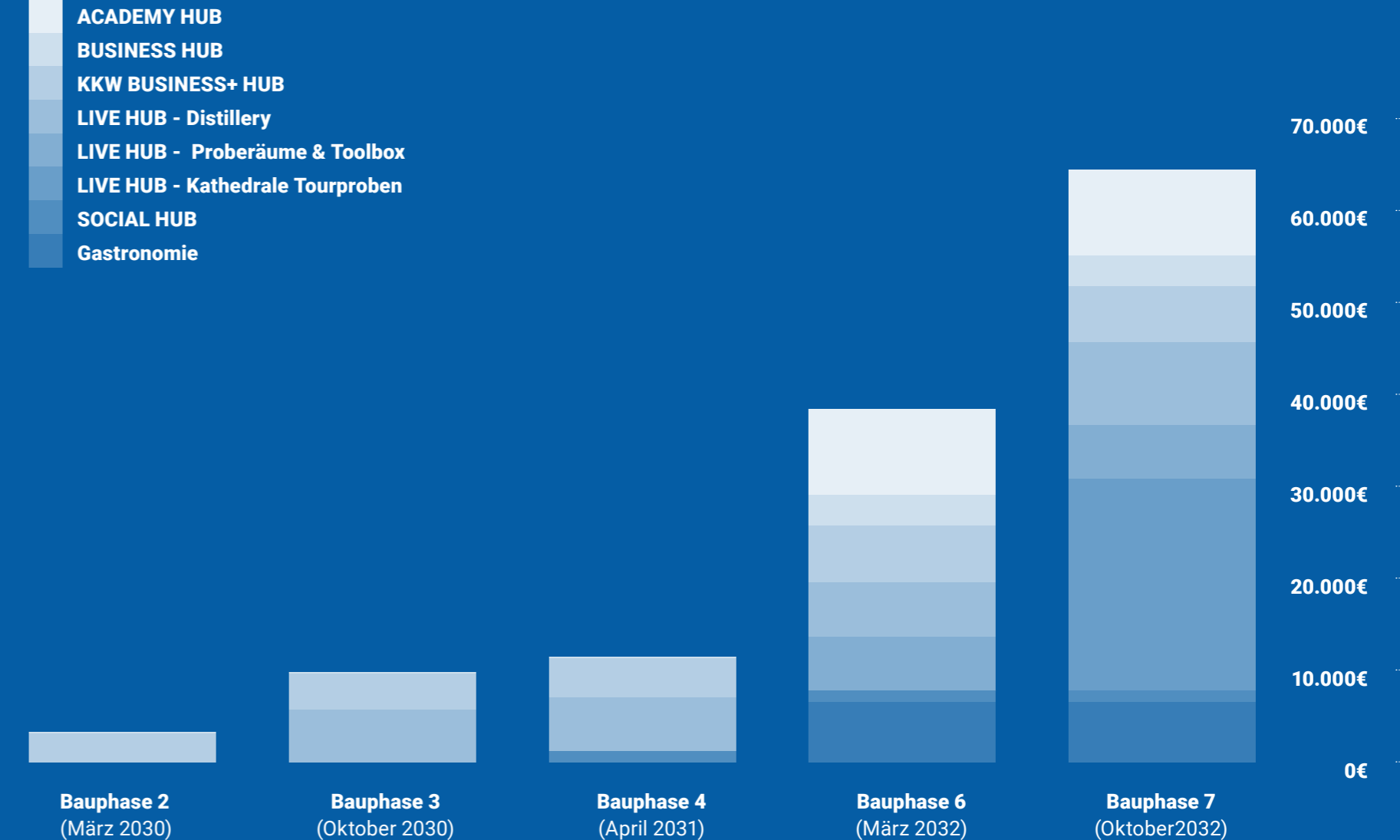


Abb. 3.2.2.3: Veränderungen der monatlichen Mieteinnahmen in Volumen und Struktur von Bauphase 2 bis 7 (Startphase 1.1.2030 bis 31.12.2032)

Das zieht nicht nur die Bilanz zwischen sozialen, ökologischen und kulturellen Nutzen und Kosten. So lassen sich auch die unterschiedlichen Kundenbeziehungen, Einnahmequellen und Finanzkreisläufe, die mit den drei Säulen der Nachhaltigkeit zusammenhängen, besser getrennt voneinander darstellen. Besonders hilfreich ist das bei Präsentationen, bzw. Pitches mit Diskussionen zum Geschäftsmodell.

Die linke Seite des Business Model Canvas stellt die Schlüsselaktivitäten dar, sowie die Schlüsselressourcen und -partner. Hier geht es im Schwerpunkt um die Bereiche der Produktions- und Leistungserstellung, die die darunter liegenden Kosten erzeugen. In diesem Kapitel wird sich auf die rechte Seite konzentriert, die die Beziehungen und Kanäle zum Markt mit seinen Kundensegmenten zeigt. Letztere sind dazu bereit, für das passende Mehrwertversprechen zu zahlen (oder es zu finanzieren), was zu den Einnahmeströmen unten rechts führt.

Abbildung 3.3.2 zeigt den zugehörigen Business Model Canvas. Der ist korrekt, kann in dieser Form aber kontraproduktiv wirken. Daher ist er transparent dargestellt. Die Autoren Osterwalder und Pigneur (und Referent:innen ihrer Firma "Strategyzer") bezeichnen es allerdings als "Cognitive Murder", einen „kognitiven Mordanschlag“, wenn der Fehler begangen wird, es in dieser Form bei einem Pitch zu präsentieren.

Ähnlich muss es auf Leser:innen wirken, wenn sie auf einen Schlag mit einer derart geballten Detailfülle konfrontiert werden. Das lässt sich dadurch lösen, dass man Details stärker zusammenfasst oder die Inhalte im Rahmen eines Storytelling Schritt für Schritt eingeblendet bzw. abgebildet werden. So wirkt der Canvas als Hilfestellung für den dramaturgisch ansprechenden Aufbau einer Präsentation. Attraktiv wirkt es auch, Text durch Bilder, Symbole oder Icons zu ersetzen oder damit zu kombinieren. In einer stark simplifizierten Skizze, einem „Napkin Scetch“ kann man sich lediglich auf ganz bestimmte Aspekte des Modells konzentrieren (z.B. den USP) und damit in kürzester Zeit den spannendsten Aspekt darstellen.

Im vorliegenden Fall bietet sich eine andere Option an: Abbildung 3.3.3 zeigt das „Unbundling“, die Entflechtung von Projekten.

Je mehr den unterschiedlichen Kundensegmenten in einem Geschäftsmodell unterschiedliche Bedürfnisse, Prioritäten oder auch Kommunikationskanäle

zuzuordnen sind, desto eher kann man sie separieren und für jedes einen eigenen Canvas erstellen. Als Zwischenschritt bietet sich hier ein "Colour Coding" an, die Unterscheidung durch unterschiedliche Farben pro Kundensegment, so wie es in Abbildung 3.3.2 bereits erkennbar ist.

Wichtig für das Gesamtverständnis: Es kommt hier weniger auf die Vollständigkeit im Detail an. Es geht eher darum, in der Metaperspektive Muster und Zusammenhänge zu erkennen, die in der Detailanalyse möglicherweise übersehen werden. Die detaillierte Recherche zu jedem Feld muss separat erfolgen, so dass ein fundierter Business Case entsteht. Der Wert der Methode zeigt sich im Wechselspiel zwischen Metaperspektive und detaillierter Analyse. Je komplexer das Geschäftsmodell, desto größer ist die Gefahr, sich in Details zu verlieren und bestimmte übergeordnete Zusammenhänge nicht zu erkennen. Überträgt man neue Erkenntnisse in regelmäßigen Abständen in die Metaperspektive eines Canvas, so können die Erkenntnisse im Team diskutiert werden. Es werden Muster erkennbar, die im Tagesgeschäft oder in euphorischen Gründungsphasen sonst schnell übersehen werden. Leider bleiben Weiterbildungen und Workshops, die die Methodik vermitteln sollen, häufig auf einem oberflächlichen Niveau, mit fehlendem Tiefgang hinsichtlich ihrer Anwendung und systemischen Wirkungsweise. Darum erfolgt die kompakte zusätzliche Erläuterung an dieser Stelle.

3.3.1 Zielgruppen und Kundensegmente

Entsprechend der oben genannten Entflechtung, die an den klassischen drei Säulen der Nachhaltigkeit angelehnt ist, werden Zielgruppen und Kundensegmente zunächst skizziert. Die gezielte Ansprache und Beziehungen zu den einzelnen Segmenten werden dann in Kapitel 3.7 zu Marketing und Vertrieb vertieft.

Die ökonomische Säule:

Zunächst handelt es sich hier um ein Mietangebot auf dem Gewerbeimmobilienmarkt, ein privatwirtschaftlich orientiertes Geschäftsmodell, dessen laufender Betrieb sich über die Erzielung von Gewerbemieten trägt. Zusätzlich sollen daraus Überschüsse zur (zumindest anteiligen) Deckung der Sanierungskosten erwirtschaftet werden. Präziser formuliert handelt es sich hier um das privatwirtschaftlich-ökonomische Kundensegment: Es umfasst

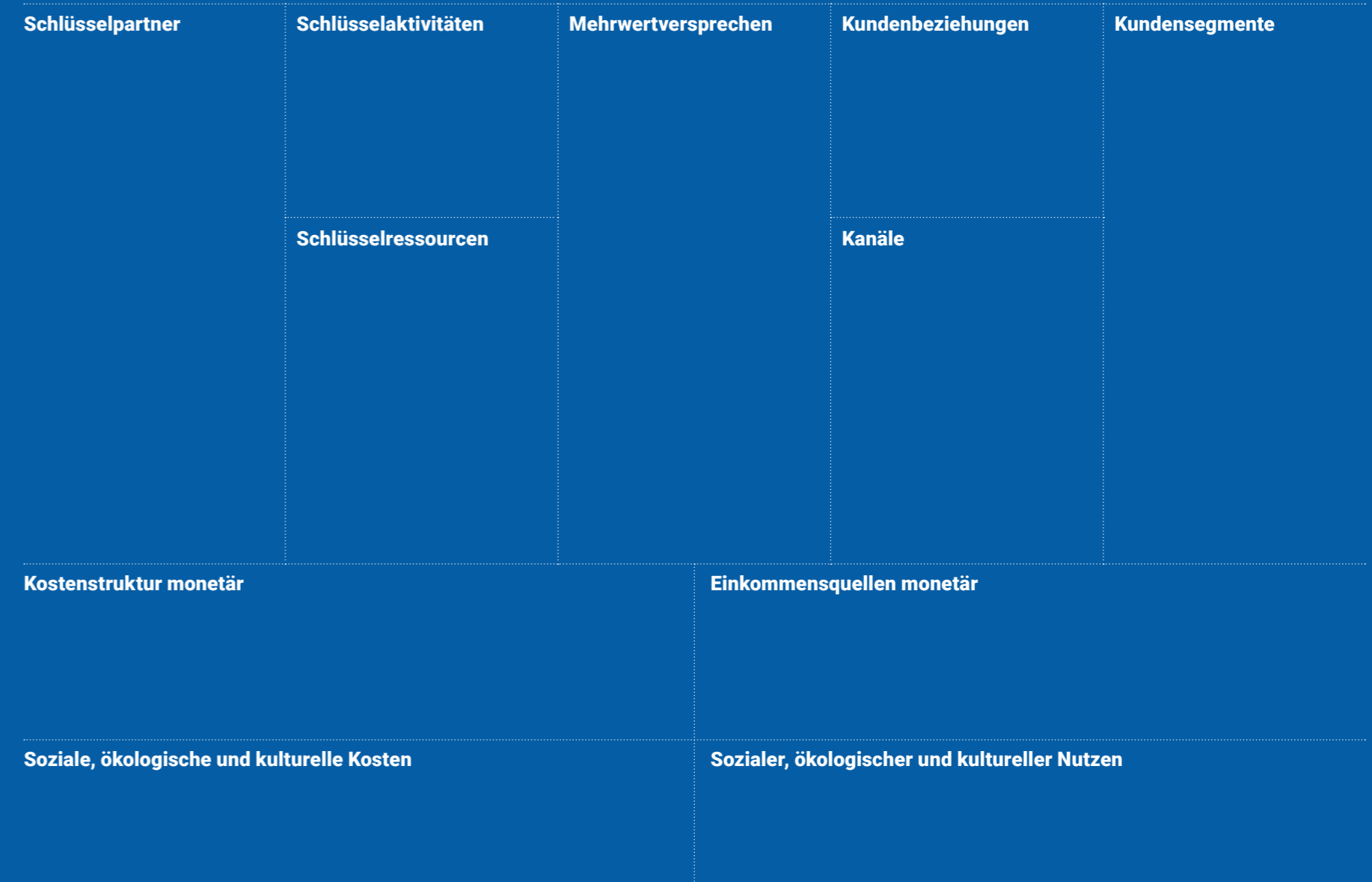


Abbildung 3.3.1: Business Model Canvas mit 11 Feldern für nachhaltig / gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle

Schlüsselpartner <ul style="list-style-type: none"> Stiftungsmitglieder: Distillery und „TV-Club“ Objektplaner Libero Architekten GmbH Stadtplanungsamt Leipzig Amt für Wirtschaftsförderung Leipzig Kulturamt Leipzig Landesverband Kultur- & Kreativwirtschaft Sachsen e.V. LEVG Leipziger Entwicklungs- und Vermarktungsgesellschaft mbH & Co. Grundstücks-KG Musikwirtschaftliche Netzwerke und Branchenverbände 	Schlüsselaktivitäten <ul style="list-style-type: none"> Aufbau eines Zentrums für die Mitteldeutsche Musikwirtschaft Impulse erzeugen für positive Gesellschaftsentwicklung Aufbau von u. Austausch im Think-Tank Kunst u. Kultur der Zukunft Nachhaltigkeitsplanung und -umsetzung Gebäudemanagement, Geschäftsbetrieb, Stiftungs-management u. Koord. mit Stadt u. Partnern Aktionsbereiche: Live Hub, Studio Hub, 	Mehrwertversprechen <ul style="list-style-type: none"> Bezahlbare Mietpreise für Proberäume Produktionstudios Ateliers Büroräume Bessere Produktionsbedingungen Höhere Erfolgchancen Synergien durch Cluster und Ökosystem - lokal, regional mit Internat. Anbindung Professionalisierung Hochschulbindung 	Kundenbeziehungen <ul style="list-style-type: none"> persönlich wertschätzend empathisch umweltbewusst authentisch transparent professionell verbindlich formell verwaltungskonform politisch korrekt 	Kundensegmente <ul style="list-style-type: none"> Privatwirtschaftlich-ökonomisches Kundensegment: Musiker:innen, Bands, Komponisten, DJs, Podcaster: <ul style="list-style-type: none"> professionell semi-professionell Labels, Verlage, Management Profis „benachbarter“ Kreativbranchen: <ul style="list-style-type: none"> Kommunikations- und Softwaredesign, Games-Entwickler, Film- und Medienproduzent:innen Tanzensembles, Bildende Künstler:innen
Schlüsselressourcen <ul style="list-style-type: none"> GLEISDREIECK-Immobilie MH7-Immobilie (Miete) Kohlrazirkus (Miete) Kompetenznetzwerk der Stiftung Soziales Netzwerk Überregionales Netzwerk in Musik- u. Veranstaltungswirtschaft Authentizität / Glaubwürdigkeit Branchenkenntnis Unternehmerische Erfahrung Bewilligte Fördermittel xxx,- € 	Schlüsselressourcen <ul style="list-style-type: none"> GLEISDREIECK-Immobilie MH7-Immobilie (Miete) Kohlrazirkus (Miete) Kompetenznetzwerk der Stiftung Soziales Netzwerk Überregionales Netzwerk in Musik- u. Veranstaltungswirtschaft Branchenkenntnis Unternehmerische Erfahrung Bewilligte Fördermittel xxx,- € 	Mehrwertversprechen <ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftspolitischer Nutzen (kommunal und regional): <ul style="list-style-type: none"> Verbindung sozialer und wirtschaftlicher Innovation Abgestimmte Maßnahmen gem. INSEK Fachkräftesicherung: Attraktivität des Wohnorts <ul style="list-style-type: none"> Haltefaktoren Zuzugsanreize Resilienzerhöhung der lokalen und regionalen Musikbranche : Sichern u. Vermehren v. Arbeitsplätzen, bzw. Erwerbstätigkeit Erhalt d. Leipziger Clubkultur Nachhaltigkeit bei Sanierung, im Studio- und Veranstaltungsbetrieb inkl. Energieeffizienz, Wärmerückgewinnung, etc. Soziale Angebote f. niederschwellige Nutzung durch die Nachbarschaft 	Kanäle <ul style="list-style-type: none"> Direkte Ansprache u. persönliche Empfehlung Veranstaltungen Jugendbands Tanzprojekte Jugend-Medienprojekte Urban Gardening Nachbarschaftsprojekte Öffentliche „Kunden“ / Förderer sozialer Kreativprojekte und Kulturprojekte: <ul style="list-style-type: none"> Stadt Leipzig Land Sachsen Gemeinnützige Stiftungen Private Förder:innen: <ul style="list-style-type: none"> Priv. Stiftungen Spender:innen Ökologieförderer u. -aktivist:innen Urban Gardening Energieeffiziente Sanierung u. Betrieb 	Kundensegmente <ul style="list-style-type: none"> Öffentlich-ökonomisches Kundensegment: <ul style="list-style-type: none"> Öffentliche Wirtschaftsförderer: <ul style="list-style-type: none"> Kommune, Land, Bund, EU Öffentliche Strukturförderer Arbeitsmarktförderer Privatwirtschaftliche Unternehmen und Sponsoren die das öffentl.-ökonomische Interesse unterstützen Soziokulturell, künstlerisch, ökologisches Kundensegment: <ul style="list-style-type: none"> Zielgruppen soziale Projekte Jugendbands Tanzprojekte Jugend-Medienprojekte Urban Gardening Nachbarschaftsprojekte Öffentliche „Kunden“ / Förderer sozialer Kreativprojekte und Kulturprojekte: <ul style="list-style-type: none"> Stadt Leipzig Land Sachsen Gemeinnützige Stiftungen Private Förder:innen: <ul style="list-style-type: none"> Priv. Stiftungen Spender:innen Ökologieförderer u. -aktivist:innen Urban Gardening Energieeffiziente Sanierung u. Betrieb

Kostenstruktur monetär <ul style="list-style-type: none"> Mieten Renovierungskosten Technik Personalkosten Versicherungen Beratungskosten Steuern / Abgaben Zinskosten und Tilgungen Abschreibungen Erschließungskosten (bei Gesamtkosten GD: 18 Mio. € (Stand Okt. 2020), davon Baukosten GD: 15,5 Mio. €) 	Einkommensquellen monetär <ul style="list-style-type: none"> Mieteneinnahmen optional Veranstaltungseinnahmen optional Gastronomieeinnahmen Wirtschafts- und Strukturfördermittel Sponsoring Öffentliche Kulturförderung Soziokulturförderung Bildungsförderung Spenden / Fundraising Crowdfunding
--	---

Soziale, ökologische und kulturelle Kosten <ul style="list-style-type: none"> Bedenken von Anwohner:innen Überfüllte Wünsche / Bedarfe aus dem Beteiligungsprozess 	Sozialer, ökologischer und kultureller Nutzen <ul style="list-style-type: none"> gelebter Gemeinnutz soziale Konfliktbewältigung Zukunftsgestaltung Zugehörigkeit und Identität Motivation
---	--

Abb. 3.3.2: Negativbeispiel Business Model Canvas - Gleisdreieck als Teil des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND

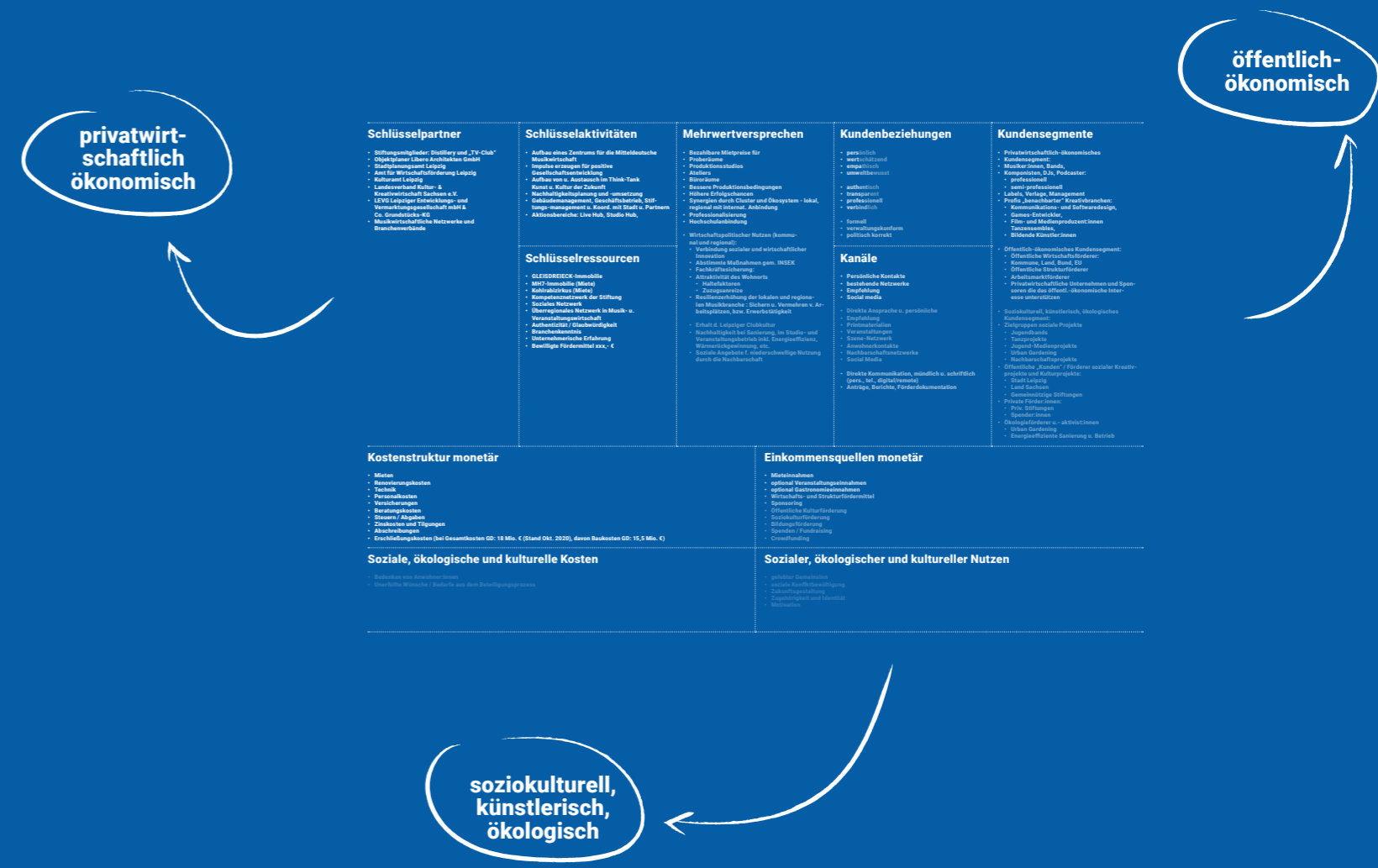


Abb. 3.3.3: „Unbundling“ / Entflechtung von Projekten

Unternehmen und Solo-Selbstständige der Kultur- und Kreativwirtschaft mit dem Schwerpunkt Musikwirtschaft als Mieter:innen, aber auch als mögliche Kooperationspartner:innen.

Der Canvas in Abbildung 3.3.1.1 ließ Raum für einige Ergänzungen. Beim Mehrwertversprechen für das Kundensegment wurden daher neben den bislang formulierten funktionalen Mehrwerten auch mehrere emotionale und durch Sinneswahrnehmung geprägte Mehrwerte hinzugefügt, beispielhaft für Musiker:innen und Bands. Ausgangsfrage: Was bewegt sie dazu, sich mit ihrem Proberaum oder Studio genau hier einzumieten und nicht bei der Konkurrenz an einem anderen Ort? Das Team der Leipziger Club- und Kulturstiftung kennt die Bedarfe der Branche sehr gut. Darüber hinaus können aber auch Werkzeuge aus dem Design Thinking, wie Value Proposition Design, Persona-Konzepte oder User Stories, wertvolle Eindrücke davon vermitteln, was das Angebot im Gleisdreieck von der Konkurrenz abhebt. Das komplette Instrumentarium der Detailanalyse im Hintergrund kann im Rahmen dieses Dokuments jedoch nicht vollständig beschrieben werden. Die Autor:innen konzentrieren sich auf wesentliche Erkenntnisse. Diese sind anfangs ein Analyseprozess, der im weiteren Planungsverlauf vertieft und angepasst werden muss.

Abbildung 3.3.1.1 illustriert darüber hinaus, wie Projektpartner in einem solchen Modell mehrere Rollen einnehmen. So sollten musikwirtschaftliche Netzwerke, Branchenverbände oder Projekte, wie KREATIVES SACHSEN, in diesem Fall nicht nur als Partnerin gesehen werden. Ihre Kontakte zu den Zielgruppen in der Kultur- und Kreativwirtschaft machen sie darüber hinaus zu einem wertvollen Kommunikations- und Vertriebskanal. Wenn sie Räumlichkeiten im Gleisdreieck anmieten, werden sie auch Kund:innen. Gleiches gilt für andere Institutionen, die im Bereich der öffentlichen Wirtschafts-, Bildungs- oder Arbeitsmarktförderung als Projektträger:innen auftreten. Sie nehmen möglicherweise auch eine Rolle als Sprachrohr oder Moderator:in wahr, konkret innerhalb des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND und darüber hinaus.

**USP im privatwirtschaftlich-ökonomischen Kundensegment:
Die Industriekathedrale als Tourprobenhalle**

*“In an imagination-driven economy, we must learn to adapt places to people.”
John Kao, Innovation Nation (2007)*

John Kao ist nicht nur studierter Philosoph und Wirtschaftswissenschaftler, der u. a. in der Harvard Business School, beim MIT, dem Yale College und der Naval Business School unterrichtete und Hillary Clinton beriet. Als angehender professioneller Jazzmusiker bekam er im Alter von 18 Jahren die Chance, mit Frank Zappa & The Mothers of Invention aufzunehmen. Er war beeindruckt davon, wie Zappa den Raum für jede Aufnahme-Session umgestaltete, passend zur erwarteten Stimmung der aufzunehmenden Songs, aber insbesondere passend zu den wechselnden Musiker:innen. Die dabei wahrgenommene “Place Power” bezieht er in seinem Buch “Innovation Nation” auf die ökonomische Notwendigkeit, Innovationsorte von neuer Qualität zu schaffen – was in diesem Fall auch auf das gesamte Gleisdreieck als Ort für Cross Innovation anwendbar ist. Gleichzeitig stellt sich dies auch als Herausforderung für die zukünftigen Macher:innen der Halle III, der „Kathedrale“, als Tourprobenhalle dar.

Der Auslöser dafür, dieses Angebotssegment separat herauszuarbeiten, liegt in der vorgenommenen Risikoanalyse. Bestimmte externe Faktoren lassen sich nur begrenzt oder gar nicht beeinflussen. Dazu gehören einerseits mögliche Klagen von Anwohner:innen gegen Erschließungsmaßnahmen und Genehmigung des Clubbetriebs auf dem Gelände. Zum anderen stellen zeitliche Verzögerungen zur Verabschiedung eines neuen Bebauungsplans (B-Plans) durch die Stadt Leipzig ein großes Geschäftsrisiko dar. Der B-Plan ist die Voraussetzung zur besseren Verkehrserschließung mit Erweiterung der Fluchtwege, bspw. durch eine Fußgängerbrücke etc. Ohne dies können nur relativ begrenzte Zuschauerzahlen für ein öffentliches Veranstaltungsprogramm zugelassen werden, was einen auskömmlichen Club- und Konzertbetrieb in Frage stellt.

Eine Nutzung der Halle III, der „Kathedrale“, als Tourprobenhalle erfordert jedoch keinen nennenswerten Publikumsverkehr, kann erhebliche Einnahmen generieren und das professionelle Profil des MUSIC HUB auf sinnvolle Art und Weise ergänzen.

Die Ansprüche des Publikums an die Bühnenshows bei Live-Auftritten von Bands und Orchestern sind in den letzten Jahren gestiegen. Großleinwände, Video Screens, Special Effects und neueste Soundtechnik erfordern zusätzliche technische Proben, um die Abläufe vor Tourbeginn zu perfektionieren. Besonders wichtig ist das für die nationalen und internationalen Acts, die für ihre Tour Musiker:innen oder Ensembles dazu buchen - sei es ein Streichorchester, die Back Vocals, eine Horn Section oder auch Bühnentänzer:innen, Akro-

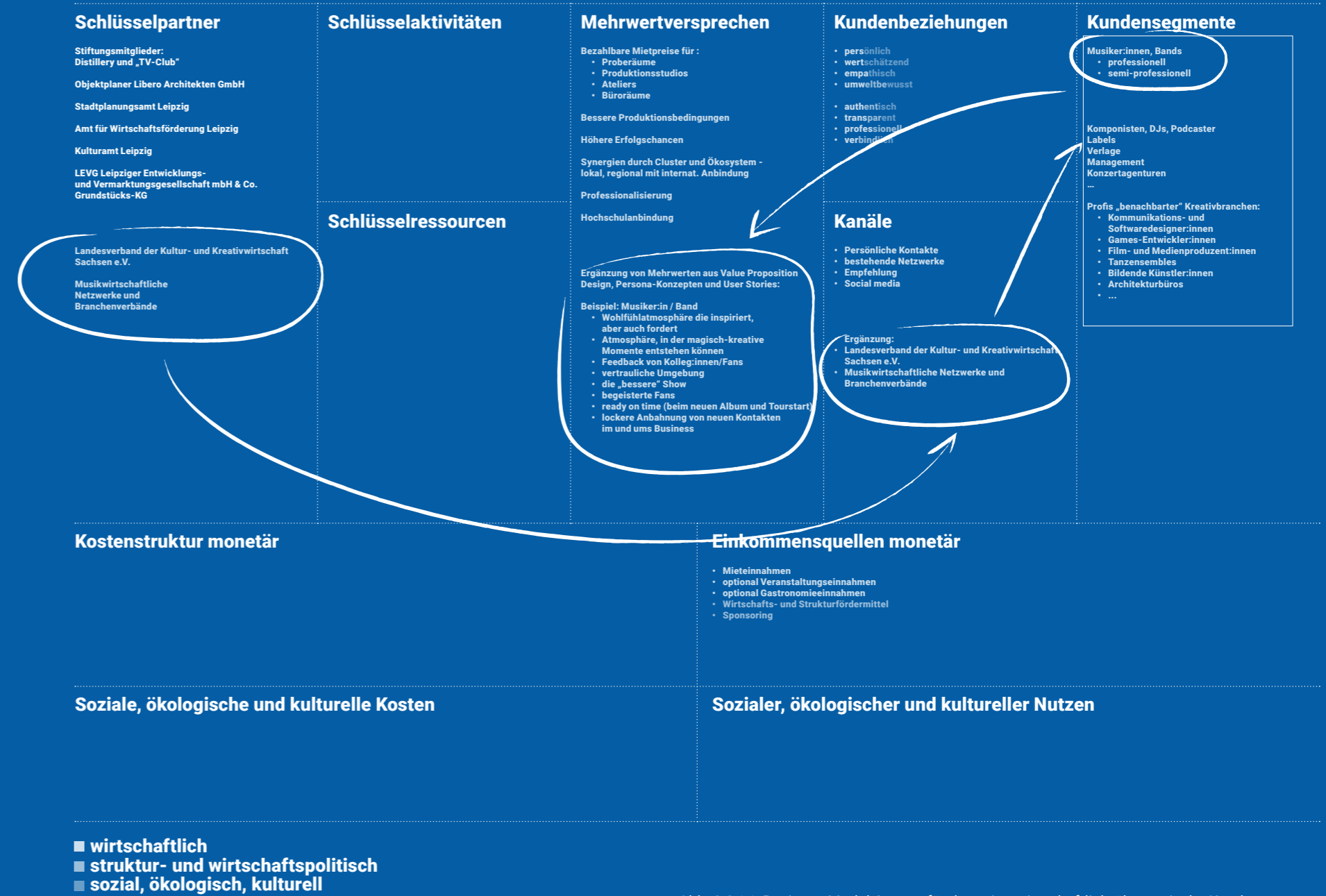


Abb. 3.3.1.1: Business Model Canvas für das privatwirtschaftlich-ökonomische Kundensegment

bat:innen und dergleichen. In der Regel wird zuerst die Wirkung des Bühnenbilds mit seinen technischen Abläufen getestet, bevor das Zusammenspiel der Gastkünstler:innen mit dem Top Act geprobt wird. Für eine solche Probenphase werden in der Regel mehrere Tage, häufig eine komplette Woche, vor dem Tourstart in der Halle gebucht. Die Gruppe der Mitwirkenden, inklusive der technischen Crew, kann so schnell 30 bis 50 Personen umfassen. Sie benötigen eine gute Versorgung (insbesondere Catering), Hotelübernachtungen, etc. Volkswirtschaftlich gesehen erzeugt das Umwegrentabilitäten, wodurch beispielsweise die lokale Hotellerie und Gastronomie profitiert.

Risikominimierung und Einnahmepotenzial lassen dieses Angebotssegment sehr attraktiv erscheinen. Die Einzigartigkeit der industriegeschichtlichen Hallenarchitektur ist schwer kopierbar und scheint geeignet für die dargestellte Nutzung. Voraussetzung ist die ausreichende Schallisolierung, die gleichzeitig die relevanten Denkmalschutzaspekte berücksichtigt. Nach Einschätzung des beauftragten Architekturbüros ist diese Maßnahme umsetzbar. Der Business Model Canvas in Abbildung 3.3.1.2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Elemente dieses Einnahmesegments.

Bei konservativer Schätzung lassen sich bei einer wöchentlichen Vermietung etwa 10.000,- € an Einnahmen generieren (aktueller Stand 2023). Das liegt klar im unteren Bereich der marktüblichen Preisskala. Die in Kapitel 3.9 kalkulierten monatlichen Einnahmen ergeben sich aus einer wechselnden Auslastung zwischen 25 und maximal 50% (ab ca. 2032).

Dieses Buchungsgeschäft hat einen langen Planungsvorlauf und es empfiehlt sich, mit der Akquise etwa drei Jahre vor dem Buchungsdatum zu beginnen. Die Zeitverzögerungen der Baumaßnahmen lassen sich auf diese Weise konstruktiv nutzen. Die spärliche Verkehrserschließung des Geländes wird sogar zum Vorteil. Geparkte Tourbusse und LKWs mit Equipment lassen sich mit überschaubarem Aufwand sichern und bewachen. Das Angebot entspricht der Kernkompetenz des Stiftungsvorstands. Persönliche Kontakte und Netzwerkzugänge bestehen. Hinzu kommt die lange Erfahrung in Veranstalterfunktion mit erwiesenem Standing und Reputation in der Branche. Aus diesen Gründen wird die Machbarkeit dieses Angebotssegments zum gegenwärtigen Zeitpunkt als realistisch eingeschätzt.

Beyond Berlin: Leipzig besitzt darüber hinaus einen Standortvorteil. Berlin ist ein etablierter Ort, um Europa-Tourneen zu starten. Weiterführende Routen nach Prag, München und Italien gelten von hier aus als attraktiv und beliebt. Für amerikanische Künstler:innen und Agenturen ist Leipzig-Berlin de facto keine Distanz. Berlin wird wohl ein guter Ort zum Tourstart bleiben. Sein „Coolness-Faktor“ in Kreativszenen hat aber in der vergangenen Zeit deutlich gelitten, was Leipzigs Potenzial als Kreativstandort vergrößern kann, wenn dieser Trend geschickt und weitsichtig genutzt wird. Das Gleisdreieck könnte mit diesem Angebotssegment dazu beitragen, den Namen Leipzig auf der europäischen Landkarte der Kreativstandorte zu unterstreichen. Das stellt einen öffentlich-ökonomischen Mehrwert im Kontext der Stadt- und Regionalplanung dar, dem Thema des folgenden Abschnitts.

Das öffentlich-ökonomische Kundensegment:

Das Geschäftsmodell des Gleisdreiecks bedient auch Bedarfe der öffentlichen Wirtschaftsförderung, indem es „bezahlbaren“ Mietraum für ortsansässige Unternehmen der KKW zur Verfügung stellt. Ohne eine gute Kooperation mit den oben genannten Partnern sind die angestrebten Beratungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsmaßnahmen für die mitteldeutsche KKW in diesem Umfang auf absehbare Zeit nicht möglich. Abbildung 3.3.1.3 verdeutlicht diesen Aspekt noch stärker.

Die Pfeile verdeutlichen das Muster, bei dem die Stadt Leipzig (besonders die Ämter für Wirtschaftsförderung und Stadtplanung), aber auch die Branchenverbände und Netzwerke der KKW als Kommunikationskanäle und Mittler für eine Förderung auf Länderebene fungieren können. Sie müssen aber auch davon überzeugt sein, dass die Interessen Ihrer Klientel (bei Beachtung der Förderkriterien) bedient werden. So können die Förderchancen erhöht und der abgebildete Einnahme-Kreislauf aus Mehrwertversprechen, Kund:innensegment und Einnahmequellen in Gang gesetzt werden.

Diese Aufgabe als Teil des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND verlangt Beiträge zur Erfüllung wirtschaftspolitischer Ziele im laufenden Strukturwandel. Die Beschreibung der betreffenden Potenziale der hiesigen Musikwirtschaft ist komplex und darum haben die Autor:innen dem Thema ein einführendes Kapitel gewidmet (siehe vorn: Kap. 2.1).



- wirtschaftlich
- struktur- und wirtschaftspolitisch
- sozial, ökologisch, kulturell

Abb. 3.3.1.2: Halle III - die Industriekathedrale als Tourprobenhalle

Auf den ersten Blick mag es erstaunen, wenn Institutionen, die ja auch die Rolle von Partner:innen und Förder:innen des Projekts einnehmen sollen, hier als Kundensegment dargestellt werden. Aus Geschäftsmodell-Perspektive ergibt es jedoch Sinn, denn finanzielle Mittel oder andere Ressourcen werden von dieser Seite nur zur Verfügung gestellt, wenn man ihre Anliegen und Ziele berücksichtigt. Die Stiftung agiert hier als Unternehmen in einem öffentlich finanzierten Markt mit der Grundfrage: Welche Bedarfe, Ziele und Kriterien muss dieses Projekt erfüllen, damit Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung eine Bezuschussung aus öffentlichen Fördermitteln als gerechtfertigt ansehen? Der Grad, bis zu dem die Kriterien erfüllt werden, definiert hier den Kundennutzen, auf dessen Basis die Verantwortlichen ihre Förderentscheidung treffen.

Aus diesem Zusammenhang ergibt sich das öffentlich-ökonomische Kundensegment. Es beinhaltet Institutionen, öffentliche Verwaltung und wirtschafts-politische Entscheidungsträger:innen der bestehenden Förderkulisse für das mitteldeutsche Revier (kommunal, auf Landesebene, länderübergreifend, auf Bundes- oder ggf. auch auf EU-Ebene). Der mitteldeutsche Bezugsrahmen bildet ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Vorhabens. Nicht nur, dass es kein weiteres Zentrum für Musikwirtschaft in Sachsen gibt, es gibt bisher keine Orte oder dezentrale Vorhaben, die Angebote für Akteur:innen im gesamt-mitteldeutschen Kontext schaffen.

Die soziale und kulturelle Säule:

Die soziale und kulturelle Säule stützt ehrenamtliches soziales und kulturelles Engagement von gemeinnützigen Vereinen und Initiativen durch die Vermietung von Räumen zu besonders günstigen Konditionen, die eher den Charakter von Aufwandsentschädigungen haben (bspw. Pauschalen für Energieverbrauch, Reinigung und Verwaltungsaufwand).

Auf dem Außengelände werden Flächen teils sehr günstig, teils kostenfrei zur Verfügung gestellt. Die gewerblichen Mietparteien der KKW sind dazu angehalten, dieses Engagement zu unterstützen. So kann die erforderliche Gegenleistung für einen vergünstigten Mietpreis von Proberäumen oder Produktionsstudios darin bestehen, gemeinnützigen Projekten ein gewisses Zeitkontingent an Raumnutzung zur Verfügung zu stellen (bspw. für Jugend-, Integrations- oder

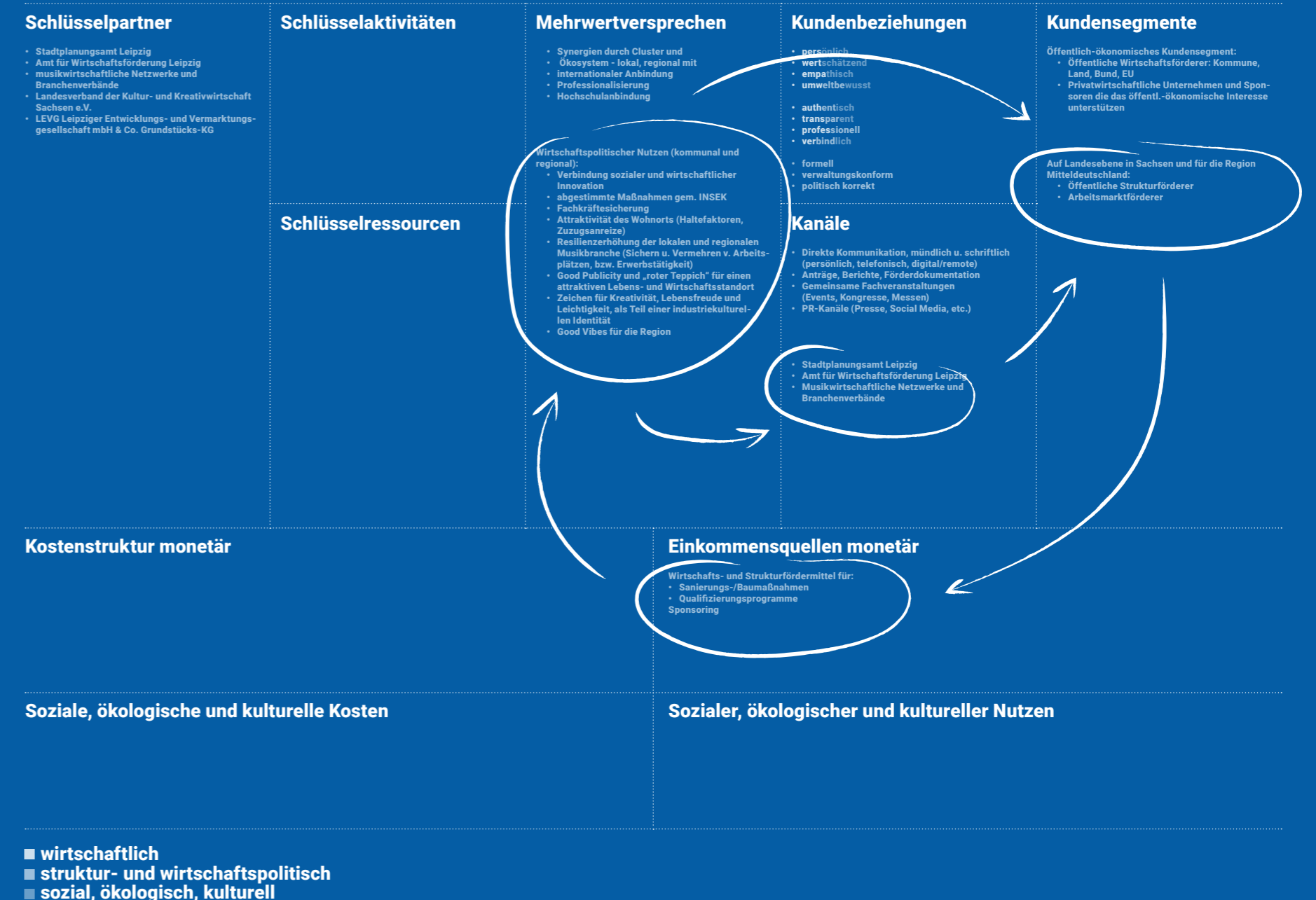


Abb. 3.3.1.3: Das öffentlich-ökonomische Kundensegment

Nachbarschaftsprojekte). In ähnlicher Weise können nicht-kommerziell ausgerichtete Kunstprojekte unterstützt werden, z.B. durch Ausstellungs-, Probe- und Aufführungsflächen oder entsprechend gestaltete Koproduktionsvereinbarungen. Auch eine Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Kulturbetrieb wäre denkbar, bspw. mit einem Orchester, dem Schauspiel Leipzig oder auch mit Festivals wie der Euro-Scene Leipzig.

