

## Anlage zur Sitzungsvorlage 2018-3048: Aufarbeitung der wirtschaftlichen Entwicklung des Bodenseeforums

### I. Historie der wesentlichen Beschlussfassungen/Informationen des Gemeinderates

Die untenstehende Tabelle soll einen kurzen Überblick über den Ablauf der gefassten Beschlüsse sowie wesentlichen Ereignisse des Bodenseeforums seit Beratung über den Ankauf des ehemaligen Centrotherm-Gebäudes bieten.

Tabelle 1: Historie der wesentlichen Beschlüsse und Informationen des Gemeinderates

Datum	Gremium	Thema
27.03.2014	GR	Auftrag an die Verwaltung, den Kauf des ehemaligen Centrotherm-Gebäudes Reichenaustraße 21 vorzubereiten
22.05.2014	GR	<p>Vorlage des ersten Businessplans</p> <p>Beschluss zum Erwerb des Anwesens Reichenaustraße 21 einschließlich des Gebäudes zum Kaufpreis von 14,2 Mio. EUR (Stadtanteil: 4,3 Mio. EUR brutto, zuzügl. Erwerbsnebenkosten).</p> <p>Genehmigung von für die Umbaumaßnahmen erforderlichen Kosten in Höhe von 9,2 Mio. EUR brutto.</p> <p>Bereitstellung von Einrichtungskosten in Höhe von 3,8 Mio. EUR brutto im Doppelhaushalt 2015/16.</p> <p>Auftrag an die Verwaltung zur Gründung einer Verwaltungs- und Betriebsgesellschaft, welcher das erworbene Gebäude verpachtet werden soll.</p> <p>Einrichtung eines Planungsbeirates als beratendes Gremium während der Planungs- und Umbauphase.</p> <p>Einstellung von HH-Mitteln in den Doppelhaushalt 2015/16 für die Voreröffnungsphase im Jahr 2015 in Höhe von 330 TEUR.</p>
24.02.2015/ 03.03.2015	TUA/GR	<p>Fassung des Projektbeschlusses zum Umbau des Veranstaltungshauses</p> <p>Anpassung des Businessplans</p>

		Anpassung der Baukosten
11.06.2015	PBV (Planungs- beirat Veranstaltungs- haus)	Information über die Verschiebung des Eröffnungsdatums auf November 2016.  Information über einen zu erwartenden Rückgang der Umsatzerlöse für die Jahre 2016/2017 und damit verbunden eine Anpassung des Businessplans.
17.03.2016	GR	Beschluss, das Bodenseeforum künftig in der Betriebsform des Eigenbetriebs zu führen.
12.05.2016	GR	Wahl des ersten Geschäftsführers des Bodenseeforums
16.06.2016	GR	Beschluss über die Wirtschaftspläne für das 2. Halbjahr 2016 und das Jahr 2017 für den neugegründeten Eigenbetrieb Bodenseeforum.  Übertragung der Mittel für die restlichen zu tätigenden Investitionen aus dem städtischen Haushalt auf den Eigenbetrieb.
15.11.2016/ 24.11.2016	BA BFK/ GR	Beschluss zur Trennung der Stadt Konstanz vom ersten Geschäftsführer des Bodenseeforums.  Bestellung eines Interimsgeschäftsführers
06.12.2016	BA BFK	Quartalsbericht III/2016
14.03.2017	BA BFK	Quartalsbericht IV/2016  Feststellung einer voraussichtlichen Abrechnungssumme für Kauf und Umbau des BFK von ca. 20,2 Mio. EUR (einschließlich der in den Baurechnungen enthaltenen Vorsteuer in Höhe von 2,5 Mio. EUR) und Information über Erfordernis des Einbehalts der Vorsteuer im Projekt.  Information über erforderliche Finanzierung des Verlustes aus dem Rumpfwirtschaftsjahr 2016 durch den städt. Haushalt, da Vorsteuer aus den Baukosten aufgrund erhöhter Investitionskosten für das Baubudget herangezogen werden muss.
09.05.2017	HFA	Beschluss über Übernahme des Betriebskostenzuschusses für das Wirtschaftsjahr 2016 aus dem städtischen Haushalt – Genehmigung eines Abschlags von 1,7 Mio. EUR.
23.05.2017	GR	Wahl des heutigen Geschäftsführers des

		Bodenseeforums
07.06.2017	BA BFK	Information über eine Erhöhung des voraussichtlichen Defizits für das Jahr 2017 auf ca. 1,5 Mio. EUR im operativen Betrieb.
13.07.2017	BA BFK	Quartalsbericht I/2017: Überschreitung des WP 2017 um voraussichtlich 1,5 Mio. EUR Darstellung des Nachtragswirtschaftsplans 2017
20.07.2017	GR	Verabschiedung des Nachtragswirtschaftsplans BFK für das Jahr 2017
17.10.2017	BA BFK	Quartalsbericht II/2017
14.11.2017	BA BFK	Quartalsbericht III/2017 Einbringung Wirtschaftsplan BFK 2018 sowie Anpassung der Mittelfristigen Finanzplanung
19.12.2017	GR	Verabschiedung des WP 2018 einschließlich aktualisierter MiFriFi

## II. Entwicklung der Herstellungskosten des Bodenseeforums

### 1. Kaufpreis für Anwesen und Gebäude:

In der Sitzung des Gemeinderates am 22.05.2014 wurde beschlossen, dass das Anwesen Reichenaustraße 21 einschließlich des aufstehenden Gebäudes durch Stadt und IHK erworben werden soll. Der Gesamtkaufpreis in Höhe von 14.229.312 EUR wurde folgendermaßen auf Stadt und IHK verteilt:

Stadt Konstanz	30%	4.305.511 EUR
IHK	70%	9.923.801 EUR

Der Kaufpreis orientierte sich an einem Verkehrswertgutachten (Verkehrswert: 13,5 Mio. EUR), welches wiederum sowohl Ertragswert, Vergleichswert und Sachwert des Gebäudes berücksichtigte. Auch die Erwerbsnebenkosten wurden im Verhältnis 30/70 zwischen den Beteiligten aufgeteilt. Der Gemeinderat stellte mit Beschluss eine Summe von 4.530.000 EUR für Kaufpreis einschließlich Erwerbsnebenkosten bereit.

Dieser veranschlagte Betrag deckt sich mit dem letztlich gezahlten Kaufpreis für das Anwesen sowie das ehemalige Centrotherm-Gebäude.

## 2. Umbau- und Einrichtungskosten:

In der Sitzungsvorlage 2014-0421 für die Gemeinderatssitzung am 22.05.2014 wurden geplante Umbaukosten in Höhe von 9,2 Mio. EUR brutto angenommen. Aufgrund der Annahme, dass die Vorsteuer von Seiten der Stadt einbehalten werden kann, wurde für die geplanten Baukosten von einem Betrag von 7,7 Mio. EUR netto ausgegangen.

Der Beschluss des Gemeinderats basierte auf der Annahme, dass das künftige Kongress- und Tagungshaus in Form einer GmbH geführt werden würde.

In der Sitzungsvorlage wurden – entsprechend einer Schätzung von Herrn Maugé – die Einrichtungskosten auf 3,8 Mio. EUR brutto bzw. 3,2 Mio. EUR netto (nach Abzug Vorsteuer) festgehalten. Die Höhe der Inventarkosten legte die Annahme zugrunde, dass „eine Lichtenanlage für den großen Saal, diverse Scheinwerfer, mobile Podeste, Beamer, mobile Leinwände und weitere veranstaltungsbezogene Technik angeschafft“ werden müssen. Auch die Beschaffung der kompletten Bestuhlung, Rednerpulte und Tische war geplant.

Insgesamt wurden somit Umbau- und Inventarkosten in Höhe von 13 Mio. EUR brutto, bzw. 10,9 Mio. EUR netto veranschlagt.

In der Sitzung des Planungsbeirates am 30.01.2015 wurde von Seiten des Projektsteuerers Hr. Rommel und des Beraters Hr. Maugé über die aktuelle Entwicklung der Bau- und Inventarkosten informiert. Zwar sah deren Präsentation eine Erhöhung des Umbaubudgets um 1,5 Mio. EUR vor, diese Erhöhung sollte jedoch durch eine entsprechende Reduzierung des Budgets für Inventar in derselben Höhe ausgeglichen werden, so dass von einem Gesamtbudget in Höhe von 17,5 Mio. EUR brutto (inkl. Kaufpreis) ausgegangen wurde.

Im Rahmen der Sitzungsvorlage (2015-0901) für den TUA am 24.02.2015 bzw. den Gemeinderat am 03.03.2015 wurde darüber informiert, dass an der Höhe der Umbau- und Inventarkosten in Höhe von insgesamt 13 Mio. EUR brutto festgehalten wurde, aufgrund der aktuellen Planung jedoch eine Umschichtung der Kosten vorgesehen war: Umbaukosten: 10,7 Mio. EUR brutto; Ausstattungskosten: 2,3 Mio. EUR brutto. Herr Maugé machte in der Sitzung des TUA deutlich, dass aufgrund der gestiegenen Baukosten Einsparungen im Bereich des Inventars vorgenommen worden seien.

In der Sitzung des Planungsbeirates am 11.06.2015 haben sich weitere Veränderungen des Bau- und Ausstattungsbudgets ergeben:

Hr. Maugé informierte darüber, dass das Inventarbudget auf 1,7 Mio. EUR brutto reduziert worden sei, um andere Mehrkosten kompensieren zu können. Des Weiteren wurde darüber informiert, dass einige wesentliche Ausstattungsgegenstände wie Beamer und Computer nicht angeschafft sondern geleast werden würden.

Neben dieser Entlastung des Ausstattungsbudgets wurden jedoch in der Sitzung des Planungsbeirates am 11.06.2015 nach einem erfolgten Ortstermin folgende

zusätzliche Leistungen in Höhe von 288 TEUR beschlossen: Parkettboden statt Epoxidharzbeschichtung, Torluftschleier statt Heizkörper im Windfang, Hinterleuchtung Lochfassade innen und außen sowie die Mülleinhausung, Absenkung der Müllcontainerstandorte und die Umpflanzung. Insgesamt sollte sich zum damaligen Zeitpunkt das Bau- und Ausstattungsbudget durch die vorgenommenen Reduzierungen (Leasing statt Kauf) und Erhöhungen (optionale Leistungen) nicht erhöhen.

In der Sitzung des Betriebsausschusses am 14.03.2017 wurde darüber informiert (SV 2017-2441), dass es im Verlaufe des Projektes seit Mai 2014 zu drei wesentlichen Änderungen im Baubudget gekommen sei: Aufgrund einer Veränderung des Cateringkonzeptes wurde eine deutlich aufwändigere Küchenausstattung erforderlich (zusätzliche Kosten in Höhe von 480 TEUR), eine Planung und Organisation durch die städtische IT wie ursprünglich vorgesehen ließ sich in der Praxis nicht umsetzen (zusätzliche Kosten in Höhe von 205 TEUR), aufgrund von Bedenken bei Mitarbeitern des RPA wurde von einem Leasing eines wesentlichen Teils der technischen Ausstattung wieder abgesehen, zudem gab es weitere kleinere Änderungen nach Inbetriebnahme des Gebäudes.

Insbesondere aufgrund dieser zusätzlichen Maßnahmen sowie weiterer Einzelmaßnahmen wurde in dieser Sitzungsvorlage mit einer voraussichtlichen Abrechnungssumme von 17,7 Mio. EUR netto, bzw. 20,2 Mio. EUR brutto gerechnet – diese Abrechnungssumme enthält den Kaufpreis von 4,5 Mio. EUR für Anwesen und Gebäude inkl. Erwerbsnebenkosten.

In der Sitzungsvorlage wurde hierzu folgendes ausgeführt: „Das gemäß Projektbeschluss des GR vom 03.März 2015 geplante Kostenbudget für das neue Veranstaltungshaus von 17,5 Mio. EUR (13,2 Mio. EUR für Gebäude und Baumaßnahmen, 2 Mio. EUR für Ausstattung und 2,1 Mio. EUR für Baunebenkosten) wurde voll ausgeschöpft. Die voraussichtliche Abrechnungssumme inkl. 19% Vorsteuer beträgt 20,2 Mio. EUR, darin enthalten ist der Kaufpreis für Grundstück und Gebäude mit 4,5 Mio. EUR. Unter Berücksichtigung der in den Baurechnungen enthaltenen Vorsteuer von 2,5 Mio. EUR ergibt sich eine voraussichtliche Abrechnungssumme von 17,7 Mio. EUR. Dabei wird davon ausgegangen, dass die aus den Rechnungen für Umbaumaßnahmen gezogene Vorsteuer im Projekt verbleibt.“ (S.8, Anhang)

Als Ergebnis dieser Sitzungsvorlage kann festgehalten werden, dass gegenüber der ursprünglichen Beschlusslage des Gemeinderates vom 22.05.2014, welche ein Budget für Bau- und Ausstattungskosten in Höhe von insgesamt 13 Mio. EUR brutto vorsah, voraussichtlich ein Bau- und Ausstattungsbudget in Höhe von 15,7 Mio. EUR brutto erforderlich wird.

Die in den Baurechnungen enthaltene Vorsteuer in Höhe von 2,5 Mio. EUR wurde aus diesem Grund für die Finanzierung der Budgetüberschreitung in Höhe von ca. 2,7 Mio. EUR genutzt und konnte nicht wie von Seiten der Kämmerei ursprünglich vorgesehen für den Ausgleich des Verlustes des Wirtschaftsjahres 2016 herangezogen werden.