Indirekt gehören auch öffentliche Förder:innen von Kultur, Soziokultur und gemeinnützigem Engagement zu diesem Kundensegment, wenn sie die beteiligten NGOs, Künstler:innen oder ehrenamtlichen Aktivist:innen unterstützen.

Die ökologische Säule:

Diese soll nicht nur durch ökologische Kriterien der baulichen Sanierung gewährleistet sein. Es gab bereits einen intensiven Austausch mit Leipziger Hochschulen mit Ideenentwicklungen bspw. zu Ressourceneffizienz und Energie-rückgewinnung (mittels Wärmerückgewinnung aus dem Clubbetrieb).

Erste Semesterarbeiten dazu wurden verfasst. Die Erstellung eines Energieeffizienz-Gutachtens in Zusammenarbeit mit Hochschulen gehört zu den Meilensteinen im Realisierungsfahrplan (vgl. Kap. 3.7).

Das soziokulturell, künstlerisch, ökologische Kundensegment: Gemeinnützige Organisationen, Initiativen und Personen, die sich im Sinne des Gemeinwohls sozial, soziokulturell oder künstlerisch engagieren oder dieses Engagement als öffentliche oder private Förderer unterstützen (durch Zuschüsse, Spenden, Sponsoring, Mentoring, geldwerte Leistungen).

Die Mehrwertversprechen gehen hier über die funktionale Ebene hinaus und sprechen emotionale, mitunter lebensverändernde Bedürfnisse und die soziale, künstlerische wie ökologische Wirkung der Aktivitäten an. Die Leipziger Club- und Kulturstiftung nimmt hier weitgehend nicht die Rolle der durchführenden Organisation ein, stellt aber über das Gleisdreieck geeignete Rahmenbedingungen zur Verfügung.

3.3.2 Leipziger Clublandschaft, Musik und kreativwirtschaftliches Umfeld

Leipzig ist eine wachsende Stadt. Sie ist neben Berlin sogar die einzige Stadt bzw. Region, die seit Jahren überdurchschnittliches Wachstum verzeichnet, wie eine Studie des BBSR 2020 aufzeigt.⁴⁴ Dass so viele - vor allem junge - Menschen in diese Stadt ziehen, hat verschiedene Gründe. Über den Hype um Leipzig wird bereits seit 2012 in den Medien berichtet und diskutiert. Einer der wesentlichen Gründe für junge Menschen, nach Leipzig zu ziehen, ist aber die vielfältige Kulturlandschaft, die auch durch ein wandelbares, diverses und international anschlussfähiges Nachtleben geprägt ist.

Dies wiederum bringt auch Unternehmen dazu, sich in und um Leipzig anzusiedeln, da in der Stadt junge, gut ausgebildete Fachkräfte leben. Aber durch den angespannten Immobilienmarkt und Gentrifizierungsprozesse kommt es immer wieder zur Verdrängung von Musikclubs und Spielstätten. Deshalb wurde die Schließung der Distillery bspw. durch eine Demonstration zum Erhalt der Kulturstätten in Leipzig begleitet, denn seit 2020 schließen immer wieder auch Clubs in Leipzig.

Trotz dieser Herausforderungen wirbt Leipzig weiter mit seiner Kunst- und Kulturszene. Seit 2022 verfügt die Stadt über ein fortlaufend wachsendes Kulturkaster, um die vielfältigen Kunst- und Kulturorte der Stadt sichtbar zu machen.⁴⁵

44 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2020)

45 Stadt Leipzig (2022)

<p>Schlüsselpartner</p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p>	<p>Mehrwertversprechen</p> <p>Erhalt der Leipziger Clubkultur</p> <p>Gelebte kulturelle Vielfalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebendige, vielfältige Subkultur • Produktions- u. Veranstaltungsort für Kulturprojekte in bildender und darstellender Kunst, Musik, Medien und spartenübergreifend • Labor für neue Produktions- und Veranstaltungsformate <p>Nachhaltigkeit bei Sanierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baumaterialien • Sanierung statt Neubau / Erhalt der Bausubstanz • Energieeffizienz <p>Nachhaltigkeit im Studio- und Veranstaltungsbetrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energieeffizienz, • Wärmerückgewinnung <p>Bei Erschließung, abgestimmt auf INSEK Leipzig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verbesserte ÖPNV-Anbindung • Zugang über verbesserten Radwegausbau <p>Soziale Angebote f. niederschwellige Nutzung durch die Nachbarschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urban Gardening Projekte • Vergünstigte Raumangebote für Vereine • Sportflächen auf dem Außengelände mit vergünstigter oder kostenfreier Nutzung für Vereine und Initiativen 	<p>Kundenbeziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • persönlich • wertschätzend • empathisch • umweltbewusst <ul style="list-style-type: none"> • authentisch • transparent • professionell • verbindlich 	<p>Kundensegmente</p> <p>Soziokulturell, künstlerisch, ökologisches Kundensegment:</p> <p>Zielgruppen / Empfänger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Projekte • Jugendbands • Tanzprojekte • Jugend-Medienprojekte • Urban Gardening • Nachbarschaftsprojekte <p>Öffentliche „Kunden“ / Förderer die die Projekte unterstützen:</p> <p>Kulturprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stadt Leipzig • Land Sachsen • Gemeinnützige Stiftungen <p>Private Förder:innen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Private Stiftungen • Spender:innen <p>Ökologieförderer und -aktivist:innen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urban Gardening • Energieeffiziente Sanierung u. Betrieb <p>Förderinstitutionen für Denkmalschutz, Städtebau, ökologisches Bauen u. Sanieren</p> <p>Hochschulen</p>
<p>Kostenstruktur monetär</p>		<p>Einkommensquellen monetär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Kulturförderung, Soziokulturförderung, Bildungsförderung • Spenden / Fundraising • Crowdfunding <p>für die gemeinnützigen, nicht-kommerziellen und ehrenamtlichen Mieter / Nutzer</p> <p>Zuschüsse für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energieeffizienzgutachten • energieeffizientes Bauen / Sanierung • Denkmalschutz • Industriedenkmalpflege • Sonstige Pilotprojekte <p>Städtebau- und Strukturförderung:</p>		
<p>Soziale, ökologische und kulturelle Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenverbrauch (Energie, Wasser, etc.) durch Veranstaltungen, deren Technik und Publikumsverkehr • Abgasemissionen u. Lärmimmission • Belästigung der Nachbarschaft durch Lärm, Publikumsverkehr, Clubgäste <ul style="list-style-type: none"> • Gefühl von Bedrohung u. Kontrollverlust bei einzelnen Nachbar:innen • hoher Ressourceneinsatz für Sanierung 		<p>Sozialer, ökologischer und kultureller Nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • gelebter Gemeinsinn • soziale Konfliktbewältigung • Einladung zu kreativer Zukunftsgestaltung • Zugehörigkeit und Identität • Motivation und Sozialinnovation • Erhöhung von Leipzigs Wohnattraktivität • Impuls für verbesserte ÖPNV-Anbindung <ul style="list-style-type: none"> • kulturelle Wahrnehmung über Leipzig hinaus • kulturelle Lebensqualität • sinnvolle Freizeitgestaltung • Sanierung ist ressourceneffizienter als Neubau • sinnvolle bauliche Nutzung bereits versiegelter Flächen • energieeffizient umgesetzte, interaktive, inklusive Freizeit- u. Kulturangebote 		

- wirtschaftlich
- struktur- und wirtschaftspolitisch
- sozial, ökologisch, kulturell

Abb. 3.3.1.4: Das soziokulturell, künstlerisch, ökologische Kundensegment

Mietwerte in EUR/m2	Einzelhandel			Gastronomie			Büro/Praxis		
	bis 100m2	bis 500m2	ab 501m2	bis 100m2	bis 500m2	ab 501m2	niedriger Standard	mittlerer Standard	hoher Standard
Spitzenmiete	25	18	13	20	14	10	8,5	10	13
Preisspanne	10-21,5	7-15	5,5-12,5	10-19	7,5-13	6,5-10	5,3-6,6	7,3-8,6	8,9-10,9
Mietwerte in EUR/m2	Gewerbe/Industrie								
	Logistik			Produktion			Lager		
	einfach	funktional	modern	einfach	funktional	modern	einfach	funktional	modern
Spitzenmiete	3,2	4,1	6,5	3,7	4,2	6,5	3,5	4,1	6,5
Preisspanne	2,3-3,1	3,3-3,8	4,2-5,0	2,6-3,5	3,3-4,1	4,7-6,1	2,0-3,1	2,8-3,8	4,5-5,5

Abb. 3.3.3.1: Gewerbemieten im Stadtbezirk Süd 2020

3.3.3 Gewerbemieten am Leipziger Immobilienmarkt – Niveau und Trends

Preisniveau im Leipziger Stadtbezirk Süd

Abbildung 3.3.3.1 stellt die Gewerbemieten im Stadtbezirk Süd in 6 Kategorien dar. Die Daten werden genutzt, um sie mit den festgelegten kalkulatorischen Mieten im Gleisdreieck abzugleichen. Relevant sind hier vor allem die Kategorien Büro/Praxis, Gastronomie, Lager und auch der Einzelhandel.⁴⁶

Dynamischer Büromarkt Leipzig

Ein erheblicher Teil der im GD vermieteten Flächen an Firmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und im Besonderen der Musikbranche lässt sich im Preissegment für Büroflächen klassifizieren. Die Halbjahresbilanz von Aengevelt Research, erschienen im Juli 2023, beschreibt ein weiterhin dynamisches Marktgeschehen im Leipziger Büromarkt, bei vergleichbarem Umsatzniveau zum Vorjahr. Die Volumina der ersten Halbjahre von 2020 und 2021 (in m²) wurden

um rund ein Viertel übertroffen. Das zweite Halbjahr fällt traditionell umsatzstärker aus. Für die diesjährige zweite Jahreshälfte wird ein Ergebnis prognostiziert, das leicht unter dem Vorjahreswert liegt.

Während sich die kurzfristig verfügbare Angebotsreserve an Bürostandorten wie Berlin und Frankfurt erhöht hat, reduzieren sich die Leerstände in Leipzig in einem moderaten Tempo weiter.⁴⁷ Nach Angaben von BNP Paribas Real Estate fiel die Leerstandsquote mit 3,9% sogar unter die 4%-Marke. „So sind zur Jahresmitte insgesamt 154.000 m² kurzfristig verfügbar und damit rund 3% weniger als im Vorjahr. (...) Die höchsten Bauaktivitäten sind weiterhin in den Büromarktzonen Graphisches Viertel/ Pragerstraße (38.000 m²), Leipzig Süd (30.500 m²) und in der City (23.200 m²) zu verorten.“⁴⁸ Die genannten Quellen diagnostizieren eine überdurchschnittliche Büroflächenfertigstellung. Ob das mit der aktuellen Insolvenzwelle bei Immobilienentwicklern so bleibt, erscheint fraglich. Neben der Darstellung des Flächenumsatzes sieht man den recht kontinuierlichen Anstieg des Mietniveaus bei den Höchstmieten von 2017 bis 2023. Bemerkenswert ist auch der Anteil von Coworking / Business Center mit knapp 4%.

46 siehe Kap. 3.9.1

47 vgl. Aengevelt Research (2023)

48 BNP Paribas Real Estate (2023)



Gleisdreieck Gelände von oben

3.4 GESCHÄFTSSYSTEM UND ORGANISATION

3.4.1 Bestimmungen der Rechtsform (allgemeiner Teil)

In Ratgebern zur privatwirtschaftlichen Unternehmensgründung werden häufig die folgenden Kriterien zur Wahl der Rechtsform genannt: Grad der Unabhängigkeit, Formalitäten, Haftung, Aufwand in der Buchführung, Publizitäts- und Prüfpflicht und das vorgeschriebene Mindestkapital. Hinzu kommen Aspekte der Gründungskosten, Kapitalbeschaffung und ggf. die Eintragung in dafür vorgesehene Register, bspw. das Handelsregister.⁴⁹

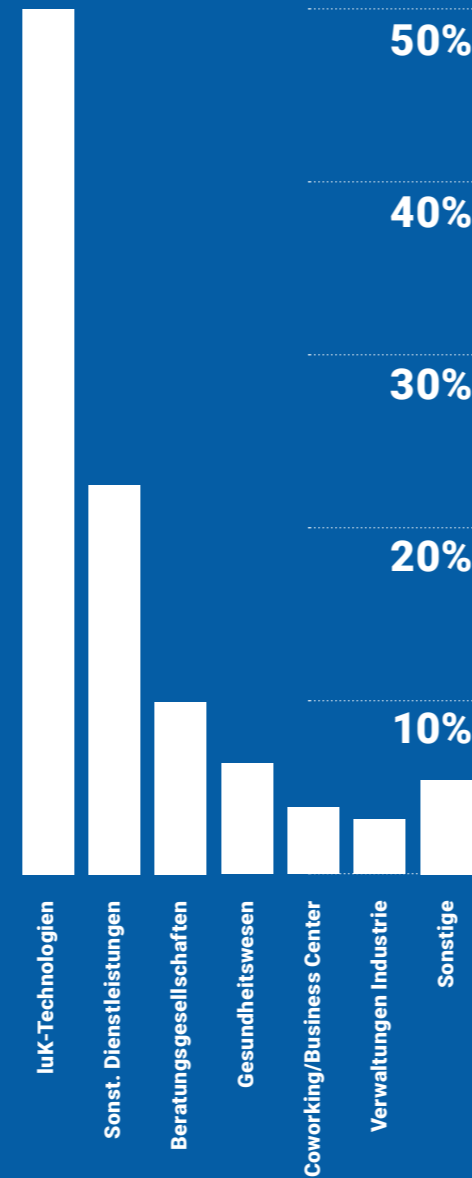
Im Fall eines Musikwirtschaftszentrums, das nicht rein marktwirtschaftlich orientiert ist, stellt sich die Frage nach der geeigneten Abgrenzung des gemeinnützigen Bereichs vom wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Dazu bietet die gängige Kulturmanagement-Literatur einige Anregungen. Abbildung 3.4.1 zeigt zunächst das zugehörige Spektrum an Rechtsformen in Deutschland. Da es sich bei den Betrachtungen nicht um ein komplett öffentlich getragenes Musikwirtschaftszentrum handeln soll, scheiden die Alternativen des öffentlichen Rechts auf der linken Seite der Abbildung komplett aus. Es wird sich somit auf die Optionen des privaten Rechts konzentriert.

Was Abbildung 3.4.1. unzureichend wiedergibt ist die Unterteilung der Handlungsfelder in den Non-Profit und Profit-Bereich und daraus resultierend in privatrechtlich-gemeinnützigen und privatrechtlich kommerziellen Kulturbetrieb.

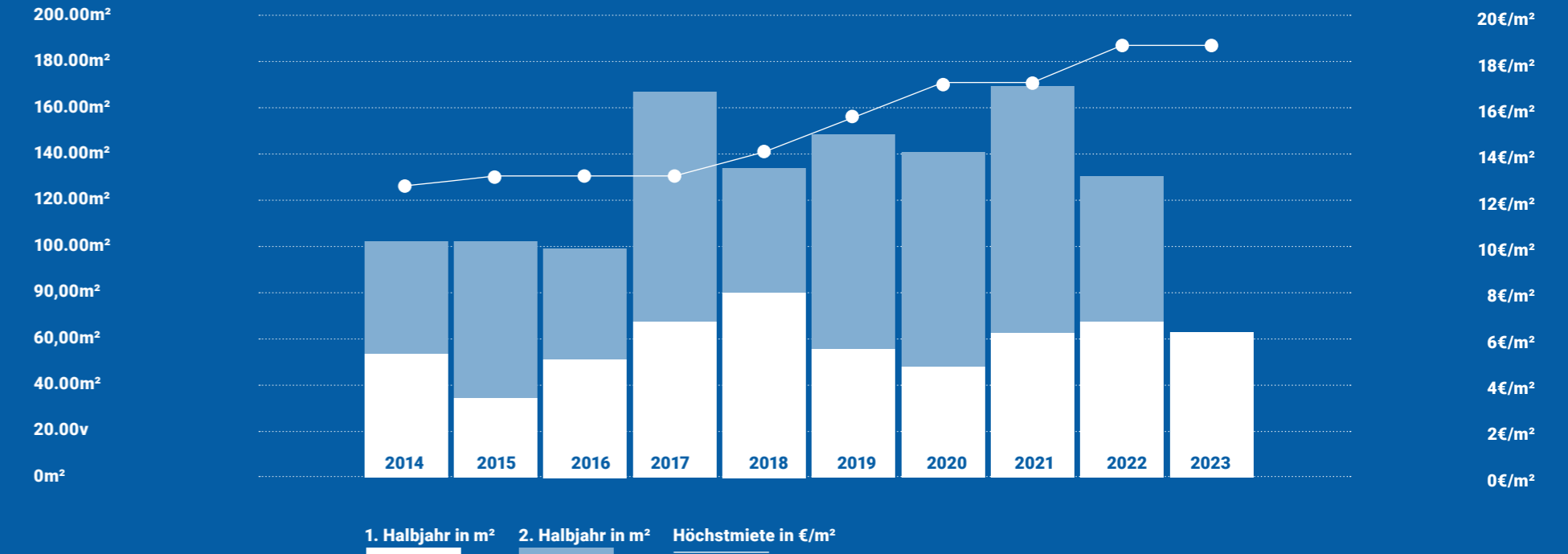
- Öffentlich-rechtlicher Bereich
- Privatrechtlicher Bereich
- Öffentlich-rechtlicher Kulturbetrieb
- Privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturbetrieb
- Privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb
- Nonprofit-Bereich
- Profit-Bereich

Strebt ein Musikwirtschaftszentrum privatrechtlich sowohl Nonprofit-, als auch Profit-Aktivitäten an, so sind die Spielräume ohne Einbuße der Gemein-

Flächenumsatz nach Branchen in Leipzig



Entwicklung Flächenumsatz und Höchstmieten in Leipzig



49 Vgl.: WiMa - Das Wirtschaftsmagazin der IHK Erfurt (2023); BMWi (2021), S. 2 f.

Abb. 3.3.3.2: Flächenumsätze und Höchstmieten am Leipziger Büromarkt

nützigkeit begrenzt. Das stellt einen der Gründe für eine Kombination mehrerer Rechtsformen dar. Beispielsweise kann ein gemeinnütziger Trägerverein eine privatrechtlich-kommerzielle GmbH mit der Durchführung eines Projekts oder mit dem Management einer Kultur-Immobilie beauftragen.⁵⁰

Ziel ist es, solche Faktoren zu minimieren, die den Status der Gemeinnützigkeit schädigen könnten. Gleichzeitig gilt es, die Finanzierungsoptionen aus der Kombination von Gemeinnützigkeit, Zweckbetrieb und/oder wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb zu optimieren. Im Idealfall lassen sich so Fördermittel sowohl aus den Bereichen der Kultur- oder Soziokultur-Förderung, als auch aus der Wirtschafts-, Struktur- oder Arbeitsmarktförderung generieren. "Betrachtet man die Rechtsformwahl etwas losgelöst von der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, z.B. unter dem Aspekt von zusätzlichen Finanzquellen, zeigt sich besonders die Stiftung als interessante Perspektive."⁵¹

Literaturquellen aus dem Kulturmanagement und Gründungsratgeber können aber nur Anhaltspunkte geben, indem sie den Blick auf Entscheidungskriterien schärfen oder auch Best-Practice-Beispiele nennen. Das sollte aber keinesfalls eine professionelle Beratung beim Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater ersetzen. Eine notwendige Klarheit über die persönlichen wie unternehmerischen Präferenzen der Gründer:innen bzw. Initiator:innen kommt hinzu. Der Aufwand einer professionellen steuerlichen und rechtlichen Beratung und Detailprüfung sollte dabei nicht unterschätzt werden.

Tabelle 3.4.1.2 soll einen groben Überblick zur Orientierung bzgl. der Vor- und Nachteile der dargestellten Rechtsformen geben, die auch insbesondere in Kombination häufig eine Rolle bei der Umsetzung von Vorhaben spielen, die sowohl gemeinnützige als auch privatwirtschaftliche Aspekte aufweisen.

Alle betreffenden Rechtsform-Alternativen an dieser Stelle zu prüfen und zu beschreiben, würde den Umfang dieses Papiers sprengen. Darum erfolgt an dieser Stelle die Konzentration auf einige wesentliche Aspekte von Stiftungen bür-

50 Hinweis: Auch eine GmbH oder eine Genossenschaft können gemeinnützigen Zwecken folgen und als gemeinnützig anerkannt werden - mit entsprechenden Steuervorteilen.

51 Petra Schneidewind (2004), S.176

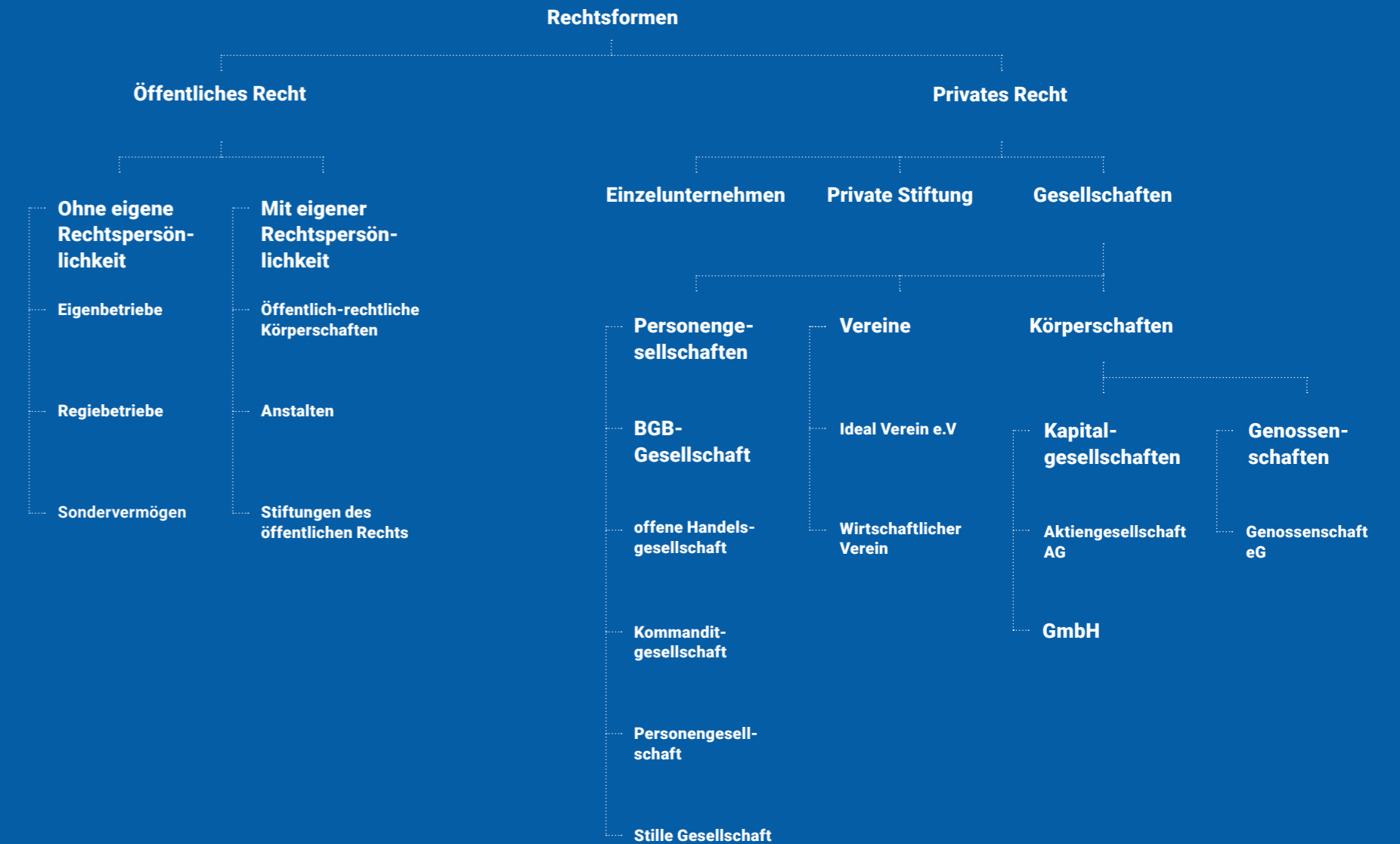


Abb. 3.4.1: Spektrum der Rechtsformen in Deutschland

Öffentlich-rechtlicher Bereich	Privatrechtlicher Bereich	
Öffentlich-rechtlicher Kulturbetrieb	Privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturbetrieb	Privatrechtlich-kommerzieller Kulturbetrieb
Nonprofit-Bereich		Profit-Bereich

Tab. 3.4.1.1: Profit- und Nonprofit-Bereich

gerlichen Rechts und Genossenschaften, um deren mögliches Zusammenspiel mit den Rechtsformen der GmbH und der GbR thematisieren. Zur tiefergehenden Analyse bediene man sich bitte der genannten Literaturquellen.

3.4.1.1 Die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts

Rechtsfähige Stiftungen sind auf ein langes Bestehen ausgerichtet. Manche von ihnen bestehen bereits seit hunderten von Jahren. Das liegt im wesentlichen an zwei Gründen: Zur Zweckerfüllung ist es Stiftungen nicht gestattet, das zur Verfügung gestellte Vermögen des/der Stifter:in zu verbrauchen. Sie dürfen lediglich die daraus fließenden Erträge einsetzen (beispielsweise Zinsen, Dividenden, Miet- oder Pachteinahmen etc.). Satzungsänderungen können nur unter sehr strikten Voraussetzungen und mit Genehmigung der Stiftungsbehörde erfolgen. Bestimmt die Stiftungssatzung nichts anderes, erlaubt lediglich die Unmöglichkeit der Zweckerfüllung oder eine vergleichbare wesentliche Änderung der Verhältnisse eine Änderung oder die Aufhebung der Stiftung. Die geänderten Verhältnisse müssen sich dabei auf die Zweckerfüllung auswirken.

Außerdem unterstehen Stiftungen der staatlichen Rechtsaufsicht. Sie müssen jährlich Rechenschaft über ihre Mittelverwendung ablegen. Geprüft wird, ob die Mittel satzungskonform eingesetzt wurden und das Vermögen erhalten geblieben ist. Eine Ausnahme bilden Familienstiftungen. Hier ist lediglich sicherzustellen, dass der Bestand und ihre Betätigung nicht dem Gemeinwohl zuwiderlaufen. Kirchliche Stiftungen unterstehen der kirchlichen Stiftungsaufsicht.

Die Rechtsform Stiftung weist einige Besonderheiten auf. Die Entscheidung zur Gründung und die Formulierung der Satzung gilt es sorgfältig abzuwägen, denn spätere Änderungen sind nur schwer möglich.

„Als Besonderheiten sind hervorzuheben, dass das „zugewendete Vermögen dauerhaft, auch über den Tod hinaus, dem gewünschten Zweck dient. Das Grundstockvermögen selbst darf grundsätzlich nicht angetastet werden, die gewünschten Entscheidungsstrukturen grundsätzlich erhalten bleiben, die Stiftung der Aufsicht der Stiftungsbehörde untersteht und daher eine relativ hohe Gewähr für die Dauerhaftigkeit der Stiftung besteht, die Stiftung mit der Anerkennung von der Stifterin/dem Stifter unabhängig wird und deren/ dessen Einflussnahme auf die Stiftung verloren geht; eine – eingeschränkte – Ein-

	eingetragener Verein	Rechtsfähige Stiftung des privaten Rechts	GbR	GmbH
Rechtsgrundlagen	§§ 21 ffBGB	§§ 80ff BGB und ergänzend die Stiftungsgesetze der Länder sowie das Vereinsrecht	§§ 705 bis 740 BGB	GmbHG
Möglicher Zweck	Jeder erlaubte Zweck	Stiftungszweck kann gemeinnützig oder privatnützig sein; muss grds. auf Dauer angelegt sein.	Jeder erlaubte Zweck	Jeder erlaubte Zweck
Entstehung	Einigung der Gründer über Satzung und Eintragung ins Vereinsregister	Erklärung des Stifters, dass eine selbständige Stiftung gewollt ist und Ausstellung der staatl. Genehmigung	Einigung von mind. zwei Personen über gemeinsamen Zweck	Abschluss des Gesellschaftsvertrages, Eintragung in HR
Mindestanzahl Gesellschafter	7	1 Stifter	2	2 (1 bei Einpersonen-GmbH)
Form des Gesellschaftsvertrages / der Satzung	Schriftform	Schriftform	Grundsätzlich keine bestimmte Form	Notarielle Beurkundung
Mindestkapital	Nein	Stiftungsvermögen in der Praxis je nach Bundesland z. T. 25.000 Euro, z. T. 50.000 Euro	Nein	25.000 Euro
Eintragung	Ja (Vereinsregister)	Öffentliche Bekanntmachung	Nein	Ja (HR)
Firma	Nein, Verein muss aber Namen führen mit Zusatz e.V.	Grds. keine Firma i. S.d. HGB, aber Pflicht, Namen zu führen	Keine Firma i. S.d. HGB, aber Auftreten unter Gesamtnamen grds. möglich	Ja, mit Zusatz "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" oder „GmbH*
Persönliche Haftung der Gesellschafter, Mitglieder	Nein	Nein	Ja	Nein
Pflicht zur Erstellung von Bilanzen	Wenn der Verein Kaufmann ist, entsteht Bilanzierungspflicht gem. HGB, sonst gelten GbR-Bestimmungen. Es besteht rechtliche Rechenschaftspflicht des Vorstandes.	Die meisten Bundesländer schreiben "Jahresabrechnungen" vor o. ä. (kein Jahresabschluss nach HGB).	Grds. nein, aber steuerrechtliche Pflicht zur Bilanzierung, wenn Jahresumsatz 260.000 Euro oder Gewinn 25.000 Euro	Ja

Tab. 3.4.1.2: Vier Rechtsformen im Vergleich

flussnahme bleibt nur erhalten, wenn die Stifterin/der Stifter selbst Mitglied in einem Stiftungsorgan wird oder sich weitere Genehmigungsvorbehalte in der Stiftungssatzung einräumt, wobei eine Fremdbestimmung der Stiftung durch die Stifterin/den Stifter zu vermeiden ist, die Stiftung eine relativ starre Organisation ist. Die Stiftung soll so erhalten bleiben, wie es die Stifterin/der Stifter im Zeitpunkt der Stiftungserrichtung gewünscht hat. Anders als bei einem Verein, der jederzeit seine Vereinssatzung durch Beschluss der Mitgliederversammlung ändern kann, sind Änderungen einer Stiftungssatzung grundsätzlich unerwünscht und nur ausnahmsweise, unter sehr strengen Voraussetzungen möglich. Etwas anderes gilt nur, wenn die Stifterin/der Stifter in der Stiftungssatzung die Stiftungsorgane zu Satzungsänderungen ermächtigt hat. Aber auch in diesem Falle bedarf die Satzungsänderung eines konkreten Anlasses und muss durch die Aufsichtsbehörde genehmigt werden.⁵²

Bei Gründung einer gemeinnützigen Stiftung muss diese gemeinnützige, mildtätige und/oder kirchliche Zwecke verfolgen. Geregelt ist das in der gesetzlichen Abgabenordnung §§52 bis 54 AO. Beispielhaft dafür wären die Förderung von Wissenschaft, Forschung, Denkmalschutz, Bildung, Jugendhilfe oder bürgerlichem Engagement. Dem eigenen Stiftungszweck wird so viel Spielraum gelassen. Es muss aber darum gehen, die Allgemeinheit auf materielle, geistige oder sittliche Weise selbstlos zu fördern.⁵³

Gründung einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts

Eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts entsteht erst durch die Anerkennung seitens der Stiftungsaufsichtsbehörde. Die gesetzlichen Regelungen dazu finden sich ebenso im Bundesrecht (§§ 80 ff. BGB) wie im Landesrecht (Stiftungsgesetz des jeweiligen Bundeslandes). Voraussetzung dazu ist die erstellte Stiftungssatzung für das betreffende Stiftungsgeschäft. Damit bekunden der oder die Stifter:innen den individuellen Stiftungswillen, der damit verbunden ist, ein bestimmtes Vermögen in die Stiftung einzubringen. Die Satzung regelt die weitere Ausgestaltung der Stiftung (Zweck, Anzahl der Organe, deren Aufgaben, etc.). Da eine Stiftung bewusst

als sehr starre Organisationsstruktur mit langer Lebenszeit angelegt ist, kann es sehr wesentlich sein, den Gestaltungsspielraum der Satzung zu nutzen, um für das spätere ‘Stiftungsgeschäft’ einen notwendigen Grad an Handlungsflexibilität zu wahren.

Mit Einreichen von Stiftungsgeschäft und -satzung kann die Aufsichtsbehörde prüfen, ob auf dieser Grundlage eine positive Bestandsprognose abgegeben wird. Prüfkriterien sind u. a. die Höhe des eingebrachten Stiftungsvermögens. Kernfrage: Kann die Stiftung damit den Stiftungszweck dauerhaft erfüllen? Eine gesetzlich vorgeschriebene Mindesthöhe existiert nicht. Ein Betrag von 100.000 Euro gilt aber gegenwärtig bei allen Aufsichtsbehörden als grundsätzlich ausreichend. Mit der Anerkennung ist die erste Hürde genommen. Zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit sind Stiftungsgeschäft und -satzung nun beim Finanzamt einzureichen. Das prüft die Übereinstimmung mit den verbindlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeitsrechts (§§ 51 ff. Abgabenordnung). Erteilt das Finanzamt schließlich den Freistellungsbescheid, was die Gemeinnützigkeit bestätigt, darf die Stiftung fortan Zuwendungsbestätigungen für eingehende Spenden ausstellen.

Das ist der Zeitpunkt, an dem auch der/die Stifter:innen das Stiftungsvermögen auf das Konto der Stiftung einzahlen sollten - nicht vorher. Andernfalls wäre es nicht zu 100% sicher, dass der/die Stifter:innen das eingezahlte Stiftungsvermögen als Zuwendung in den Vermögensstock einer gemeinnützigen Stiftung steuerlich absetzen können.⁵⁴

3.4.1.2 Eingetragene Genossenschaft (eG)

„Die eingetragene Genossenschaft ist eine Rechtsform, die (laut Genossenschaftsgesetz) ihre Mitglieder in ihren wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belangen fördern soll. Dazu können gehören: Einkauf, Produktion/Fertigung, Verkauf auf gemeinschaftliche Rechnung. Außerdem kann die Genossenschaft auf gemeinschaftliche Rechnung z.B. Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung anschaffen.“⁵⁵ Laut Genossenschaftsgesetz besteht eine Genossenschaft aus mindestens drei Mitgliedern (§ 4). Sie hat die Bezeichnung „eingetragene Genossenschaft“ zu tragen (§ 3). Ihre Satzung bedarf der Schriftform (§ 5). Für Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern haftet sie nur mit dem Vermögen der Gesellschaft (§ 2).⁵⁶

Die Haftung kann aber in der Satzung alternativ geregelt werden:

„Für die Haftung einer eG steht nur das Gesellschaftsvermögen zur Verfügung. Das private Vermögen ist für die Gläubiger einer eG unantastbar. Im Insolvenzfall können die Mitglieder u.U. für weitere Zahlungen in Regress genommen werden, wenn die Satzung eine entsprechende Bestimmung enthält. Ergibt sich die Nachschusspflicht nicht explizit aus der Satzung, können die Genossen über ihren gesellschaftlichen Anteil hinaus nicht in Haftung genommen werden.“⁵⁷

Gründung einer eG

Alle Mitglieder einer eingetragenen Genossenschaft bilden die Generalversammlung. Bei Gründung einer eG werden ein Vorstand und ein Aufsichtsrat von den Mitgliedern gewählt, wodurch die eG Dritten gegenüber handlungsfähig wird. Ein Beirat, der eine beratende Funktion erfüllt, kann dazu kommen. Das ist aber nicht zwingend vorgeschrieben. Prinzipiell kann eine Genossenschaft von der Finanzverwaltung auch als gemeinnützig anerkannt werden. Dazu muss sie gemäß ihrer Satzung und auch in der realen Geschäftsführung steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der AO fördern.

Vorteile einer Genossenschaft

Die Zielsetzung einer eG liegt nicht in der Gewinnmaximierung. Die Genossen sollen vielmehr dazu beitragen, dass das Ziel ihrer Genossenschaft erreicht wird. Daher ist die eG dazu berechtigt, erzielte Überschüsse (wenn die Einnahmen die Ausgaben überschreiten) an die Genossen zurückzuzahlen. Diese genossenschaftliche Rückvergütung regelt § 22 Körperschaftsteuergesetz (KStG).

„Daneben profitiert die eG von den folgenden Vorteilen:

Die Geschäftstätigkeit einer Genossenschaft ist nicht eingeschränkt. Sie kann sich auf soziale, wirtschaftliche oder kulturelle Belange beziehen.

Die eG ist mit einer Selbstständigkeit ausgestattet, die eine feindliche Übernahme ausschließt.

Eine eingetragene Genossenschaft braucht keinen Aufsichtsrat zu bilden, wenn sie weniger als 20 Mitglieder hat. Ausscheidende Genossen haben Anspruch auf die Rückzahlung ihres Genossenschaftsanteils.“⁵⁸

Darüber hinaus bietet die Gründung einer eG „viele Vorteile, die besonders für die Gründung im Team sehr hilfreich sein können.

Zu diesen gehören unter anderem folgende:

- Kein Mindestkapital notwendig
- Teile des privaten Konsums für Mitglieder steuerfrei
- Demokratische Strukturen
- Hohe Insolvenzsicherheit durch aktive Kontrolle des Prüfverbandes
- Ausschuss des Stimmrechtes bei investierenden Mitgliedern möglich
- Austretende Mitglieder erhalten nur den Nennwert ihrer Anteile zurück, nicht den tatsächlichen Wert

52 Ministerium des Innern und für Kommunales Brandenburg (2023)

53 Gründerplattform (2023)

54 Bundesverband Deutscher Stiftungen (2023)

55 Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWi) (2021), S.7

56 Genossenschaftsgesetz (2017)

57 BWL Lexikon (2023)

58 BWL Lexikon (2023)

Die Nachteile einer eG-Gesellschaft

Ebenso wie Vorteile gibt es natürlich auch einige Nachteile, die man beim Gründen einer eingetragenen Genossenschaft nicht vergessen darf:

- Weniger Entscheidungsfreiheit einzelner Mitglieder durch das Stimmrecht aller Kosten durch Mitgliedschaftspflicht im genossenschaftlichem Prüfverband
- Keine hohen Gewinne der eG-Gesellschaft für Einzelne möglich
- Keine individuelle Förderung für einzelne Mitglieder
- Bei Austritt erhält man nur den Nennwert der Anteile zurück, nicht den tatsächlichen Wert

In Ihrem Selbstverständnis ziehen genossenschaftliche Interessenvertretungen gern das folgende Fazit:

„Abschließend ist zum einen hervorzuheben, dass die gemeinnützige Genossenschaft eine Lücke zwischen der Rechtsform des Vereins (e.V.) und der der gemeinnützigen GmbH (gGmbH) zu schließen vermag. Der Betrieb einer Genossenschaft als gemeinnützige Körperschaft vereint die Vorzüge der Rechtsform der eG und die steuerlichen Privilegierungen des Gemeinnützigkeitsrechts. Zum anderen bleibt im Hinblick auf die Gemeinwohlökonomie festzuhalten, dass es sich hierbei nicht um eine Rechtsform handelt, sondern um einen Ansatz zur Etablierung eines alternativen Wirtschaftssystems, das von allen Organisationsformen angewandt werden kann.“⁵⁹

3.4.2 Rechtsform und Organisationsstruktur des Music Hub Mitteldeutschland (spezifischer Teil)

Über die Rechtsformen wurde bereits entschieden: Eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts, die eine GmbH mit der kaufmännischen Verwaltung (Facility Management) der Standorte Messehalle 7, Kohlrabizirkus und des Gleisdreieck-Geländes beauftragt. Beide sind bereits gegründet. Die Entscheidung wird in diesem Kapitel reflektiert.

Die Präambel der Satzung der 2019 gegründeten Leipziger Club- und Kulturstiftung schildert das Ausgangsproblem, dem sich die Stiftung widmet. Sie enthält sowohl wirtschaftliche als auch gemeinnützig-kulturelle Aspekte.

„Leipzig besitzt eine vielfältige und kreative freie Kunst- und Kulturszene. Diese Szene wird jedoch durch marktwirtschaftliche Mechanismen, die anhaltende Gentrifizierung und Wohnraumverdichtung im Leipziger Stadtgebiet zunehmend verdrängt und aufgelöst.