Die untenstehende Aufstellung der vorläufigen Abrechnungssumme (Tabelle 2) macht jedoch deutlich, dass die Budgetüberschreitung nicht auf einen einzelnen Kostenpunkt zurückzuführen ist, sondern vielmehr aufgrund von Kostensteigerungen insbesondere in den Bereichen Baukonstruktionen, Ausstattung sowie Baunebenkosten begründet ist.

Nach aktuellem Stand (Februar 2018) kann aufgrund der Buchung von GWG (geringwertige Wirtschaftsgüter) im Budget der Baukosten, welche direkt in den Betriebskosten des Jahres 2016 dargestellt werden können, von einer leichten Reduzierung der Abrechnungssumme gegenüber dem oben dargestellten Stand ausgegangen werden.

Bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Sitzungsvorlage lag keine Abschlussrechnung über die Investitionskosten vor, da bislang nicht alle Gewerke schlussgerechnet sind bzw. keine Schlussrechnungen vorliegen.

Tabelle 2: Gegenüberstellung beschlossenes Budget und voraussichtliche Abrechnungssumme (Stand 31.01.2017; Darstellung der Kostenentwicklung durch Hr. Bernhard nach Aufstellung Hr. Rommel)

Kostengruppe	31.01.2017		
	Budget (brutto)	Vergabesumme	vorauss. Abrechnung
Grundstück	4.516.196,00 €	4.516.196,00 €	4.516.196,00 €
Herrichten und Erschließen	35.700,00 €	52.156,00 €	50.381,00 €
Baukonstruktionen	4.738.580,00 €	4.815.682,00 €	5.414.230,00 €
Technische Anlagen	3.431.960,00 €	3.005.451,00 €	3.587.155,00 €
Außenanlagen	386.750,00 €	303.670,00 €	549.899,00 €
Ausstattung und Kunstwerke	1.745.603,00 €	2.391.056,00 €	2.987.567,00 €
Baunebenkosten	2.203.814,00 €	2.395.332,00 €	2.737.980,00 €
Unvorhergesehenes	449.210,00 €	- €	190.000,00 €
Leistungen nach Inbetriebnahme	- €	17.240,00 €	173.740,00 €
Gesamtsumme:	17.507.813,00 €	17.496.783,00 €	20.207.148,00 €

**Budget zu vorauss. Abrechnung:  
(gesamt)**

2.699.335,00 €

### **III. Entwicklung der Businesspläne bzw. der Wirtschaftspläne des Bodenseeforums**

#### 1. Grundsätzliches

In der Gemeinderatssitzung am 22.05.2014 wurde der Kaufbeschluss für das ehemalige Centrotherm-Gebäude gefasst. Der Sitzungsvorlage war ein Businessplan beigelegt. Dieser Businessplan sah im Ergebnis vor, dass der Betrieb eines Kongress- und Tagungshauses in der geplanten Form spätestens im Jahr 2018 schwarze Zahlen im operativen Geschäft schreiben würde.

Aufgrund der Annahme, dass der Betrieb des Bodenseeforums in Form einer GmbH geführt werden würde, war vorgesehen, dass die Stadt Abschreibungen für Kauf und Herstellung des Gebäudes bzw. alle Gebäudekosten im Kernhaushalt trägt, da das Gebäude lediglich an die Betriebsgesellschaft verpachtet werden sollte.

Die geplante Betriebsgesellschaft sollte einen vorgesehenen Pachtzins gegenüber der Stadt in Höhe von etwa 280 TEUR/Jahr netto (7EUR/m<sup>2</sup>; 3.400 m<sup>2</sup>) entrichten, wodurch die Stadt für die Aufwendungen für die Anschaffungs- und Herstellungskosten einen Ausgleich erhalten sollte.

Mit der Gemeinderatsentscheidung am 17.03.2016, rund ein halbes Jahr vor der Eröffnung des Bodenseeforums, aufgrund steuerrechtlicher Risiken u.a. bezüglich der Vorsteueroption statt einer GmbH die Betriebsform eines Eigenbetriebes zu wählen, konnte die geplante Vorgehensweise und damit die Verpachtung des Gebäudes nicht umgesetzt werden.

In der Sitzungsvorlage (2016-1886) für den Gemeinderat am 16.06.2016 wurde darüber informiert, dass diese Entscheidung dazu führt, dass Immobilie und Grundstück der Reichenaustraße 21 in den neu gegründeten Eigenbetrieb eingebracht werden und damit verbunden künftig Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen, Bauunterhalt und weitere Gebäudekosten vom Eigenbetrieb geleistet werden müssen. Dies bedeutet, dass diese im Wirtschaftsplan des Bodenseeforums abgebildet werden müssen, anstatt – wie ursprünglich vorgesehen – im Haushaltsplan der Stadt Konstanz. Im Gegenzug entfällt ebenfalls die geplante Pachtzahlung an die Stadt.

Eine weitere Anpassung der Businesspläne an die neue Betriebsform des Eigenbetriebes erfolgte aufgrund der zeitlichen Dringlichkeit durch die anstehende Eröffnung zum damaligen Zeitpunkt nicht. Stattdessen wurde in der Gemeinderatssitzung am 16.06.2016 der Wirtschaftsplan für die zweite Hälfte 2016 sowie für das Wirtschaftsjahr 2017 verabschiedet.

## 2. Entwicklung der Businesspläne bzw. der Wirtschaftspläne

Der Sitzungsvorlage SV 2014-0421 für die Gemeinderatssitzung am 22.05.2014, in welcher der Erwerb des heutigen Bodenseeforums beschlossen wurde, wurde ein Businessplan als Anlage beigefügt, welcher durch Herrn Maugé für die Beratungsfirma Congress-Consult erarbeitet wurde. Dieser weist folgende Ergebnisse auf:

Tabelle 3: Prognostizierte Ergebnisse des Businessplans, welcher dem Gemeinderat im Mai 2014 vorgelegt wurde

	<b>2015</b>	<b>2016</b>			<b>2017</b>		
		Worst	Real	Best	Worst	Real	Best
<b>Jahres- ergebnis vor Steuer in EUR</b>	-422.866	-330.955	185.344	315.668	-96.334	341.942	564.654

Für die mittelfristige Planung wurde im Businessplan von Herrn Maugé (Anlage der damaligen Sitzungsvorlage) festgehalten: „Die Worst-Case Betrachtung zeigt ab dem Jahr 2018 ein ausgeglichenes Ergebnis. Für die Jahre 2016-2017 ist im schlechtesten Fall von einem Gesamtverlust für alle zwei Betriebsjahre von 426 TEUR auszugehen.“ (S. 102)

Neben einer Führung des Betriebes als GmbH wurden zum damaligen Zeitpunkt folgende Annahmen zugrunde gelegt:

- Das Raumprogramm sieht ein Zwischengeschoss vor, gegenüber dem heutigen Bestandsgebäude mit zusätzlichen Räumen
- Von Seiten der Stadt wird an die Betreibergesellschaft ein spielfertiges Haus inkl. Mobiliar und Technik vermietet
- Die Pachtzahlungen an die Stadt betragen 286 TEUR/Jahr
- Die Stadt Konstanz übernimmt alle Versicherungen sowie Wartungs-, Reparatur- und Ersatzinvestitionen für Dach und Fach und alle technischen Festeinbauten
- Geplant sind 229 Veranstaltungen pro Jahr
- Die Eröffnung des Gebäudes ist für den 01.01.2016 vorgesehen

Im Folgenden soll die Entwicklung der Businesspläne daran anschließenden Wirtschaftspläne aufgezeigt werden. Aufgrund der tatsächlich erfolgten Entwicklung der Ergebnisse werden zugunsten einer besseren Übersichtlichkeit jeweils lediglich die Zahlen des angenommenen Worst Case dargestellt. Zudem wird auf eine eingehende Betrachtung des Wirtschaftsjahres 2015 verzichtet.

Tabelle 4: Wirtschaftsjahr **2016**

Zeitpunkt der Beratung im Gremium	GR, 22.05.2014  Businessplan (A)  05/2014	GR, 03.03.2015  Businessplan (B)  12/2014	Planungsbeirat, 11.06.2015  Businessplan (C)  03/2015	GR, 16.06.2016  Wirtschaftsplan 2016/17	BA, 06.12.2016  Quartalsbericht III/2016; Hochrechnung 2016	BA, 14.03.2017  Quartalsbericht IV/2016
Betriebsform	GmbH	GmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Ergebnis	-331 TEUR	-576 TEUR	-326 TEUR	-897 TEUR	-906 TEUR	-1.692 TEUR
Erträge	1.121 TEUR	512 TEUR	151 TEUR	482 TEUR	229 TEUR	219 TEUR
Kosten/Aufwand	-1.427 TEUR	-1.088 TEUR	-477 TEUR	-1.375 TEUR	-1.136 TEUR	-1.906 TEUR
Abschreibung	-25 TEUR	-132 TEUR	-47 TEUR	-386 TEUR	-122 TEUR	-561 TEUR
<b>Operatives Ergebnis<sup>1</sup></b>	<b>-331 TEUR</b>	<b>-576 TEUR</b>	<b>-326 TEUR</b>	<b>-511 TEUR</b>	<b>-785 TEUR</b>	<b>-1.346 TEUR</b>

Als Fazit der Darstellung der Entwicklung des Wirtschaftsplans für das Jahr 2016 kann festgehalten werden, dass die Verschlechterung des Ergebnisses maßgeblich durch die Darstellung der Abschreibungen und GWG sowie durch eine Nicht-Erwirtschaftung der Erträge bei gleichzeitig deutlicher Erhöhung der Kosten begründet ist.

<sup>1</sup> Ergebnis abzüglich Abschreibung für Gebäude und Betriebsverrichtung

Tabelle 5: Wirtschaftsjahr **2017**

Zeitpunkt der Beratung	GR, 22.05.2014  Businessplan (A)  05/2014	GR, 03.03.2015  Businessplan (B)  12/2014	Planungsbeirat, 11.06.2015  Businessplan (C)  03/2015	GR, 16.06.2016  Wirtschaftsplan 2016/17	BA, GR, 13.07.2017  Nachtrags- wirtschaftsplan 2017	BA, 14.11.2017  Quartalsbericht III/2017
Betriebsform	GmbH	GmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Ergebnis	-96 TEUR	-209 TEUR	-200 TEUR	-942 TEUR	-2.454 TEUR	-2.307 TEUR
Erträge	1.418 TEUR	1.498 TEUR	2.261 TEUR	2.590 TEUR	1.265 TEUR	1.249 TEUR
Kosten/Aufwand	-1.489 TEUR	-1.707 TEUR	-2.460 TEUR	-3.525 TEUR	-3.719 TEUR	-3.549 TEUR
Abschreibung	-25 TEUR	-230 TEUR	-230 TEUR	-802 TEUR	-997 TEUR	-942 TEUR
<b>Operatives Ergebnis<sup>2</sup></b>	<b>-96 TEUR</b>	<b>-209 TEUR</b>	<b>-200 TEUR</b>	<b>-141 TEUR</b>	<b>-1.451 TEUR</b>	<b>-1.365 TEUR</b>

Als Fazit der Entwicklung des Wirtschaftsplans 2017 kann festgehalten werden, dass – neben der erforderlichen Darstellung der Abschreibungen – gleichzeitig geringere Erträge sowie insbesondere eine deutliche Steigerung der Kosten zu einer Verschlechterung des Ergebnisses geführt haben.

<sup>2</sup> Ergebnis abzüglich Abschreibung für Gebäude und Betriebsverrichtung

Tabelle 6: Wirtschaftsjahr **2018**

Zeitpunkt der Beratung	GR, 22.05.2014  Businessplan (A)  05/2014	GR, 03.03.2015  Businessplan (B)  12/2014	Planungsbeirat, 11.06.2015  Businessplan (C)  03/2015	GR, 16.06.2016  Wirtschaftsplan 2016/17	BA, 14.11.2017  Wirtschaftsplan 2018
Betriebsform	GmbH	GmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Ergebnis	70 TEUR	-143 TEUR	-94 TEUR	-920 TEUR	-2.142 TEUR
Erträge	1.689 TEUR		2.496 TEUR		1.928 TEUR
Kosten/Aufwand	-1.619 TEUR		-2.590 TEUR		-4.060 TEUR
Abschreibung	-35 TEUR		-230 TEUR	-808 TEUR	-968 TEUR
<b>Operatives Ergebnis<sup>3</sup></b>	<b>70 TEUR</b>	<b>-143 TEUR</b>	<b>-94 TEUR</b>	<b>-118 TEUR</b>	<b>-1.174 TEUR</b>

Als Fazit aus der Entwicklung des aktuellen Wirtschaftsplans für das Jahr 2018 kann festgehalten werden, dass die aktuell geplanten Erträge etwa den im ursprünglichen Businessplan prognostizierten Erträge entsprechen, bzw. diese sogar überschreiten, die erwarteten Kosten jedoch deutlich über den ursprünglichen Annahmen liegen.