Dabei ist gerade das Vorhandensein von geeigneten und bezahlbaren Räumen, in denen die Künstler wirken, Kunst und Kultur darstellen und einem Publikum präsentieren können, die elementare Voraussetzung für die Existenz und die Entwicklung der Szene.

Dieser Umstand, mit den vielschichtigen Akteuren, soll von der Stiftung unterstützt und gefördert werden.

Die Stiftung soll mit dem Erwerb des alten „Eisenbahnkraftwerk Leipzig-Connewitz; Instandhaltungswerk der Deutschen Reichsbahn“ von der Deutschen Bahn in Leipzig Marienbrunn einen wichtigen Freiraum im Leipziger Süden sichern. Das alte Eisenbahnkraftwerk soll dem Immobilienmarkt dauerhaft entzogen und für kulturelle, künstlerische und kreative Nutzungen entwickelt werden. (...)

Kunst und Kultur sind selten kostendeckend und oft auf Zuschüsse angewiesen. Die zukünftigen Nutzer sollen deshalb derart gefördert werden, dass ihnen für ihre kulturelle und künstlerische inhaltliche Arbeit einen möglichst großen Spielraum ermöglicht wird. Aus diesem Grund arbeiten die Stiftung und mögliche Gesellschaften, mit deren Hilfe diese Ziele erreicht werden sollen, kostendeckend, aber nicht gewinnorientiert. (...)

Ein weiterer Schwerpunkt der Stiftungsarbeit ist die Förderung der Leipziger Musik- und Clubkultur.“⁶⁰

Stiftung und GmbH:

Langfristig prinzipientreu und kurzfristig pragmatisch

Um das alte Eisenbahnkraftwerk dauerhaft dem Immobilienmarkt zu entziehen, stellt die Wahl einer Stiftung, als starre, schwer zu verändernde Rechtsform, eine geeignete, langfristige Wahl dar. Sie lässt sich durchaus als freiwillige Selbstverpflichtung interpretieren, um dieses Anliegen möglichst dauerhaft durchzusetzen. Abbildung 3.4.2 stellt das Organigramm der Stiftung mit dem Schwerpunkt am Standort Gleisdreieck dar.

Der definierte Stiftungszweck untermauert das, indem ein zukünftiger Verkauf des Grundstücks untersagt wird. Umso wichtiger ist es, dass der Stiftungszweck mit den dazugehörigen Maßnahmen einen relativ großen Handlungsspielraum im Themenfeld einräumt: Denkmalschutz, allgemeine Förderung von Kunst und Kultur, Erwerb des „Eisenbahnkraftwerks Leipzig-Connewitz; Instandhaltungswerk der Deutschen Reichsbahn“ (Gleisdreieck-Gelände) inklusive dessen Sanierung, Aktivierung und Nutzung als Kultur- und Kreativraum. Hinzu kommen u. a. Zwecke, die über das Objekt hinausgehen, nämlich das zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten, Durchführen von Veranstaltungen, Unterhaltung von Zweckbetrieben mit Entscheidungsvollmacht des Vorstandes über die Erfüllung des Stiftungszwecks und die Gewährung von Stiftungsleistungen nach billigem Ermessen. Dieser relativ große Handlungsspielraum eröffnet eine notwendige pragmatische Handlungsflexibilität, die bei den gegebenen Planungsrisiken unabdingbar ist.

Während Steffen Kache (stellvertretend für den Club Distillery), Jan Georgi (stellvertretend für den TV Club / Gesellschaft zur Wahrung und Förderung studentischer Traditionen zu Leipzig e.V.) und Rick Barkawitz (freier Kulturmanager) den Vorstand der Stiftung bilden, besteht das Kuratorium derzeit aus Tobias Loy, Lisa Unzner, Steffen Dähn, Mathias Helm, Alexandra Pagel und Sophia Littkopf.

Darüber hinaus wurde der „Förderverein der Leipziger Club- & Kulturstiftung e.V.“ gegründet. Satzungszweck des Vereins ist die Förderung kultureller Vorhaben in Form der Förderung der bildenden Künste, kultureller Einrichtungen, Musik und der Denkmalpflege sowie der Erhaltung von Kulturwerten. Vorstandsmitglieder sind Alexandra-Christin Wieprich (Vorsitzende), Oliver Krä-

mer (Stellvertreter), Rick Barkawitz („Schatzmeister“), Nori Blume und Christian Brox. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit ist beim Finanzamt Leipzig beantragt (Stand August 2023).

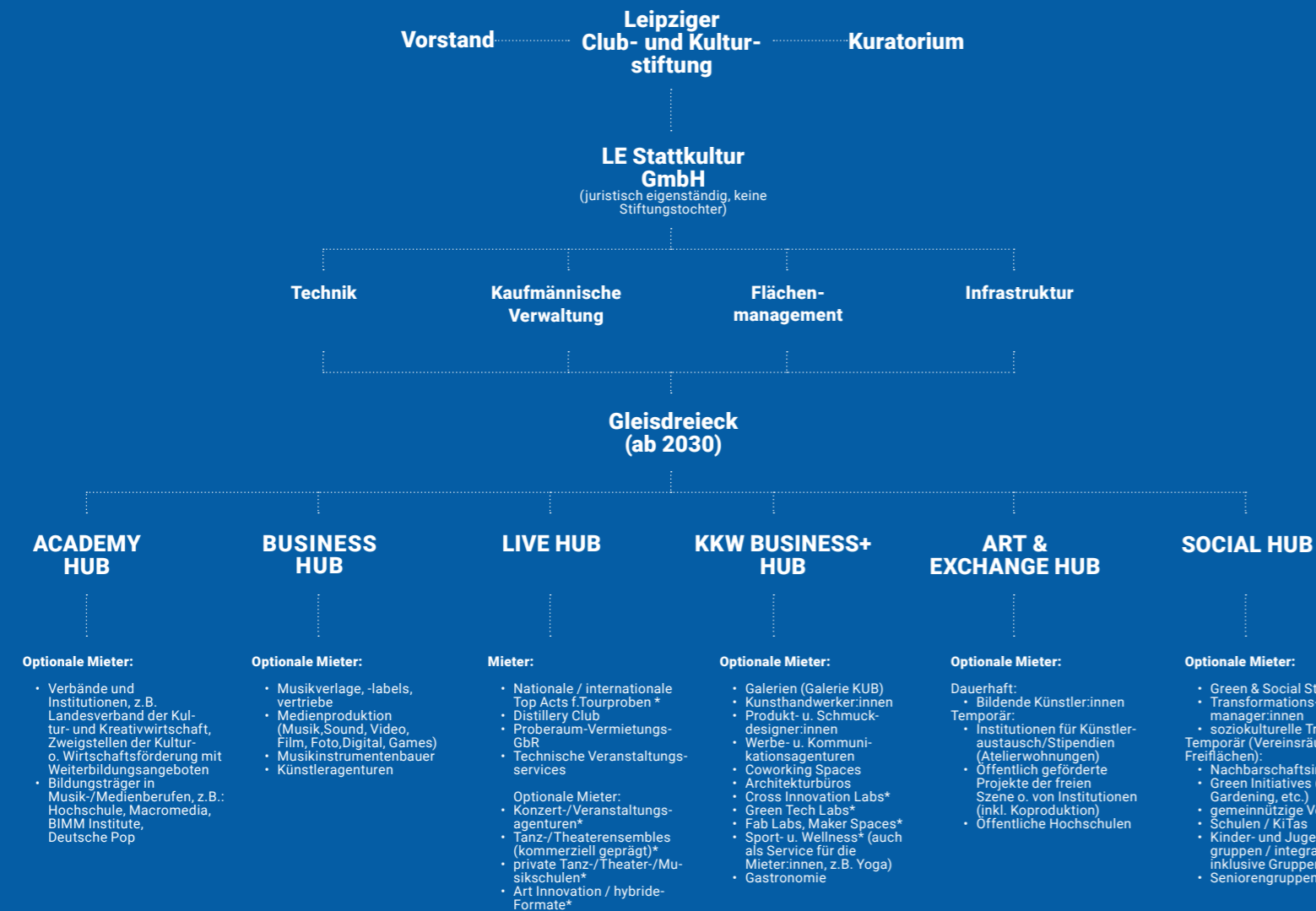
Mit dem kaufmännischen und organisatorischen Tagesgeschäft der Leipziger Club- und Kulturstiftung wird die LE Stattkultur GmbH beauftragt. Damit sollen Verwaltungsstruktur und -kosten der Stiftung selbst möglichst klein gehalten werden. Auch die LE Stattkultur GmbH soll, zumindest vorläufig, eine sehr schlanke Struktur behalten. Dienstleistungen sollen weitestmöglich an externe Dienstleister vergeben werden. Das kann sich im Zeitverlauf ändern. Wenn mehr Erfahrungswerte vorliegen und sich Routinen einspielen, ist die Einstellung von weiterem Personal nicht ausgeschlossen, wenn das geeignet und wirtschaftlich erscheint.

Die Gesellschafter der GmbH sind ebenfalls Steffen Kache und Jan Georgi. Diese personelle Überschneidung erhöht einerseits die Kontrolle und Effizienz, beinhaltet aber auch die Gefahr von Interessenkonflikten.

Juristisch gesehen kann sie sogar zu In-sich-Geschäften gemäß § 181 BGB führen. Mit geeigneter Gestaltung der Satzung kann sich dies klären und juristisch korrekt umsetzen lassen. Nach Aussage des Vorstands wurde das beim Erstellen der Satzung nach notarieller Abstimmung berücksichtigt. Trotzdem ist es zu empfehlen, die juristischen, finanziellen und organisatorischen Konsequenzen nochmals zu prüfen und im Auge zu behalten. Ein hohes Maß an Transparenz, Kommunikation und Dokumentation ist bei wichtigen Stiftungsentscheidungen gegenüber Partner:innen, Förder:innen und anderen Stakeholder ohnehin notwendig. Diese Konstellation könnte den Dokumentationsaufwand von Managemententscheidungen jedoch noch weiter erhöhen, bis hin zu recht alltäglichen Entscheidungen. Das sind Argumente dafür, die personelle Zusammensetzung des Stiftungsvorstands und der GmbH-Gesellschafter zu überdenken. Schließlich soll die Aufgabenverteilung zwischen Stiftung und GmbH die Trennung zwischen Gemeinnützigkeit und Privatwirtschaftlichkeit erleichtern. Dabei ist das Vermietungsgeschäft in seiner Gesamtheit auf die Kostendeckung der Stiftung ausgerichtet, im Sinne eines Zweckbetriebs.

59 Reifschneider und Roth (2020)

60 Leipziger Club- und Kulturstiftung (2019), Präambel



Die Übertragung des Facility Managements an die GmbH führt in der Regel zu einem verringerten Risiko der Gesellschafter durch die Haftungsbeschränkung. Mit der Weiterentwicklung des Konzepts und des Geschäftsmodells wäre eine nochmalige fachliche Detailprüfung durch Steuerberater:innen, Wirtschaftsprüfer:innen und/oder Rechtsanwält:innen in Erwägung zu ziehen. Eine solide Einschätzung der zukünftigen Steuerlast macht dies ohnehin erforderlich (vgl. Kap. 3.9). Ein weiteres spezifisches Anliegen der Stiftung ist das zur Verfügung stellen von Proberäumen für Musiker:innen und Bands. Die organisatorische Abwicklung dessen soll die ebenfalls kürzlich gegründete Boyband GbR als Mieterin der betreffenden Räume eigenständig übernehmen. Sie besteht aus Christian Brox, Steven Brylla, Justus Dörfer, Oliver Krämer, Kyrill Yabrov (Sitz: Curiestraße 10, 04103 Leipzig).

Inhalt und Form: Die Relevanz künstlerisch-inhaltlicher Schwerpunkte für Rechtsform und Organisationsstruktur

1. Die Ausgangspunkte bleiben Inspiration und Vorstellungskraft

Der so genannte „schöpferische Akt“ beschreibt den Ausgangspunkt sämtlicher Wertschöpfungsketten im deutschen Modell der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW). Am Beginn solcher Prozesse stehen immer wieder Inspiration, Intensität und Fokus, die in der Regel intrinsisch motiviert sind. Monetäre Aspekte spielen an dieser Stelle, wenn überhaupt, nur eine untergeordnete Rolle. Die räumliche Umgebung sollte dazu eine Atmosphäre bieten, die mentale wie physische Freiräume zulässt bzw. begünstigt. Sie muss auf diese Weise über das Architektonische hinausgehen, indem auch ein spürbares, sozial offenes Miteinander angestrebt wird. Eine zumindest in Teilen ganzheitliche und gemeinnützige Orientierung würde dem entsprechen. Das sollte sich auch in der organisatorischen Struktur widerspiegeln.

Abb. 3.4.2: Organigramm der Leipziger Club- und Kulturstiftung mit Standortbezug und Themenzuordnung der Mietparteien (* auch temporär)

2. Vom Öffnen und Schließen: Die Dynamik zwischen Schutzraum- und Öffnungsfunktion

Innovationsprozesse, seien sie künstlerisch oder technisch, haben unterschiedliche Phasen mit wechselnden Bedürfnissen. In frühen experimentellen Phasen braucht es die Sicherheit und Vertrautheit eines Schutzraumes oder Labors, bis zu dem Zeitpunkt, an dem man Feedback einholen will und nach außen tritt - sei es in Form von Work-in-Progress-Aufführungen, Test-Auftritten auf Probebühnen, einer Uraufführung, einer Ausstellung oder der Präsentation einer Beta-Version. Dann ist die Plattform-Funktion gefragt, um öffentliche Wahrnehmung zu generieren. Vertrauen und Verbindlichkeit an so einem Ort erhöhen die Erfolgchancen dieses Wechselspiels. Ein grundsätzlich gemeinnütziger Ansatz kann Vertrauen erhöhen. Eine Stiftung steht als Rechtsform dafür, sich lang und verbindlich auf die Stiftungsziele festzulegen - die dann auch wirtschaftliche Erfolge ermöglichen.

3. Der passende Mix zwischen Dynamik und stabilem Ankerpunkt:

Im konkreten Fall der Gründung eines Musikwirtschaftszentrums bleibt festzuhalten, dass die Rechtsform einer Genossenschaft in allererster Linie die Belange ihrer Mitglieder vertreten würde. Denkt man bei einem Musikwirtschaftszentrum aber an eine möglicherweise gewünschte Fluktuation bei den Mieter:innen (die z.B. beim Modell einer Wohnungsbaugenossenschaft die Mitglieder bilden), so kann dies zur Blockade einer eigentlich gewünschten Dynamik führen. So eine Fluktuation ist dann sinnvoll, wenn beispielsweise gezielt Nachwuchsbands oder Künstler:innen für einen gewissen Zeitraum gefördert werden sollen. Dazu gehören in unserem Fall auch junge musikwirtschaftliche Unternehmen oder Startups (Verlage, Labels, Aufnahmestudios, Musikjournalist:innen, Komponist:innen). Wer sich aber nach einer gewissen Zeit am Markt etabliert hat, kann dann voraussichtlich marktübliche Mieten zahlen. In diesem

Fall hieße das: Platz machen für andere Newcomer. Ähnliches kann für Künstler:innenateliers in der bildenden Kunst gelten, für Guest Artists aus anderen Bereichen oder für junge Designer:innen.

Auf der anderen Seite können etablierte Unternehmen, die im Einzelfall den Nukleus einer lokalen Szene bilden, wichtige Dauermieter sein, wenn sie in der Lage sind, eine Vorbild- und Mentorenfunktion einzunehmen. Dazu gehört aber nicht lediglich wirtschaftlicher Erfolg, sondern eben auch eine kreative bzw. künstlerische Qualität der Arbeit, die im Umfeld akzeptiert ist, im Idealfall gepaart mit Sozialkompetenz, Talent zum Netzwerken und Gemeinschafts-sinn. Das kann gegenläufige Tendenzen wie Neid und Konkurrenzverhalten eindämmen.

Im Bereich der Veranstaltungswirtschaft wären das gerade Clubs und deren Betreiber:innen mit langjähriger Erfahrung, die durch einen gewissen Kultstatus über das Potenzial verfügen, eine solche Rolle einzunehmen.

An dieser Stelle wird empfohlen, klare Kriterien zu erstellen, die die Basis einer Zuordnung der unterschiedlichen Mietparteien als zeitlich begrenzte oder unbegrenzte Nutzer:innen festlegen. Das erleichtert die Arbeit in den Stiftungs-gremien. Mittels Transparenz und präziser Kommunikation lässt sich das Konfliktpotenzial mit den Mieter:innen, weiteren Stakeholdern sowie in der Außen-darstellung verringern.

Hinzu kommt ein Aspekt, der noch wesentlich wichtiger wäre. Faire unternehmerische Rahmenbedingungen, die eine Stiftung zur Verfügung stellt, tragen zur wirtschaftlichen Stabilität der davon profitierenden Unternehmen bei (z.B. durch faire, bezahlbare Mieten für junge Kreativunternehmen). Erweisen sich deren kultur- und kreativwirtschaftlichen Angebote als dauerhaft unternehmerisch tragfähig, so stabilisieren sie das Gesamtkonstrukt. Sie verringern so die Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln. Auf diese Weise stützen sich kultur- und kreativwirtschaftliche Angebote und gemeinnützige Stiftungsaktivitäten gegenseitig. Darüber hinaus gehen Aspekte der Schaffung von Arbeitsplätzen und Existenzsicherung von selbständiger Erwerbstätigkeit.

3.5 UNTERNEHMERTTEAM, MANAGEMENT UND PERSONAL

Steffen Kache

„Musik ist für mich immer wieder auch eine tiefe spirituelle Erfahrung, die mir Energie und Verbindung gibt. Mit dieser Kraft jeden Tag die Welt ein wenig besser zu machen ist einer der vielen Sinne meines Lebens. Viele Menschen machen ähnliche Erfahrungen und dafür sind kreative Orte wie z.B. Clubs essenziell, die es zu erhalten und zu erschaffen gilt.“

Größer könnte ein Kontrast kaum sein. Nicht viele können von sich behaupten, dass sie nach einem abgebrochenen Jura-Studium einen Musik Club gründen und aufbauen, der sich nicht nur zum ältesten, sondern als einer der bekanntesten Techno-Clubs in ganz Deutschland entwickeln und etablieren sollte. Manchmal müssen Dinge schief gehen, um richtig zu laufen. Steffen Kache ist nicht nur der Gründer der Distillery. Über viele Jahre war er Teil des Vorstands „Alternative Kultur e.V.“.

Dass Steffen Kache ein ausgezeichnetes Gespür für Kultur- und Musikveranstaltungen besitzt, beweist er mit der Planung und Durchführung verschiedener Großveranstaltungen wie beispielsweise dem Think-Festival am Cospudener See, das bis zu 15.000 Menschen jährlich besuchen. 2014 war Steffen Kache Mitgründer des „Livemusikkombinat Leipzig e.V.“ und seit 2016 Vorstandsmitglied der Livemusikkommision e.V. (LIVEKOMM), dem Bundesverband der Musikspielstätten in Deutschland.



Foto: Leipziger Club- und Kulturstiftung

Jan Georgi

Statement: „Tu was du kannst, mit dem was du hast, da wo du bist. Hierdurch am Gleisdreieck möglichst viel „Freiraum für Freigeister“ zu schaffen, war und ist Ausgangspunkt meines Handelns.“

Mark Twain sagte einst: „Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat.“

Mit diesem Ansatz sollte Steffen Kache 2019 nicht nur die Leipziger Club- und Kulturstiftung gründen, sondern auch verantwortlich für den Aufbau der „Gleisdreieck Verwaltungs GmbH“ sein, später „Stattkultur Leipzig GmbH“. Der gelernte Diplomkaufmann war schon immer ein Mann mit einem Händchen für Zahlen. Während seiner Zeit bei ICCAS Leipzig in der Universität oder auch bei Stationen in der LESG mbH oder LEMANN e.V. war Jan Georgi für viele buchhalterischen Prozesse und Abrechnungen zuständig und autorisiert. Ebenfalls sammelte er umfassende Erfahrungen im Bereich Fördermittelabrechnung ehemaliger Leipziger Sanierungsgebiete. Vor allem die Betreuung von Baumaßnahmen sind Schwerpunkte, in denen Jan Georgi so schnell keiner etwas vor macht.

Dies belegte er auch mit der Planung des neuen Objekts hinsichtlich bautechnischer und finanzieller Entwicklungen für die Distillery Leipzig, der als ältester Techno-Club der Stadt und ganz Ostdeutschlands gilt. Neben seinen aufgezählten Beschäftigungen war er stets ehrenamtlich unterwegs. Dabei war er nicht nur vier Jahre Vorstandsmitglied des Leipziger Studentenkellers, er ist ebenfalls seit mehreren Jahren Jugendtrainer der Leipzig Lakers – einem lokalen Basketballverein in Leipzig. Gerade die Arbeit mit Kindern ist etwas, das für Jan Georgi mehr als nur Herzenssache ist. Bis heute ist er zudem Mitwirkender des Nachbarschaftsforums des Freiladebahnhofs der Stadt Leipzig und plant in diesem Zuge die Teilnahme an Workshops und Planungsgruppen.



Foto: Leipziger Club- und Kulturstiftung

Rick Barkawitz

Statement: „Engagement ist vielfach nichts als Mangel an Talent oder an Anspannung, Nachlassen der Kraft.“ Mein Anspruch ist es, wenigstens diese Aussage des von mir sehr geschätzten Theodor W. Adorno in der täglichen Arbeit in Kultur und Kreativwirtschaft zu widerlegen. Im Idealfall ist erfolgreiches Engagement die Summe aus Kraft, konstanter Anspannung und Talent!“

Der gebürtige Döbelner setzte 1990 seine ersten Schritte in die Messestadt. Während seines Mathematik- und Physikstudium kam Rick Barkawitz durch diverse Nebenjobs schon sehr früh mit Kultur und Gastronomie in Berührung. Seit 1993 ist er in einem der wichtigsten und schönsten Kulturzentren Leipzigs tätig; der Moritzbastei. Von 2003 bis 2021 wirkte er dort als Programmchef und war für die komplette Programmgestaltung des Clubs zuständig. Eine Zeit, in der er alle Höhen und Tiefen der Branche hautnah miterlebte. Während seiner Tätigkeit schloss Rick Barkawitz 2010 sein Studium im Fach „Kulturmanagement“ ab.

Aktuell ist er für die Koordination und Organisation verschiedener Projekte für die soziokulturelle Leipziger Einrichtung „DIE VILLA“ und das „KOMM-HAUS.“ verantwortlich.

Gleichzeitig engagiert er sich als freier Mitarbeiter für die Stadt Leipzig, als auch für die Felsenkeller Betriebs GmbH im Bereich „Band Booking“. Eine Angelegenheit des Herzens.



Foto: Leipziger Club- und Kulturstiftung

Aufbau der Personalstruktur

Gegenwärtig arbeitet die Stiftung in kleiner Besetzung an der Weiterführung des Gleisdreieck-Projekts. Der ehrenamtlich tätige Vorstand wird dabei von Barbara Sende (Verwaltung) und Nicole Pensold (Lohnbuchhaltung) unterstützt, jeweils über eine Anstellung in Teilzeit bei der LE Stadtkultur GmbH. Caro König betreut darüber hinaus das Projekt „Aufbau des Netzwerks MUSIC HUB in der Region Leipzig“, ebenfalls in Teilzeit.

Die personellen Anforderungen werden spätestens mit der Inbetriebnahme des Gleisdreiecks in Stufen ansteigen. Ab Januar 2030 ist für die LCKS und die LE Stadtkultur GmbH zunächst jeweils eine halbe Verwaltungsstelle veranschlagt. Hinzu kommt das ehrenamtliche Engagement, insbesondere des Vorstands, wofür aber zumindest in geringem Maße Ehrenamtszuschüssen bzw. Aufwandsentschädigungen eingeplant werden. In Bauphase 2 (März bis Juni 2030) sind die Mietparteien im Gleisdreieck noch sehr überschaubar, so dass eine halbe Stelle als Hausmeister:in im Service vor Ort ausreichen dürfte. Parallel laufen im Gebäude noch Bauarbeiten, so dass ein Teil der technischen Servicetätigkeiten noch zur Bautätigkeit gehört, die getrennt betrachtet wird. Zusätzlich notwendige Tätigkeiten an technischen Services und Gebäudereinigung werden an externe Dienstleister:innen vergeben.

In Bauphase 3 kommt die Vermietung der Flächen an den Distillery Club (ehemaliger Verwaltungsbau) hinzu. Der Club verfügt über eigenes Personal und Kapazitäten zur technischen Betreuung und für den Reinigungsservice. So entstehen weniger Kosten für die Gebäudeverwaltung und gleichzeitig ermöglicht dies Synergien und Handlungsspielräume im Service, wenn bspw. Techniker:innen des Clubs bei Bedarf in anderen Bereichen des Gebäudes aushelfen. Trotzdem werden die geplanten Service-Kapazitäten geringfügig erhöht (mehr Arbeitsstunden für den Hausmeister oder eine Stelle auf Basis geringfügiger Beschäftigung).

In Bauphase 4 sollen lediglich weitere Räumlichkeiten für gemeinnützige Vereine und Initiativen bereitgestellt werden. Dazu gehört auch die geplante Werkstatt. Eine Zunahme des Service-Personals wird daher nicht angestrebt. Allerdings wird eine Zunahme der Verwaltungsarbeit der LE Stadtkultur GmbH erwartet, unter anderem aufgrund von Vorplanungen und zunehmendem Koordinierungsaufwand. Die Verwaltungspersonalie wird auf eine volle Stelle erhöht.

In Bauphase 5 erhalten die großen Hallen I und II ein neues Dach. Das führt möglicherweise nicht umgehend zu mehr Mietflächen, es sei denn, aufgrund von Verzögerungen würde eine Zwischennutzung der Hallen zur Einnahmeerzielung erwogen, bspw. eine durch temporäre Vermietung als Kletterhalle oder für Projekte der Darstellenden Kunst. Mit einem neuen Dach wäre das möglich und eine zusätzliche Handlungsoptionen zur Liquiditätssicherung. Diese Aspekte werden in Kapitel 3.6 (Realisierungsfahrplan) und 3.8 (Chancen und Risiken) behandelt.

Die personellen Ansprüche steigen deutlich in Phase 6, wenn die Innenraumkonzepte für Halle I und Halle II fertiggestellt sind. Dann kommen bspw. Büros, Medienproduktionsräume, die Bandproberäume, die kleine Probebühne und die Gastronomie hinzu. Externe Services für Haus- und Bühnentechnik werden hinzugebucht, ebenso für Reinigungskräfte und sonstige Services. Schrittweise wird dabei geprüft, ob die Anstellung eigenen Personals wirtschaftlich und sozial nachhaltiger erscheint. Die Verwaltungspersonalie wird auf 1,5 Stellen erhöht. Zu deren Tätigkeitsbereich im Facility Management gehört dann auch die Rolle der Ansprechpartner:in bzw. eines „Kümmerers“.

In Phase 7 kommt schließlich der Betrieb der Halle III, der „Kathedrale“, hinzu. Sie wird zeitweise von der Distillery angemietet und genutzt. Die Vermietung als Tourprobenhalle bietet jedoch das Premium-Angebot, das über die LE Stadtkultur GmbH selbst umgesetzt wird, zunächst mit einem Zeitkontingent von 25 bis 50%. Die kalkulierten Personalkosten wurden dazu deutlich erhöht. Eine zusätzliche halbe Verwaltungsstelle bei der GmbH wird eingerichtet (Erhöhung auf 2,0 Stellen) sowie Reinigungs-, Betreuungs- und Servicepersonal hinzugebucht.

3.6 REALISIERUNGSPLAN

3.6.1 Konzeptionsphase

2019 wurde die Leipziger Club- und Kulturstiftung gegründet und das Grundstück des Gleisdreiecks erworben. Die Flächen des ehemaligen Kraftwerks der Deutschen Bahn in Connewitz wurden im Zuge der Durchführung einer Workshop-Reihe aufgeteilt und in einem ersten Konzept für die Nutzung des Gebäu-

des und des Areals abgebildet. Eine Architekten-Arbeitsgruppe präsentierte im letzten Workshop dieser Reihe einen Gesamtentwurf, der zur Basis für die Flächen- und Raumnutzung des Projektes wurde.

Im Mai 2021 startete die LCKS einen Beteiligungsprozess mit Unterstützung von KREATIVES SACHSEN. Über 18 Monate lang konnten Interessierte und Akteure mitwirken. Es wurden 740 Menschen erreicht, die ihre Vorschläge und Erwartungen vermittelt haben. Die Ergebnisse und die potenzielle Wirkung für die Stadt Leipzig wurden im Oktober 2022 bei einer Veranstaltung der Öffentlichkeit präsentiert. Zusätzlich erfolgte eine Dokumentation des Prozesses im Auftrag von KREATIVES SACHSEN, die die Ergebnisse des Prozesses bündelt. Diese wurde allen Akteuren:innen zur Verfügung gestellt.

Ziel des Beteiligungsprozesses war es, den MUSIC HUB transparent und partizipativ zu gestalten. Mit einer Kombination von Workshops, Fachgesprächen und Veranstaltungen wurde das Gesamtkonzept entworfen und alle Wünsche, Bedenken und Ideen der Beteiligten ausführlich dokumentiert. Die Nutzungsanfragen zeigen sehr deutlich, wie die Räumlichkeiten des Gleisdreiecks die Bedürfnisse der lokalen Szene abdecken können. Es kann kaum eine bessere Abbildung des Bedarfes geben und diese Arbeit wird das Fundament sein, auf dem die unterschiedlichen Stakeholdergruppen in allen weiteren Phasen des Projektes angesprochen und involviert werden können. Es ist entscheidend, bei jedem weiteren Schritt die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses immer wieder zu berücksichtigen, um den Einsatz der lokalen Szene zu respektieren und weiterhin dort in den Konzepten einzubinden, wo es realistisch und konzeptionell möglich ist.

3.6.2 Planungsphase

In der Planungsphase ist es entscheidend, das Konzept für den MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND zu konkretisieren. Die LCKS muss ihre Strukturen aufbauen und das Nutzungskonzept in Zusammenarbeit mit Partner:innen und der lokalen Politik diskutieren, um so die Finanzierung des Projektes zu sichern. Parallel dazu sind vorbereitende Maßnahmen umzusetzen, um bis 2026 einen Bauantrag einreichen zu können.

Ein sehr entscheidender Schritt für die Nachhaltigkeit des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ist die Zusammenarbeit mit Leipziger Hochschulen, um ein energetisches Gebäudegutachten zu erstellen.

In den Sommersemestern 2021 und 2022 gab es bereits Kooperationen mit den Instituten für Bauverfahrenssimulation, Betonbau - nachhaltiges Bauen, Bauverfahrenssimulation sowie Kulturmanagement der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK). Es handelte sich unter anderem um Seminare zu energetischer Konzeption und Brückenbau. Eine Masterarbeit behandelte die bauhistorische Untersuchung und ein denkmalgerechtes Sanierungskonzept.

Aufbauend darauf wird ein Aktionsplan entwickelt, der die Energieeffizienz des Gesamtkonzeptes optimiert. Ziel ist es, innovative Konzepte zu testen, die dazu beitragen können, dass das Projekt Vorzeigecharakter bekommt. Diese Aktivitäten sind entscheidend dafür, das Risiko zu minimieren, das durch die zu erwartende Gesetzesverschärfung für Gebäudeeffizienz entsteht. Eine möglichst reibungslose Umsetzbarkeit des Konzepts soll gewährleistet sein. Die Bürde zusätzlicher Auflagen wird im Optimalfall in einen Wettbewerbsvorteil umgewandelt.

3.6.3 Beteiligungsphase

In dieser Phase ist es entscheidend, den Beteiligungsprozess wieder in Gang zu setzen und zu intensivieren, bevor die Bauarbeiten beginnen. Er sollte an die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses der Konzeptionsphase anknüpfen. Nachdem die Außenflächen des Gleisdreiecks entsprechend vorbereitet und gesichert werden, besteht die Möglichkeit Events und Gruppenaktivitäten zu organisieren, die langsam das Bewusstsein der Bevölkerung über das Vorhaben wecken. Zusätzlich ist es in dieser Phase wichtig, in Kontakt mit potenziellen Mieter:innen und Partner:innen des MUSIC HUB zu treten. Sämtliche Aktionen müssen die Risiken berücksichtigen, um keine Probleme auszulösen. Es besteht auch die Möglichkeit, Formate zu entwickeln, die zuerst in anderen Örtlichkeiten stattfinden. Auf diese Weise sind bestimmte Veranstaltungsreihen vor der Eröffnung des Gleisdreiecks bereits etabliert.

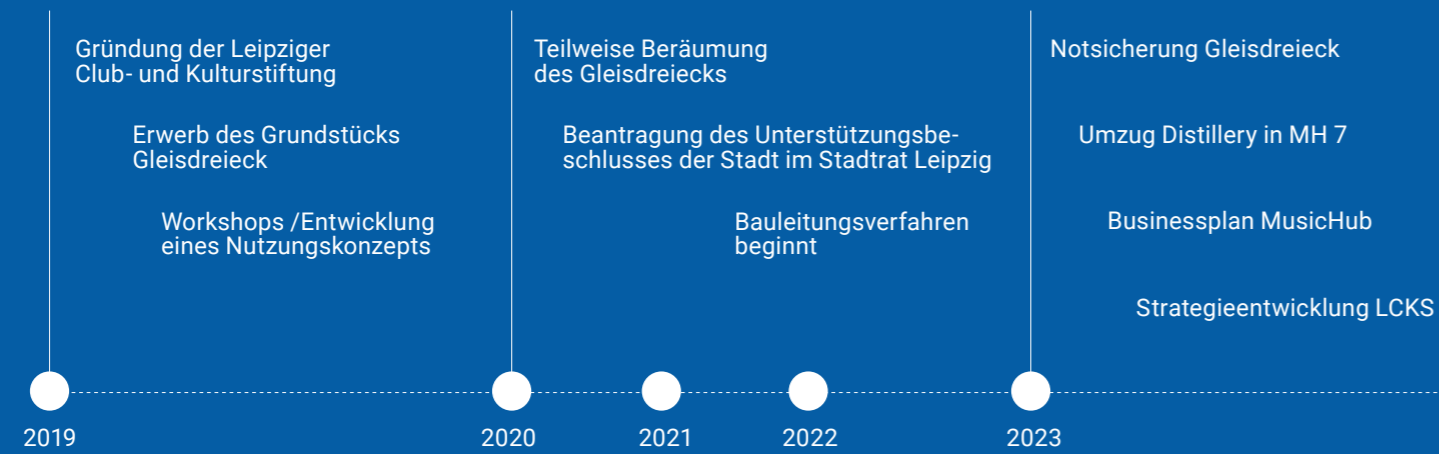


Abb. 3.6.1: Konzeptionsphase Ergebnisse



Abb. 3.6.2: Planungsphase Ergebnisse

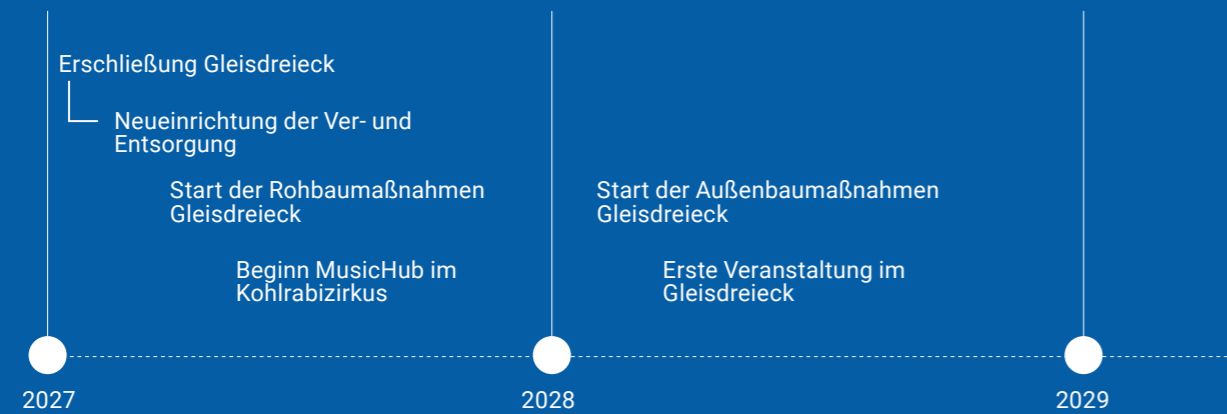


Abb. 3.6.3: Konzeptionsphase Ergebnisse

3.6.4 Bauphase

Der Ablauf der Bauphase wird nach der Baugenehmigung genau definiert. In der Vorbereitung dafür wurde eine Strategie entworfen, die die Baurisiken minimiert, indem eine phasenweise Fertigstellung und Eröffnung unterschiedlicher Räumlichkeiten möglich ist. So können Einnahmen generiert werden, bevor die Sanierung des gesamten Gebäudes fertiggestellt ist. Die ersten Mieter:innen im MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND beleben das Gelände zusätzlich zu einem früheren Zeitpunkt. Häufig leiden gute Konzepte für große Bauvorhaben unter Verzögerungen, die mit der schrittweisen Entwicklung in überschaubaren Bauabschnitten minimiert werden können. Wie oben abgebildet, gibt es einen Ansatz des Architekturbüros, wie sich diese Sanierung in Phasen umsetzen lässt.

Diese Phasen entsprechen auch dem schrittweisen Aufwuchs der Einnahmen der Finanzplanung in Kapitel 3.9. Dort ist die monatliche Zunahme der Einnahmen über einen Zeitraum von 36 Monaten dargestellt, wohl wissend, dass sich einzelne Abschnitte eventuell verlängern werden. Die Zeitabläufe lassen sich gegenwärtig nicht verlässlich prognostizieren. Darum wurde in diesem Businessplan damit begonnen, für mögliche länger andauernde Stagnationsphasen alternative Einkommensquellen vorzugsweise durch niedrighschwellige Nutzung der Gebäude und des Geländes zu generieren. Dazu wird es auch gehören, dass durch Sicherungsmaßnahmen auf dem Gelände in den unterschiedlichen Stagnationsphasen die Handlungsoptionen zur Erzielung von Einnahmen erhöht werden.

Ein Beispiel: Es existieren bereits heute Anfragen, die Location im gegenwärtigen Zustand als Drehort für Filmaufnahmen zu nutzen. Es stellt sich die Frage, welche Sicherungsmaßnahmen notwendig sind, um auf diese Weise Einnahmen zu generieren, die über eine finanzielle Durststrecke einer Stagnationsphase hinweghelfen. Ähnliches kann für die niedrighschwellige Nutzung des Gleisdreiecks als Ausstellungsort für bildende Kunst oder Projekte der darstellenden Kunst (mit limitierten Zuschauerzahlen) gelten.