<sup>3</sup> Ergebnis abzüglich Abschreibung für Gebäude und Betriebsverrichtung

Folgende Entwicklung der den Businessplan bzw. Wirtschaftsplan zugrunde gelegten Annahmen führte zu einer Anpassung der Businesspläne durch Herrn Maugé<sup>4</sup>:

- Nachstehende Entwicklungen der Rahmenbedingungen führten dazu, dass im März 2015 dem Gemeinderat ein überarbeiteter Businessplan (B) vorgelegt wurde, welcher eine deutliche Reduzierung der Erträge und eine geringfügige Reduzierung der Kosten für das Jahr 2016 prognostizierte sowie eine leichte Erhöhung der Kosten für das Jahr 2017:
  - Die ursprünglich geplanten Flächen im östlichen Bereich des Gebäudes wurden im Zuge der Teilungserklärung der IHK überlassen
  - Benötigte Räume für Büros sollen bei der IHK angemietet werden
  - Die angedachte GmbH soll das komplette Mobiliar und die mobile Technik leasen statt kaufen
  - Es wird vorgesehen, dass die Betriebsgesellschaft wesentliche Anschaffungen selbst tätigt, anstatt dass diese durch den städt. Haushalt finanziert werden sollen. Hierfür soll die Gesellschaft eine erhöhte Kapitalausstattung erhalten.
  - Die Pachtzahlung an die Stadt verringert sich aufgrund der verringerten Quadratmeterfläche auf 270 TEUR
  - Die Eröffnung des Gebäudes wird auf Mitte 2016 verschoben
  - Die Anzahl der geplanten Veranstaltungen wird aufgrund neuer Raumzuschnitte von 229 auf 257 Veranstaltungen pro Jahr erhöht
  - Der geplante Mietumsatz aus Kongressen, Seminaren und Ausstellungen wird reduziert, der Ansatz aus Kulturveranstaltungen erhöht
  - Insgesamt wird für die ersten drei Jahre ein geringerer Umsatz angesetzt als ursprünglich angenommen
  
- Zwischen Anfang 2015 und Juni 2015 kam es zu weiteren Änderungen aufgrund einer Verschiebung des Eröffnungstermins. Diese zog im Businessplan (C) (03/2015) eine Reduzierung der Ansätze auf Kosten- und Ertragsseite für das Jahr 2016 nach sich, sah jedoch eine deutliche Steigerung derselben für die Jahre 2017 und 2018 vor:

---

<sup>4</sup> Die Darstellung der Entwicklungen, welche zu Anpassungen der Businesspläne geführt haben, beruht in Teilen auf Aussagen in Sitzungsvorlagen/Protokollen sowie in Teilen auf Unterlagen, welche Herr Maugé Ende November 2017 zur Verfügung gestellt hat.

- Büroräume werden nicht angemietet, sondern auf eigenen Flächen realisiert – dies führt zu einem Wegfall vorgesehener Seminarräume
  - Die Anzahl der geplanten Veranstaltungen wird leicht erhöht auf 262 Veranstaltungen pro Jahr
  - Die bisher vorgesehenen Pachteinnahmen durch Catering entfallen, da dieses nicht verpachtet werden soll, sondern von der GmbH selbst betrieben werden soll; stattdessen sind eigene Cateringerträge vorgesehen
  - Die Eröffnung des Gebäudes wird auf November 2016 verschoben
  - Die Einstellung des Geschäftsführers sowie des Mitarbeiterstabs soll daher auf Juli/Sept. 2016 verschoben werden
- Nach der Erstellung des Businessplans (C) 03/2015 wurde der Businessplan dem Gemeinderat nicht mehr in überarbeiteter Form vorgelegt. Stattdessen wurde dem Gemeinderat im Juni 2016 ein Wirtschaftsplan für die Jahre 2016 und 2017 zur Beschlussfassung vorgelegt. Die darin enthaltenen Anpassungen gegenüber dem bis dahin vorliegenden Businessplan (C) sind entsprechend der Sitzungsvorlage 2016-1886 auf folgende Veränderungen zurückzuführen:
    - Das Bodenseeforum soll statt als GmbH als Eigenbetrieb geführt werden. Dies zieht mehrere Konsequenzen nach sich, insbesondere führt dies dazu, dass die Abschreibungen für das Gebäude im Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs und nicht wie geplant im städtischen Haushalt abzubilden sind.
    - Anstatt einer Verpachtung des Caterings wurde beschlossen, das Catering durch den Eigenbetrieb selbst zu betreiben. Gegenüber dem Businessplan wurde im Wirtschaftsplan für das Jahr 2016 eine deutliche Erhöhung, für das Jahr 2017 eine deutliche Reduzierung des geplanten Gastronomieumsatzes vorgenommen (entsprechend des erwarteten Veranstaltungsmix)
    - Der Aufwand für Wartung, Reparatur und IT wurde erhöht, da eine Anbindung an die städtische Infrastruktur nicht realisiert werden konnte.
    - Insgesamt erhöhten sich die Aufwandspositionen im Bereich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen für das Jahr 2016 von ca. 111 TEUR auf 464 TEUR, für das Jahr 2017 von ca. 670 TEUR auf 1.003 TEUR. Die Erhöhung dieser Positionen ist insbesondere auf Steigerungen im Bereich der IT, der Wartungsverträge sowie der Versicherungen zurückzuführen. An städtischen Umlagen wurde zu diesem Zeitpunkt lediglich der Aufwand für die Kämmerei

eingepplant, da über übrige Umlagen zu diesem Zeitpunkt keine Schätzungen vorlagen.

- Es wurde eine Position „Fremdpersonal“ in Höhe von 100 TEUR im Wirtschaftsplan aufgenommen
- Am 06.12.2016 wurde dem Betriebsausschuss im Rahmen des Quartalsberichts III/2016 eine aktuelle Hochrechnung für das Wirtschaftsjahr 2016 vorgelegt. Diese sieht eine Verschlechterung des operativen Ergebnisses von -511 TEUR auf -785 TEUR vor. Zurückzuführen war diese Verschlechterung laut Sitzungsvorlage (2016-2253) insbesondere auf eine Reduzierung der Umsatzerlöse, welche insbesondere aus reduzierten Cateringleistungen resultierten. Demgegenüber wurden jedoch folglich auch eine Reduzierung des Wareneinkaufs erwartet sowie eine deutliche Reduzierung der erwarteten Abschreibungen.

In der Sitzungsvorlage befindet sich allerdings der Hinweis: „Die zu erwartenden Abschreibungen können aus diesem Grund zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht errechnet werden, vorläufig werden die Abschreibungen für Gebäude und Maschinen auf 122 TEUR in 2016 geschätzt.“ Im Rückblick muss hierzu festgehalten werden, dass zum damaligen Zeitpunkt lediglich die aktuell gebuchten Abschreibungen dargestellt wurden, ohne die absehbar noch zum Jahresende anfallenden Abschreibungen zu berücksichtigen.

Insgesamt wurde zum damaligen Zeitpunkt davon ausgegangen, dass bis zum Jahresende der erwartete Verlust in Höhe von 906 TEUR „...gegenüber dem Planverlust in Höhe von 893 TEUR nahezu eine Punktlandung darstellt.“

- Im März 2017 erfolgte im Rahmen des Quartalsberichts IV/2016 eine deutliche Korrektur der für 2016 erwarteten Ergebnisse: Gegenüber dem Wirtschaftsplan 2016 wurde für das Jahr 2016 eine Verschlechterung des operativen Ergebnisses von -511 TEUR auf -1.346 TEUR erwartet. Da zu diesem Zeitpunkt von einmaligen Sondereffekten ausgegangen wurde, erfolgte vorerst keine Anpassung des Wirtschaftsplanes für das Jahr 2017.

Ursächlich für diese Veränderungen waren folgende Entwicklungen:

- Die Personalsituation (Ausfall der Geschäftsführung sowie mehrere unbesetzte Stellen) führten zu einem drastischen Rückgang der Akquise (Einnahmeausfall von über 50% bzw. 260 TEUR)
- Erhöhung der Position der GWG, welche sofort in 2016 abgeschrieben werden konnten, um ca. 445 TEUR
- Beraterkosten aufgrund des Wechsels in der Geschäftsführung
- Neuanschaffungen von Kleingeräten, Werkzeugen,...

- Eine Information über die Entwicklung des operativen Ergebnisses für das Wirtschaftsjahr 2017 erfolgte im Rahmen des Quartalsberichts I/2017 und damit verbunden mit dem Nachtragswirtschaftsplan 2017, welcher dem Gemeinderat im Juli 2017 vorgelegt wurde. Dieser sah ein voraussichtliches operatives Ergebnis für das Jahr 2017 in Höhe von -1.451 TEUR vor. Die Entwicklung wurde auf folgende Ursachen zurückgeführt:
  - Aufgrund des Ausfalls des Geschäftsführers fehlen dem Bodenseeforum mindestens eineinhalb Jahre aktiver Vermarktung und damit die Schaffung eines entsprechenden Bekanntheitsgrades. Dies führte zu weniger Anfragen sowie zu einem anderen Veranstaltungsmix als erwartet (bspw. Hochzeiten statt Tagungen).
  - Deutliche Reduzierung der Cateringleistungen gegenüber dem Planansatz
  - Nacht-, Wochenend- und Feiertagszuschläge waren im ursprünglichen Wirtschaftsplan nicht berücksichtigt (TVöD)
  - Allgemeine Verwaltungskosten für externe Beratung sowie das RPA (223 TEUR statt 100 TEUR zuzgl. 38 TEUR RPA)
  - Die erwarteten Kosten für Reparaturen, Instandhaltung und IT fallen gegenüber dem Ansatz von 85 TEUR mit 292 TEUR deutlich höher aus. Dies ist insbesondere zurückzuführen auf die komplexe IT-Ausstattung sowie die durch die Betriebsform notwendige Anschaffung von SAP3 und erforderliche Wartungsverträge für das ganze Haus
  - Die sonstigen Aufwendungen fallen deutlich höher aus als geplant (Interimsgeschäftsführung, externe Beratung, Personaldienstleister, ...)
- Eine detaillierte Darstellung des Wirtschaftsjahres 2018 erfolgte mit der Vorlage des Wirtschaftsplanes 2018 im November 2017. Gegenüber der Mittelfristigen Finanzplanung aus dem Jahr 2016 (GR, 16.06.2016) mit einem erwarteten Ergebnis in Höhe von -118 TEUR sieht der aktuelle Wirtschaftsplan 2018 ein operatives Ergebnis in Höhe von -1.174 TEUR vor. Gegenüber dem voraussichtlichen Jahresabschluss 2017 in Höhe von ca. -1.457 TEUR ist damit eine Verbesserung der Prognose in Höhe von ca. 280 TEUR zu verzeichnen.

Mehrere Veränderungen in verschiedenen Positionen haben zu dieser gesamthaften deutlichen Verschlechterung des Betriebsergebnisses geführt. Zu den wesentlichen Positionen gehören die deutlich geringeren Umsatzerlöse aufgrund von weniger und anderen Veranstaltungen als geplant ebenso wie aufgrund von deutlich geringeren Cateringerlösen. Notwendige Anpassungen im Bereich des Personals haben

ebenfalls zu deutlichen Veränderungen im Wirtschaftsplan geführt, bspw. hinsichtlich des Einsatzes von Fremdleistungen sowie von Personaleinsatz aufgrund des im Eigenbetrieb herrschenden TVöDs, der in der ursprünglichen Planung nicht vorgesehen war.

Nachfolgend sollen daher Entwicklungen in den Bereichen Betriebsform, Personal, Raumprogramm, Catering, Veranstaltungsakquise sowie Betriebskosten eingehend betrachtet werden.

#### **IV. Erläuterung einzelner wesentlicher Veränderungen**

##### **1. Betriebsform**

Die Beschlussfassung für den Erwerb des ehemaligen Centrotherm-Gebäudes in der Reichenaustraße am 22.05.2014 sah vor, dass für den Betrieb des Bodenseeforums eine Verwaltungs- und Betriebsgesellschaft mbH gegründet werden sollte. An diese Betriebsgesellschaft sollte das von der Stadt erworbene und zum Tagungs- und Veranstaltungshaus umgebaute Teileigentum verpachtet werden.

Gleichzeitig war vorgesehen, dass alle Investitionskosten und damit auch die Abschreibungen sowie sämtliche Versicherungen sowie Wartungs-, Reparatur- und Ersatzinvestitionen für Dach und Fach und alle technischen Festeinbauten bei der Stadt Konstanz lägen, bzw. im städtischen Haushalt abgebildet werden sollten.

In dieser geplanten Konstellation war ursprünglich vorgesehen, dass die zu gründende städtische GmbH einen Pachtzins von 280 TEUR/Jahr entrichtet und somit zur Finanzierung der Kosten beiträgt.

Die Aufgaben der Betreibergesellschaft sollten darin bestehen, „...dass sie den städtischen Teil des Hauses betreibt, die Räume vermietet und zusätzlich weitere Dienstleistungen anbietet. Als weitere Dienstleistungen werden Vermietung von Veranstaltungstechnik und Organisationsdienstleistungen für Veranstalter vorgesehen.“ (SV 2014-0421)

Wie bereits oben dargestellt, hing die Wahl der Betriebsform von vorneherein eng mit der steuerlichen Fragestellung der Vorsteueroption zusammen. Aus diesem Grund waren enge Absprachen mit dem Finanzamt erforderlich.

Im Januar 2015 wurde in der Sitzung des Planungsbeirates kommuniziert, dass unter Umständen der Betrieb als Eigenbetriebs geführt werden müsse, um wie geplant die Umsatzsteuererstattung geltend machen zu können.

Aufgrund von Gesprächen Ende des Jahres 2015 mit dem Finanzamt Konstanz kam die Verwaltung zu dem Ergebnis, dass mit der bislang

vorgesehenen Betriebsform einer GmbH keine langfristige Sicherheit bezüglich des Vorsteuerabzuges gewährt werden könne. Aus diesem Grund wurde im Gemeinderat am 17.03.2016 der Grundsatzbeschluss zur Gründung eines Eigenbetriebes „Bodenseeforum“ zum 1. Juli 2016 gefasst.