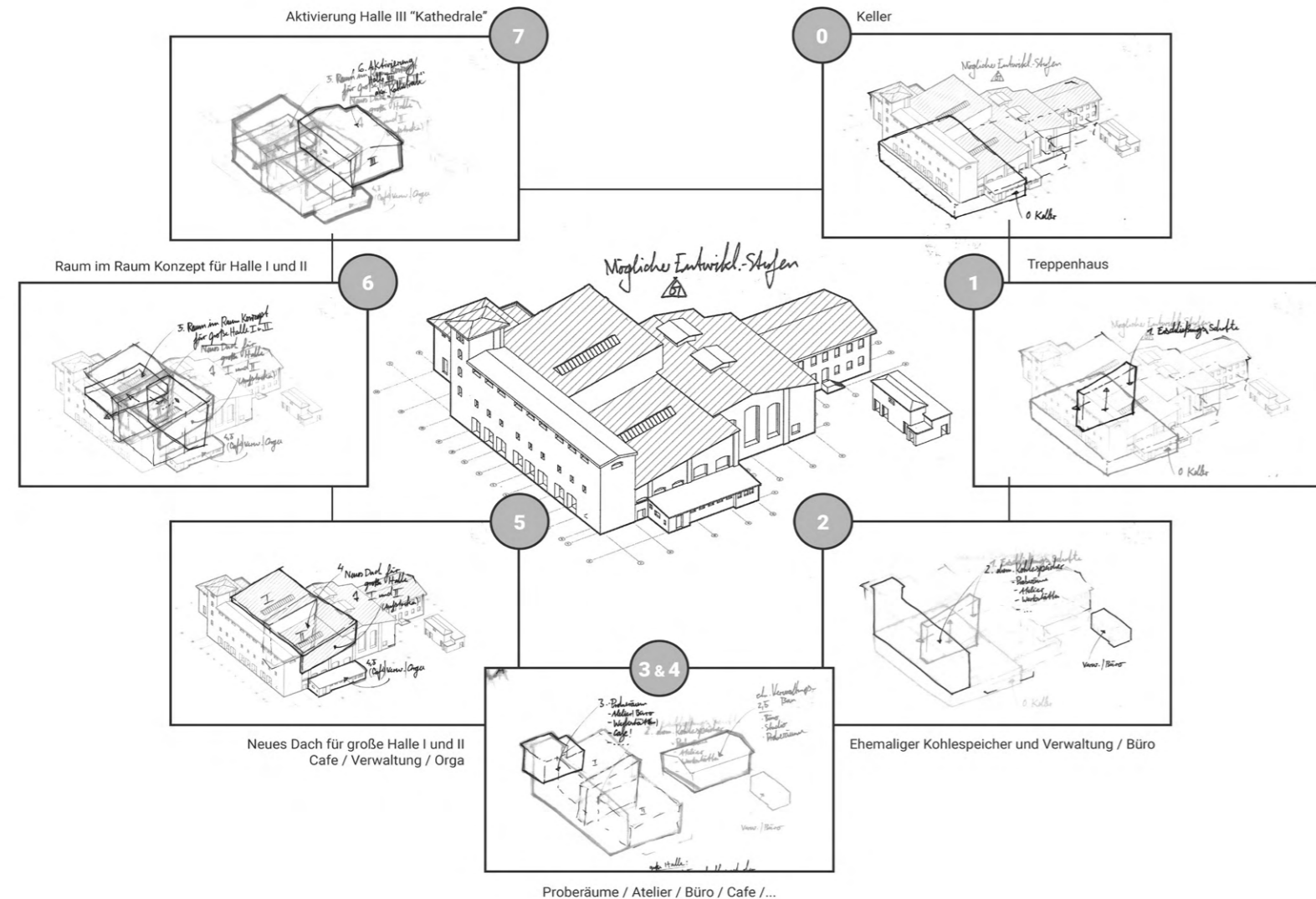


Abb. 3.6.4: Bauphasen Visualisierung

3.7 MARKETING UND VERTRIEB

3.7.1 Unternehmensidentität

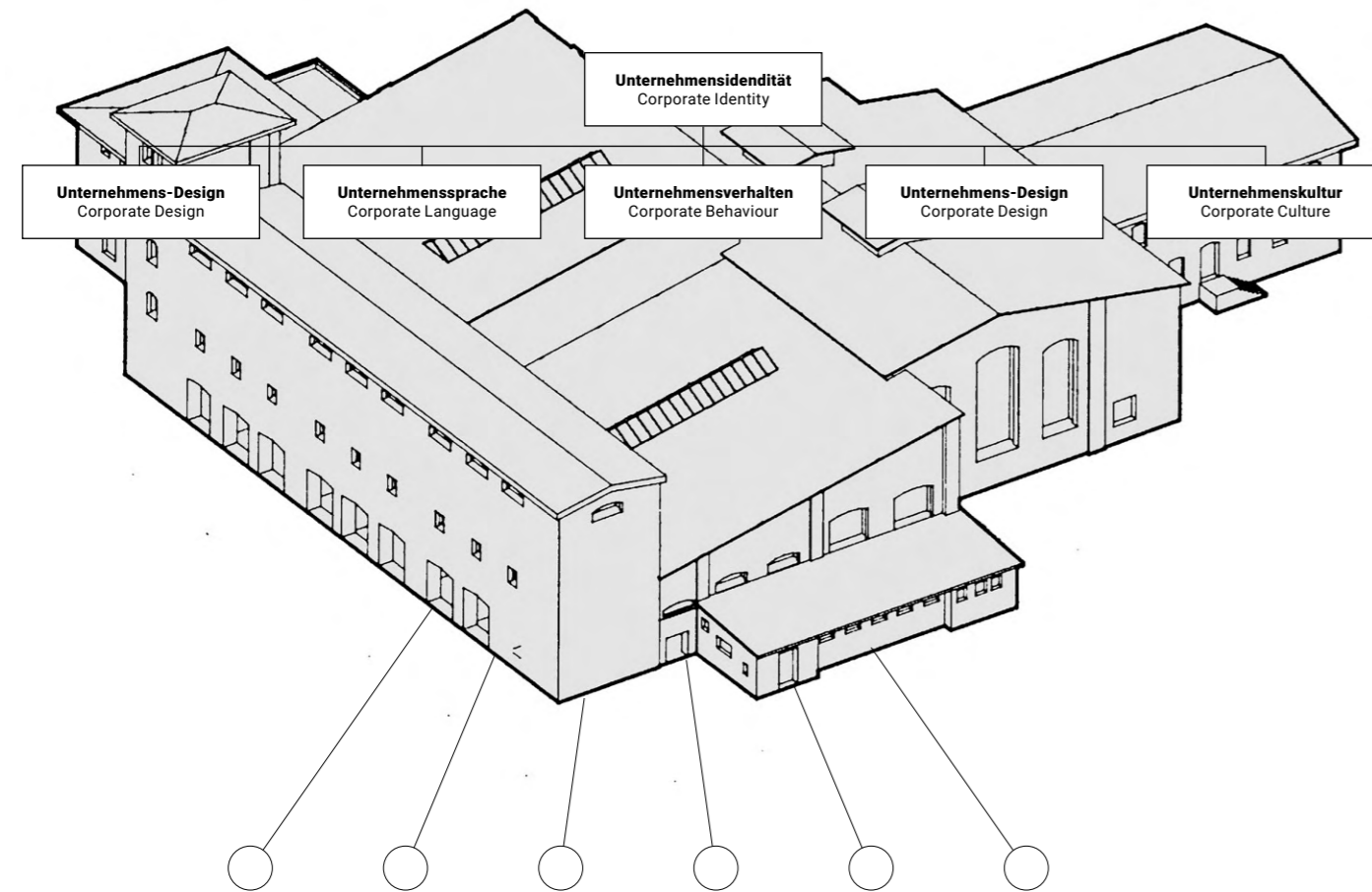
„Für die fördernden Stiftungen in Ostdeutschland bedeutet Repräsentation dabei jenseits von Personalfragen: mehr Augenhöhe, mehr Verbindlichkeit, bessere Ansprechbarkeit vor Ort und eine ernsthafte Kultur des Zuhörens.“⁶¹

Um die Vielfalt der Stakeholder zu überzeugen, die die LCKS und der MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ansprechen müssen, ist eine stimmige Unternehmensidentität zu entwerfen und zu definieren. Ein Vorhaben, das aus einem partizipativen Beteiligungsprozess hervorgeht, muss die entsprechende Unternehmenssprache und das dazu passende Verhalten verkörpern. Künstler:innen und Kreative arbeiten nicht mit den üblichen Arbeitsabläufen und brauchen eine dementsprechende Ansprache. Ein Hub ist nichts anderes als ein vernetztes Netzwerk - ein Ort des Austauschs, der die passende Unternehmenskultur benötigt, um gut funktionieren zu können. Mit anderen Worten, der Fokus auf Corporate Design reicht nicht aus, sondern es muss ein konkretes Konzept aufgebaut werden, das alle Beteiligten in der LCKS und dem MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND verstehen und vertreten.

Der Erfolg eines Ortes, der Musik und kreative Leistung fördern soll, ist abhängig von der Haltung der Geschäftsführung, die sich auch bei allen Mitarbeiter:innen spiegelt.

61 Jung, Michael (2023), S.20

MusicHub



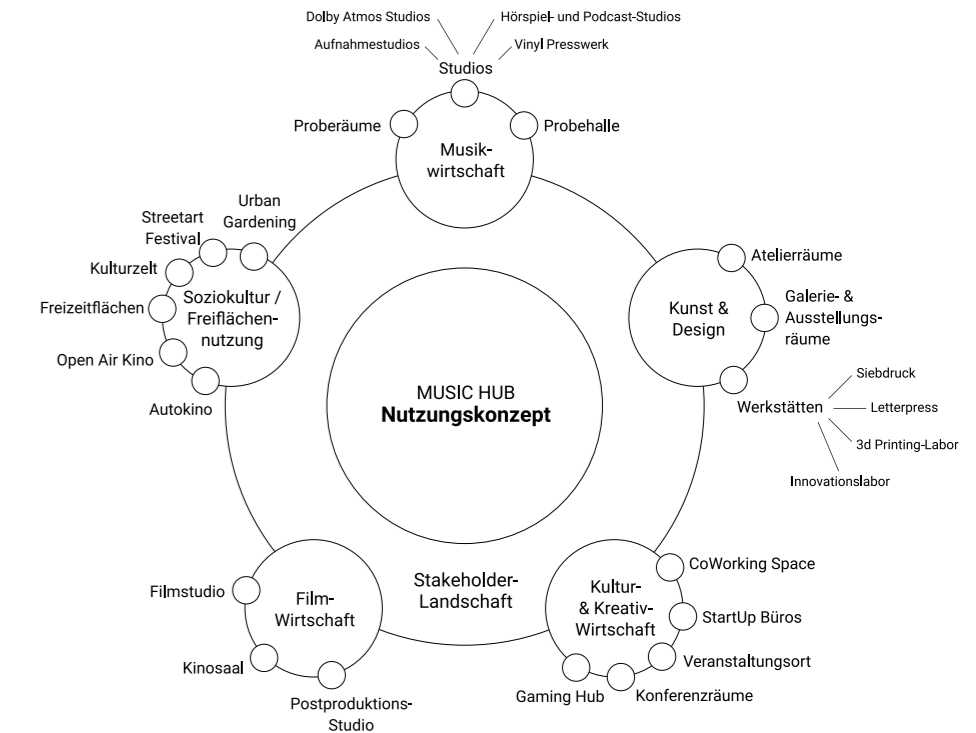
Stakeholder

3.7.2 Stakeholder Strategie

Durch das hohe gesellschaftliche Interesse und die Mitgestaltungsansprüche an die Transformation der gebauten Umwelt gewinnen partizipative Verfahren an Bedeutung. So wird stets ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung mit hoher Transparenz in allen Verfahren digital eingebunden und es entsteht im Sinne sozialer Nachhaltigkeit eine langfristige Akzeptanz für Bauvorhaben, die für eine integrative und inklusive Transformation zwingend erforderlich ist.

Einen Beitrag in partizipativen Verfahren werden immersive Kommunikationswerkzeuge leisten. Sie werden nicht nur bei der verständlichen Kommunikation mit der Bevölkerung, sondern auch in den Entstehungsphasen zwischen den Fachbeteiligten, Nutzervertretungen und Entscheidern von Bauwerken eingesetzt. Sie bieten die Möglichkeit, hohe Komplexitäten und Auswirkungen im Lebenszyklus von Bauvorhaben zwischen vielen Akteuren unterschiedlicher Expertise verständlich zu vermitteln. Besonders für Revitalisierungen im Bestand werden sie wichtig, um mögliche Schnittstellenproblematiken aufzuzeigen und die Prozesse städtischen Lebens so gering wie möglich einzuschränken.⁶²

Das Nutzungskonzept des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND wurde durch einen Beteiligungsprozess definiert, an dem über 700 Stakeholder teilgenommen haben. Die Nutzungsbedarf-Analyse zeigte deutlich, welche Bedürfnisse die lokale Szene hat. Das hat ermöglicht, ein Angebot an Räumlichkeiten zu entwickeln, das maßgeschneidert auf die Nutzungsbedürfnisse der Leipziger Bürger:innen passt. Strategisch gesehen ist es wichtig, die Stakeholdergruppen weiter informiert und integriert zu halten. Da das Angebot an Räumen begrenzt ist, wäre es sinnvoll, ein Auswahlverfahren für Mieter:innen beispielsweise in Form eines Open Calls durchzuführen.



62 Vgl. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2022), S.16

Abb. 3.7.2: Nutzungskonzept und Stakeholdersegmente



Foto: Planungsworkshop zur Bedarfsermittlung am 4.12.2019; Leipziger Club- und Kulturstiftung; Arbeitsgruppe Architekten | Ingenieure (2020), S. 29, 3.

3.7.3 Veranstaltungsmarketing / Prozessdesign

Ein wichtiger Teil des Projektes ist das Veranstaltungsmarketing. Der Zeitraum von zehn Jahren zwischen der Konzeption der Idee und der Eröffnung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck kann nur überbrückt werden, indem die inhaltlichen Ziele bereits mit diversen Aktionen angegangen werden. Es gab bereits einen erfolgreichen Beteiligungsprozess und mehrere Veranstaltungen bis jetzt, aber der Prozess der Öffentlichkeitsarbeit und der Konzeption, Planung und Nachbearbeitung der Veranstaltungen muss sich standardisieren. Um das diverse Angebot von Konzerten, Theaterstücken, Interventionen und Aktionen wie z.B Urban Gardening durchführen zu können, wird der Veranstaltungs-Marketing-Prozess, der oben abgebildet ist, vorgeschlagen. Die Einführung geplanter Abläufe steigert die Qualität der Leistung, die die LCKS erbringen muss, um die Stakeholder des Projektes zu informieren und engagiert und begeistert zu halten. Zusätzlich wird die Dokumentation der Arbeit auch zu kontinuierlichen Verbesserung und gesteigerter Effizienz führen.

Im Laufe der kommenden Jahre werden der LCKS viele Ideen von unterschiedlichen Stakeholdern des Beteiligungsprozesses, von lokalen Partnern und aus der Politik angeboten. Um mit den Anfragen umgehen zu können, muss in der Konzeptionsphase jede Veranstaltung anhand von klaren Regeln evaluiert werden. Zusätzlich muss die Relevanz zur Zielsetzung der Stiftung gesichert sein. Es ist wichtig, die Projektmanagement-Kompetenz in der LCKS zu entwickeln, um mit der Komplexität der Aufgabe umgehen zu können. Die Erfahrung der Geschäftsführer und der Club-Mitarbeiter:innen im Eventmanagement ist ein großer Vorteil. Die Vielfalt der möglichen Veranstaltungen und Aktionen sowie die Qualität des Eventmanagements werden einen positiven Effekt auf die Entwicklung des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND haben.

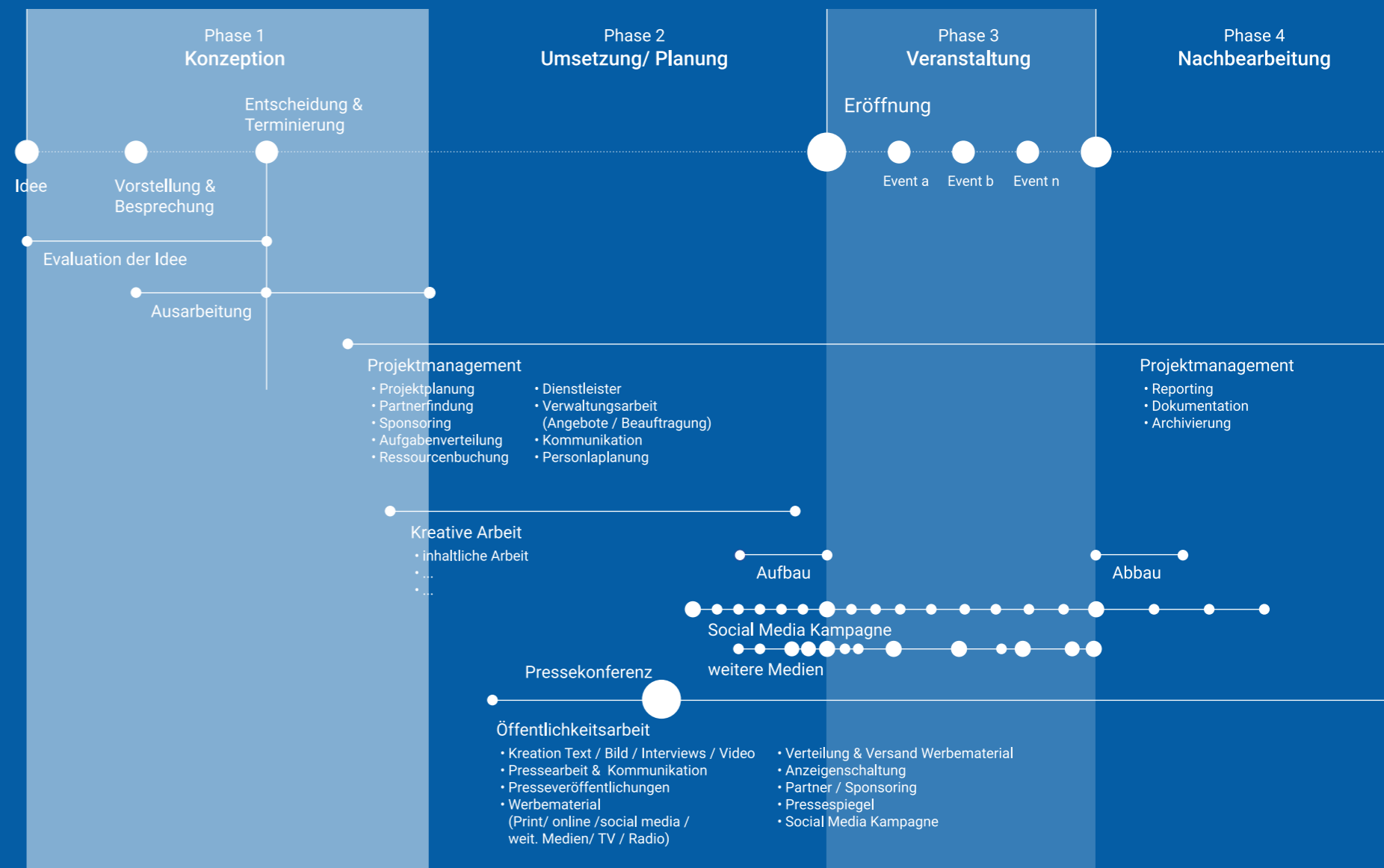


Abb. 3.7.3: Veranstaltungsmarketing Prozessdesign

3.7.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit für den MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND sollte schrittweise unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen, bis das Projekt in seiner gesamten Kapazität eröffnet ist. In den ersten Jahren ist es wichtig, Unterstützung für das Vorhaben aus der Politik und der Bürgerschaft der Stadt Leipzig zu gewinnen. Alle Aktionen müssen das Ziel verfolgen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz für das Projekt zu generieren. Transparenz und Offenheit über die Prozesse und die Entscheidungen, die getroffen werden, sind ausschlaggebend, um alle Stakeholder interessiert und begeistert zu halten. In der Beteiligungsphase wird der Schwerpunkt darauf liegen, mehr Partner:innen und Kund:innen zu gewinnen. Hier ist es wichtig, das Angebot des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND gut zu kommunizieren und gezielte Veranstaltungen zu organisieren, um die Stakeholder vom Angebot zu überzeugen. Nach der Inbetriebnahme gilt es, den Standort klar als Marke zu etablieren, um die Kund:innen stärker an das Projekt zu binden. In allen Phasen ist es wichtig, die Erfolge des Projektes der Öffentlichkeit und der Politik zu kommunizieren. Für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit ist es wichtig, die zu kommunizierenden Inhalte anhand der Unternehmensidentität und -kommunikation und der Bedürfnisse der anzusprechenden Zielgruppe zu generieren. Daraus können entsprechende Formate entwickelt werden. Diese lassen sich dann über die eigenen Kanäle sowie über dritte Plattformen und Medien den Zielgruppen zur Verfügung stellen.

Abgesehen davon, ob die Inhalte von einem internen Team oder externen Dienstleistern erstellt werden, können Ansätze aus der Storytelling-Methodik dabei helfen, die passenden Medien und Formate zu entwickeln. Diese Formate können unterschiedliche Aspekte des Projekts als inhaltlichen Anhaltspunkt nutzen, beispielsweise kann eine Reihe von Videofilmen die beteiligten Akteure vorstellen, Interviews mit ihnen beinhalten und ihre Arbeit und Motivation erläutern (Geschäftsführer:innen, Architekt:innen, Partner:innen, Menschen aus dem Beteiligungsprozess). Die einzelnen Bauphasen können durch Fotos und Videos dokumentiert werden und so den Fortschritt des Projekts kommunizieren. Architekturzeichnungen, Grafiken und Illustrationen visualisieren die Zukunftsvision .

Neben der Inhalts-Erzeugungsstrategie ist auch die Entwicklung einer Inhalts-Veröffentlichungs-Strategie essentiell. Diese umfasst sowohl die Entscheidung, wo was veröffentlicht wird, als auch wann und wie regelmäßig. Zu Beginn ist es wichtig, eigene Kanäle aufzubauen, wie zum Beispiel Website, Social Media-Kanäle, Printprodukte (Broschüren, Flyer, Außenwerbung, Banner) oder auch bestimmte Veranstaltungen durchzuführen. Davon ausgehend ist es wichtig, Kontakte und Beziehungen zu lokalen, überregionalen und branchenspezifischen Medien und Plattformen herzustellen und zu erweitern. Es gibt Zielgruppen, die direkt angesprochen werden können und andere, die eher über Dritte über das Projekt informiert werden. Es ist hilfreich, diesen Weg für jede Zielgruppe zu definieren.

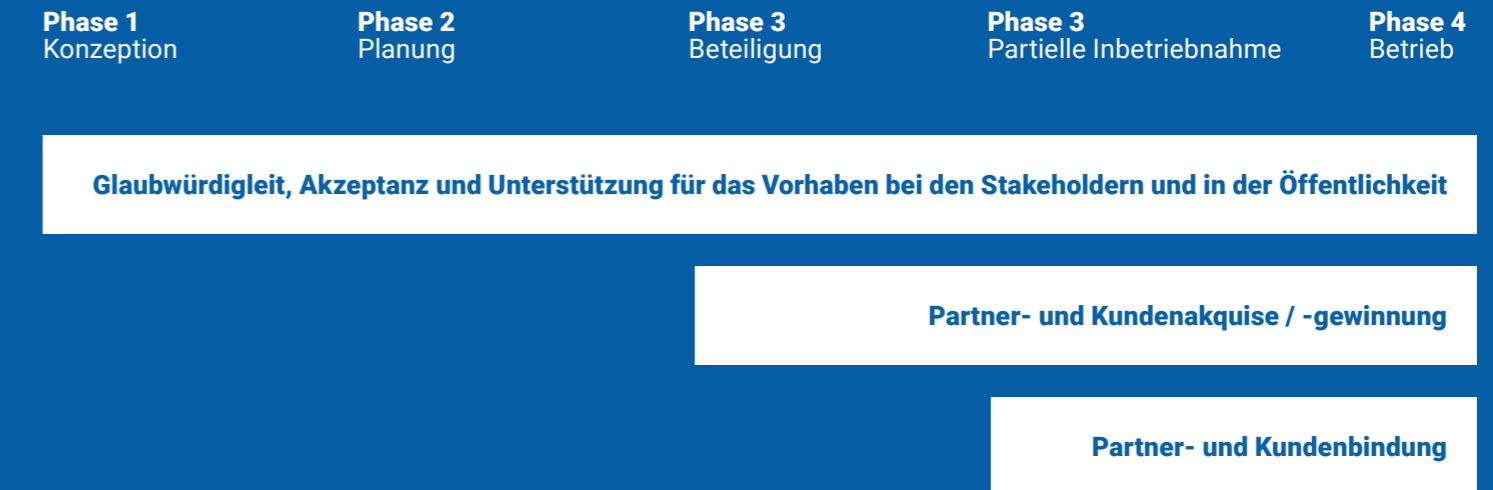


Abb. 3.7.4: Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

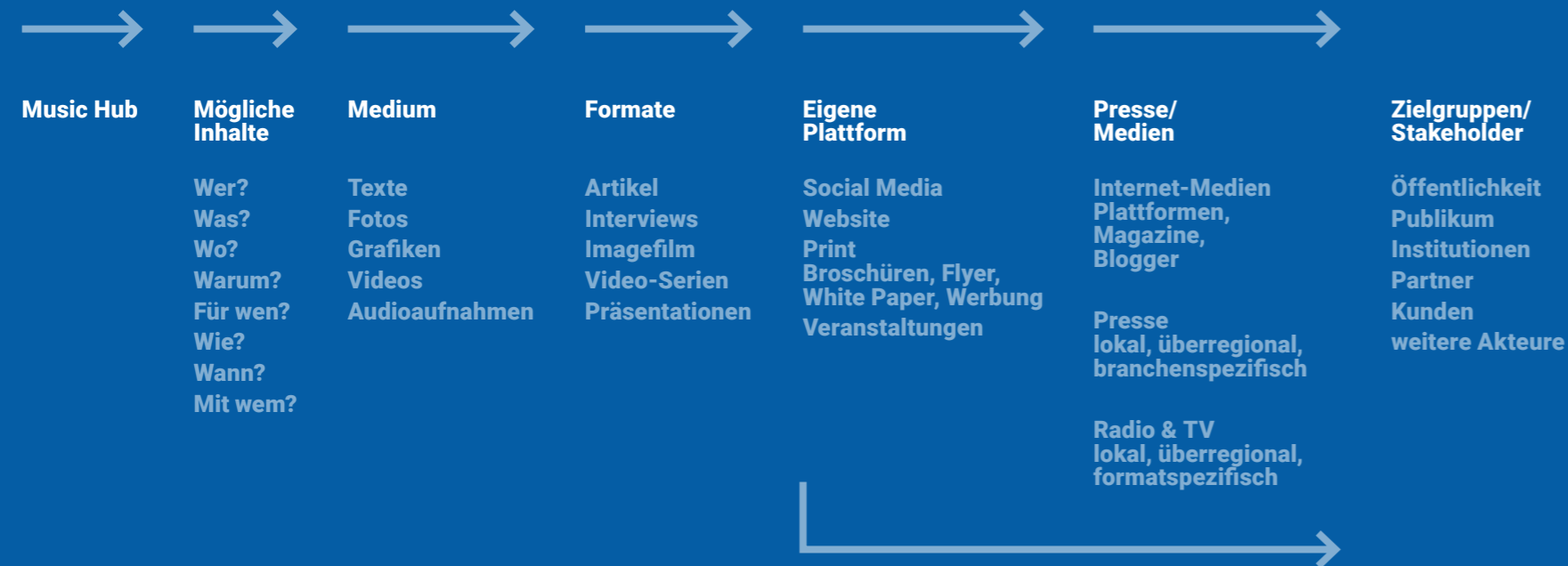
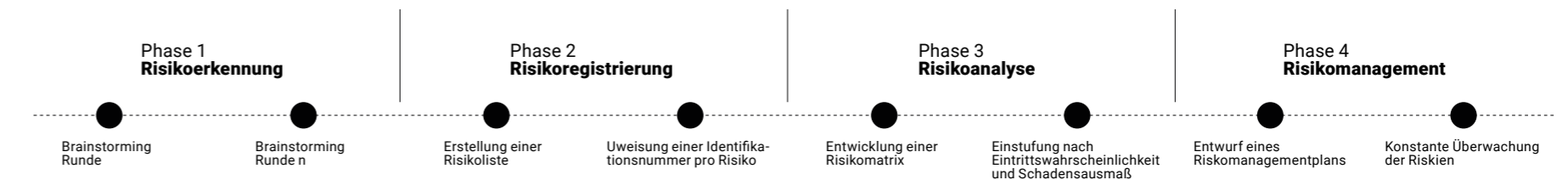


Abb. 3.7.5: Inhalts-Erzeugungsstrategie:

3.8 CHANCEN UND RISIKEN

3.8.1 Prozessrisikoanalyse

Bei einem Projekt dieser Größenordnung ist es entscheidend, alle Risiken für die gesamte Länge des Projektes zu überwachen. Der erste methodologische Schritt ist die Erkennung aller Risiken und die Entwicklung einer Risikoliste. Um alle Risiken zu erkennen, muss das Projektteam mehrere Brainstorming-Runden absolvieren, da die Gefahr besteht, dass Probleme nicht rechtzeitig erkannt werden. Jedes Risiko bekommt eine Identifikationsnummer. Zusätzlich wird eine Risikomatrix entworfen, auf der die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß aller Risiken eingestuft und übersichtlich dargestellt wird. Danach wird ein Risikomanagementplan für jedes Risiko entworfen und einer Person oder einem Team zugewiesen.



3.8.2 Risikoanalyse des Standorts Gleisdreieck

Die wichtigsten Risiken des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND am Standort Gleisdreieck sind die Baurisiken. Jede Verspätung in der Renovierung des denkmalgeschützten Gleisdreiecks verzögert die Eröffnung und das Generieren von Einnahmen für das Projekt. Der Denkmalschutz-Status verkompliziert die Renovierung, da es dadurch Einschränkungen in den Baumaßnahmen gibt, die die Architekt:innen und Bauingenieur:innen berücksichtigen müssen. Auch der Prozess der Baugenehmigung wird dadurch verkompliziert. Zusätzlich kann der Bau des Projektes durch Material-Lieferkettenengpässe oder Fachkräftemangel verzögert werden.

Die geplanten Stadtentwicklungsmaßnahmen, die den Zugang auf das Gelände über eine Fußgängerbrücke, Fahrradwege und den ÖPNV vereinfachen, bergen ein weiteres Risiko. Mögliche Änderungen in der Stadtentwicklungsplanung oder Verzögerungen in der Umsetzung der geplanten Maßnahmen könnten den Erfolg des Projektes hindern.

Ein weiteres Risiko für das Projekt ist der Leerstand bis zum Baubeginn. Gebäudeschäden, die in diesem Zeitraum passieren, können die Kosten und die Komplexität der Renovierung steigern. Weiterhin besteht das Unfallrisiko bei Betreten des Geländes, was legale und finanzielle Folgen haben kann.

Die steigende Inflation ist ein weiteres Risiko. Die Baukredit-Konditionen werden dadurch verschlechtert und die Liquiditätsstabilisierung wird teurer. Es besteht die Gefahr, dass das Projekt durch Anwohnerklagen gebremst wird.

Externe Schocks wie eine Pandemie können zu Veränderungen der Marktsituation führen, was dann eine mangelnde Nachfrage nach gewerblichen Mieträumen nach sich ziehen könnte. Auch bei gegenwärtig hoher Nachfrage am Markt sollte es einen Plan für solche Situationen geben.

Organisatorische Aspekte wie die Personalstruktur, die Geschäftsführung-Prozesse der LCKS und der LE Stattkultur GmbH sind auch Risiken mit legalen und finanziellen Folgen. Es wird genau wie bei den Baumaßnahmen empfohlen, eine steuerliche Analyse von Experten:innen zu machen, um Probleme zu vermeiden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß aller Risiken sind in der Risikomatrix abgebildet. Diese Matrix muss nach jeder Phase oder Risikominimierungsmaßnahme aktualisiert werden.

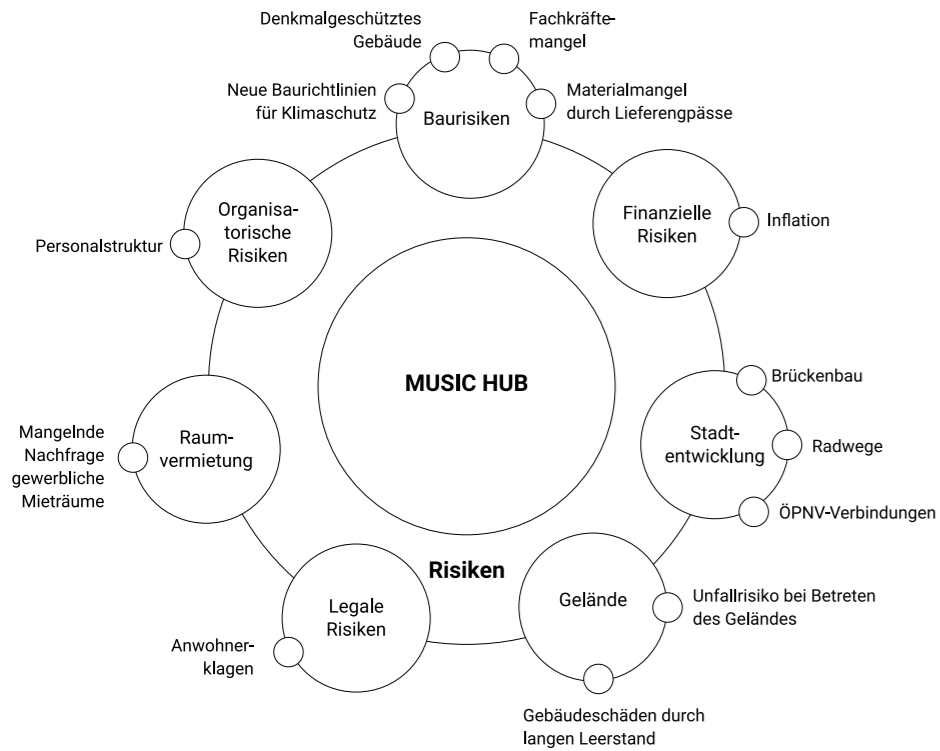


Abb. 3.8.2.1: Risikoerkennung Brainstorming

Eintrittswahrscheinlichkeit

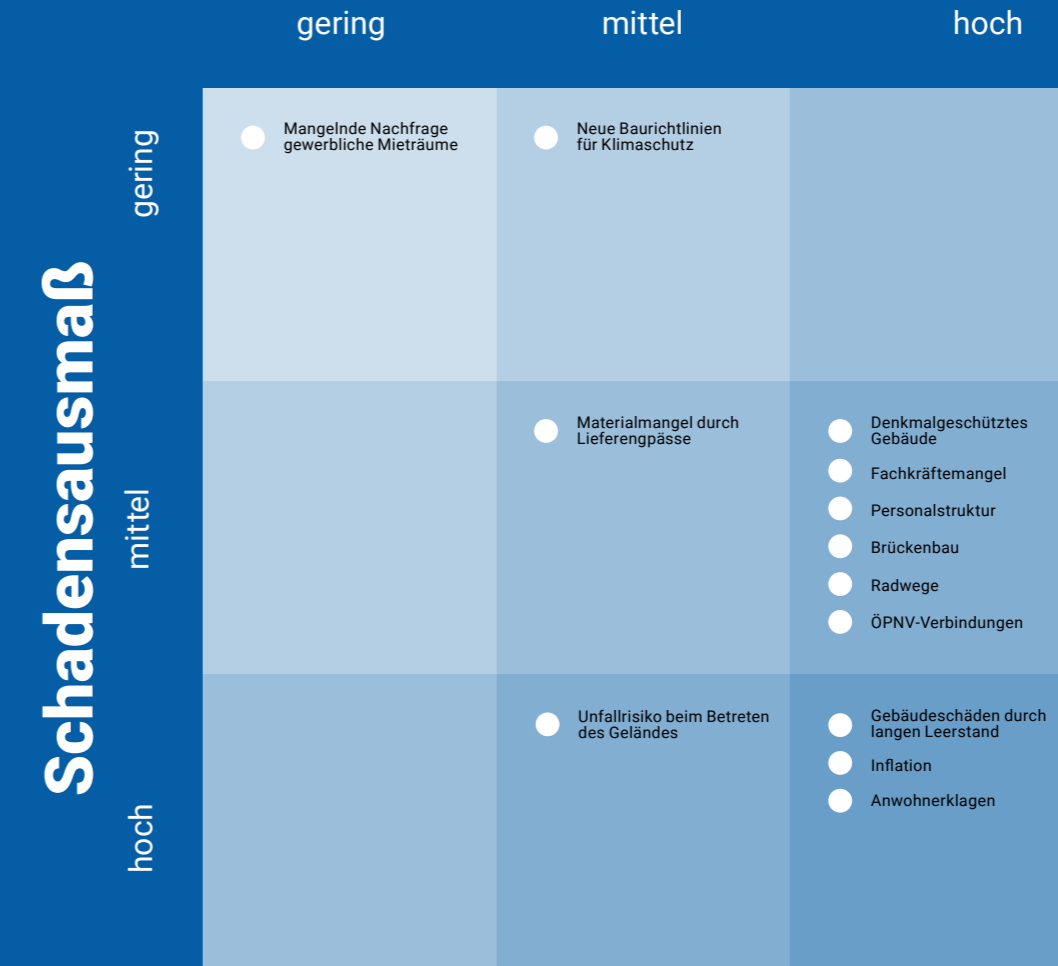


Abb. 3.8.2.2: Risikomatrix



Abb. 3.8.2.3: Risikominimierungsbeispiel- Baustrategie

Nach der Erstellung der Risikomatrix sind die Risiken zu priorisieren. Die Risiken, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein großes Schadensausmaß verursachen, werden als erste angegangen. Danach wird eine Risikomanagementstrategie für jedes Risiko geplant.

Im Fall des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ist es entscheidend, die Wahrscheinlichkeit, dass die Eröffnung durch Bauprobleme verzögert wird, zu minimieren. Dazu gab es einen ersten Ansatz, der es ermöglicht, das Gelände in Stufen zu renovieren. Die Architekt:innen des Projektes haben dieses Szenario vorgeschlagen. Es handelt sich um eine Ideenskizze, die noch nicht von Bauingenieur:innen geprüft wurde. Die Machbarkeit dieser Idee ist aus mehreren Perspektiven heraus zu prüfen, aber sie wird hier als strategischer Ansatz benutzt, um Risiko zu minimieren. Bei diesen und ähnlichen Projekten müssen die Projektbetreiber eng mit Architekturbüros und Ingenieur:innen zusammenarbeiten, die das Fachwissen haben, diese Situationen zu bewerten und verantwortungsbewusst für die Umsetzung zu planen.

Der Ansatz ist, schrittweise in Bauphasen zu arbeiten, die Teileröffnungen von Räumlichkeiten ermöglichen. So können schon die ersten Mieter:innen früher das Gelände beleben und Einnahmen generiert werden. Auch wenn es Verspätungen bei jeder Bauphase gibt, ist das Risiko für das Projekt geringer. Die Teileröffnungen werden zusätzliche Absicherungen und Genehmigungen benötigen, aber das kann mit guter Planung erfolgreich umgesetzt werden.

Die Teileröffnungen machen es einfacher, mit Material und Fachkräftemangel umzugehen und bei jedem Schritt neue Gesetze für Klimaschutz und Energieeffizienz für die weiteren Bauphasen zu berücksichtigen.

Ein weiterer Aspekt, der bei Risikomanagement-Strategien berücksichtigt wird, ist der Effekt von Risikominimierungsmaßnahmen auf andere Risiken des Projektes. Es kann sowohl positive als auch negative Effekte geben. Im Fall des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND ermöglicht die Bauphasenstrategie, dass der Aufbau der Organisationsstruktur auch stufenweise erfolgen kann. Das minimiert organisatorische und Personalstruktur-Risiken.

3.8.3 SWOT Analyse

Mit einer SWOT-Analyse werden die Stärken, die Schwächen, die Chancen und die Risiken eines Projekts visualisiert. Die Stärken und Schwächen sind auf das Projekt bezogen und die Chancen und Risiken auf externe Faktoren. Ziel der Methode ist, sich dadurch einen Überblick über die entscheidenden Informationen des Projekts zu verschaffen.

Stärken / Strengths (S):

Eine der größten Stärken des Projekts liegt im Beteiligungsprozess in der Planungsphase an dem über 700 Menschen teilgenommen haben. Mehrere Stakeholdergruppen wurden in die Nutzungskonzeption eingebunden, was sicherstellen soll, dass das zukünftige Angebot deren Bedürfnisse berücksichtigt. So ein partizipatives Verfahren sorgt für die Nachhaltigkeit des Vorhabens und die Zufriedenheit der Bürger:innen.

Die Hauptkompetenz der LCKS ist das Eventmanagement. Die Teams und die Geschäftsführer der einbezogenen Clubs sind erfahren in der Planung, Betreuung und Umsetzung von unterschiedlichen Veranstaltungsformaten. Dies wird in den Phasen bis zur Eröffnung durch ein qualitativ vielfältiges Veranstaltungsangebot Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit für das Projekt generieren.

Die Kooperationen mit Partnern wie der Stadt Leipzig, dem Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. und dem LIVEKOMM e.V. stärken den Bezug zu (lokalen) Akteuren:innen und ermöglichen Projekte, die das Konzept in den nächsten Phasen stärken und weiterentwickeln können.

Schwächen / Weaknesses (W):

Die LCKS und die LE Stadtkultur GmbH müssen ihre Personalstruktur und Entscheidungsprozesse transparent führen. In so einem komplexen Projekt müssen steuerliche und legale Risiken durchgehend überwacht werden.

Die fortlaufende transparente Abgrenzung zwischen gemeinnützigem und privatwirtschaftlichem Bereich innerhalb der Organisationsstruktur stellen eine fortlaufende Herausforderungen dar. Umso mehr personelle Überschneidungen es zwischen beiden Bereichen gibt, desto höher ist die Gefahr von

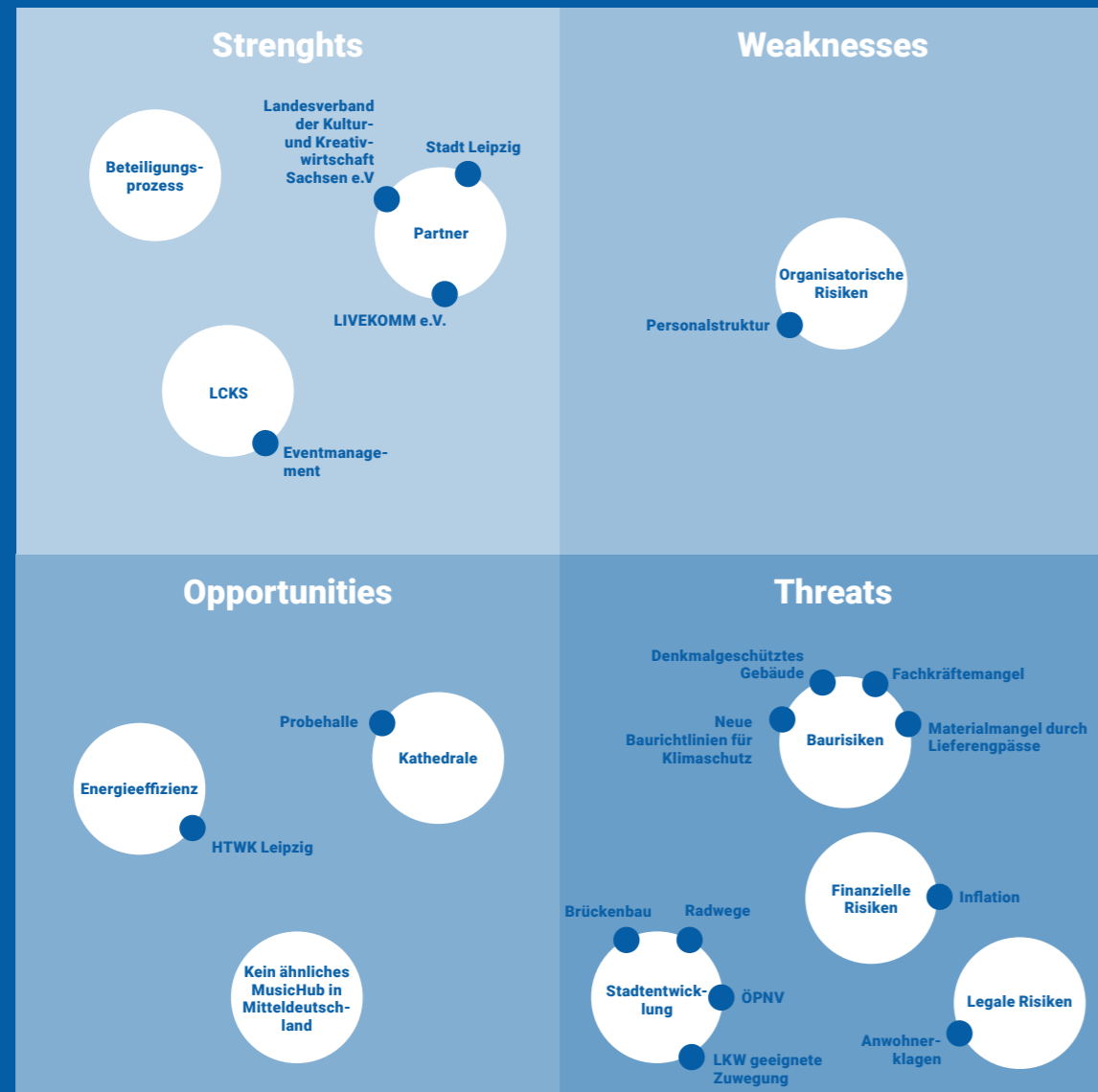


Abb. 3.8.3: SWOT Analyse

Interessenkonflikten. Den Aufwand einer adäquaten Dokumentation von Entscheidungen dürfte das ggf. deutlich erhöhen und zwar nicht nur im strategischen Bereich, sondern auch im Alltagsgeschäft. Mögliche positive Synergien in der Personalstruktur treffen hier auf ihre Grenzen, bzw. benötigen klare Entscheidungs-, Absprache- und Kommunikationsregeln.