Mit der Gründung des Eigenbetriebs verbunden war die Übertragung des Teileigentums der Immobilie in der Reichenaustraße an den Eigenbetrieb Bodenseeforum Konstanz, was dazu führte, „... dass Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen, Bauunterhalt und weitere Kosten dem Eigenbetrieb zugerechnet werden, was bei der ursprünglichen Planung nicht vorgesehen war.“ (SV 2016-1886; GR-Sitzung am 16.06.2016)

Wie in der Sitzungsvorlage für den Gemeinderat am 16.06.2016 dargestellt, sind daher die ursprünglichen Businesspläne nicht direkt mit den Wirtschaftsplänen des Eigenbetriebs Bodenseeforum vergleichbar. Zu den angesprochenen zusätzlichen Belastungen des Eigenbetriebs in Form der Abschreibungen und der Gebäudekosten gehören untenstehende Abweichungen:

- Alle Versicherungen und Steuern sowie Kosten für die Verwaltung durch die WOBAK gehen zu Lasten des Eigenbetriebs (Die ursprüngliche Berechnung des Businessplans ging davon aus, „dass folgende Versicherungen, Steuern und Kosten seitens der Stadt getragen werden: Gebäudeversicherung, Einbruch- und Diebstahlversicherung, Glasversicherung, Grundsteuer, Grunderwerbsteuer, Bauversicherung“) (Businessplan Maugé; 22.05.2014)
- Die Kostenumlagen der städtischen Ämter belasten den Eigenbetrieb mit mehr als 100 TEUR/Jahr (Kämmerei, RPA, Personalamt). Diese wären allerdings teilweise auch im Rahmen einer städtischen GmbH angefallen.
- Die Personalstruktur richtet sich nach dem Tarifrecht des öffentlichen Dienstes und erfordert daher für Bereitschaftsdienste und Nachtschichten sowie für Feiertagsdienste besondere Zulagen. Auch erfordert das Arbeitsrecht eine gegenüber der ursprünglichen Planung veränderte Personalstruktur.

## 2. Personal

Am 12.05.2016 wurde der erste Geschäftsführer des Bodenseeforums gewählt. Die relativ späte Besetzung der Geschäftsführerposition hing unmittelbar mit der Unklarheit bezüglich der Betriebsform des Bodenseeforums zusammen: Im Februar 2015 wurde darüber berichtet, dass das geplante Stellenbesetzungsverfahren mangels Gesellschaft nicht gestartet werden konnte. „Um die Vermarktung und Positionierung des Hauses, die

dringend notwendig ist, jetzt anzustoßen“, konnte Herr Maugé Anfang 2015 als Interimsmanager gewonnen werden.

Der erste Geschäftsführer trat seinen Dienst zum 1. Juli 2016 an, in der Sitzung des Betriebsausschusses am 15.11.2016 wurde der Beschluss zur Trennung mit dem Geschäftsführer gefasst und im Gemeinderat am 24.11.2016 bestätigt. Der Leiter der Wirtschaftsförderung wurde bis zur Neubesetzung dieser Position als Interimsgeschäftsführer bestellt.

Bereits vor der Trennung vom ersten Geschäftsführer kam es im Bodenseeforum zu einigen Kündigungen. Im Betriebsausschuss am 06.12.2016 wurde darüber berichtet, dass lediglich sechs der geplanten 9,5 Stellen aktuell besetzt seien. Die Vakanz dieser Stellen, insbesondere die Nichtbesetzung der Geschäftsführerposition, führte dazu, dass bereits im Dezember 2016 deutlich wurde, dass im Bereich der Akquise wesentliche Defizite gegenüber der im Wirtschaftsplan enthaltenen Planung bestanden. In der Sitzungsvorlage für den Betriebsausschuss am 14.03.2017 wurde der Einnahmeausfall aufgrund der nicht besetzten Geschäftsführerposition auf 50% beziffert, da keine der zusätzlich geplanten Veranstaltungen für das Jahr 2016 akquiriert werden konnte. Der prognostizierte Umsatz in Höhe von 482 TEUR wurde aus diesem Grund nicht erreicht; stattdessen lagen die Erlöse am Jahresende 2016 lediglich bei 218 TEUR.

Aufgrund dieser Vakanzen wurde insbesondere in der Eröffnungsphase des Bodenseeforums sowie darüber hinaus auf Fremdpersonal zurückgegriffen, um den Betrieb gewährleisten zu können. Nach aktuellem Stand wurden im Jahr 2016 insgesamt 197 TEUR für Fremdpersonal gebucht. Der Wirtschaftsplan sah hierbei jedoch lediglich 100 TEUR vor. Die Personalsituation konnte nur langsam wieder stabilisiert werden – im März 2017 waren nach wie vor lediglich sieben der zehn Stellen besetzt, in der Sondersitzung des Betriebsausschusses im Juni 2017 wurde darüber berichtet, dass wieder zwei Mitarbeiter des Bodenseeforum verlassen hätten.

Erst im Mai 2017 wurde Herr Lohmar als neuer Geschäftsführer gewählt. Er trat zum 1. Juli 2017 seinen Dienst an.

Im Nachtragswirtschaftsplan 2017 wurde der Stellenplan neben einer Stelle für den Facility Manager um eine neue stellvertretende Projektleiterstelle erweitert, um die Teamstruktur so anzupassen, dass künftig zusätzliche Veranstaltungen ermöglicht werden. Diese Stelle wurde zudem dadurch gerechtfertigt, dass erst durch diese eine Stellvertreterregelung in Urlaub- und Krankheitsfällen möglich wurde. Der Stellenplan beträgt im Nachtragswirtschaftsplan 2017 12 Stellen. Eine Anpassung der Teamstruktur war auch dadurch erforderlich, dass die geplante Personalstruktur nicht zu den Gegebenheiten des Hauses passte und aus heutiger Sicht zu wenig Personal vorgesehen war.

Mit dem Wirtschaftsplan 2018 wurde eine weitere zusätzliche Stelle der Stellvertretung des Geschäftsführers geschaffen. Diese Stelle „wird notwendig,

da eine der Hauptaufgaben des Geschäftsführers ist, Akquise für das Bodenseeforum zu betreiben. Das bedingt häufige Abwesenheiten, die durch eine künftige Stellvertretung abgedeckt werden sollen.“ (SV 2017-2876). Zusätzlich soll durch die Einrichtung einer Stelle „Geringverdiener“ zur Unterstützung der Veranstaltungstechnik in Stoßzeiten die Position der externen Personalkosten reduziert werden. Der aktuelle Stellenplan 2018 sieht damit insgesamt 14 Stellen vor.

Insgesamt muss festgehalten werden, dass der Wirtschaftsplan 2016/2017, welcher vom Gemeinderat im Juni 2016 verabschiedet wurde, notwendige Anpassungen nach Beschlussfassung über die Betriebsform des Eigenbetriebs im Personalbereich vermutlich nicht enthalten hat. Ein wesentlicher Bereich der im Rahmen des Nachtragshaushalts 2017 für Personal eingestellten Mehrausgaben stellt Mehrkosten für Überstunden, Zuschläge und Bereitschaftszeiten dar. Diese Anpassungen ebenso wie die zusätzlichen Stellen im Jahr 2017 und 2018 waren erforderlich, um die Vorgaben des TVöD einhalten zu können.

Aufgrund zahlreicher nicht besetzter Stellen wurden die Personalkosten allerdings nicht voll ausgeschöpft.