Chancen / Opportunities (O):

Die Kooperation mit der Leipziger Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur im Bereich Nachhaltigkeit sollte fortgesetzt werden, um 2025 ein energetisches Gutachten zu erstellen. Dies wird die Energieeffizienz des Gebäudes stärken und innovative Ideen und Konzepte in das Gestaltungskonzept integrieren. Eine weitere Chance besteht darin, dass es in der Region kein vergleichbares Konzept zum MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND gibt. Der Auftrag wird zum USP. Das Projekt kann und soll nicht nur die Bedürfnisse der hiesigen Musikindustrie abdecken, sondern auch überregional wirken.

Die Vermarktung der „Kathedrale“ als Tourprobenhalle am Standort Gleisdreieck stellt ein äußerst attraktives Angebot für Künstler:innen aus der ganzen Welt dar, die ihre Europa-Tour vorbereiten wollen. Die Nähe zu Berlin ermöglicht mittelgroßen Produktionen eine kosteneffiziente Lösung zur Abschlussvorbereitung einer Tour, mit geografischer Lage nahe dem Startpunkt ebenso bewährter wie beliebter Tour-Routen.

Risiken / Threats (T):

Baurelevante Risiken: Sie bilden den Schwerpunkt. Verspätungen durch Material- oder Fachkräftemangel können den Zeitplan bis zur Eröffnung des Gleisdreiecks beeinflussen. Dazu wurde eine Risikominimierungsstrategie entworfen, um durch Bauphasen die Verspätungen einzugrenzen. Somit können Teile des Gebäudes in neuer Funktion früher eröffnet werden und dabei auch Einnahmen generieren.

Der Denkmalschutz wird die Renovierung an gewissen Stellen verkomplizieren. Die zu erwartende Verschärfung der Energieeffizienzgesetze in den nächsten Jahren stellt erhöhte Planungsanforderungen. Eine vorausschauende Zusammenarbeit mit der der Leipziger Hochschule für Technik, Wirtschaft und

Kultur minimiert die zugehörigen Risiken. Durch ein Energiegutachten und innovative Lösungen, die den Energieverbrauch reduzieren, kann das Projekt eine Vorbildfunktion einnehmen und gleichzeitig die Mietnebenkosten eindämmen.

Risiken in der Stadtentwicklung:

Es besteht das Risiko, dass sich die Stadtentwicklungsplanung verzögert. Geplante Maßnahmen wie eine Fußgängerbrücke, neue Radwege und neue ÖPNV Anschlüsse müssen rechtzeitig fertig sein um den Zugang zum Gleisdreieck in seiner Vollfunktion als MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND nicht zu beeinträchtigen.

Juristische Risiken:

Es besteht die Gefahr, dass Anwohner gegen die musikwirtschaftliche Nutzung klagen, vor allem als Veranstaltungsort und Club Location. Das kann Planungs- und Umsetzungsprozesse verzögern.

Aufmerksamkeitsrisiken:

Der verlängerte Zeitraum bis zur Eröffnung kann eine nachlassende Beachtung in der Öffentlichkeit nach sich ziehen und zu einer verringerten Motivation in der unterstützenden Community führen. Kontinuierlich durchgeführte niedrigschwellige Veranstaltungsformate als Bestandteil einer langfristig angelegten Kommunikationsstrategie können dem vorbeugen.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen:

Die steigende Inflation ist ein finanzielles Risiko, das Kredite verteuert.

3.9. FINANZIERUNG

Die Finanzierung ergibt sich aus einer Kombination von Erträgen und Zuschüssen. Das Ziel der Amortisation der Sanierungskosten ausschließlich durch Fremdfinanzierung ist innerhalb von 30 Jahren unter Berücksichtigung der Stiftungsziele ("bezahlbare Mieten für die KKW") aller Voraussicht nach nicht leistbar.

Das primäre Ziel ist es zunächst, dass die veranschlagten Einnahmen den operativen Betrieb sowie die prognostizierten Reinvestitionen für die Instandhaltung des Gleisdreiecks tragen. Das zweite Ziel besteht darin, Beiträge zur Refinanzierung der Sanierungskosten zu generieren.

Die Personalkosten ergeben sich dabei wesentlich auf der Basis eigener Schätzungen und von Erfahrungswerten des Leitungsteams und des Stiftungsvorstands. Weitere Kosten wurden ebenfalls aus eigenen Erfahrungswerten in Gegenüberstellung mit Vergleichseinrichtungen abgeleitet. Die geplanten diversifizierten Mietpreise orientieren sich an denen anderer Kultur- und Kreativorte mit dem Ziel eines Preisniveaus, das für Künstler:innen sowie Kultur- und Kreativunternehmen als finanziell leistbar eingeschätzt wird.

3.9.1 Kostenermittlung und grundlegende Annahmen der Finanzplanung

Ausgangspunkt: Für die Einnahmen aus Vermietung wurden einerseits ermäßigte Mieten gemäß Stiftungszweck für bestimmte Kundensegmente festgesetzt - gemäß Zuordnung zu den inhaltlichen Sparten (Academy Hub, Business Hub, Live Hub, KKW Business +, Art & Exchange, Social Hub). Andere wurden gemäß marktüblichen Quadratmeterpreisen kalkuliert (z.B. Gastronomie).

Annahme 1: Die Flächen des gesamten Gebäudekomplexes können in der Phase von 2030 bis 2033schrittweise vermietet werden.

Diese Annahme beruht auch darauf, dass die Stadt Leipzig den angekündigten neuen Bebauungsplan (B-Plan) für das Umfeld des Gleisdreiecks rechtzeitig verabschiedet. Eine mögliche Verzögerung aufgrund von Anwohnerklagen ist einkalkuliert.

Hinweis: Trotzdem besteht das Risiko, dass sich die Verabschiedung des B-Plans noch weiter nach hinten verschiebt. Um das Stiftungsziel trotzdem umsetzen zu können, erfolgt bei Bedarf eine alternative schrittweise Bauplanung, die sich an der Machbarkeit unter den gegebenen Bedingungen sowie an der frühen Generierung von Einnahmen orientiert (schrittweise Fertigstellung und Inbetriebnahme einzelner Gebäudekomplexe). Anders ausgedrückt: Durch temporäre, ggf. niedrigschwellige Nutzung während der Stillstandsphasen lassen sich Einnahmen auf einem geringeren Niveau erzielen. Diese können dazu beitragen, die Stillstandsphasen finanziell zu überstehen. Die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses werden auch unter diesen Umständen mit einbezogen.

Annahme 2: Die hohe Bedarfslage an bezahlbarem Büroraum, speziell für die Leipziger KKW, bestehtmittel- bis langfristig weiter. Diese Annahme erscheint realistisch, denn der Bedarf an bezahlbaren Gewerberäumen für KKW in Leipzig ist hoch. Gleichzeitig liegt die Leerstandsquote bei Leipziger Gewerbeimmobilien niedrig, insbesondere im Büromarkt mit aktuell 3,9%. Weiterhin zeigen sich Leipziger Standortvorteile für die KKW im Vergleich zu Berlin.⁶³

Tabelle 3.9.1.1 zeigt der Vergleich zu den in Leipzig marktüblichen Gewerbemieten 2020 und mit Berücksichtigung der unter Annahme 3 angenommenen Inflation bis 2030 für die Durchschnittswerte Markt sowie die Spitzenwerte der Mieten.

Annahme 3: Die Inflation pendelt sich mittel- bis langfristig wieder auf ein niedrigeres Niveau zwischen 2,0 bis 2,4% ein. Die Kalkulationen basieren auf den folgenden in Tabelle 3.9.1.2 genannten Inflationsannahmen. Diese Daten beruhen einerseits auf aktuellen Schätzungen und der Annahme, dass die internationale Geldpolitik langfristig versuchen wird, die Inflationsrate wieder auf ein niedrigeres Niveau zurückzuführen. Es folgen Darstellungen zur

	Kalkulierter Mietpreis 2020	Kalkulierter Mietpreis 2030	Marktübliche Durchschnittsmiete 2020	Durchschnittsmiete 2030	Marktübliche Spitzenmiete 2020	Marktübliche Spitzenmiete 2030
Referenz-Mietpreis Clubmiete	6,00€	8,10€	8,25€	11,15€	10,00€	13,50€
KUB Miete	6,00€	8,10€	9,90€	13,40€	13,00€	17,60€
Acafemy Hub - Monatsmiete Büros hoher Standard	7,50€	10,10€	9,90€	13,40€	13,00€	17,60€
Business Hub (Musikwirtschaft)	6,00€	8,10€	8,25€	11,15€	10,00€	13,50€
Live Hub (Bandproberäume)	10,80€	14,50€	13,50€	18,20€	18,00€	24,20€
Live Hub (außer bandproberäume)	6,00€	8,10€	8,25€	11,15€	10,00€	13,50€
KKW Business+ (ohne Werkstattläden)	6,00€	8,10€	8,25€	11,15€	10,00€	13,50€
KKW Business+ (die Werkstattläden)	8,50€	11,50€	15,80€	21,35€	20,00€	27,00€
Art & Exchange	6,00€	8,10€	9,90€	13,40€	13,00€	17,60€
Gastronomie, Marktpreis 100 bis 500m2	15,00€	20,20€	10,25€	13,90€	14,00€	18,90€
Lagerkeller	2,50€	3,40€	3,05€	4,10€	4,20€	5,70€
Zuwege / VF (mit zentraler Funktion)	0,00€	0,00€				
			Erhöhung mittel		Erhöhung max.	
Social Impact	3,00€	4,00€	5,00€		6,00€	

Tab. 3.9.1.1: Vergleichskalkulation zu marktüblichen Gewerbemieten 2030 ausgehend von der IHK Mietübersicht Stadt Leipzig 2020 - Stadtbezirk Süd

Jahre	Angenomme Inflationsrate	Faktor
2020	0,50%	1,005
2021	3,10%	1,031
2022	6,90%	1,069
2023	6,00%	1,06
2024	2,70%	1,027
2025	2,30%	1,023
2026	2,30%	1,023
2027	2,30%	1,023
2028	2,20%	1,022
2029	2,10%	1,021
2030-2059	2,00%	
Faktor für 2030 (+34,7%):	Umrechnung v. 2020 auf 2030	1,3470
2030-2059	Alternativszenarien 3% und 4%	

Tab. 3.9.1.2: Inflationsannahmen bis 2030 (Szenario)

gegenwärtigen Inflation und Prognose für 2024 der führenden deutschen Wirtschaftsinstitute sowie der Bundesregierung und die Darstellung der Inflationsentwicklung von 2008 bis 2024 von Statista Research.

Annahme 4: Das Niveau der Bauzinsen pendelt sich mittel- bis langfristig wieder auf ein Niveau zwischen 3,5 bis 4,9% ein. "Beim Thema Bauzinsen gilt: Es gibt keinen Grund zu warten. „Seit der inswende vor anderthalb Jahren hatten sich Immobilienfinanzierungen zunächst kontinuierlich verteuert, der Zinssatz für zehnjährige Darlehen hat sich aber inzwischen in einem Korridor zwischen 3,5 und 4% eingependelt. Das wird auf absehbare Zeit so bleiben, auch wenn kurzfristige Ausschläge über die Marke von 4% möglich sind“, erklärt Mirjam Mohr, Vorständin Privatkundengeschäft der Interhyp AG."⁶⁴ Für Nettodarlehen in geringerer Höhe, aber bis zu 30 Jahren Laufzeit, geben weitere aktuelle Quellen Werte zwischen 4,09 bis 4,97% an.⁶⁵ Neben der Länge des Zeitraums spielt dabei unter anderem eine Rolle, welchen prozentualen Anteil der Kredit an dem Gesamtwert der Immobilie ausmacht. Eine realistische Abschätzung der Konditionen für Fremdfinanzierung benötigt somit eine Bewertung der Immobilie, die gegenwärtig nicht vorliegt.

Annahme 5: Die notwendigen Rücklagen für Instandhaltung werden mit EUR 1,60 pro m² im Monat angenommen. Der Betrag resultiert aus Markteinschätzungen sowie eigenen Erfahrungswerten im Zusammenhang mit dem bestehenden Nutzungskonzept. So ging die LCKS 2020 von EUR 1,25 Instandhaltungskosten pro m² im Monat aus (EUR 15,00 pro m² Jahr). Das liegt bereits 25% über dem Vergleichsbeispiel des Berliner House of Jazz (geschätzte Instandhaltungskosten von EUR 1,00 pro m² im Monat in der Machbarkeitsstudie von 2017).⁶⁶

Annahme 6: Die Betriebskosten werden durch eine (vorläufige) kalkulatorische Betriebskostenpauschale in Höhe von EUR 5,70 pro m² im Monat abgebildet (für 2030) und danach gemäß der zugrunde gelegten Inflation angepasst.⁶⁷

64 BAULINKS (2023)

65 Baufinanz MV (2023)

66 iqult GbR (2017), S.49

67 Das entspricht in etwa dem Mittelwert der Nebenkosten zwischen 2019/20 und 2022 gem. Abb. 3.9.1.2. unter Berücksichtigung der angenommenen Inflation bis 2030

Im Rahmen der Finanzplanung wird vorläufig eine kalkulatorische Betriebskostenpauschale in Höhe von EUR 5,70 pro Quadratmeter im Monat (für 2030) festgelegt, wohl wissend, dass es sich hier um eine risikoreiche Annahme handelt. Quadratmeterpauschalen sind in der Kalkulation derartiger Projekte üblich. So gehen auch andere, durchaus vergleichbare Unternehmungen vor, wie die Machbarkeitsstudie zum Berliner House of Jazz in der dortigen Alten Münze von 2017.⁶⁸

Die gegenwärtige Preisentwicklung lässt sich kaum verlässlich prognostizieren. Bezogen auf die Gaspreise hat das Energiewissenschaftliche Institut der Universität zu Köln (EWI) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) mehrere mittel- bis langfristige Szenarien für den europäischen Energiebeschaffungsmarkt erstellt und im März 2023 veröffentlicht.⁶⁹ Kernaussage: Wenn alles so weitergeht wie bislang, sind die Gaspreise 2026 wohl noch deutlich teurer als jetzt. „Erst ab 2030 werden sie den Berechnungen zufolge auf das Niveau der 2010er-Jahre fallen. Im Best-Case-Szenario – die Gasnachfrage sinkt deutlich –, würde der Gaspreis zumindest ab 2026 auf Vorkrisenniveau liegen.“⁷⁰

Das zugehörige Risiko der Betriebskostenpauschale wird durch zwei Aspekte begrenzt:

1. Die Kosten werden im Wesentlichen auf die Mietparteien umgelegt. Sie haben somit kaum direkte Relevanz für die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Rentabilitätsrechnung. Sie bilden aber sehr wohl einen Wettbewerbsfaktor als Anbieter von Gewerberäumen zu kostengünstigen Warmmieten.
2. Eigene Maßnahmen: Gegenwärtig machen die Energiekosten allgemein etwa 80% der Betriebskosten aus. Sie sollen im Planungsverlauf nicht nur überprüft, sondern auch optimiert werden, indem 2025 ein Energieeffizienz-Gutachten in Zusammenarbeit mit Leipziger Hochschulen erstellt wird.

68 vgl. iqult (2017), S.49. Ihr Kostenansatz basierte zum damaligen Zeitpunkt zunächst auf Schätzungen zur Instandhaltung (EUR 1 pro m² im Monat) und Betriebskosten von EUR 4 pro m² pro Monat, unter Annahme aktueller Marktbedingungen für 2018. Die Finanzplanung erfolgte in diesem Fall durch PwC (PricewaterhouseCoopers)

69 Energiewirtschaftliches Institut an der Universität zu Köln (EWI) (2023)

70 Verbraucherzentrale NRW (2023)

Quelle	Prognose vom	Prognose für 2023	Prognose für 2024
Bundesregierung	April 2023	6,0%	2,7%
EU-Kommission	Mai 2023	6,8%	2,7%
Internationaler Währungsfonds	April 2023	6,3%	3,0%
OECD	Juni 2023	6,7%	3,1%
Bundesbank	Juni 2023	6,0%	3,1%
Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung	März 2023	6,6%	3,0%
Gemeinschaftsdiagnose der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute	April 2023	6,0%	2,4%
iFfo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München	Juni 2023	5,8%	2,1%
Institut für Weltwirtschaft IfW Kiel	Juni 2023	5,8%	2,1%
Institut der deutschen Weltwirtschaft Köln	März 2023	6,0%	
Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut	Juni 2023	6,0%	2,8%
Institut für Wirtschaftsforschung Hall IWH	März 2023	5,8%	3,5%
Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung IMK	Juni 2023	5,3%	2,4%
RWI - Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung	Juni 2023	5,5%	2,0%

Abb. 3.9.1.1: Inflationsrate in Deutschland

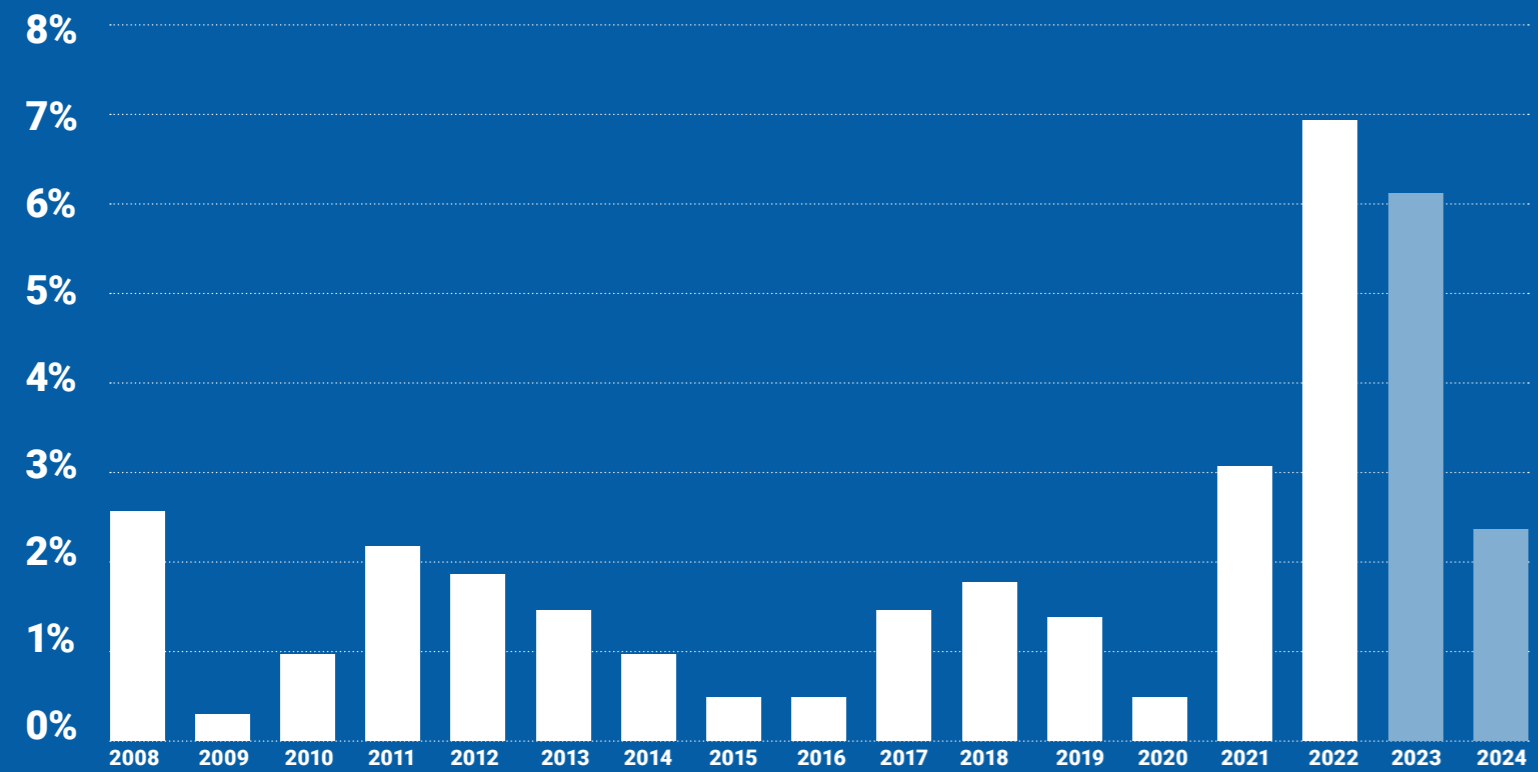


Abb. 3.9.1.2: Inflationsrate in Deutschland 2008-2024

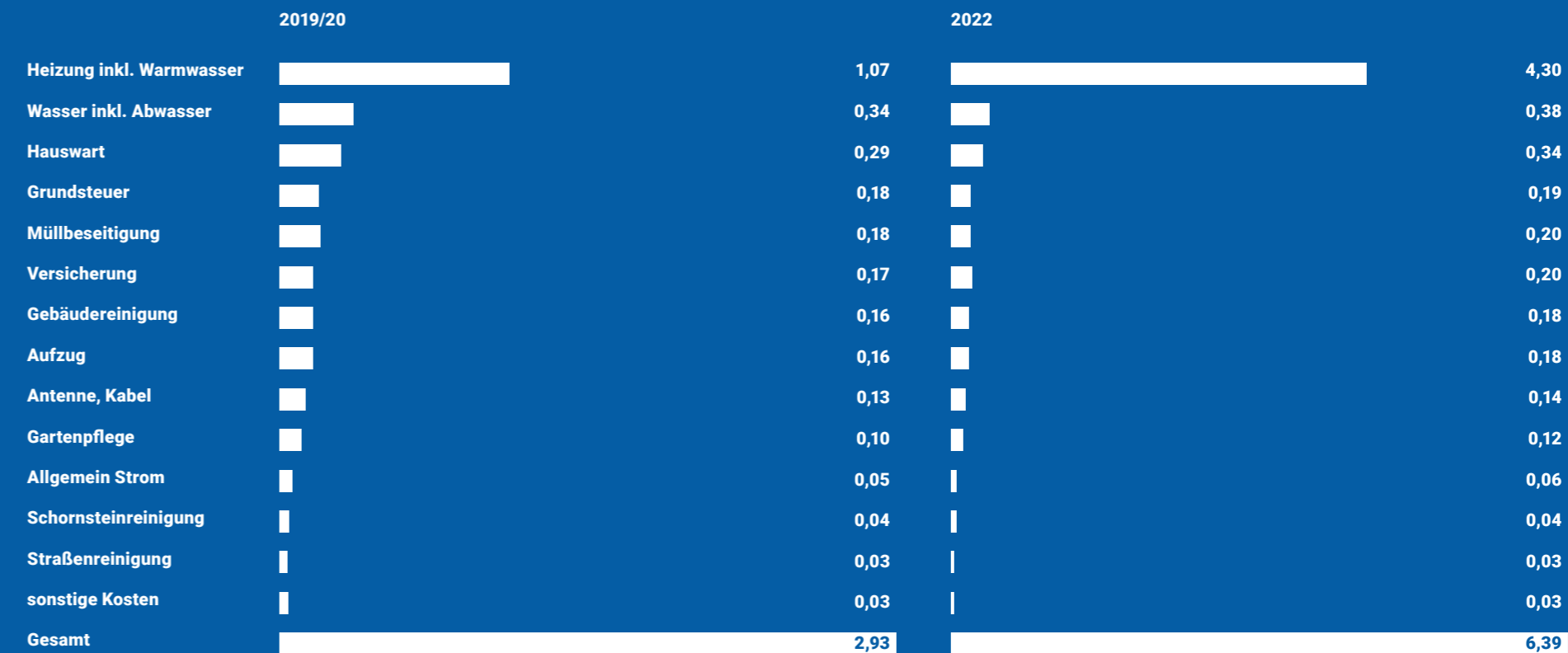


Abb. 3.9.1.3: Nebenkostenvergleich 2019/20 und 2022

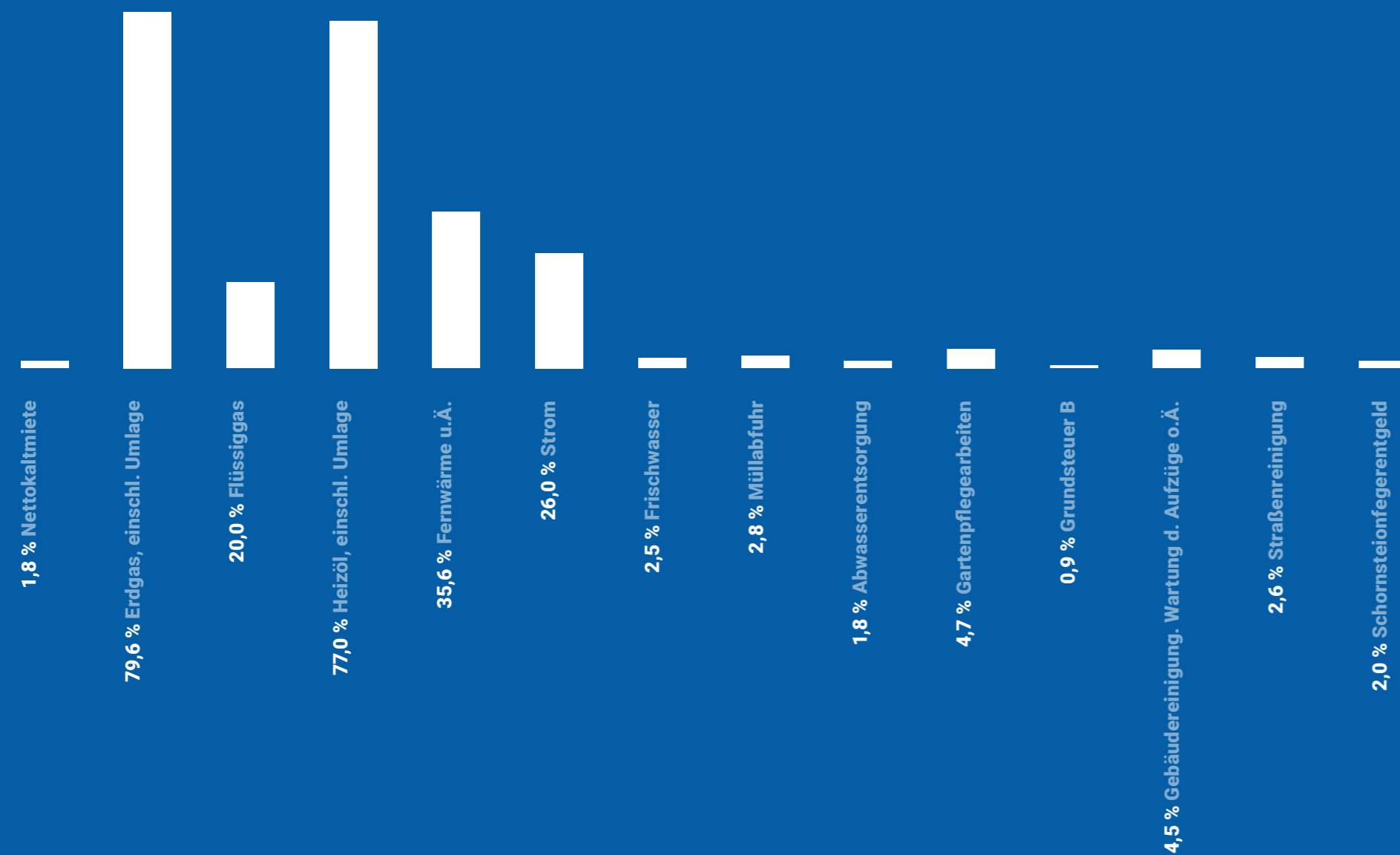


Abb. 3.9.1.4: Entwicklung ausgewählter Nebenkostenprodukte

Dazu gab es bereits konkrete Kooperationen mit der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK) bei der Sammlung von Ideen und Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und nachhaltigem Gebäudemanagement. Es wurde mit mehreren Instituten der Hochschule zusammengearbeitet. Mehrere Semesterarbeiten und eine Masterarbeit sind 2020 und 2021 entstanden. Es sollten gute Chancen dafür bestehen, ein solches Gutachten mittels Wirtschafts-, Städtebau- oder Umweltförderung zumindest teilweise zu finanzieren. Da sich das Risiko an dieser Stelle kaum planerisch reduzieren lässt, sollte es weitestmöglich über flexible, zukunftsweisende Handlungsschritte in transparenter Abstimmung mit den Projektpartnern erfolgen. Die strategische Relevanz der energetischen Optimierung wird weiter unten erläutert.

Zur Umrechnung der Betriebskosten auf die Mietparteien

Ob Gewerbeimmobilien oder private Nutzung, die Berechnung der Betriebskosten für die Mietparteien erfolgt in der Regel anhand eines Umlageschlüssels. Die angemietete Gewerbefläche wird dabei in Relation zur gesamten Fläche des Objektes gesetzt und entsprechend der jeweiligen Quadratmeterzahl bei der Aufteilung der Betriebskosten berücksichtigt. Die Berechnungsmethode lässt sich immer dann anwenden, wenn die Immobilie rein gewerblich vermietet wird.

Bei einer Mischnutzung (mit privaten Wohnungen gewerblichen Einheiten) müssen ggf. besondere Gegebenheiten berücksichtigt werden. In diesem Fall schreibt der Gesetzgeber vor, dass private Mieter:innen nicht benachteiligt werden dürfen. So ist es nicht ungewöhnlich, dass gewerbliche Mieter:innen beispielsweise mehr Wasser verbrauchen oder größere Müllmengen erzeugen. Derartige Mehrkosten dürfen Vermieter:innen eben nicht auf die komplette Mieterschaft umlegen. Die Unterscheidung zwischen gewerblichen und privaten Nutzern ist zu differenzieren.⁷¹ Im Fall des Leipziger Gleisdreiecks wäre es unter Umständen zu erwägen, die Club- und Veranstaltungsflächen von den gewerblichen Büro- und Atelierflächen zu unterscheiden.

⁷¹ vgl. Jerusalem, Konrad (2018)

⁷² Voigtlander, Michael und Sagner, Pekka (2022)

Ein Blick auf die gegenwärtige Preisentwicklung

Wie genau lassen sich zukünftige Betriebskosten einschätzen? Die Dynamik des Ukraine-Krieges treibt die Preissteigerung fossiler Energien derart an, dass verlässliche Prognosen kaum zu erstellen sind. So bezifferte beispielsweise DER SPIEGEL (auf Datenbasis der Mineko GmbH) im August 2022 den Anstieg der Nebenkosten (im privaten Bereich) von 2,93 € pro Quadratmeter Wohnfläche (2019/20) auf 6,39 € pro Quadratmeter (siehe Abb. 3.1.10.3)

Das Institut der Deutschen Wirtschaft erstellte im Dezember 2022 das Gutachten „Nebenkosten in Deutschland“ im Auftrag der d.i.i. Deutsche Invest Immobilien GmbH. Abbildung 3.10.1.4 zeigt die Differenz ausgewählter Nebenkostenprodukte zwischen Oktober 2021 und Oktober 2022. Die großen Preistreiber sind Erdgas, Heizöl, Fernwärme und Strom, wobei auch die kalten Nebenkosten durchweg Steigerungsraten zwischen 0,9 bis 4,7% aufweisen.⁷²

Strategische Relevanz einer energetischen Optimierung

Wie oben erläutert, haben die Energiekosten eher indirekte Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Rentabilitätsrechnung. Allerdings ist in Bezug auf die Liquiditätsrechnung zu beachten, welche Kosten zunächst über den Vermieter beglichen und dann zeitlich verzögert an die Mietparteien weitergegeben werden.

Darüber hinaus bilden sie einen wesentlichen Marketingaspekt, denn die Betriebskosten gewinnen als Wettbewerbsfaktor auch bei der Vermietung von Gewerbeimmobilien zunehmend an Bedeutung:

1. Mieter wissen den Wert einer kostenoptimierten Bewirtschaftung einer Immobilie ebenso zu schätzen wie die Eigentümer. Mitunter lassen sich mit gering-investiven Maßnahmen schon bis zu 25% der Verbrauchskosten sparen, beispielsweise bei optimierter Einstellung von Heizungs- oder Lüftungsanlagen. Die Reduktion von umlegbaren Kosten, z.B. bei Energie, Müllentsorgung oder Wartungsdiensten, trägt ebenso zur Mie-

		Betrag (EUR, brutto) Planungsstand 10/2020	Betrag (EUR, brutto) Planungsstand 08/2023
0.	Kauf	250.000	250.000
1.	Äußere Erschließung	2.274.000	4.010.664
2.	Baukosten	17.043.931	30.060.461
3.	Planung, Gutachten, Steuerung	3.999.180	7.053.373
		23.567.111	41.374.498

Tab. 3.9.1.3: Baukostenschätzungen 2020 und 2023

terzufriedenheit bei. Das erhöht langfristig die Vermietungschancen und kann mittelfristig neue Spielräume zur Erhöhung der Kaltmiete schaffen.

- Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekte sehen immer mehr gewerbliche Mieter:innen als Teil ihrer Unternehmenskultur an und wollen das auch glaubhaft nach außen vermitteln. Dies ergab u. a. die bereits im Mai 2017 veröffentlichte Studie „Büroimmobilien“ der „Deutschen Energie-Agentur“ (dena), in deren Verlauf Investoren und Mieter zu Energieeffizienz, Nutzungsdauer und Sanierungszyklen befragt wurden.
- Kostenoptimierte und effiziente Immobilien vermindern langfristig betrachtet auch den Verwaltungsaufwand. Es kann Zeitkontingente in der Objektbetreuung freimachen, wenn Energieverträge gebündelt, FM-Leistungen klar definiert und Prozesse effizient aufgestellt sind.⁷³ Im Falle des Gleisdreiecks lässt ein reduzierter Verwaltungsaufwand aber auch mehr Zeit dafür, sich um gemeinnützige Belange, das Veranstaltungsgeschäft oder die strategischen Belange der Leipziger Club- und Kulturstiftung mit der zugehörigen Konzeptentwicklung und ggf. Fördermittelakquise zu kümmern.

Annahme 7: Trends zu Baupreisen und Bausummen bei Kalkulation am Tiefpunkt der Branche: Die Wahrscheinlichkeit sinkender Baupreise ist hoch - mit einem mittelfristigen Einpendeln auf einem Preisniveau zwischen 2018 und 2023 „Nach einem eher moderaten Anstieg bis 2020 - die Preise für Leistungen des Bauhauptgewerbes nahmen seit 1995 nur minimal stärker zu als die Verbraucherpreise - war 2021, vor allem aber 2022, ein starkes Wachstum zu verzeichnen. In nur zwei Jahren legten die Preise im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe jeweils um 26% zu. Auch die Verbraucherpreise stiegen mit 11% ungewöhnlich deutlich. Die hohen Steigerungsraten der Baupreise sind vor allem auf massive Preisveränderungen bei Baumaterialien und Energie zurückzuführen, wo sich ab 2020 zuerst der Bruch der Lieferketten und dann der Krieg in der Ukraine auswirkten. (...) Die Baufirmen haben also vorrangig ihre höheren Einkaufspreise und Kosten an die Auftraggeber weitergereicht.“⁷⁴

⁷³ vgl. Jerusalem, Konrad (2018)

⁷⁴ Bauindustrie.de (2023)

Bezogen auf den konventionellen Neubau (von Wohngebäuden) sind die Preise von April 2023 verglichen mit April 2022 um 15,1% gestiegen.⁷⁵ Nach Angaben des Statistischen Bundesamts scheint sich das Wachstum der Baupreise im Juli 2023 jedoch leicht abzuschwächen. Die Entwicklung des Preisniveaus für Baumaterialien und Energie ist gerade mit den Unwägbarkeiten des Ukraine-Kriegs kaum abzuschätzen. Die Bausumme für das Gleisdreieck wurde vom beauftragten Architekturbüro, BauNetz Architekt:innen, basierend auf BKI Standards im Juli 2020 auf EUR 23,57 Mio. geschätzt (EUR 23.567.111). Seit Anfang 2023 hat die Leipziger Club- und Kulturstiftung aufgrund der Baupreisentwicklung eine um 26% gestiegene Bausumme von EUR 29,7 Mio. kommuniziert. Berücksichtigt man die oben genannte zusätzliche Steigerung von April 2022 bis April 2023 um 15,1%, ergibt sich daraus eine Summe von EUR 34,18 Mio. Wenn das Preisniveau derart hoch bleibt, die Preise aber bis 2030 im oben angenommenen Inflationsszenario ansteigen, so würde sich die Summe um einen Faktor von 1,21613 (+ 21,61%) auf einen Betrag von EUR 41,57 Mio. (EUR 41.565.410) erhöhen.

Die Baukalkulation vom Juli 2020 unterteilt die Bruttokosten wie in Tabelle 3.9.3.1 angegeben. Bei den genannten Preisentwicklungen und Inflationsannahmen würde sich der Preis bis 2030 wie folgt entwickeln, wenn die Baustoff- und Energiepreise nicht wieder sinken. Aber wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit für diese Preisentwicklung tatsächlich?

Die Schätzung hier findet am Tiefpunkt der Rahmenbedingungen statt, die durch externe Schocks bedingt sind. Ist es nicht wahrscheinlicher, dass sich die Preise bis Ende 2027 wieder auf einem niedrigeren Niveau einpendeln? Langfristig ist natürlich mit kontinuierlich steigenden Rohstoffpreisen zu rechnen. Letzteres bezieht sich besonders auf die Energiekosten. Die Tatsache, dass gegenwärtig eine Reihe großer und renommierter Immobilienentwickler Insolvenz einreichen müssen, könnte auch die Bundesregierung dazu veranlassen, den Industriezweig durch Entlastungsmaßnahmen zu stützen.

⁷⁵ Bausparkasse Schwäbisch Hall AG (2023)

3.9.2 Betreiberkonzept mit Ein- und Ausgabenplanung

Abgrenzung von den Baukosten bei Berücksichtigung der Bauphasen für die Einnahmestruktur

Bau- und Sanierungskosten werden in die finanziellen Betrachtungen (Liquiditätsplanung) nicht integriert, da sich der Fokus auf die Funktionsweise und Tragfähigkeit des Geschäftsmodells selbst richten soll. Sie werden aber im Rahmen der Finanzierung, bzw. bei Fragen der leistbaren Schuldendienste für Fremdkapital behandelt. Das Konzept zur Umsetzung der Sanierung in mehreren Bauphasen mit einer schrittweisen Vermietung der Flächen spiegelt sich in der Finanzplanung wider.

Abbildung 3.9.2.1 zeigt die Entwicklung der monatlichen Netto-Einnahmen und Netto-Ausgaben vor Steuern, ohne Berücksichtigung der Kreditkosten und -tilgung, bei schrittweise Inbetriebnahme des Gebäudes nach Bauabschnitten. Die jeweilige Auslastung ist mit 95% bei den Dauermieter:innen kalkuliert sowie einer Teilauslastung bei den temporär buchbaren Raumangeboten. Das beinhaltet schließlich auch die Vermietung von Halle III (Kathedrale) als Tourprobenhalle ab Juni 2032 (Phase 7). Der dafür angesetzte Mietpreis von EUR 11.000 pro Woche bei ein bis zwei kalkulierten Wochenvermietungen im Monat ist aus Sicht der Autor:innen eine relativ konservative Schätzung. Etabliert sich der Ort erfolgreich in diesem Segment, ergibt sich ein deutlich höheres Einnahmepotenzial.

Die hellblaue Kurve der Einnahmen in Abbildung 3.9.2.1 liegt in Phase 2 bei geringem Niveau noch deutlich unter den Einnahmen. Am Ende der Phase im Juni 2030 liegen die monatlichen Einnahmen bei EUR 6.994 und die Ausgaben bei EUR 13.818 bei einem Monatsverlust von EUR 7.124.

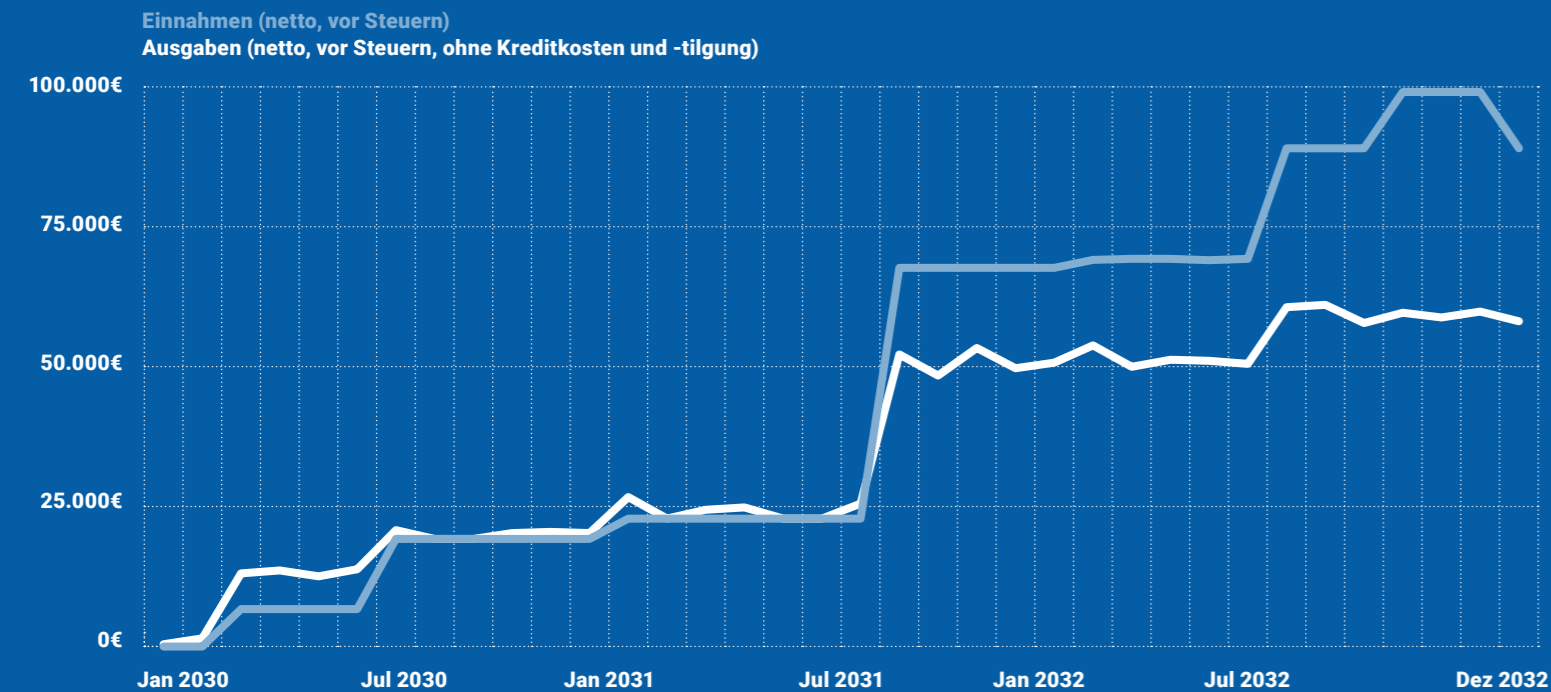


Abb. 3.9.2.1: Entwicklung der Mieteinnahmen und -ausgaben entsprechend Inbetriebnahme gemäß Bauplanung zwischen dem 01.01.2030 und 31.12.2032

Mit dem Start der Anmietung durch die Distillery in Phase 3 steigt die weiße Kurve mit den geschätzten Kosten zunächst auf EUR 20.815 um dann wieder geringfügig auf EUR 19.240 abzusinken. Am Ende des Jahres liegt sie bei EUR 20.290. Die Einnahmen werden in der Phase auf konstant EUR 19.227 pro Monat geschätzt. Die Verluste pro Monat pendeln damit lediglich zwischen EUR 13 und EUR 1.273.

Im Abschnitt von Phase 4 + 5 steigen die Kosten in höherem Maße als die Einnahmen, so dass ein monatliches Minus von EUR 33 bis maximal EUR 3.879 verbleibt. In Phase 4 (und 5) sind fast ausschließlich gemeinnützige und ehrenamtliche Vereine und Initiativen als Mieter:innen und Nutzer:innen hinzugekommen (für Vereinsräume, inklusive ein Tanz- / Bewegungsstudio und die geplante Werkstatt zur gemeinschaftlichen Nutzung). Diese Belegung des Gebäudes führt zunächst zu mehr Kosten als Einnahmen.

Im letzten Monat dieser Phase, im Juli 2031, ist direkt vor der Öffnung der umgebauten Hallen I und II mit erhöhtem Vorbereitungsaufwand dafür zu rechnen. Daraus resultieren erhöhte monatliche Kosten mit einem Monatsverlust von EUR 2.710.

Ab Phase 6 steigt die Anzahl der Mieter:innen und Nutzer:innen mit Eröffnung der großen Hallen I und II ganz erheblich. Das Niveau an Einnahmen und Kosten erhöht sich deutlich auf geschätzte EUR 67.649 Mieteinnahmen im August bei Kosten von EUR 52.219. Das monatliche Betriebsergebnis liegt in diesem Fall mit EUR 15.423 erstmals im positiven Bereich und stabilisiert sich. Mit dem Start von Phase 7 im Juni 2032 machen die Einnahmen einen deutlich höheren Sprung nach oben, was in starkem Maße an dem Premium-Angebot der Tourhallenvermietung liegt. Da dieses punktuell zu guten Einnahmen führt, muss auch der Personaleinsatz nur punktuell erhöht werden - teils aus eigenem Personal, teils durch die Zubuchung von technischen und Convenience-Services zu vergleichsweise guten Konditionen für die Dienstleister:innen. Darüber hinaus können in diesem Marktsegment gebuchte Sonderwünsche und Zusatzleistungen adäquat in Rechnung gestellt werden, der Serviceanspruch ist jedoch hoch. Das geschätzte monatliche Betriebsergebnis liegt dann zwischen EUR 27.908 (Juli) und einem Höchstwert von EUR 40.218 im Oktober 2032. An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass im Dezember weniger Tourhallenvermietungen erfolgen, als in den drei Monaten davor. Das Betriebsergebnis liegt daher mit EUR 30.848 im Dezember etwas darunter.

Einige zusätzliche Verdienstmöglichkeiten wurden bei den Einnahmen bislang ganz bewusst noch nicht integriert. Was die Tourhallenvermietung angeht, ist das Catering für die zu erwartenden Bühnencrews, Bands und Ensembles ein attraktives Geschäft. Wenn die Stiftung bzw. die LE Stadtkultur GmbH dieses nicht selbst übernimmt, besteht die Möglichkeit einer Provisionsbeteiligung an den Umsätzen der beauftragten Catering-Unternehmen. Weitere Einkommenspositionen der LCKS wurden als „Merkposten“ in der Kalkulation aufgeführt, deren Beträge bislang aber noch auf Null gesetzt sind. Das gilt für Zuschüsse, Spenden, Sponsoring und sonstige Einnahmen. Bei deren Berücksichtigung könnte die Einkommenskurve in Abbildung 3.9.2.1 etwas höher verlaufen, insbesondere in den frühen Phasen. Weiterhin sind Einnahmen, die durch niedrigschwellige Nutzungen entstehen könnten, noch nicht berücksichtigt. Sie können dazu beitragen, finanzielle Durststrecken auch vor 2030 zu überstehen.

3.9.3 Liquiditätsplanung für die Aufbau- und Implementierungsphase

Nach Aussage des Stiftungsvorstands der LCKS ist es realistisch, für den Januar 2030 von einer Liquiditätsreserve der Stiftung in Höhe von EUR 93.000 auszugehen. Die dunkelblaue Kurve in Abbildung 3.9.3.1 stellt die Liquidität dar, die nach dem erwähnten Startwert dann im Juli 2031 mit EUR 11.635 ihren Tiefpunkt erreicht. Die fortlaufende Liquidität scheint damit gesichert, zumal die monatlichen Einnahmen danach schnell über die Ausgaben steigen. Die Liquidität nimmt danach fortlaufend zu. Gemäß den getätigten Annahmen und Kalkulation steigen die liquiden Mittel bis Ende Dezember 2032 auf EUR 384.320.

Die dargestellten Liquiditätsüberschüsse können und müssen dann dazu genutzt werden, um notwendige Steuern und Abgaben zu zahlen, Raten für Tilgung und Zinsen der Baufinanzierung zu begleichen, Reserven/Sicherheitsrücklagen zu bilden, die Instandhaltung und ggf. den weiteren Ausbau des Gebäudes sicher zu stellen, der Leipziger Club- und Kulturstiftung finanzielle Mittel zur satzungsgemäßen Verwendung zur Verfügung zu stellen.

Besonders wichtig für den langfristigen Erhalt des Industriedenkmals Gleisdreieck sind die veranschlagten Instandhaltungskosten. Sie werden in der Kalkulation in der Startphase ausschließlich in der Liquiditätsplanung berücksichtigt und zwar pauschal mit EUR 1,60 pro m² im Monat. Es ist zu empfehlen,

diese auf einem Rücklagenkonto zu deponieren. Da sich das Gebäude insgesamt noch in der Bauphase befindet, ist nicht so schnell mit Instandhaltungskosten zu rechnen. Auf diese Weise werden aber bereits 2030 Rücklagen in Höhe von EUR 17.308 gebildet, die 2031 um EUR 57.646 anwachsen und 2032 um weitere EUR 90.930. Mit Abschluss der siebten Bauphase bestehen dann bereits adäquate Reserven für zukünftige Instandhaltungsmaßnahmen. In der Rentabilitätsvorschau im Anhang sind die Instandhaltungsrücklagen ab 2033 als Kosten ausgewiesen, um deren transparente Berücksichtigung zu gewährleisten. Für 2033 sind sie bereits mit EUR 92.000 angesetzt.

3.9.4 Rentabilitätsplanung für 30 Jahre

2030 führt der Umsatz von EUR 142.137 bei Kosten von EUR 175.333 noch zu einem dargestellten Verlust von EUR 33.196. Bereits im Laufe von 2031 würde in diesem Szenario mit EUR 73.355 bereits die Gewinnzone erreicht (Netto-Betriebsergebnis vor Steuern). Danach würde mit 2032 das erste Jahr folgen, in dem im Gleisdreieck die gesamte Raumkapazität zur Entfaltung kommt mit einem Umsatzniveau von EUR 999.013 sowie einem Netto-Betriebsergebnis vor Steuern von EUR 326.114. Die dargestellten Zahlen gehen dabei weiterhin von einer fünfprozentigen Leerstandsquote bei den Dauermieter:innen aus und von einer Teilauslastung der temporär buchbaren Raumangebote. 2033 steht im MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND dann erstmalig das gesamte Flächenangebot für volle 12 Monate zur Verfügung. Das kalkulierte Jahresbetriebsergebnis steigt dann auf EUR 380.167. Es wird zunächst angenommen, dass die prognostizierten Einnahmen, Kosten und Überschüsse bis 2059 auf vergleichbarem Niveau bleiben. Die Steigerung der Kurven in Abb. 3.9.3.1 resultiert wesentlich aus der angenommenen Inflationsrate von 2,1% jährlich von 2030, was dann 2059 zu einem nominellen Jahresbetriebsergebnis von EUR 652.595 führen würde.

Das Einnahmemodell beschränkt sich weiterhin auf Mieteinnahmen. Dabei bestehen weitere Einnahmepotenziale, wenn sich bspw. die Tourprobenhallenvermietung steigern lässt oder zusätzliche Services damit kombiniert werden. Ab 2033 ist bislang lediglich eine Auslastung von 50% als Tourprobenhalle geplant

und 50% Nutzung für Club- und Kulturveranstaltungen unter Leitung der Distillery. Auch das veranschlagte Preisniveau von EUR 11.500 pro Woche (für 2032) ließe sich mit entsprechender Raum- und Servicequalität steigern. Die Frage besteht darin, ob dies langfristig gewünscht ist oder ob nicht eine Kombination aus Tourprobenhallenvermietung und öffentlichen Veranstaltungen mit Clubbetrieb auch in der Kathedrale die ideale Kombination darstellt. Bei einem erheblichen Teil der Baufinanzierung aus öffentlichen Mitteln wäre ein adäquater Zugang der Öffentlichkeit zum Gebäude wünschenswert.

Ein Finanzierungskonzept der LCKS von 2020 kam bereits zu dem Ergebnis, dass eine komplette Refinanzierung der Bausumme bereits zum damaligen Zeitpunkt nicht komplett durch die Einnahmen abgedeckt werden könne. Damals wurde eine Finanzierungslücke von 12 Mio. Euro ermittelt. Die Problematik der Bausummenschätzung unter den aktuellen Bedingungen wurde bereits erläutert.

Eine tiefgehende steuerrechtlich-finanztechnische Prüfung muss klären, mit welchen steuerlichen Abgaben in der rechtlichen Konstellation zwischen Stiftung und GmbH, zwischen Gemeinnützigkeit und Gewerbe, in diesem Fall voraussichtlich zu rechnen ist. Darauf basierend lässt sich prognostizieren, mit welchen Steuern und Abgaben zu rechnen ist. Damit lässt sich dann abschätzen, wie hoch die Summen sind, die übrigbleiben, um zur Tilgung der Baufinanzierung beizutragen und den Anteil der öffentlichen Finanzierung dafür zu senken.

Beispiele dazu: In diesem Beispiel wird von Annuitätendarlehen ausgegangen. Die Rückzahlungsraten bleiben dabei konstant. Jede Rückzahlungsrate besteht aus einem Anteil an Tilgung der Darlehenssumme und den vereinbarten Zinsen. Die Summe aus Zins- und Tilgungsanteil bildet dann die Annuitätenrate oder kurz Annuität.⁷⁶

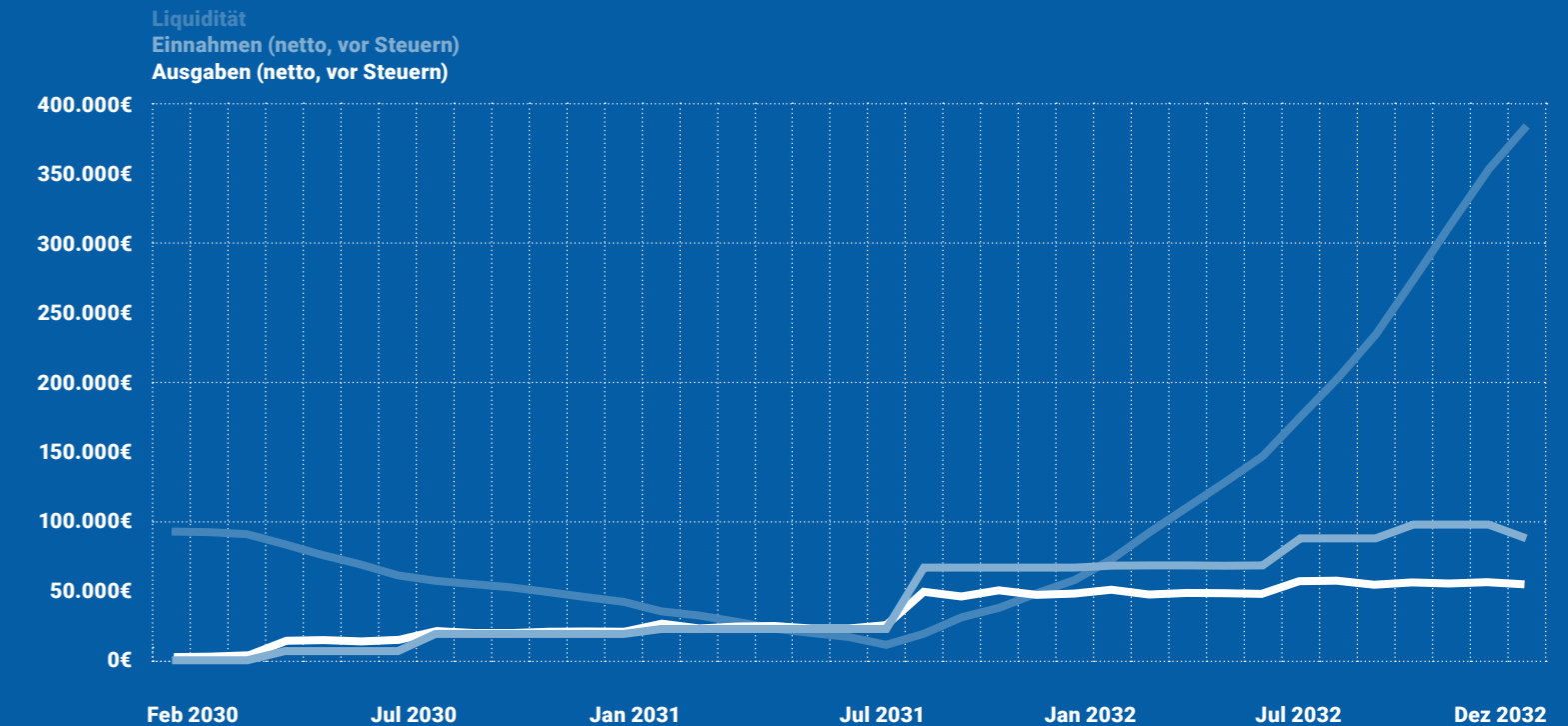


Abb. 3.9.3.1: Liquidität in der Start- und Implementierungsphase

76 <https://de.wikipedia.org/wiki/Annuit%C3%A4tendarlehen>

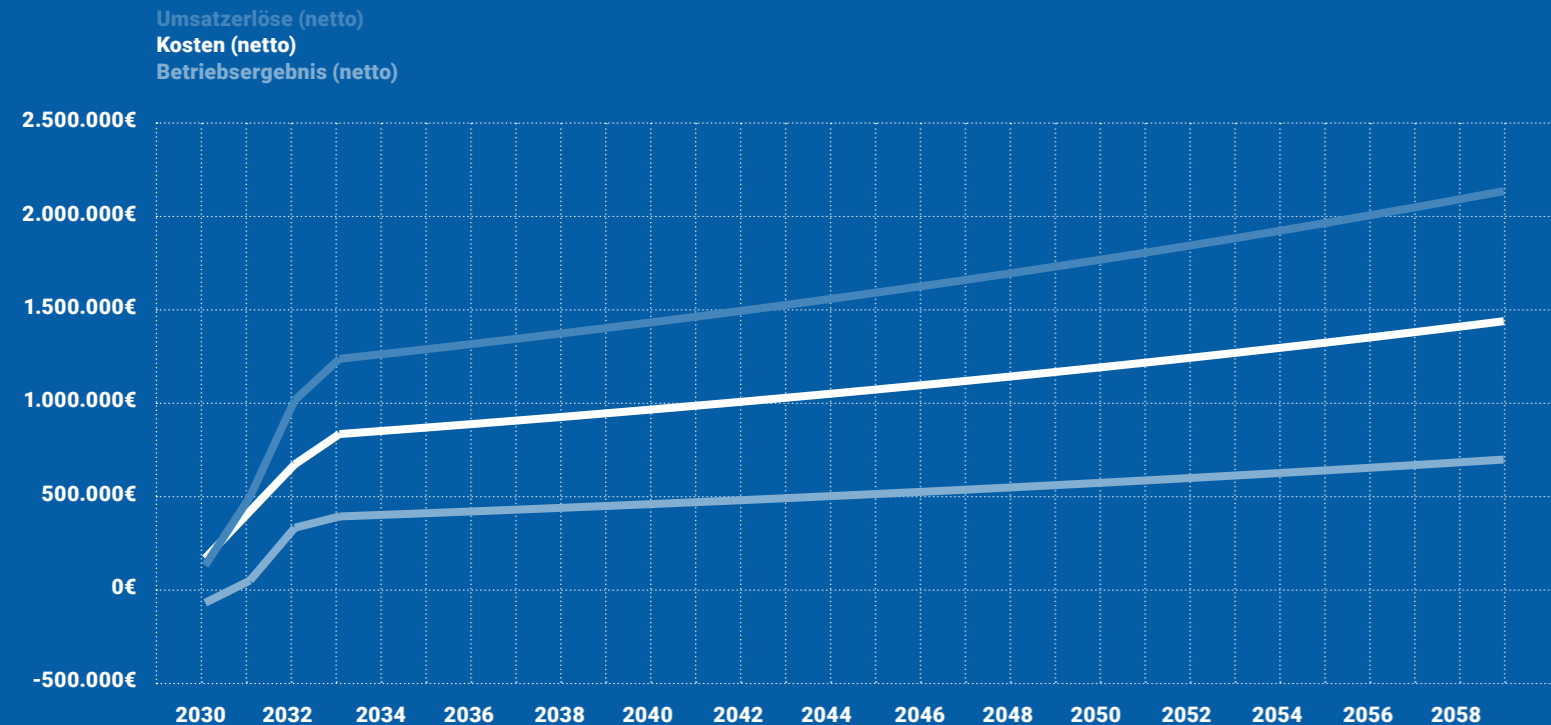


Abb. 3.9.4.1: Netto-Betriebsergebnis vor Steuern ohne Berücksichtigung von Schuldendiensten 2030 bis 2059

Die Annuität lässt sich bestimmen durch die folgende Formel:

$$\text{Annuität} = \text{Kreditsumme} * \frac{(1+\text{Zinssatz})^{\text{Laufzeit}} * \text{Zinssatz}}{(1+\text{Zinssatz})^{\text{Laufzeit}} - 1}$$

In der hier beschriebenen Situation soll jedoch herausgefunden werden, welcher Kredit mit einer bekannten (angenommenen) Annuität in 30 Jahren zurückgezahlt werden kann. Das Umstellen der Formel ergibt:

$$\text{Kreditsumme} = \text{Annuität} * \frac{(1+\text{Zinssatz})^{\text{Laufzeit}} - 1}{(1+\text{Zinssatz})^{\text{Laufzeit}} * \text{Zinssatz}}$$

Unter der Annahme einer 2%igen Tilgung und einem unterstellten Zinssatz von 4,5% käme man auf eine Annuität von 6,5%. Bei einer jährlichen Rückzahlung von EUR 300.000 würde die Summe der jährlichen Annuität entsprechen. In konkreten Zahlen wäre das:

$$\text{Kreditsumme} = 300.000 \text{ €} * \frac{(1+0,45)^{30} - 1}{(1+0,45)^{30} * 0,045}$$

Kreditsumme = 4.886.667 €

Tabelle 3.9.4.1 zeigt berechnete Beispiele für einen jährlichen Schuldendienst von EUR 300.000 und EUR 400.000 bei Zinssätzen von 3% und 4,5%. Dabei liegen die berechneten maximal rückzahlbaren Kreditsummen zwischen etwa 4,89 Mio. und 7,84 Mio. Euro.

Im Zuge dieses Businessplans wurde zudem eine Wirtschaftsprüfung extern beauftragt und von der Schneider + Partner GmbH, Dresden, durchgeführt. In der Stellungnahme zur Plausibilisierung der hier im Dokument befindlichen Finanzplanung heißt es:

„Im Rahmen unserer Tätigkeit haben wir die Zuordnung der Flächen pro Bauabschnitt zur Rentabilitäts- und Liquiditätsberechnung plausibilisiert. Die jeweils zugeordneten Einnahmen mit den berücksichtigten jährlichen Inflationssteigerungen und die zugehörigen Betriebskosten zur vermieteten Fläche haben wir nachvollzogen und die rechnerische Überleitung in die Planung verprobt. Die

Herleitung der Kostenstruktur für die Betriebskosten pro Quadratmeter vermieteter Fläche, auf Basis von Referenzkosten, ist aus unserer Sicht nachvollziehbar. Die Angemessenheit der Höhe der Referenzkosten haben wir nicht geprüft. Die Kostenstruktur für die Betriebskosten und angenommenen Verwaltungskosten ist aufgrund der frühen Projektphase stark pauschaliert. Im Ergebnis unserer Plausibilisierung sind in der „Rentabilitäts- und Liquiditätsberechnung“ rechnerisch keine Unstimmigkeiten festzustellen. Die ausgewiesene Startliquidität für den laufenden Geschäftsbetrieb ist eine Annahme seitens der LCKS. Wir weisen darauf hin, dass bei Konkretisierung des Gesamtprojektes eine Aktualisierung der Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung (möglichst als integrierte Planung) erforderlich ist. Für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes Music Hub Mitteldeutschland sind die kontinuierlichen Einnahmen in der prognostizierten Höhe aus dem Bereich Live HUB als größter Einnahmebereich entscheidend für die Durchführbarkeit. Die steuerliche Bewertung des Projektes (Ertragsteuern und Umsatzsteuer) hat in einem weiteren Schritt zu erfolgen. Die möglichen Auswirkungen können die Machbarkeit des Projektes Music Hub beeinflussen.“

Rückzahlungsrate / Annuität jährlich	Zinssatz	Maximaler Kredit bei 30 Jahren Laufzeit
300.000 €	4,5%	4.886.667 €
400.000 €	4,5%	6.515.555 €
300.000 €	3,0%	5.880.132 €
400.000 €	3,0%	7.840.177 €

Tab. 3.9.4.1: Eckdaten einer maximalen Kreditfinanzierung

4

ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Die kalkulierten Zahlen des Projektbeispiels basieren auf relativ risikoreichen Annahmen, weil sich die Ausführung der Fertigstellung und Inbetriebnahme des Gleisdreiecks, bei erheblicher Preis- und Kostendynamik, so weit in die Zukunft verlagert hat. Die zugehörigen Annahmen mussten an einem Tiefpunkt der Baubranche getroffen werden. Der Businessplan lässt sich damit auch als Ergebnis einer Krisenintervention sehen. Das Aufteilen von Sanierung und Eröffnung in verschiedene Schritte gemäß Bauphasen erlaubt dabei die Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und reduziert Risiken. Im Laufe der Umsetzung sollten sich die Risiken durch die eigenen Erfahrungswerte und eine verbesserte Datenlage schrittweise absenken lassen. Darum ist die kontinuierliche Reflektion und Aktualisierung der Planungsdaten so wichtig.

Ein Absinken der Baukosten bis zum geplanten Baubeginn ist dabei nicht unrealistisch. Die Höhe der kalkulierten Summen hängt stark mit dem individuellen Zuschnitt dieses Projekts zusammen, das bspw. erhebliche Synergiepotenziale im Personalbereich und in der Community-Arbeit in sich trägt. Darüber hinaus ist nicht zu unterschätzen, dass ein Teil der Sanierungskosten und auch der späteren Instandhaltungskosten, die für entsprechende Rückstellungen eingeplant wurden, durch Eigenleistung erbracht werden können. Zusätzliche Einnahmepotenziale liegen unter anderem in der Vermietung der "Kathedrale" als Tourprobenhalle und in der Vermietung von Bandproberäumen. Die Diskrepanz zwischen geplanten Ausgaben und Einnahmen ließe sich damit verringern. Es ist unbedingt notwendig, den Businessplan mit Fortschreiten des Projekts regelmäßig anzupassen und im Denken und Handeln bis zu einem gewissen Grad flexibel zu bleiben. Diese innere Haltung zu wahren und im Prozess mit den beteiligten Stakeholdern zu moderieren und zu kommunizieren, bleibt eine große Aufgabe für die Initiator:innen. Umso ungewisser die Rahmenbedingungen, umso wichtiger ist die eindeutige Rollenverteilung mit Festlegung

der Handlungsspielräume mit klar definierten Kommunikationsregeln. Wenn es gelingt, die Kommunikationsabläufe in Form und Rhythmus mit den Bedürfnissen der Entscheidungsträger:innen in Förderinstitutionen, der öffentlichen Verwaltung und Politik in Einklang zu bringen, sollten sich organisatorische Reibungsverluste minimieren und ein adäquates Niveau an Transparenz gewährleisten lassen. Im Falle eines insgesamt gemeinwohlorientierten Ansatzes bedeutet das, langfristig prinzipientreu zu bleiben und kurzfristig pragmatisch flexibel zu handeln.

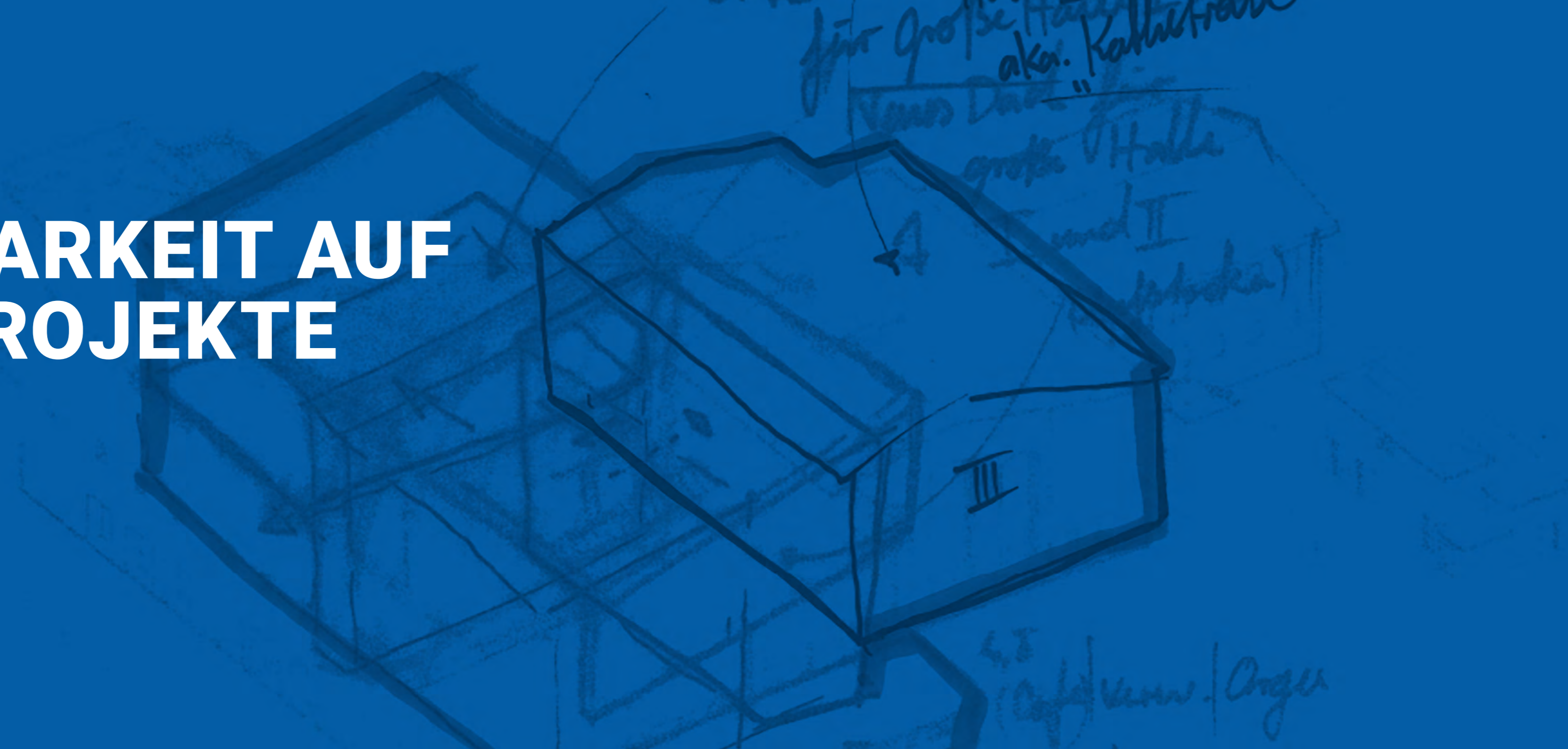
Die Herausforderung besteht darin, die notwendige sorgfältige Meilensteinplanung mit einer pragmatisch flexiblen Handlungsplanung zu kombinieren, die das Projekt am Leben hält, indem es fragt: Welche Faktoren können kontrolliert werden? Welche Handlungsoptionen eröffnet das? Welche davon entfalten die größte Wirkung? Wie kommunizieren wir das über einen längeren Zeitraum so, dass die öffentliche Wahrnehmung, Neugier und eine positive Erwartungshaltung aufrecht erhalten bleiben? Ganz entscheidend ist das bereits in der Phase bis 2030.

Zentrale Problemstellungen dieses Beispielprojekts sind typisch für Bau- und Sanierungsprojekte von Kultur-Immobilien, wie Verzögerungen im Planungs- und Genehmigungsverfahren, Unwägbarkeiten im Beteiligungsprozess oder veränderte Prioritätensetzung öffentlicher Förderprogramme im Zeitverlauf.

*5. Raum im Raum
für große Halle
Neues Dach
große Halle
I*

5

ANWENDBARKEIT AUF ANDERE PROJEKTE



Wichtige Erkenntnisse

Das vorliegende Dokument stellt eine Mischform aus Machbarkeitsstudie und Businessplan dar. Der Businessplan in Kapitel 3 bezieht sich dabei weitestgehend auf die standortbezogene Funktion des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck Leipzig. Eine direkte Übertragbarkeit auf ähnlich gelagerte Projekte ist nicht gegeben. Der beschriebene Ansatz kann aber als Orientierungshilfe dienen. Das gilt auch für kleinere Projekte. Darüber hinaus lassen sich einige Erfahrungen und Lehren aus dem Planungsprozess ziehen, die für ähnliche Immobilienprojekte in der Kultur- und Kreativwirtschaft relevant sein können. Einige Erkenntnisse sollen daher an dieser Stelle zusammengefasst werden:

1. Einen Businessplan schreiben Gründer:innen bzw. die Initiator:innen von Projekten vor allem für sich selbst. Das Schreiben eines Businessplans in der ersten Person, bzw. in der „Ich-“ oder „Wir-Form“ unterstreicht das, unterstützt die authentische Wirkung und belegt ggf. die Leidenschaft für das betreffende Projekt. Da es sich bei diesem Dokument aber um eine Mischform aus Machbarkeitsstudie und Businessplan handelt, das die Initiator:innen nicht selbst verfasst haben, wurde eine neutrale Form gewählt.
2. Es ist stets deutlich zu machen, an welchen Stellen sich der Businessplan auf solide Datenanalyse stützt und an welchen Stellen welche Annahmen getroffen werden mussten. Die Qualität der Annahmen ist ein wesentlicher Indikator für Projektpartner:innen und Investor:innen für die Kompetenz des Projektteams. Unter den kaum prognostizierbaren Rahmenbedingungen im Sommer 2023 (bspw. bezüglich der Entwicklung von Baupreisen, Energiepreisen und Inflation) mussten im vorliegenden Dokument relativ weitgehende Annahmen getroffen werden.
3. Erfahrene Architekt:innen und Projektmanager:innen berücksichtigen Verzögerungen in der Bauplanung, -genehmigung und Umsetzung. Häufig werden diese aber trotzdem unterschätzt, insbesondere bei einer ansonsten sehr begrüßenswerten Euphorie in den Startphasen solcher Projekte. Vielleicht möchten die Verantwortlichen auch nicht zu pessimistisch wirken und damit ein sinnvoll erscheinendes Projekt gefährden. Je stärker die Vision eines Projektes herausgearbeitet ist, desto konstruktiver und transparenter lässt sich damit auf politischer Ebene umgehen. Im

Falle des Projekts Gleisdreieck Leipzig war es erforderlich, die geplanten Zeiträume für Sanierungsmaßnahmen und Eröffnung deutlich zu verschieben. Dies lag auch an der Notwendigkeit einer neuen Bebauungsplanung und möglicher Verzögerungen durch Anwohner:innenkonflikte.

4. Potenzielle Partner:innen und Stakeholder sollten frühzeitig einbezogen werden. Das beinhaltet erfahrene Architekt:innen, Bauplaner:innen und Projektmanager:innen ebenso wie Politik und Verwaltung sowie mögliche Nutzer:innen (Mieter:innen). Weitere Stakeholder, bspw. die Nachbarschaft, gilt es frühzeitig anzusprechen, um potenzielle Unterstützung, aber auch Widerstände zu sondieren. Es empfiehlt sich, die wichtigsten Erkenntnisse von Beginn an zu dokumentieren, auch wenn es sich nicht um einen formalen, ausführlichen Beteiligungsprozess handelt. Im Beispielprojekt bildete die Beteiligung auch die Grundlage für eine nutzerorientierte Bauplanung durch das beauftragte Architekturbüro.
5. Hilfreiche Methoden zur Businessplanentwicklung:
 - Ein Business Model Canvas dient der Visualisierung eines Geschäftsmodells. Entwickelt wurde er zunächst als Kommunikationswerkzeug für Teams und lässt sich daher auch gut bei Workshops und Präsentationen im Rahmen von Beteiligungsprozessen einsetzen. Er bietet eine Meta-Perspektive. Im vorliegenden Businessplan wurde er auch dazu genutzt, um ein komplexes Gesamtmodell zu entflechten („Unbundling“). Privatwirtschaftliche, öffentliche und gemeinnützige Aspekte konnten so getrennt voneinander dargestellt werden. Einzelne Szenarien oder die Folgen konkreter Ereignisse lassen sich via Canvas schnell durchspielen, z. B. die Auswirkung der Einbindung einer neuen Partnerinstitution. Das Wechselspiel zwischen Detailanalyse und Meta-Perspektive unterstützt das Finden neuer Ideen und Lösungsansätze und kann Blockaden im Prozess lösen. Neuentwicklungen oder Änderungen lassen sich zügig erfassen und dokumentieren. Ein Business Model Canvas verlangt nach der präzisen Definition der wichtigsten Kernbegriffe des Geschäftsmodells. Beginnt man erst danach mit dem Schreiben des eigentlichen Businessplans, spart das Zeit. Wenn aus der Projektidee schrittweise ein Businessplan, bzw. ein Business Case entsteht, sollten die Auswirkun-

gen neuer Erkenntnisse auf den Business Model Canvas geprüft werden. Darüber hinaus ist das Werkzeug gut für Online-Sitzungen geeignet.

- Eine SWOT-Analyse hilft, Risiken zu erfassen, zu strukturieren und zu priorisieren. Sie dient auch dazu, geeignete Maßnahmen zu definieren, um mit den benannten Risiken umzugehen und zu bestimmen, wer für welche Risiko-Bereiche zuständig ist. Das kann sich unter anderem auf die Organisationsstruktur und Prozessplanung auswirken, insbesondere auf den Realisierungsfahrplan.
 - Bei der Risikoanalyse und Maßnahmenplanung für den MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck Leipzig kombinierten die Autor:innen die SWOT-Analyse gezielt mit Effectuation-Logik, um neue Lösungsansätze zu entwickeln und bestehende Ideen aus dem Beteiligungsprozess passend einzubinden. Das hat sich auch auf andere Bereiche des Businessplans ausgewirkt. Weitere Erläuterungen dazu finden sich am Schluss dieses Kapitels.
6. Zahlreiche Aspekte zur Wahl einer geeigneten Rechtsform sind in Kapitel 3.4 dargestellt. Das bietet einen ersten Überblick, ersetzt aber keinesfalls eine fachkundige Beratung durch einen Anwalt, Notar und/oder Steuerberater.
 7. Der im Beispielprojekt dargestellte Businessplan basiert im Wesentlichen auf Einnahmen durch Gewerbemieten im laufenden Betrieb. Es handelt sich um ein Vermietungsmodell und entspricht so in weiten Teilen den Aufgabenbereichen im Facility Management. Wer sich für ein vergleichbares Geschäftsmodell interessiert, findet damit einen guten Einstieg ins Thema. Hervorstechend ist darüber hinaus, dass hier ein Alleinstellungsmerkmal in Form der „Kathedrale“ im Gebäude als mögliche Tourprobenhalle definiert wurde. Dies kann wesentlich zum Image-Gewinn beitragen und bietet hier voraussichtlich sogar den höchsten Gewinnanteil.
 8. Die architektonische Bauplanung nützt auch als Grundlage für ein konkretes Nutzungsszenario des jeweiligen Gebäudes. Die architektonische Bauplanung als Grundlage für ein konkretes Nutzungsszenario des jeweiligen Gebäudes. Die Mietpreise (Nettokaltmieten) wurden im Beispielprojekt nicht einheitlich, sondern entsprechend unterschiedlicher Nutzer:innengruppen (Kundensegmente) und deren wirtschaftlicher Leis-

tungsfähigkeit festgelegt. Hilfreich ist es, die Bedarfe und Prioritäten jeder Nutzer:innengruppe zu reflektieren. Kultur- und kreativwirtschaftliche Akteur:innen haben teilweise andere Ansprüche an Räumlichkeiten, als die im Facility Management üblichen Standards. Die Betriebskosten wurden pro Quadratmeter geschätzt, gemäß gängiger Normen im Gebäudemanagement, die im Businessplan aufgeführt sind. Im Ergebnis lässt sich abschätzen, ob der Betrieb des Gebäudes unter den gesetzten Annahmen profitabel sein kann (Netto-Betriebsergebnis vor Steuern). Außerdem lässt sich ein zukünftiger Gebäudebetrieb damit sehr kontextspezifisch und anschaulich darstellen. Das ermöglicht ein glaubhaftes Storytelling, das darstellt, wie sich ein bestimmter Nutzen für Mieter:innen oder Projektpartner:innen konkret darstellt („User Stories“).

9. Um solide zu kalkulieren, wie hoch der voraussichtliche Gewinn nach Steuern ist, muss eine tiefergehende ertragsteuerliche und umsatzsteuerliche Einzelfallanalyse erfolgen. Ist das Gemeinnützigkeitsrecht zu berücksichtigen, sollte sichergestellt sein, dass der/die beauftragte Steuerberater:in oder Wirtschaftsprüfer:in über die entsprechende Expertise verfügt. Das kann nicht jede Steuerberatung. Anhand der Einzelfallanalyse lässt sich dann ebenso abschätzen, welche Beiträge für die Baufinanzierung (Fremdfinanzierung) erbracht werden können (Zins- und Tilgungsanteil). Das ist auch einer der nächsten notwendigen Schritte, der bei Erstellung dieses Dokuments für das Beispielprojekt noch ausstand. Der Businessplan zum MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck Leipzig konnte daher zu diesem Zeitpunkt noch nicht bis ins Detail durchkalkuliert werden.
10. Was ist der Wert des Gebäudes nach der erfolgten Sanierung? Lassen Sie ein Gutachten zur Schätzung des Gebäudewertes nach der Sanierung erstellen. Die Kosten eines Gutachtens für eine solche Schätzung können erheblich sein. Es macht daher Sinn, vorab die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebskonzepts für das Gebäude zu prüfen, wozu auch dieser Businessplan dient. Eine Schätzung des Wertes eines sanierten Gleisdreiecks lag bei der Finalisierung dieses Dokuments noch nicht vor. Entsprechend ließ sich keine Eröffnungsbilanz erstellen. Diese bildet wiederum die Grundlage für Fremdfinanzierung und ist wesentlich für deren Konditionen.

Zur Relevanz von innerer Haltung und Perspektivwechsel im Planungsprozess

Ausschließlich klassisch-lineare Planungslogik, basierend auf existierenden Daten, Prognosen und Trends, reichte beim Beispielprojekt des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck Leipzig nicht aus, um die bestehenden Risiken handhabbar zu machen. Darum wurde die Analyse im Planungsprozess durch Elemente von Design Thinking und eine Effectuation-Perspektive ergänzt. Wie wesentlich das für die Ergebnisse dieses Businessplans war, lässt sich beim Lesen des Dokuments nicht ohne Weiteres erkennen. Das kann für ähnliche Projekte sehr relevant sein und soll deshalb abschließend beschrieben werden.

Bei Effectuation handelt es sich um eine unternehmerische Handlungslogik aus der Kognitionsforschung, die in Zeiten großer Ungewissheit bessere Ergebnisse erzielt als klassische Managementplanung. Das belegen mittlerweile zahlreiche internationale Studien. Fünf Grundprinzipien bilden dabei die Leitlinien für unternehmerisches Handeln.⁷⁷ Der Ansatz fragt zunächst danach, was mit den bereits vorhandenen Ressourcen unter den gegebenen Bedingungen in kleineren, klar definierten Handlungsschritten erreichbar ist. Pro Schritt werden maximale Verlustgrenzen festgelegt, die die Beteiligten bereit sind, zu riskieren. Man fragt beispielsweise zu Beginn des Projektes nach, wer von den Beteiligten welche Summen, wie viele Arbeitsstunden pro Woche und welche Kontakte einbringen kann. Mit dem nächsten Schritt fragt man, was mit diesen Ressourcen in einem bestimmten Zeitraum realistisch erreichbar ist. Diese Fragestellungen eignen sich sehr gut für Beteiligungsprozesse. Das kann ganz konkret Überlastung und Frustration verhindern, insbesondere bei beteiligten Ehrenamtlichen.

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt beziehen „Effectuator“ strategische Partner ein und fokussieren sich auf Schritte und Maßnahmen, die selbst kontrolliert oder zumindest beeinflusst werden können. Beim Krisenmanagement während der Corona-Pandemie bezeichnete die Politik dieses Vorgehen übrigens gern als „auf Sicht fahren“. Krisen erfordern einen gewissen Pragmatismus.

Das Risiko wird bei Effectuation dadurch reduziert, dass die Fehlerkosten pro Schritt klein gehalten werden und sich das verbleibende Risiko auf viele Schültern verteilt. Mit dem eigenen Handeln entstehen neue Erfahrungswerte, wodurch das gestartete Gesamtvorhaben Schritt für Schritt planbarer wird. Der jeweils nächste vordefinierte Schritt wird dann nochmals mit den beteiligten Partner:innen abgesprochen und gegebenenfalls neu ausgehandelt. Das ist der Preis der Unterstützung. Die Partner:innen gestalten und entscheiden mit - auf Neudeutsch: Co-creation. Finanztechnisch betrachtet ist das ein äußerst konservatives Vorgehen.

Das entspricht ebenso der Logik eines öffentlichen Beteiligungsprozesses, bei dem die nächsten Schritte auch nochmals mit den beteiligten Förderinstitutionen, inklusive der öffentlichen Hand, abgestimmt werden. Im Wording von Stadtplaner:innen könnte man sagen: Das ist vereinbar mit dem strategischen Regelkreis einer integrierten Stadtentwicklungsplanung und -verwaltung.

Effectuation hat sich vor allem in unternehmerischen Gründungsphasen, bei sehr ungewissen Rahmenbedingungen und bei Projekten mit hohem Innovationsgrad, als hilfreich erwiesen. Es erleichtert das Finden unkonventioneller Lösungsansätze. Die Ergebnisse sind oft sehr bodenständig.

Effectuation lässt sich dabei nicht nur als Handlungslogik begreifen, sondern als Haltung, die man in Risikosituationen bewusst einnehmen kann. Im Beispielprojekt war das ausschlaggebend für die Krisenintervention: So kam es beispielsweise zu dem Vorschlag, das Projekt in einzelne Bauphasen zu unterteilen, die auch eine schrittweise Eröffnung einzelner Gebäudeteile zur Folge hat. Das ermöglicht einen Start von Baumaßnahmen für die Teile des Gebäudebetriebs, die nur relativ geringe Erschließungsmaßnahmen des Geländes erfordern. Die Abhängigkeit von einer neu zu erstellenden städtischen Bebauungsplanung (B-Plan) wurde damit verringert. Das ist im konkreten Fall nicht nur bei der Vermietung von Proberäumen der Fall, sondern auch bei Nutzung eines Gebäudeteils als Tourprobenhalle. Das beauftragte Architekturbüro be-

stätigte, dass eine solche Unterteilung des Bauprozesses aus ihrer Sicht auch Sinn mache. Die Meilensteinplanung wurde dann auf die vom Architekturbüro empfohlene Reihenfolge der Gebäudesanierung abgestimmt.

Auch die Phase bis zum Start erster Baumaßnahmen will überbrückt werden. Das führte zu der Frage danach, welche Aktivitäten auf dem noch nicht sanierten Gelände durchgeführt werden können, um erste Einnahmen zu erzielen, die zumindest einen Teil der Leerstandskosten finanzieren. Welche Sicherungsmaßnahmen und Genehmigungen müssen vorliegen, um bestimmte Aktivitäten durchführen zu können? Im Beispielprojekt wäre das unter anderem die Nutzung als Drehort für Filmproduktionen, als Lagerhalle oder als kultureller Veranstaltungsort für Events mit relativ begrenzter Zuschauerzahl (Theaterprojekte, Ausstellungen, Licht- oder Videoprojektionen, etc.). Oder kommt für bestimmte Gebäudebereiche eine niedrigrschwellige Zwischennutzung bei geringem Renovierungsaufwand in Frage? All diese Maßnahmen können Öffentlichkeit erzeugen und signalisieren den Bürger:innen, dass das betreffende Projekt trotz Verzögerungen weiter besteht und fortgeführt wird.

Die genannten Aktivitäten vertragen sich hervorragend mit einem Werbungs- und Marketingansatz, der von Netzwerk- und Community-Aktivitäten ausgeht, so wie es hier in Kapitel 3.7 und 3.8 des Businessplans vorgeschlagen wird. Das unterscheidet sich deutlich von der Sichtweise klassischer Marketinglehrbücher, die vom Gesamtmarkt ausgehend Marktsegmente und Zielgruppen aufgrund von Forschungsdaten und sozialwissenschaftlichen Trends bestimmen. Bereits das erste Effectuation-Prinzip definiert vorhandene Netzwerke als wichtige Ressourcen. Man entsinne sich bitte auch daran, wie wichtig die Rolle von Netzwerken in der gesamten Musik- und Kreativwirtschaft ist. Im Zentrum dieser Netzwerke stehen die Initiator:innen und kreativen Macher:innen.

Damit die beschriebenen Prozesse funktionieren, ist eine offene und transparente Kommunikation der Initiator:innen notwendig, sowohl mit den strategischen Partner:innen, als auch mit der unterstützenden Community. Es ist enorm wichtig, Personen im Kernteam des Projekts zu haben, die diese Rolle erfüllen können und dabei von der Community und den Projektpartner:innen akzeptiert werden. Wenn Ergebnisse unter durch hohes Risiko geprägten Rahmenbedingungen kaum prognostizierbar sind, ist es umso wichtiger, verbindliche Spielregeln unter den Beteiligten festzulegen, genauer gesagt Kommunika-

tions- und Handlungsregeln. Die damit gesicherte Handlungsfähigkeit erhöht die Resilienz des Prozesses und ermöglicht erfolgreiches unternehmerisches Navigieren in Krisenzeiten.

Viele Kreativschaffende haben Effectuation-Logik während der Pandemie intuitiv genutzt, ohne sich darüber bewusst zu sein. Gleiches gilt für zahlreiche Gründungsprozesse in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Man improvisiert mit dem, was man hat. So würden es wohl viele Kultur- und Kreativschaffende beschreiben. Mit Kenntnis der Effectuation-Prinzipien und deren Wirkungszusammenhänge lassen sich die intuitiv erscheinenden Prozesse aber besser strukturieren und steuern. Darum wird an dieser Stelle so eindrücklich darauf hingewiesen. Die Kunst liegt darin, dies auf jeweils passende Weise mit einer klassischen Managementplanung zu kombinieren – sprich: mit der Erstellung eines Businessplans.

77 vgl. Faschingbauer, Michael (2017), S. 41 f., Sarasvathy, Saras D. (2008) S. 73 f.

QUELLEN- VERZEICHNIS

Aengevelt Research (2023). Umsatzstarker Büromarkt Leipzig - Halbjahresbilanz 2023. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://www.aengevelt.com/2023-07-13-halbjahresbilanz-2023-bueromarkt-leipzig/>

Arbeitsgruppe Architekten | Ingenieure (2020). Vorhabenbezogenes Mobilitätskonzept. Projektnr. 198-HB Gleisdreieck, Leipzig.

Baufinanz MV (2023). Bauzinsen aktuell. abgerufen am 14.08.2023 von <https://www.baufinanz-mv.de/aktuelle-bauzinsen/>

Bauindustrie.de (2023). Preisentwicklung im Baugewerbe. Abgerufen am 10.08.2023 von <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/preisentwicklung-im-baugewerbe/>

BAULINKS (2023). Herbstprognose von Interhyp: Bauzinsen pendeln sich zwischen 3,5 und 4%, vom 10.07.2023. Abgerufen von <https://www.baulinks.de/webplugin/2023/0738.php4>

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG (2023). Newsticker: Baupreise (Juli 2023). Abgerufen am 10.08.2023 von <https://www.schwaebisch-hall.de/ratgeber/neubau-und-anbau/baukosten/baupreise.html>

BayStartUP GmbH (2022). Handbuch zur Businessplanerstellung, abgerufen am 04.07.2022 von <https://www.baystartup.de/startups/handbuch-businessplan-erstellung>

Blunck, Maxi (2022) im Auftrag von KREATIVES SACHSEN und Leipziger Club- und Kulturstiftung. Dokumentation und Handlungsempfehlungen zum Projekt "Gleisdreieck - Ein neuer Ort für Musik, Kunst und Kreativität im Leipziger Süden". Abgerufen am 31.08.2023 unter <https://www.clubstiftung-leipzig.de/wp-content/uploads/2022/11/BP-Dokumentation-Handlungsempfehlungen.pdf>

BNP Paribas Real Estate (2023). Abgerufen am 04.08.2023 von <https://www.realestate.bnpparibas.de/marktberichte/bueromarkt/leipzig-at-a-glance>

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2020). Wachsende und Schrumpfende Städte und Gemeinden in Deutschland. Abgerufen von <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/startseite/topmeldungen/2020-wachsend-schrumpfend.html>

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft, Kurzfassung. Abgerufen am 20.07.2023 von https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2020-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWi) (2021). Gründerzeiten 11 (Stand Dez. 2021). Abgerufen am 30.07.2023 von https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-11.pdf?__blob=publicationFile

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2023). Gründung einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts. Abgerufen am 02.08.2023 von <https://www.stiftungen.org/stiftungen/basiswissen-stiftungen/stiftungsgruendung/rechtsfaehige-stiftung-buergerlichen-rechts.html>

BWL Lexikon (2023). Eingetragene Genossenschaft (eG). Abgerufen am 01.08.2023 von <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/eingetragene-genossenschaft/>

Deutscher Musikrat (2023). Musikatlas. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://miz.org/de/musikatlas>

Energiewirtschaftliches Institut an der Universität zu Köln (EWI) (2023). Nachfragerückgang und LNG entspannen globale Gasmärkte bis 2030. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://www.ewi.uni-koeln.de/de/aktuelles/nachfragerueckgang-und-Ing-entspannen-globale-gasmaerkte-bis-2030/>

Genossenschaftsgesetz (2017). Fassung aufgrund des Gesetzes zum Bürokratieabbau und zur Förderung der Transparenz bei Genossenschaften vom 17.07.2017 (BGBl. I S.2434). In Kraft getreten am 22.07.2017. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://dejure.org/gesetze/GenG/8.html>

Gensch, Gerhard; Stöckler, Eva Maria und Tschmuck Peter (Hrsg.) (2008). Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH

Graeßner, Gernot und Kurz, Martin Hendrik (Hrsg.) (2018). Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement. 1. Auflage 2018. Augsburg: Ziel Verlag (ZIEL - Zentrum für interdisziplinäres Lernen GmbH)

Gründerplattform (2023). Verantwortlich für Inhalt und Redaktion: KfW & BMWK. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://gruenderplattform.de/geschaeftsideen/stiftung-gruenden#gemeinnuetzig>

Heinrichs, Werner (2006). Der Kulturbetrieb: Bildende Kunst - Musik - Literatur - Theater - Film. Bielefeld: transcript

IHK Leipzig (2020). Mietübersicht - Gewerberäume der Stadt Leipzig 2020. Abgerufen am 02.08.2023 von https://www.leipzig.ihk.de/fileadmin/user_upload/Onlineredaktion/nbf-Dokumente/PDF_Formulare/BRO_01_41.pdf

Initiative Musik gGmbH; Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien und Sound Diplomacy (2021a). Der Wert von Musik - Ökonomische Wirkungsanalyse des Musikökosystems. Ergebnisse Sachsen. Abgerufen am 15.08.2023 von https://www.lvkkwsachsen.de/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-22_Studie_Wert_der_Musik_Auszug_Sachsen_final.pdf

Initiative Musik gGmbH und Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2021b). Clubstudie - Studie zur Situation der Musikspielstätten in Deutschland 2020/21. Abgerufen 15.08.2023 von https://www.initiative-musik.de/wp-content/uploads/sites/4/2023/05/2021_Clubstudie_Initiative_Musik-1.pdf

iqlt GbR (2017). Machbarkeitsstudie zum House of Jazz, Berlin

Jerusalem, Konrad (2018). Betriebskosten von Gewerbeimmobilien - ein vernachlässigtes Thema mit Potenzial. Abgerufen am 05.08.2023 von <https://www.wallstreet-online.de/nachricht/10347871-gewerbeimmobilien-betriebskosten-gewerbeimmobilien-vernachlaessigtes-thema-potenzial>

Jung, Michael (2023). Ostdeutscher Kulturbetrieb. In: KM Kulturmanagement Network Magazin Nr. 173, Juli/August 2023, abgerufen am 05.08.2023 von <https://cdn.kulturmanagement.net/dlf/47ed3296e84884f-5b2f7ce9452f537,1.pdf>

Kao, John (2007). Innovation Nation: How America Is Losing Its Innovation Edge, Why It Matters, and What We Can Do to Get It Back. Free Press. ISBN 978-1-4165-3268-2.

Kleemann, Birthe (2022a). Der Beteiligungsprozess um das Projekt Gleisdreieck und seine Ergebnisse. In: Leipziger Zeitung, 24. Oktober 2022. Abgerufen am 06.08.2023 von <https://www.l-iz.de/kultur/lebensart/2022/10/der-beteiligungsprozess-um-das-projekt-gleisdreieck-und-seine-ergebnisse-479244>

Kleemann, Birthe (2022b). Lange nichts gehört vom Projekt Gleisdreieck. In: Leipziger Zeitung, 12. September 2022. Abgerufen am 06.08.2023 von <https://www.l-iz.de/kultur/lebensart/2022/09/lange-nichts-gehört-vom-projekt-gleisdreieck-470596>

Kleemann, Birthe (2022c). Nachtkultur: Nils Fischer und Felix Heukenkamp über die Vernetzung zwischen Leipziger Nachtleben und Verwaltung. In: Leipziger Zeitung, 12.03.2022. Abgerufen am 24.08.23 von <https://www.l-iz.de/kultur/2022/03/nachtkultur-nils-fischer-und-felix-heukenkamp-ueber-die-vernetzung-zwischen-leipziger-nachtleben-und-verwaltung-438379>

Klein, Armin (2018) in: Graeßner, Hendrik (2018) S.211 - 221

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2022). Erfolgsfaktoren von Cross Innovation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Analyse von Fallbeispielen. Abgerufen am 15.08.2023 von

https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2022/erfolgsfaktoren-von-cross-innovation-mit-der-kultur-und-kreativ-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Kreatives Leipzig e.V. (2023). Nachrrat Leipzig. Wie wir arbeiten. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://www.nachtrat-leipzig.de/nachtrat/struktur/>

Krimmling, Jörn (2017). Facility Management - Strukturen und methodische Instrumente, 5. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag

Leipziger Club- und Kulturstiftung (2023). Über. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://www.clubstiftung-leipzig.de/ueber/>

Leipziger Club- und Kulturstiftung (2020). Projektkonzept Gleisdreieck - Ein Ort für Musik, Kunst und Kreativität im Leipziger Süden, Stand: 16. Juli 2020

Leipziger Club- und Kulturstiftung (2019). Satzung der Leipziger Club- und Kulturstiftung. Abgerufen am 03.07.2023 von <https://www.clubstiftung-leipzig.de/ueber/satzung/>

Leuchtenmüller, Andreas und Schlüter, Hauke (2016) in: Scheytt, Raskob, Willems (Hg.), S.35 - 62

Litmeyer, Marie-Louise und Diller, Christian. Räumliche Entwicklung der Musikwirtschaft in Deutschland. In: Standort. Zeitschrift für Angewandte Geographie (2023) 47:99-105. Zugang: <https://doi.org/10.1007/s00548-023-00846-1>

Ministerium des Innern und für Kommunales Land Brandenburg (2023). Vor- und Nachteile der rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://mik.brandenburg.de/mik/de/ministerium/antragsbehoerden/stiftungsbehoerde/grundlagen/vor-und-nachteile/#>
Nävy, J. (2000). Facility Management. Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategien, Praxisbeispiele, 2. aktual. u. erw. Auflage. Berlin: Springer

Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves(2010). Business Model Generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken

Reifschneider, Annika und Roth, Michael (2020). Genossenschaften, Gemeinnützigkeit, Gemeinwohlökonomie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Geno Graph, Mitgliederzeitschrift Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband (bwgv). Abgerufen am 02.08.2023 von <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Genossenschaften-Gemeinnuetzigkeit-Gemeinwohlökonomie-Gemeinsamkeiten-und-Unterschiede-8015.htm>

Rösing, Helmut (2002). Populäre Musik und kulturelle Identität: Acht Thesen. In: T. Phleps (Hrsg.). Heimatlose Klänge? Regionale Musiklandschaften - heute, S.11-34. Karben: CODA-Verlag, siehe: https://jilupub.ub.uni-giessen.de/bitstream/handle/jlupub/3043/Populärmusik-29_30-S11-34.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2019). Zweiter Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht für Sachsen. Abgerufen am 20.07.2023 von <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/33560>

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2022a). Standort Sachsen 2022 im Vergleich mit anderen Regionen, Abgerufen am 31.08.2023 von <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/41854>

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2022b). Kultur- und Kreativwirtschaft in Sachsen kompakt. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/41516>

Sarasvathy, Saras D. (2008). Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham/UK, Northampton Massachusetts /USA

Scheytt, Oliver; Raskob, Simone; Willems, Gabriele (Hrsg.) (2016). Die Kulturimmobilie. Planen - Bauen - Betreiben. Beispiele und Erfolgskonzepte. Bielefeld: transcript

Schneidewind, Petra (2004). in: Klein, Armin (Hrsg.), Kompendium Kulturmanagement - Handbuch für Studium und Praxis. München: Verlag Vahlen

spiegel.de (2022). Nebenkosten können sich in diesem Jahr verdoppeln. Abgerufen am 03.08.2023 von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/mieten-nebenkosten-koennen-sich-laut-experten-2022-verdoppeln-a-d96c6782-f386-40bd-b011-32bcb252ee71>

Schreckenber, Christof und Landesverband Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. (2021). WISDOM OF PLACE - Policy Manual to Promote Cultural and Creative Industries as a Site-specific Driver of Change in Central European Industrial Regions, produced within the framework of the Interreg CE1315 project "InduCCI". Abgerufen am 01.08.2023 von <https://strategy-brochure.inducci.eu>

Söndermann, Michael (2018). Dossier Spillover-Effekte und die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ausgewählte Positionen. Abgerufen am 15.08.2023 von <https://kulturwirtschaft.de/wp-content/uploads/2019/08/Dossier-Spillover-180517.pdf>

Stadt Leipzig (2021). Beschlussauszug aus der Ratsversammlung, Kongreßhalle Leipzig, Pfaffendorfer Str. 31, 04105 Leipzig vom 16.09.2020.

Stadt Leipzig (2022). Kulturkataster. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://www.leipzig.de/freizeit-kultur-und-tourismus/kunst-und-kultur/kulturkataster>

Stadt Leipzig (2023). Stadtentwicklungsprojekt Alte Messe West. Abgerufen am 04.08.2023 von <https://www.leipzig.de/bauen-und-wohnen/stadtentwicklung/projekte/alte-messe-west>,
Stadt Leipzig (2018). Integriertes Stadtentwicklungskonzept Leipzig 2020 (INSEK)

Statista.de (2023). Gemeinschaftsdiagnose: Inflationsrate in Deutschland von 2008 bis 2022 und Prognose bis 2024, Stand vom 05.04.2023. Abgerufen am 15.08.2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5851/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-inflationsrate-in-deutschland/>

Tagesschau.de (2023). S.entwickeln sich die Preise. Prognosen zur Inflation, Stand vom 21.06.2023. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/inflation-prognosen-101.html>

Bundesverband Musikindustrie e.V. (BVMI) et. al. (Hrsg.) (2020). Musikwirtschaft in Deutschland | 2020. Abgerufen am 01.08.2023 von https://diw-econ.de/wp-content/uploads/Musikwirtschaftsstudie_2020_ds_DIW_Econ.pdf

Verbraucherzentrale NRW (2023). Ausblick: S.geht es mit den Energiepreisen weiter. Abgerufen am 01.08.2023 von <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/energie/preise-tarife-anbieterwechsel/ausblick-so-geht-es-mit-den-energiepreisen-weiter-83045>

Voigtlander, Michael; Sagner, Pekka und Institut der deutschen Wirtschaft (2022). Nebenkosten in Deutschland - Analyse der zeitlichen Entwicklung und regionalen Unterschiede. Abgerufen am 02.08.2023 von <https://www.iwkoeln.de/studien/pekka-sagner-michael-voigtlaender-analyse-der-zeitlichen-entwicklung-und-regionalen-unterschiede-2022.html>

WiMa - Das Wirtschaftsmagazin der IHK Erfurt, Stand: 2. Februar 2023. Abgerufen am 28.07.2023 von <https://www.wima-ihk.de/praxis-ratgeber/2023/02/in-welcher-rechtsform-gruende-ich/>

Wir gestalten Dresden (2023). Cross. Create. Innovate. Ein Workbook für Cross-Sektorale Zusammenarbeit. Abgerufen am 01.08.2023 von https://www.wir-gestalten-dresden.de/wp-content/uploads/2023/08/workbook_versionFINAL.pdf

ABBILDUNGS- VERZEICHNIS

Abb. 2.1.1: Erwerbstätigenanteile in den Sparten der Musikwirtschaft in Deutschland 2019 nach Girard et al. 2020, S. 19; Basis Unternehmensbefragung und Umsatzsteuerstatistik, Erstellt durch Litmeyer, Marie-Louise und Diller, Christian (2023), S.100. Räumliche Entwicklung der Musikwirtschaft in Deutschland. In: Standort. Zeitschrift für Angewandte Geographie (2023) 47:99-105. Zugang: <https://doi.org/10.1007/s00548-023-00846-1>

Abb. 2.1.2: Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Musikwirtschaft basierend auf Daten der Umsatzsteuerstatistik (Statistisches Bundesamt, 2020), Beschäftigungsstatistik (Bundesagentur für Arbeit, 2020), Strukturhebung im Dienstleistungsbereich (Statistisches Bundesamt, 2012 & 2017), CEMIX (BVT, gfu, GfK, 2014), Musikwirtschaft in Deutschland (Seufert, Schlegel & Sattelberger, 2015), Befragung 2020, Berechnungen von DIW Econ. Die Zahlen für 2014 mussten aufgrund leichter methodischer Änderungen angepasst werden. Erstellt durch Bundesverband Musikindustrie e. V. (BVMI) et. al. (Hrsg.) (2020). Studie Musikwirtschaft in Deutschland 2020, S.10. Abgerufen am 01.08.2023 von https://diw-econ.de/wp-content/uploads/Musikwirtschaftsstudie_2020_ds_DIW_Econ.pdf

Abb. 2.1.3: Das Musikuniversum, erstellt durch Verband unabhängiger Musikunternehmer*innen e.V. (VUT), Version vom 23.02.2021. Abgerufen am 31.08.2023 von <https://www.vut.de/vut/gremien/artikel/details/das-musikuniversum/>

Abb. 2.1.1.1: Umsätze des Kernbereichs im Musikökosystem in Sachsen nach Teilbereichen basierend auf Daten der Umsatzsteuerstatistik (Statistisches Landesamt, 2020), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (Statistisches Bundesamt, 2019), Künstlersozialkasse (2020), Kartierungsdaten (divers, 2020), Theaterstatistik (Deutscher Bühnenverein, 2017/2018), Statistisches Jahrbuch der Musikschulen in Deutschland (VdM, 2019), eigene Berechnungen Sound Diplomacy, erstellt durch Initiative Musik gGmbH; Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien und Sound Diplomacy (2021a), S. 34. Der Wert von Musik - Ökonomische Wirkungsanalyse des Musikökosystems. Ergebnisse Sachsen. Abgerufen am 15.08.2023 von https://www.lvkkwsachsen.de/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-22_Studie_Wert_der_Musik_Auszug_Sachsen_final.pdf

Abb. 2.1.1.2: Gesamtüberblick: Direkte Effekte des Musikökosystems in Sachsen 2019 basierend auf Daten der : Umsatzsteuerstatistik (Statistisches Landesamt, 2020), Beschäftigungsstatistik (Bundesagentur für Arbeit, 2020), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (Statistisches Bundesamt, 2019), Künstlersozialkasse (2020), Geschäftsberichte Öffentlicher Rundfunk (2018), Kartierungsdaten (divers, 2020), Theaterstatistik (Deutscher Bühnenverein, 2017/2018), Statistisches Jahrbuch der Musikschulen in Deutschland (VdM, 2019), eigene Berechnungen Sound Diplomacy, erstellt durch Initiative Musik gGmbH, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Sound Diplomacy (2021a), S. 32. Der Wert von Musik - Ökonomische Wirkungsanalyse des Musikökosystems. Ergebnisse Sachsen. Abgerufen am 15.08.2023 von https://www.lvkkwsachsen.de/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-22_Studie_Wert_der_Musik_Auszug_Sachsen_final.pdf

Abb. 2.1.2.1: Regionale Verteilung der Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte), 06/2019, erstellt durch Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). S. 20 Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft. Kurzfassung, abgerufen am 20.07.2023 von https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2020-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Abb. 2.1.2.2: Topografie des musikalischen Lebens in Deutschland, erstellt durch Deutscher Musikrat gGmbH, zuletzt aufgerufen am 31.08.23 unter <https://miz.org/de/musikatlas>

Abb. 2.2.1: Lageplan Gleisdreieck; erstellt durch Arbeitsgruppe Architekten | Ingenieure (2020), S. 37

Abb. 2.3.1: Methodischer Ansatz

Abb. 3.2.1: Raum und Flächenangebot des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND im Gleisdreieck

Abb. 3.2.2: Nutzungsanfragen während des Beteiligungsprozesses; aus Dokumentation Beteiligungsprozess Gleisdreieck Leipzig, Blunck, Maxi (2022) im Auftrag von KREATIVES SACHSEN, S.22

Abb. 3.2.1.1: Verteilung der vermieteten Innenfläche nach Programmschwerpunkten

Abb. 3.2.2.1: Flächenhierarchie gemäß DIN 277 (2021); Aktualisierte Darstellung gem. Geyer, Helmut (2020), S. 45 und bauprofessor.de

Abb. 3.2.2.3: Veränderungen der monatlichen Mieteinnahmen in Volumen und Struktur von Bauphase 2 bis 7 (Startphase 1.1.2030 bis 31.12.2032)

Abb. 3.3.1: Business Model Canvas mit 11 Feldern für nachhaltig / gemeinwohlorientierte Geschäftsmodelle; Eigene Darstellung gemäß: www.businessmodelgeneration.com, Osterwalder A. /Pigneur Y. (2010). Business Model Generation, deutsche Fassung S. 269

Abb. 3.3.2: Business Model Canvas – Gleisdreieck als Teil des MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND

Abb. 3.3.3: „Unbundling“ / Entflechtung von Projekten; Eigene Darstellung analog zu Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010), S. 66 f.

Abb. 3.3.1.1: Business Model Canvas für das privatwirtschaftlich-ökonomische Kundensegment

Abb. 3.3.1.2: Halle III - die Industriekathedrale als Tourprobenhalle

Abb. 3.3.1.3: Das öffentlich-ökonomische Kundensegment

Abb. 3.3.1.4: Das soziokulturell, künstlerisch, ökologische Kundensegment

Abb. 3.3.3.1: Gewerbemieten im Stadtbezirk Süd, IHK Leipzig (2020)

Abb. 3.3.3.2: Flächenumsätze und Höchstmieten am Leipziger Büromarkt, BNP Paribas Estate (2023)

Abb. 3.4.1: Spektrum der Rechtsformen in Deutschland; Schneidewind (2004), S. 160

Abb. 3.4.2: Organigramm der Leipziger Club- und Kulturstiftung mit Standortbezug und Themenzuordnung der Mietparteien

Abb. 3.6.1: Konzeptionsphase Ergebnisse

Abb. 3.6.2: Planungsphase Ergebnisse

Abb. 3.6.3: Konzeptionsphase Ergebnisse

Abb. 3.6.4: Bauphasen Visualisierung

Abb. 3.7.1: Unternehmensidentität

Abb. 3.7.2: Nutzungskonzept und Stakeholdersegmente

Abb. 3.7.3: Veranstaltungsmarketing Prozessdesign

Abb. 3.7.4: Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

Abb. 3.7.5: Inhalts-Erzeugungsstrategie

Abb. 3.8.1: Risikoanalyse Prozess

Abb. 3.8.2.1: Risikoerkennung Brainstorming

Abb. 3.8.2.2: Risikomatrix

Abb. 3.8.2.3: Risikominimierungsbeispiel-Baustrategie

Abb. 3.8.3: SWOT Analyse

Abb. 3.9.1.1: Aktuelle Inflationsrate in Deutschland, erstellt durch Tagesschau.de (2023). S.entwickeln sich die Preise. Prognosen zur Inflation. Abgerufen von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/inflation-prognosen-101.html>, Stand vom 21.06.2023

Abb. 3.9.1.2: Inflationsrate in Deutschland 2008-2024, erschienen bei statista.de (2023). Gemeinschaftsdiagnose: Inflationsrate in Deutschland von 2008 bis 2022 und Prognose bis 2024, abgerufen unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5851/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-inflationsrate-in-deutschland/>, Stand vom 5.4.2023

Die Gemeinschaftsdiagnose ist ein Konjunkturgutachten für die Weltwirtschaft, die europäische und die deutsche Wirtschaft, das im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) von einer Projektgruppe durchgeführt wird. Der Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose gehören zur Zeit das ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München in Kooperation mit dem Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (Wifo), das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle, das Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel und das RWI Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung in Kooperation mit dem Institut für Höhere Studien Wien an. Die Angaben für die Jahre bis 2022 beruhen auf Angaben des Statistischen Bundesamts.

Abb. 3.9.1.3: Nebenkostenvergleich 2019/20 und 2022, spiegel.de (2022)

Abb. 3.9.1.4: Entwicklung ausgewählter Nebenkostenprodukte; Voigtlander, Michael & Sagner, Pekka / Institut der deutschen Wirtschaft (2022), S. 8

Abb. 3.9.2.1: Entwicklung der Mieteinnahmen und -ausgaben entsprechend Inbetriebnahme gemäß Bauplanung zwischen dem 01.01.2030 und 31.12.2032

Abb. 3.9.3.1: Liquidität in der Start- und Implementierungsphase

Abb. 3.9.4.1: Netto-Betriebsergebnis vor Steuern ohne Berücksichtigung von Schuldendiensten 2030 bis 2059

TABELLEN- VERZEICHNIS

Tab. 3.2.2.1: Verteilung der vermieteten Innenfläche nach Programm- schwerpunkten

Tab. 3.4.1.1: Profit- und Nonprofit-Bereich; Vgl. Klein (2018), S. 213 und Heinrichs (2006), S. 27

Tab. 3.4.1.2: Vier Rechtsformen im Vergleich; Schneidewind, Petra (2004), S. 175

Tab. 3.9.1.1: Vergleichskalkulation zu marktüblichen Gewerbemieten 2030 ausgehend von der IHK Mietübersicht Stadt Leipzig 2020 - Stadtbezirk Süd

Tab. 3.9.1.2: Inflationsannahmen bis 2030 (Szenario)

Tab. 3.9.1.3: Baukostenschätzungen 2020 und 2023

Tab. 3.9.4.1: Eckdaten einer maximalen Kreditfinanzierung

ABKÜRZUNGS- VERZEICHNIS

AO Abgabenordnung

BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

eG eingetragene Genossenschaft

GD Gleisdreieck: Verkürzte Bezeichnung für das frühere „Eisenbahnkraftwerk Leipzig-Connewitz; Instandhaltungswerk der Deutschen Reichsbahn“

GEFMA Deutsche Gesellschaft für Facility Management

gif Gesellschaft für Immobilienforschung e.V.

IHK Industrie- und Handelskammer

INSEK Integriertes Stadtentwicklungskonzept

KKW Kultur- und Kreativwirtschaft

LCKS Leipziger Club- und Kulturstiftung

VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V.

DIN Unter Leitung d. Deutschen Instituts f. Normung erarbeiteter freiwilliger Standard, in d. materielle und immaterielle Gegenstände vereinheitlicht sind.

ANHANG

ANHANGSVERZEICHNIS

A 1: RENTABILITÄTSVORSCHAU - UMSATZVORSCHAU

A 2: RENTABILITÄTSVORSCHAU - KOSTENÜBERSICHT

A 3: LIQUIDITÄTSVORSCHAU 2030 - 2032

A 4: GRUNDLEGENDES ZU DEN BETRIEBSKOSTEN UND DEREN UMLAGE AUF DIE MIETPARTEIEN

A 5: KALKULATION DER MONATLICHEN NEBENKOSTEN

A 6: AUSWERTUNG BEDARFSERMITTLUNG 2019/2020, ARCHITEKTEN | INGENIEURE – BACHMANN, GREGOR, KUTHER, KLEMLZ – GMBH

A 1: RENTABILITÄTSVORSCHAU - UMSATZVORSCHAU

MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND IM GLEISDREIECK													
Rentabilitätsvorschau													
Inflation 2,1 %													
Mieteinnahmen bei Auslastung von 95% pro Monat													
Umsatzvorschau (netto)													
Pos.	2030			2030			2030			Quersumme			
	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	31.12.30
1.	Mieteinnahmen:												
1.1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.2	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.3	0 €	0 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	169 €	1.695 €
1.4	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.5	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.6	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	7.743 €	7.743 €	7.743 €	7.743 €	7.743 €	7.743 €	46.461 €
1.7	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.8	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.9	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.10	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.11	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.12	0 €	0 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	996 €	9.956 €
1.13	0 €	0 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	2.985 €	29.847 €
1.14	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.15	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.16	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.17	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.18	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.19	0 €	0 €	2.897 €	2.897 €	2.897 €	2.897 €	8.346 €	8.346 €	8.346 €	8.346 €	8.346 €	8.346 €	61.560 €
1.20	Weitere Einnahmen für Stiftungsprojekt Gleisdreieck:												
1.20	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.21	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.22	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.23	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
1.24	Zwischensumme Quersumme vertikal												
	Summe Umsatzerlöse												
1.25	0 €	0 €	7.046 €	7.046 €	7.046 €	7.046 €	20.239 €	20.239 €	20.239 €	20.239 €	20.239 €	20.239 €	149.518 €
1.26	0 €	0 €	6.694 €	6.694 €	6.694 €	6.694 €	19.227 €	19.227 €	19.227 €	19.227 €	19.227 €	19.227 €	142.137 €

MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND IM GLEISDREIECK														
Rentabilitätsvorschau														
Inflation 2,1 %														
Mieteinnahmen bei Auslastung von 95% pro Monat														
Umsatzvorschau (netto)													Mieterhöhung gem. Inflation 2,1%	
2031														
Phase 4 (+ evtl. Phase 5)														
Phase 6														
Pos.	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Quersumme 31.12.31	
1. Mieteinnahmen:														
1.1	ACADEMY HUB (Seminar- u. Besprechungsräume, Büros)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.448 €	1.448 €	1.448 €	1.448 €	1.448 €	7.240 €	
1.2	ACADEMY & BUSINESS (Seminar-/Besprechungsräume frei buchbar, stunden- o. tageweise)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	7.735 €	7.735 €	7.735 €	7.735 €	7.735 €	38.677 €	
1.3	BUSINESS HUB (Musikwirtschaft, Büros)	173 €	173 €	173 €	173 €	173 €	173 €	2.051 €	2.051 €	2.051 €	2.051 €	2.051 €	11.467 €	
1.4	BUSINESS HUB (Medienproduktion, Prod.-Studios)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	980 €	980 €	980 €	980 €	980 €	4.898 €	
1.5	LIVE HUB & Academy (großes Tanzstudio u. Probebühne)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.573 €	4.573 €	4.573 €	4.573 €	4.573 €	22.865 €	
1.6	LIVE HUB – Distillery Club	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	7.906 €	94.873 €	
1.7	LIVE HUB – Kathedrale – Nutzung Distillery (Teilnutzung 2032 ca. 71%, ab 2033 50%)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.8	LIVE HUB – Kathedrale als Tourprobenhalle (Teilnutzung 2032 ca. 29%, ab 2033 50%)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.9	LIVE HUB – Boyband GbR (Bandproberäume)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.290 €	5.290 €	5.290 €	5.290 €	5.290 €	26.451 €	
1.10	LIVE HUB – TOOLBOX	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	2.331 €	
1.11	KKW BUSINESS + HUB (Büros)	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €	2.339 €	
1.12	KKW BUSINESS + HUB (Werkstatt, Läden)	1.017 €	1.017 €	1.017 €	1.017 €	1.017 €	1.017 €	2.416 €	2.416 €	2.416 €	2.416 €	2.416 €	19.197 €	
1.13	KKW BUSINESS + HUB: KUB Galerie	3.048 €	3.048 €	3.048 €	3.048 €	3.048 €	3.048 €	3.405 €	3.405 €	3.405 €	3.405 €	3.405 €	38.360 €	
1.14	SOCIAL HUB (Vereinsräume u. Werkstätten)	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	1.259 €	15.108 €	
1.15	Gastronomie (Musikhalle Süd)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.409 €	6.409 €	6.409 €	6.409 €	6.409 €	32.043 €	
1.16	Zusätzlich mietbare Kellerräume für Mieter:innen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	387 €	387 €	387 €	387 €	387 €	1.935 €	
1.17	LE Statkultur GmbH - Büro	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	1.250 €	
1.18	LCKStiftung - Büro	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.19	Betriebskostenpauschalen	10.452 €	10.452 €	10.452 €	10.452 €	10.452 €	10.452 €	26.439 €	26.439 €	26.439 €	26.439 €	26.439 €	205.363 €	
Weitere Einnahmen für Stiftungsprojekt Gleisdreieck:														
1.20	Zuschüsse	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.21	Spenden	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.22	Sponsoring	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.23	Sonstige Einnahmen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.24	Zwischensumme Quersumme vertikal													524.396 €
Summe Umsatzerlöse														
1.25	(netto – 100% Dauermieterauslastung)	24.050 €	24.050 €	24.050 €	24.050 €	24.050 €	24.050 €	71.209 €	71.209 €	71.209 €	71.209 €	71.209 €	524.396 €	
Summe Umsatzerlöse														
1.26	(netto – 95% durchschnittliche Dauermieterauslastung / Leerstandsquote 5%)	22.847 €	22.847 €	22.847 €	22.847 €	22.847 €	22.847 €	67.649 €	67.649 €	67.649 €	67.649 €	67.649 €	498.176 €	

MUSIC HUB MITTELDEUTSCHLAND IM GLEISDREIECK														
Rentabilitätsvorschau														
Inflation 2,1 %														
Mieteinnahmen bei Auslastung von 95% pro Monat														
Umsatzvorschau (netto)													Mieterhöhung gem. Inflation 2,1%	
2032														
Phase 6														
Phase 7														
Pos.	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Quersumme 31.12.32	
1. Mieteinnahmen:														
1.1	ACADEMY HUB (Seminar- u. Besprechungsräume, Büros)	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	1.478 €	17.741 €	
1.2	ACADEMY & BUSINESS (Seminar-/Besprechungsräume frei buchbar, stunden- o. tageweise)	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	7.898 €	94.774 €	
1.3	BUSINESS HUB (Musikwirtschaft, Büros)	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	2.094 €	25.125 €	
1.4	BUSINESS HUB (Medienproduktion, Prod.-Studios)	1.000 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	1.198 €	14.177 €	
1.5	LIVE HUB & Academy (großes Tanzstudio u. Probebühne)	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	4.669 €	56.027 €	
1.6	LIVE HUB – Distillery Club	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	8.072 €	96.865 €	
1.7	LIVE HUB – Kathedrale – Nutzung Distillery (Teilnutzung 2032 ca. 71%, ab 2033 50%)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.567 €	4.567 €	4.567 €	3.045 €	3.045 €	3.045 €	27.406 €	
1.8	LIVE HUB – Kathedrale als Tourprobenhalle (Teilnutzung 2032 ca. 29%, ab 2033 50%)	0 €	0 €	0 €	0 €	11.500 €	11.500 €	11.500 €	23.000 €	23.000 €	23.000 €	11.500 €	115.000 €	
1.9	LIVE HUB – Boyband GbR (Bandproberäume)	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	5.401 €	64.816 €	
1.10	LIVE HUB – TOOLBOX	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	5.711 €	
1.11	KKW BUSINESS + HUB (Büros)	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	199 €	2.388 €	
1.12	KKW BUSINESS + HUB (Werkstatt, Läden)	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	2.466 €	29.596 €	
1.13	KKW BUSINESS + HUB: KUB Galerie	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	3.477 €	41.718 €	
1.14	SOCIAL HUB (Vereinsräume u. Werkstätten)	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	1.285 €	15.426 €	
1.15	Gastronomie (Musikhalle Süd)	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	6.544 €	78.530 €	
1.16	Zusätzlich mietbare Kellerräume für Mieter:innen	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	4.740 €	
1.17	LE Statkultur GmbH - Büro	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	255 €	2.809 €	
1.18	LCKStiftung - Büro	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.19	Betriebskostenpauschalen	26.995 €	26.995 €	26.995 €	26.995 €	26.995 €	26.995 €	31.102 €	31.102 €	31.102 €	31.102 €	31.102 €	352.690 €	
Weitere Einnahmen für Stiftungsprojekt Gleisdreieck:														
1.20	Zuschüsse	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.21	Spenden	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.22	Sponsoring	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.23	Sonstige Einnahmen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
1.24	Zwischensumme Quersumme vertikal													1.045.540 €
Summe Umsatzerlöse														
1.25	(netto – 100% Dauermieterauslastung)	72.705 €	72.903 €	72.903 €	72.647 €	72.903 €	93.078 €	93.078 €	93.078 €	103.056 €	103.056 €	93.078 €	1.045.540 €	
Summe Umsatzerlöse														
1.26	(netto – 95% durchschnittliche Dauermieterauslastung / Leerstandsquote 5%)	69.070 €	69.258 €	69.258 €	69.015 €	69.258 €	88.999 €	88.999 €	88.999 €	99.053 €	99.053 €	88.999 €	999.013 €	

A 2: RENTABILITÄTSMVORSCHAU - KOSTENÜBERSICHT

Rentabilitätsvorschau														
Kostenübersicht														
2.	2030	2030												Quersumme 31.12.30
		Phase 1		Phase 2				Phase 3						
	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.		
2.1	Betriebskosten (gem. Pauschale bei 100% Auslastung, ohne 7,5% Verwaltungsanteil, die im wesentl. i.d. Verwaltungskosten sind)	0 €	0 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €	2.585 €	7.454 €	7.454 €	7.454 €	7.454 €	7.454 €	7.454 €	55.063 €
	Weitere Kosten (jenseits d. Betriebskostenpauschale)													
	Kosten LE Stadtkultur GmbH:													
2.2	Verwaltungskosten LE Stadtkultur GmbH (institutionelle Kosten der GmbH-Rechtsform inkl. Notar, Steuerberater, Versicherungen, Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, sonst. Kosten pauschal zunächst 4.800,- € pro Jahr, später wachsend bis 12.252,- € (2032))	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €	4.800 €
2.3	Personalkosten Verwaltung (erst halbe, dann volle Stelle, später 1,5 und dann 2 Stellen vergleichbar TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten; alternativ: Entnahmen durch die Gesellschafter in vergleichbarer Höhe)	0 €	0 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	3.036 €	30.360 €
2.4	Pauschale Abgabe an LCK-Stiftung für Verwaltungsaufwand (angelehnt an die Lohnkosten einer halben Verwaltungsstelle TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten + Ehrenamtszuschalen)	0 €	0 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	36.000 €
2.5	D & O Versicherung für GmbH-Geschäftsführung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung f. Organe + leitende Angestellten abzuschließen)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.6	Hausmeisterdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 303,- €; Phase 3: 1.148,- €; Phase 4: 1.374,- €; Phase 6: 3.056,- €; Phase 7: 3.382,- €)	0 €	0 €	1.459 €	1.459 €	1.459 €	1.459 €	1.955 €	1.955 €	1.955 €	1.955 €	1.955 €	1.955 €	17.564 €
2.7	Reinigungsdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 207,- €; Phase 3: 785,- €; Phase 4: 939,- €; Phase 6: 2.089,- €; Phase 7: 2.312,- €)	0 €	0 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	730 €	7.296 €
2.8	Haustechnik / Wartung kontinuierlich (ggf. Synergien mit Veranstaltungstechnik Distillery)	0 €	0 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	5.000 €
2.9	Haus- und Bühnentechnik nach Belastungsspitzen	0 €	0 €	500 €	0 €	0 €	0 €	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.000 €
2.10	Reinigungsdienste nach Belastungsspitzen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.200 €	0 €	2.400 €
12.11	Sonst. Servicekräfte (geringfügig beschäftigt)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.12	Marketing / Werbung	0 €	0 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	2.500 €
2.13	Steuerberatung / weitere Beratungskosten (Anwälte, Notare, Rechtsschutz, etc.)	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €	0 €	0 €	1.000 €	0 €	0 €	1.000 €	0 €	1.000 €	5.000 €
	Mobilität & Transport (Sharingkonzepte von PKW, Transportern, Lastenrädern ab August 2031, auch Koop.-Verträge)													
2.14	& Sponsoring von Anbietern	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.15	Schuldendienste	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.16	Tilgungen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.17	Kreditzinsen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.17	5,0% Risiko-Puffer (von der Summe oben gelisteter Kosten 2.1-2.15)	20 €	70 €	623 €	648 €	598 €	658 €	991 €	916 €	916 €	966 €	976 €	966 €	8.349 €

Rentabilitätsvorschau														
Kostenübersicht														
2.	2031	2031												Quersumme 31.12.31
		Phase 4 (+ evtl. Phase 5)		Phase 6										
	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.		
2.1	Betriebskosten (gem. Pauschale bei 100% Auslastung, ohne 7,5% Verwaltungsanteil, die im wesentl. i.d. Verwaltungskosten sind)	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	9.432 €	181.435 €
	Weitere Kosten (jenseits d. Betriebskostenpauschale)													
	Kosten LE Stadtkultur GmbH:													
2.2	Verwaltungskosten LE Stadtkultur GmbH (institutionelle Kosten der GmbH-Rechtsform inkl. Notar, Steuerberater, Versicherungen, Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, sonst. Kosten pauschal zunächst 4.800,- € pro Jahr, später wachsend bis 12.252,- € (2032))	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	6.943 €
2.3	Personalkosten Verwaltung (erst halbe, dann volle Stelle, später 1,5 und dann 2 Stellen vergleichbar TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten; alternativ: Entnahmen durch die Gesellschafter in vergleichbarer Höhe)	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	4.650 €	63.550 €
2.4	Pauschale Abgabe an LCK-Stiftung für Verwaltungsaufwand (angelehnt an die Lohnkosten einer halben Verwaltungsstelle TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten + Ehrenamtszuschalen)	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	4.100 €	65.200 €
2.5	D & O Versicherung für GmbH-Geschäftsführung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung f. Organe + leitende Angestellten abzuschließen)	3.063 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.063 €
2.6	Hausmeisterdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 303,- €; Phase 3: 1.148,- €; Phase 4: 1.374,- €; Phase 6: 3.056,- €; Phase 7: 3.382,- €)	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	22.800 €
2.7	Reinigungsdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 207,- €; Phase 3: 785,- €; Phase 4: 939,- €; Phase 6: 2.089,- €; Phase 7: 2.312,- €)	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	12.000 €
2.8	Haustechnik / Wartung kontinuierlich (ggf. Synergien mit Veranstaltungstechnik Distillery)	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	10.200 €
2.9	Haus- und Bühnentechnik nach Belastungsspitzen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.250 €
2.10	Reinigungsdienste nach Belastungsspitzen	600 €	0 €	1.500 €	0 €	0 €	0 €	650 €	2.600 €	0 €	0 €	2.600 €	0 €	7.950 €
12.11	Sonst. Servicekräfte (geringfügig beschäftigt)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.200 €
2.12	Marketing / Werbung	200 €	200 €	200 €	1.000 €	200 €	200 €	1.000 €	200 €	200 €	2.000 €	200 €	2.000 €	7.600 €
2.13	Steuerberatung / weitere Beratungskosten (Anwälte, Notare, Rechtsschutz, etc.)	0 €	0 €	0 €	1.100 €	0 €	0 €	1.100 €	0 €	0 €	3.500 €	0 €	2.500 €	8.200 €
	Mobilität & Transport (Sharingkonzepte von PKW, Transportern, Lastenrädern ab August 2031, auch Koop.-Verträge)													
2.14	& Sponsoring von Anbietern	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.000 €	1.000 €	400 €	400 €	400 €	400 €	3.200 €
2.15	Schuldendienste	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.16	Tilgungen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.17	Kreditzinsen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.17	5,0% Risiko-Puffer (von der Summe oben gelisteter Kosten 2.1-2.15)	1.273 €	1.090 €	1.165 €	1.185 €	1.090 €	1.090 €	1.217 €	2.487 €	2.307 €	2.542 €	2.369 €	2.417 €	20.230 €

Rentabilitätsvorschau														
Kostenübersicht														
2.	2032												Quersumme 31.12.32	
	Phase 6						Phase 7							
	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.		
2.1	Betriebskosten (gem. Pauschale bei 100% Auslastung, ohne 7,5% Verwaltungsanteil, die im wesentl. i.d. Verwaltungskosten sind)	23.566 €	23.552 €	23.552 €	23.571 €	23.552 €	26.454 €	26.454 €	26.454 €	25.706 €	25.706 €	25.706 €	26.454 €	300.727 €
	Weitere Kosten (jenseits d. Betriebskostenpauschale)													
	Kosten LE Stattkultur GmbH:													
2.2	Verwaltungskosten LE Stattkultur GmbH (institutionelle Kosten der GmbH-Rechtsform inkl. Notar, Steuerberater, Versicherungen, Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, sonst. Kosten pauschal zunächst 4.800,- € pro Jahr, später wachsend bis 12.252,- € (2032))	834 €	834 €	834 €	834 €	834 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	11.170 €
2.3	Personalkosten Verwaltung (erst halbe, dann volle Stelle, später 1,5 und dann 2 Stellen vergleichbar TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten; alternativ: Entnahmen durch die Gesellschafter in vergleichbarer Höhe)	6.330 €	6.330 €	6.330 €	6.330 €	6.330 €	8.444 €	8.444 €	8.444 €	8.444 €	8.444 €	8.444 €	8.444 €	90.759 €
2.4	Pauschale Abgabe an LCK-Stiftung für Verwaltungsaufwand (angelehnt an die Lohnkosten einer halben Verwaltungsstelle TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten + Ehrenamtszuschalen)	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	90.000 €
2.5	D & O Versicherung für GmbH-Geschäftsführung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung f. Organe + leitende Angestellten abzuschließen)	3.127 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.127 €
2.6	Hausmeisterdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 303,- €; Phase 3: 1.148,- €; Phase 4: 1.374,- €; Phase 6: 3.056,- €; Phase 7: 3.382,- €)	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	2.655 €	31.855 €
2.7	Reinigungsdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 207,- €; Phase 3: 785,- €; Phase 4: 939,- €; Phase 6: 2.089,- €; Phase 7: 2.312,- €)	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	1.021 €	12.252 €
2.8	Haustechnik / Wartung kontinuierlich (ggf. Synergien mit Veranstaltungstechnik Distillery)	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	1.268 €	15.211 €
2.9	Haus- und Bühnentechnik nach Belastungsspitzen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.200 €	2.400 €	2.000 €	3.500 €	3.200 €	2.700 €	1.800 €	18.800 €
2.10	Reinigungsdienste nach Belastungsspitzen	2.000 €	0 €	0 €	0 €	2.000 €	2.000 €	500 €	500 €	1.000 €	1.000 €	1.500 €	1.000 €	11.500 €
12.11	Sonst. Servicekräfte (geringfügig beschäftigt)	1.266 €	1.266 €	1.266 €	1.266 €	1.266 €	2.532 €	2.532 €	2.532 €	2.532 €	2.532 €	2.532 €	2.532 €	24.055 €
2.12	Marketing / Werbung	500 €	2.000 €	500 €	3.000 €	500 €	500 €	500 €	1.000 €	500 €	1.200 €	500 €	500 €	11.200 €
2.13	Steuerberatung / weitere Beratungskosten (Anwälte, Notare, Rechtsschutz, etc.)	800 €	800 €	3.500 €	800 €	800 €	800 €	3.500 €	800 €	800 €	1.100 €	800 €	800 €	15.300 €
2.14	Mobilität & Transport (Sharingkonzepte von PKW, Transportern, Lastenrädern ab August 2031, auch Koop.-Verträge & Sponsoring von Anbietern)	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	408 €	4.901 €
2.15	Schuldendienste	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.15	Tilgungen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.16	Kreditzinsen	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2.17	5,0% Risiko-Puffer (von der Summe oben gelisteter Kosten 2.1-2.15)	2.564 €	2.382 €	2.442 €	2.433 €	2.407 €	2.889 €	2.909 €	2.754 €	2.842 €	2.802 €	2.852 €	2.769 €	32.043 €

Rentabilitätsvorschau														
Kostenübersicht														
2.	2032												Quersumme 31.12.32	
	Phase 6						Phase 7							
	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.		
2.1	Betriebskosten (gem. Pauschale bei 100% Auslastung, ohne 7,5% Verwaltungsanteil, die im wesentl. i.d. Verwaltungskosten sind)	314.949 €	321.563 €	328.316 €	335.210 €	342.250 €	349.437 €	356.775 €	364.267 €	371.917 €	379.727 €	387.701 €	395.843 €	412.643 €
	Weitere Kosten (jenseits d. Betriebskostenpauschale)													
	Kosten LE Stattkultur GmbH:													
2.2	Verwaltungskosten LE Stattkultur GmbH (institutionelle Kosten der GmbH-Rechtsform inkl. Notar, Steuerberater, Versicherungen, Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, sonst. Kosten pauschal zunächst 4.800,- € pro Jahr, später wachsend bis 12.252,- € (2032))	12.252 €	12.509 €	12.772 €	13.040 €	13.314 €	13.594 €	13.879 €	14.171 €	14.468 €	14.772 €	15.082 €	15.399 €	16.052 €
2.3	Personalkosten Verwaltung (erst halbe, dann volle Stelle, später 1,5 und dann 2 Stellen vergleichbar TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten; alternativ: Entnahmen durch die Gesellschafter in vergleichbarer Höhe)	103.456 €	105.628 €	107.847 €	110.111 €	112.424 €	114.785 €	117.195 €	119.656 €	122.169 €	124.735 €	127.354 €	130.028 €	135.547 €
2.4	Pauschale Abgabe an LCK-Stiftung für Verwaltungsaufwand (angelehnt an die Lohnkosten einer halben Verwaltungsstelle TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten + Ehrenamtszuschalen)	91.890 €	93.820 €	95.790 €	97.801 €	99.855 €	101.952 €	104.093 €	106.279 €	108.511 €	110.790 €	113.116 €	115.492 €	120.393 €
2.5	D & O Versicherung für GmbH-Geschäftsführung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung f. Organe + leitende Angestellten abzuschließen)	3.193 €	3.260 €	3.328 €	3.398 €	3.469 €	3.542 €	3.617 €	3.693 €	3.770 €	3.849 €	3.930 €	4.013 €	4.183 €
2.6	Hausmeisterdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 303,- €; Phase 3: 1.148,- €; Phase 4: 1.374,- €; Phase 6: 3.056,- €; Phase 7: 3.382,- €)	32.524 €	33.207 €	33.905 €	34.617 €	35.343 €	36.086 €	36.843 €	37.617 €	38.407 €	39.214 €	40.037 €	40.878 €	42.613 €
2.7	Reinigungsdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 207,- €; Phase 3: 785,- €; Phase 4: 939,- €; Phase 6: 2.089,- €; Phase 7: 2.312,- €)	12.509 €	12.772 €	13.040 €	13.314 €	13.594 €	13.879 €	14.171 €	14.468 €	14.772 €	15.082 €	15.399 €	15.722 €	16.390 €
2.8	Haustechnik / Wartung kontinuierlich (ggf. Synergien mit Veranstaltungstechnik Distillery)	15.531 €	15.857 €	16.190 €	16.530 €	16.877 €	17.231 €	17.593 €	17.963 €	18.340 €	18.725 €	19.118 €	19.520 €	20.348 €
2.9	Haus- und Bühnentechnik nach Belastungsspitzen	33.080 €	33.775 €	34.484 €	35.209 €	35.948 €	36.703 €	37.474 €	38.261 €	39.064 €	39.884 €	40.722 €	41.577 €	43.342 €
2.10	Reinigungsdienste nach Belastungsspitzen	18.378 €	18.764 €	19.158 €	19.560 €	19.971 €	20.390 €	20.819 €	21.256 €	21.702 €	22.158 €	22.623 €	23.098 €	24.079 €
12.11	Sonst. Servicekräfte (geringfügig beschäftigt)	31.023 €	31.675 €	32.340 €	33.019 €	33.712 €	34.420 €	35.143 €	35.881 €	36.635 €	37.404 €	38.189 €	38.991 €	40.646 €
2.12	Marketing / Werbung	14.702 €	15.011 €	15.326 €	15.648 €	15.977 €	16.312 €	16.655 €	17.005 €	17.362 €	17.726 €	18.099 €	18.479 €	19.263 €
2.13	Steuerberatung / weitere Beratungskosten (Anwälte, Notare, Rechtsschutz, etc.)	18.000 €	18.378 €	18.764 €	19.158 €	19.560 €	19.971 €	20.390 €	20.819 €	21.256 €	21.702 €	22.158 €	22.623 €	23.583 €
2.14	Mobilität & Transport (Sharingkonzepte von PKW, Transportern, Lastenrädern ab August 2031, auch Koop.-Verträge & Sponsoring von Anbietern)	5.004 €	5.109 €	5.216 €	5.326 €	5.438 €	5.552 €	5.668 €	5.787 €	5.909 €	6.033 €	6.160 €	6.289 €	6.556 €
2.15	Schuldendienste													
2.15	Tilgungen													
2.16	Kreditzinsen													
2.17	5,0% Risiko-Puffer (von der Summe oben gelisteter Kosten 2.1-2.15)	34.939 €	35.672 €	36.422 €	37.186 €	37.967 €	38.765 €	39.579 €	40.410 €	41.259 €	42.125 €	43.010 €	43.913 €	45.776 €

A 3: LIQUIDITÄTSVORSCHAU 2030 - 2032

Rentabilitätsvorschau													
Kostenübersicht													
	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059
2. Betriebskosten (gem. Pauschale bei 100% Auslastung, ohne 7,5% Verwaltungsanteil, die im wesentl. i.d. Verwaltungskosten sind)	421.309 €	430.156 €	439.189 €	448.412 €	457.829 €	467.443 €	477.260 €	487.282 €	497.515 €	507.963 €	518.630 €	529.521 €	540.641 €
Weitere Kosten (jenseits d. Betriebskostenpauschale)													
Kosten LE Stattkultur GmbH:													
2.2 Verwaltungskosten LE Stattkultur GmbH (institutionelle Kosten der GmbH-Rechtsform inkl. Notar, Steuerberater, Versicherungen, Büroausstattung, Verbrauchsmaterial, sonst. Kosten pauschal zunächst 4.800,- € pro Jahr, später wachsend bis 12.252,- € (2032))	16.390 €	16.734 €	17.085 €	17.444 €	17.810 €	18.184 €	18.566 €	18.956 €	19.354 €	19.761 €	20.176 €	20.599 €	21.032 €
2.3 Personalkosten Verwaltung (erst halbe, dann volle Stelle, später 1,5 und dann 2 Stellen vergleichbar TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten; alternativ: Entnahmen durch die Gesellschafter in vergleichbarer Höhe)	138.393 €	141.300 €	144.267 €	147.297 €	150.390 €	153.548 €	156.773 €	160.065 €	163.426 €	166.858 €	170.362 €	173.940 €	177.592 €
2.4 Pauschale Abgabe an LCK-Stiftung für Verwaltungsaufwand (angelehnt an die Lohnkosten einer halben Verwaltungsstelle TvÖD EG 11/3, brutto zzgl. 20% Lohnnebenkosten + Ehrenamtszuschüssen)	122.922 €	125.503 €	128.139 €	130.830 €	133.577 €	136.382 €	139.246 €	142.170 €	145.156 €	148.204 €	151.316 €	154.494 €	157.738 €
2.5 D & O Versicherung für GmbH-Geschäftsführung (Vermögensschadenhaftpflichtversicherung f. Organe + leitende Angestellten abzuschließen)	4.271 €	4.361 €	4.452 €	4.546 €	4.641 €	4.739 €	4.838 €	4.940 €	5.043 €	5.149 €	5.257 €	5.368 €	5.481 €
2.6 Hausmeisterdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 303,- €; Phase 3: 1.148,- €; Phase 4: 1.374,- €; Phase 5: 1.609,- €; Phase 6: 1.844,- €; Phase 7: 2.079,- €)	43.508 €	44.421 €	45.354 €	46.307 €	47.279 €	48.272 €	49.286 €	50.321 €	51.377 €	52.456 €	53.558 €	54.683 €	55.831 €
2.7 Reinigungsdienste (vorab in Betr.-Kosten gem. Pauschale monatlich enthalten: Phase 2: 207,- €; Phase 3: 785,- €; Phase 4: 939,- €; Phase 5: 1.093,- €; Phase 6: 1.247,- €; Phase 7: 1.401,- €)	16.734 €	17.085 €	17.444 €	17.810 €	18.184 €	18.566 €	18.956 €	19.354 €	19.761 €	20.176 €	20.599 €	21.032 €	21.473 €
2.8 Haustechnik / Wartung kontinuierlich (ggf. Synergien mit Veranstaltungstechnik Distillery)	20.776 €	21.212 €	21.657 €	22.112 €	22.576 €	23.051 €	23.535 €	24.029 €	24.533 €	25.049 €	25.575 €	26.112 €	26.660 €
2.9 Haus- und Bühnentechnik nach Belastungsspitzen	44.252 €	45.181 €	46.130 €	47.099 €	48.088 €	49.098 €	50.129 €	51.181 €	52.256 €	53.353 €	54.474 €	55.618 €	56.786 €
2.10 Reinigungsdienste nach Belastungsspitzen	24.584 €	25.101 €	25.628 €	26.166 €	26.715 €	27.276 €	27.849 €	28.434 €	29.031 €	29.641 €	30.263 €	30.899 €	31.548 €
2.11 Sonst. Servicekräfte (geringfügig beschäftigt)	41.500 €	42.371 €	43.261 €	44.169 €	45.097 €	46.044 €	47.011 €	47.998 €	49.006 €	50.035 €	51.086 €	52.159 €	53.254 €
2.12 Marketing / Werbung	19.667 €	20.080 €	20.502 €	20.933 €	21.372 €	21.821 €	22.279 €	22.747 €	23.225 €	23.713 €	24.211 €	24.719 €	25.238 €
2.13 Steuerberatung / weitere Beratungskosten (Anwälte, Notare, Rechtsschutz, etc.)	24.079 €	24.584 €	25.101 €	25.628 €	26.166 €	26.715 €	27.276 €	27.849 €	28.434 €	29.031 €	29.641 €	30.263 €	30.899 €
2.14 Mobilität & Transport (Sharingkonzepte von PKW, Transportern, Lastenrädern ab August 2031, auch Koop-Verträge & Sponsoring von Anbietern)	6.694 €	6.834 €	6.978 €	7.124 €	7.274 €	7.427 €	7.583 €	7.742 €	7.905 €	8.071 €	8.240 €	8.413 €	8.590 €
2.15 Schuldendienste													
2.16 Tätigungen													
2.17 Kreditsinsen													
2.18 5,0% Risiko-Puffer (von der Summe oben gelisteter Kosten 2.1-2.15)	46.738 €	47.719 €	48.721 €	49.745 €	50.789 €	51.856 €	52.945 €	54.057 €	55.192 €	56.351 €	57.534 €	58.742 €	59.976 €

Liquiditätsvorschau															
	2030 Phase 1			2030 Phase 2			2030 Phase 3			2030 Phase 4			2030 Phase 5		
3.1 Konto und Barkasse / Liquidität	93.000 €	92.580 €	91.110 €	83.908 €	76.181 €	69.504 €	61.566 €	57.636 €	55.280 €	52.924 €	49.518 €	45.902 €	42.497 €		
3.2 Instandhaltungsrücklage (separates Rücklagenkonto)	0 €	0 €	-813 €	-813 €	-813 €	-813 €	-2.343 €	-2.343 €	-2.343 €	-2.343 €	-2.343 €	-2.343 €	-2.343 €		
3.3 Betriebsergebnis	-420 €	-1.470 €	-6.389 €	-6.914 €	-5.864 €	-7.124 €	-1.588 €	-13 €	-13 €	-1.063 €	-1.273 €	-1.063 €	-1.063 €		
3.4 Liquiditätsstand	92.580 €	91.110 €	83.908 €	76.181 €	69.504 €	61.566 €	57.636 €	55.280 €	52.924 €	49.518 €	45.902 €	42.497 €	42.497 €		

Liquiditätsvorschau															
	2031 Phase 4 (+ evtl. Phase 5)			2031 Phase 6			2031 Phase 7			2031 Phase 8			2031 Phase 9		
3.1 Konto und Barkasse / Liquidität	42.497 €	35.683 €	32.717 €	28.175 €	23.213 €	20.246 €	17.279 €	11.635 €	19.636 €	31.418 €	38.265 €	48.734 €	58.206 €		
3.2 Instandhaltungsrücklage (separates Rücklagenkonto)	-2.934 €	-2.934 €	-2.934 €	-2.934 €	-2.934 €	-2.934 €	-2.934 €	-7.422 €	-7.422 €	-7.422 €	-7.422 €	-7.422 €	-7.422 €		
3.3 Betriebsergebnis	-3.879 €	-33 €	-1.608 €	-2.028 €	-33 €	-33 €	-2.710 €	15.423 €	19.203 €	14.268 €	17.891 €	16.893 €	16.893 €		
3.4 Liquiditätsstand	35.683 €	32.717 €	28.175 €	23.213 €	20.246 €	17.279 €	11.635 €	19.636 €	31.418 €	38.265 €	48.734 €	58.206 €	58.206 €		

Liquiditätsvorschau															
	2032 Phase 6			2032 Phase 7			2032 Phase 8			2032 Phase 9			2032 Phase 10		
3.1 Konto und Barkasse / Liquidität	58.206 €	73.437 €	92.680 €	110.662 €	128.592 €	147.310 €	175.638 €	203.546 €	234.709 €	274.086 €	314.304 €	353.472 €	384.320 €		
3.2 Instandhaltungsrücklage (separates Rücklagenkonto)	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €	-7.577 €		
3.3 Betriebsergebnis	15.231 €	19.243 €	17.983 €	17.930 €	18.718 €	28.328 €	27.908 €	31.163 €	39.378 €	40.218 €	39.168 €	30.848 €	30.848 €		
3.4 Liquiditätsstand	73.437 €	92.680 €	110.662 €	128.592 €	147.310 €	175.638 €	203.546 €	234.709 €	274.086 €	314.304 €	353.472 €	384.320 €	384.320 €		

A 4: GRUNDLEGENDES ZU DEN BETRIEBSKOSTEN UND DEREN UMLAGE AUF DIE MIETPARTEIEN

Zum besseren Verständnis wird an dieser Stelle ein grundlegender Blick auf den Umgang mit den Mietnebenkosten, bzw. den Betriebskosten und deren Umlage auf die Mietparteien geworfen, so wie es im Gebäudemanagement allgemein üblich ist.

Kosten des Gebäudemanagements und deren Umlage auf die Mietparteien

Die Kostenarten

Zunächst erfolgt eine Unterscheidung in direkte und indirekte Kosten. Als Umlageschlüssel dienen Nutzungsfläche, Personal/Personen und Verbrauchsanteil.

Direkte Kosten

- Stromkosten
- Heizungskosten
- Wasserkosten
- Versicherungen
- Sonstige Kosten

Sie werden gemäß folgender Umlageschlüssel auf die Mietparteien heruntergebrochen.

Indirekte Kosten	Umlageschlüssel
Gebäudeabschreibungen	Nutzungsfläche
Fremdkapitalzinsen	Nutzungsfläche
Erschließungsbeiträge	Verbrauchsanteil
Reparaturkosten	Nutzungsfläche
Grundsteuer	Nutzungsfläche
Wasserversorgung	Personal / Personen
Entwässerung	Personal / Personen
Heizung	Verbrauchsanteil
Kühlung	Verbrauchsanteil
Strom	Verbrauchsanteil
Aufzug	Personal / Personen
Straßen und Gehwegreinigung	Personal / Personen
Ungezieferbekämpfung	Nutzungsfläche
Müllbeseitigung	Personal / Personen
Gebäudereinigung	Nutzungsfläche
Indirekte Kosten	Umlageschlüssel
Gartenpflege	Nutzungsfläche
Beleuchtung	Personal / Personen
Schornsteinreinigung, Schornsteinprüfung	Nutzungsfläche
Gebäudehaftpflichtversicherung	
Gebäudesachversicherungen	
Hausmeisterkosten	Personal / Personen
Antenne, Breitband, Satellit, IT-Anschlüsse	Personal / Personen
Einrichtungen Gemeinschaftsräume, Kaffeeküche	Personal / Personen

Kostenverteilung im Gebäudemanagement Bezogen auf den Zweckbetrieb LE Stattdkultur GmbH:

Die unten folgende Tabelle zeigt die Kalkulation der Betriebskosten auf Basis der getroffenen Annahmen für das Gleisdreieck im Vergleich für 2023 und 2030. Weiterhin bildet die detaillierte Flächenplanung mit Bezug zu den unterschiedlichen Ziel- und Preisgruppen eine gute Grundlage zur Darstellung der Kostenstellen und -träger. Wir stellen hier aber lediglich die Gesamtwirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells dar. Das Erstellen einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung zur Umrechnung der Kosten auf die einzelnen Mietparteien ist an dieser Stelle noch nicht notwendig. Die für das Gleisdreieck erstellte Gewinn- und Verlustrechnung führt die kalkulierten Betriebskosten sowohl auf der Einnahme- als auch auf der Ausgabenseite auf.

A 5: KALKULATION DER MONATLICHEN NEBENKOSTEN

Kalkulierte monatliche Nebenkosten und Ermittlung der Nebenkostenpauschale

Pos.	Leistungsposition	Betrag €/m ² je Monat 2023	Betrag €/m ² je Monat 2030	Anzahl der Monate / Auslastung	Mietflächen in m ²	Nettobetrag in € 2030
1	Grundsteuer Gebäude	0,0000 €	0,0000 €			
2	Grundsteuer Fläche	0,0000 €	0,0000 €			
3	Gebäudeversicherung	0,0657 €	0,0799 €	12,00	5032,96	4.825,58 €
4	Haftpflichtversicherung	0,0249 €	0,0303 €	12,00	5032,96	1.828,87 €
5	Wasser / Abwasser pauschal	0,2395 €	0,2913 €	12,00	5032,96	17.590,98 €
6	Einleitung Regenwasser	0,1335 €	0,1624 €	12,00	5032,96	9.805,41 €
7	Straßenreinigungsgebühr	0,0254 €	0,0309 €	12,00	5032,96	1.865,60 €
8	private Straßenreinigung	0,0206 €	0,0251 €	12,00	5032,96	1.513,04 €
9	Winterdienst	0,0202 €	0,0246 €	12,00	5032,96	1.483,67 €
10	Dachwartung GD	0,0180 €	0,0219 €	12,00	5032,96	1.322,08 €
11	Blitzschutz	0,0029 €	0,0035 €	12,00	5032,96	213,00 €
12	Grün- und Graupflege	0,0693 €	0,0843 €	12,00	5032,96	5.090,00 €
13	Müllabfuhr	0,1460 €	0,1776 €	12,00	5032,96	10.723,52 €
14	Hausmeisterdienste	0,4900 €	0,5959 €	12,00	5032,96	35.989,90 €
15	Objekt Wachschatz	0,0500 €	0,0608 €	12,00	5032,96	3.672,44 €
16	Gebäudereinigung	0,3350 €	0,4074 €	12,00	5032,96	24.605,34 €
17	Aufzugwartung	0,1370 €	0,1666 €	12,00	5032,96	10.062,48 €
18	Allgemeinstrom	0,0600 €	0,0730 €	12,00	5032,96	4.406,93 €
19	Anschlüsse f. Medien/IT	0,1400 €	0,1703 €	12,00	5032,96	10.282,83 €
20	sonstige Kosten	0,0300 €	0,0365 €	12,00	5032,96	2.203,46 €
21	Hausverwaltung 7,5% der KM	0,7325 €	0,8900 €	12,00	5032,96	53.801,00 €
	Zwischensumme 1	2,7405 €	3,3320 €			201.286,15 €
22	Heizung inkl. Warmwasser*	2,0500 €	2,3680 €	12,00	5032,96	143.016,59 €
	Zwischensumme 2	4,7905 €	5,7000 €			344.302,74 €
	Umrechnungsfaktor gemäß getroffener Inflationsannahmen:					121,61 %

Die LCKS ist als gemeinnützige Stiftung von der Grundsteuer befreit.

Quellen der Kalkulation:

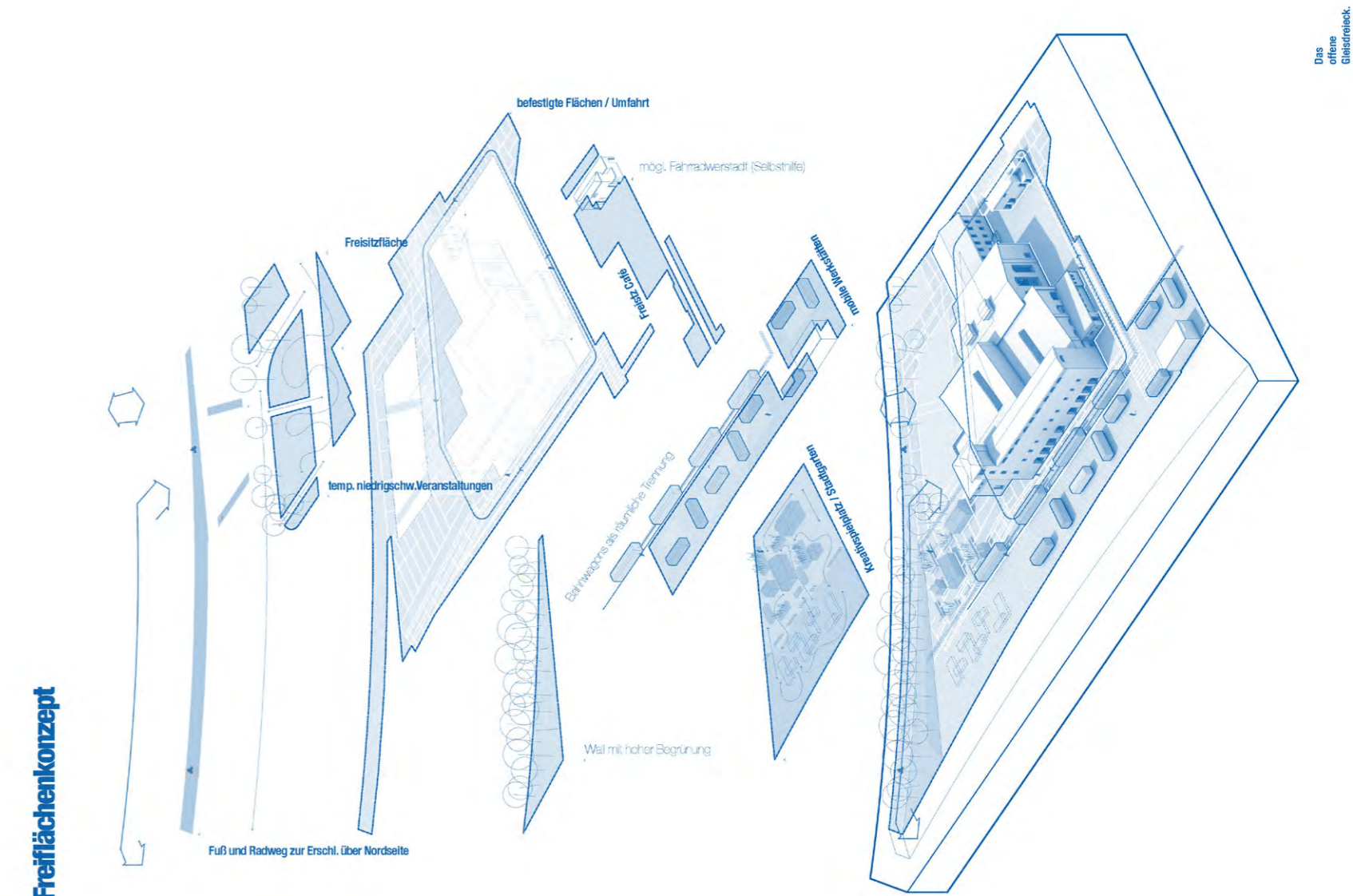
spiegel.de 2022 und Mineko GmbH

<https://stadtreinigung-leipzig.de/wir-sind-fuer-sie-da/uebersicht-gebuehren>

https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.5_Dez5_Jugend_Soziales_Gesundheit_Schule/50_Sozialamt/KdU/Leipziger_Betriebskostenbroschuere_2016.pdf

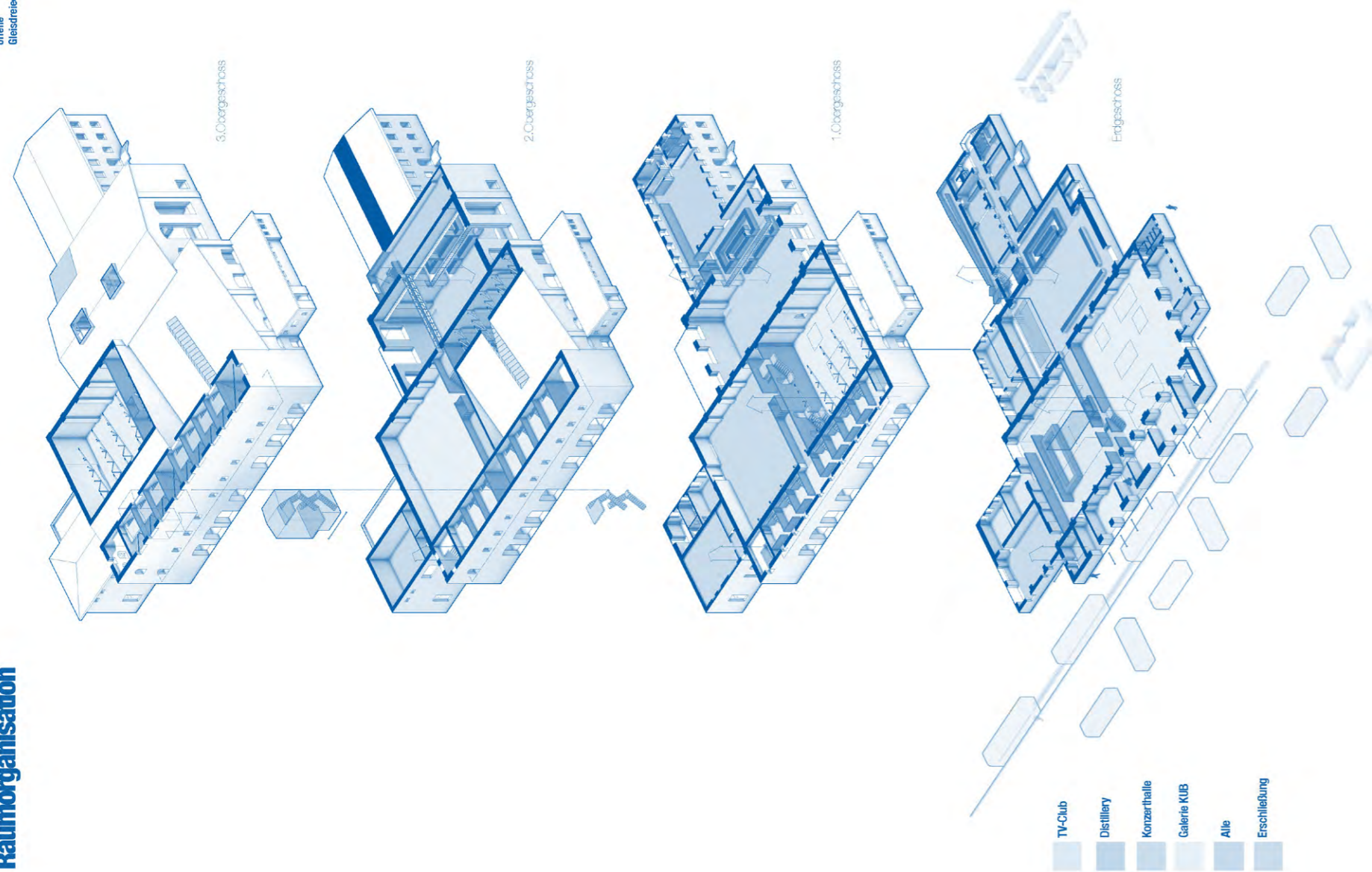
Abgleich mit Erfahrungswerten des Distillery Clubs

A 6: AUSWERTUNG BEDARFSERMITTLUNG 2019/2020, ARCHITEKTEN | INGENIEURE – BACHMANN, GREGOR, KUTHER, KLEMLZ – GMBH



Raumorganisation

Das offene Gleisdreieck.



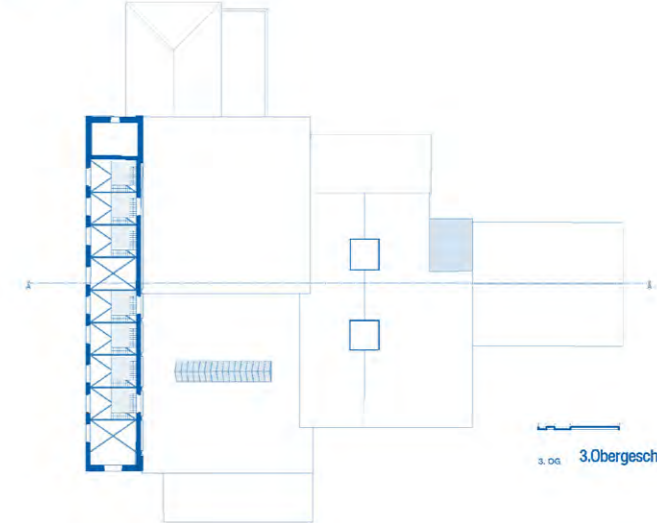
Das offene Gleisdreieck.



Bedarfsfindung in 4 WS

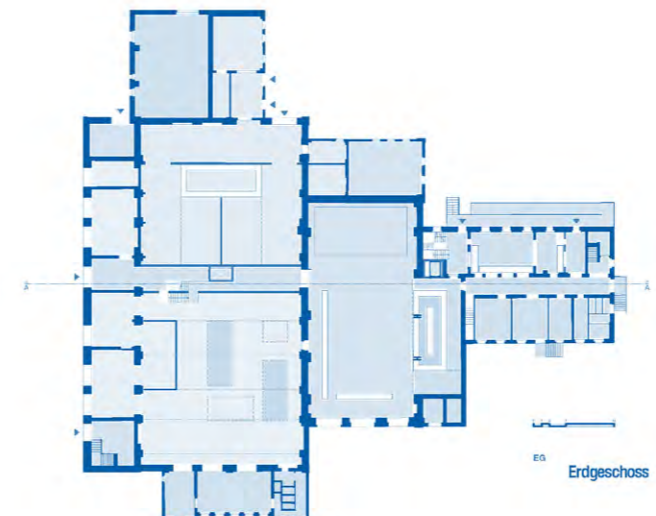
- Distillery ca. 330 m²
- Galerie KUB ca. 285 m²
- Alle ca. 474 m²
- Erschließung ca. 87 m²

Das offene Gleisdreieck.

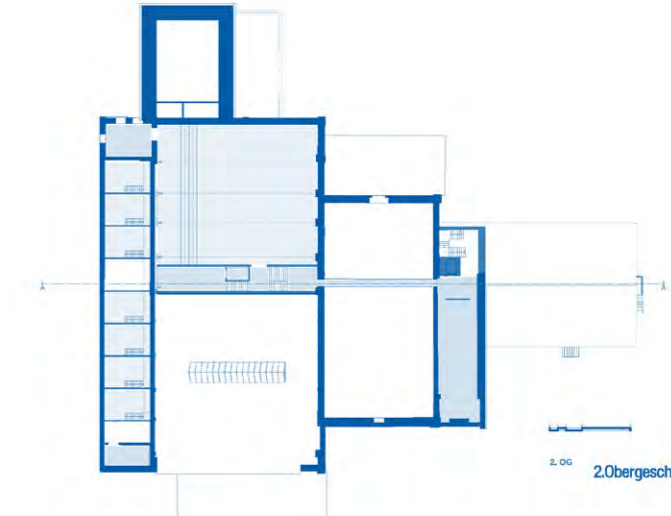


Bedarfsfindung in 4 WS

- Galerie KUB ca. 91 m²



- TV-Club ca. 445 m²
- Distillery ca. 320 m²
- Konzerthalle ca. 420 m²
- Galerie KUB ca. 548 m²
- Alle ca. 209 m²
- Erschließung ca. 145 m²



- Distillery ca. 66 m²
- Galerie KUB ca. 505 m²
- Erschließung ca. 95 m²



KREATIVES SACHSEN

TRÄGER
Landesverband
der Kultur- und
Kreativwirtschaft
Sachsen e.V.



**KREATIVES
ERZ
GEBIRGE**



WIR
**GESTALTEN
DRESDEN**



Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuer-
mitteln auf Grundlage des vom Sächsischen
Landtag beschlossenen Haushaltes.



enchoris

**GEMEINSAM
GESTALTEN
WIR EIN
KREATIVES
SACHSEN.**