### 3. Raumprogramm

Der ursprünglich von Herrn Maugé vorgelegte Businessplan basierte auf einem Raumprogramm, welches gegenüber dem heute bestehenden Gebäude insbesondere im 1. Stock deutliche Veränderungen aufweist:

Entgegen der damaligen Planung wurde der östliche Teil des Gebäudes der IHK überlassen. Vorgesehen in der Planung, welche Grundlage der Kaufentscheidung im Mai 2014 gewesen war, waren in diesem Bereich ein Konferenzraum sowie eine Lounge.

Darüber hinaus waren auf einem damals vorgesehenen „Zwischenstockwerk“ weitere Sitzungs- und Konferenzräume vorgesehen, sowie ein weiterer großer Konferenzraum, der sich an der Stelle der heutigen VIP-Lounge sowie den Toiletten im 1,5. Stock befinden sollte.

Insgesamt weist das heutige Raumprogramm des Bodenseeforums mit drei großen (bei Bedarf unterteilbaren) Konferenzräumen gegenüber der im Mai 2014 vorgestellten Raumplanung mit zwei großen und fünf kleineren bzw. mittelgroßen Konferenzräumen deutlich weniger Räume für Seminare und Konferenzen aus.

Vorgesehen war im Businessplan der Sitzung im Mai 2014: „Die Raummieten liegen im unteren Drittel der in Kongresszentren verlangten Mieten. Es wird nicht empfohlen zwischen einzelnen Gruppen von Nutzern z.B. gewerblich, gemeinnützig u.a. zu unterscheiden und eine differenzierte Preispolitik zu betreiben. Konstanzer Vereinen steht immer frei, über einen städt. Zuschuss

die Raummieten zu finanzieren. Damit entscheidet die Stadt und der Gemeinderat und nicht die Geschäftsführung über entsprechende Rabatte.“ (S.21)

Der Businessplan legte folgende Mietpreise für die Räume (ohne Sicherheits- und Technikpersonal und Veranstaltungstechnik) zugrunde:

- Großer Saal (bis 1.000 Personen): 2.500 EUR
- Mittlere Säle, 8 Stunden Miete: 1.450 EUR
- Konferenzräume: 250 – 650 EUR

Je nach Veranstaltungsart mussten hierbei weitere Kosten (Personal, Technik,...) hinzugerechnet werden.

In den Sitzungen des Planungsbeirates vom 21.11.2014 und 30.01.2015 wurde über die Saalgröße beraten – es erfolgte hier eine Korrektur der Sitzplätze im Großen Saal auf in der Regel 1.100 Besucher.

Gegenüber der ursprünglichen Planung konnte das Vorhaben, feststehende Saalmieten zu veranschlagen, aufgrund der Umsatzsteuerregelung mit dem Finanzamt nicht weiter verfolgt werden: Diese sieht vor, dass die Räume nicht ohne weitere Dienstleistungen vermietet werden dürfen, da ansonsten eine Verpachtung vorliegt, welche umsatzsteuerbefreit ist. Dies wiederum hätte dazu geführt, dass das Unternehmen nicht in vollem Umfang vorsteuerabzugsberechtigt gewesen wäre.

Aus diesem Grund wurden im Jahr 2015 einzelne Pauschalen festgelegt, welche nicht nur Bestuhlung, sondern auch Personal wie Hostessen oder Veranstaltungstechniker einschloss.

Im Rahmen der Überprüfung der Kosten- und Ertragssituation des Bodenseeforums wurde von Seiten der Geschäftsführung festgestellt, dass die alten Raumpauschalen kein kostendeckendes Wirtschaften ermöglichten.

Zum 1. Januar 2018 wurden daher in der neuen Benutzungs- und Entgeltordnung neue Pauschalen festgehalten. Die neuen Pauschalen unterscheiden wie bereits die anfänglichen Pauschalen zwischen verschiedenen Veranstaltungskonzeptionen. Je nach Veranstaltungsart sind Einrichtung, Technik und Bestuhlung inkludiert. Personal wird jedoch künftig gesondert nach tatsächlich geleisteten Stunden berechnet. Ziel der neuen Konzeption bestand in der Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppen sowie gleichzeitig in der Optimierung der Kostensituation im Veranstaltungsbetrieb.

Aus diesem Grund lassen sich die ursprünglichen Raumpreise, welche im Businessplan (Mai 2014) vorgesehen waren, nicht unmittelbar mit den heutigen Raumpauschalen vergleichen, da die heutigen Raumpauschalen die Einrichtung sowie Grundreinigung und ggf. Technik beinhalten.

Aktuell sehen die günstigsten Raumpauschalen wie folgt aus:

- Großer Saal: 2.950 EUR (Kulturpauschale)
- Mittlere Säle: 1.100 EUR – 4.500 EUR
- Konferenzräume: 350 EUR – 1.195 EUR

Insgesamt befinden sich damit die Raummieten in etwa einem vergleichbaren Preiskorridor wie im ursprünglichen Businessplan 05/2014 zugrunde gelegt.

#### 4. Veranstaltungsakquise

Der von Herrn Maugé vorgelegte Businessplan im Mai 2014 sah vor, dass das Tagungs- und Seminarzentrum überwiegend für wissenschaftliche Kongresse, Tagungen und Seminare, Firmenveranstaltungen wie Fortbildungen, Kommerzielle Ausstellungen und Verbandsversammlungen u.a. genutzt werde.

Lediglich in der tagungsschwachen Zeit sollte das Bodenseeforum für Kulturveranstaltungen, Vereinsfeste, Betriebsfeste oder Feiern zur Verfügung stehen.

Der Businessplan basierte auf der Annahme, dass mehr als 70% aller Veranstaltungen Tagungen und Kongresse sein würden.

Eine aktuelle Betrachtung der Veranstaltungszusammensetzung der Jahre 2016 bis Ende 2017 zeigt hingegen folgende Verteilung:

- Tagungen und Kongresse: 43%
- Kulturveranstaltungen: 21%
- Messeveranstaltungen: 4%
- Vereinsveranstaltungen: 1,5%
- Veranstaltungen mit städt. Nutzung: 7%
- Bankettveranstaltungen: 11%
- Sonstige: 12,5%

Aufgrund dieser – gegenüber dem Businessplan stark veränderten – Nutzung des Hauses kann eine bloße Darstellung einer Veranstaltungszahl keinen Aufschluss über die zu erwartende Erlössumme geben: Tagungen und Kongresse (insbesondere mehrtägige Veranstaltungen) nehmen mehr Leistungen des Hauses in Anspruch und erwirtschaften deutlich höhere Umsätze als Kulturveranstaltungen.

Die im Businessplan 2014 (A) angenommene Anzahl von 229 geplanten Veranstaltungen pro Jahr ist aus diesem Grund nicht unmittelbar mit der im aktuell geltenden Wirtschaftsplan getroffenen Annahme von 116 geplanten Veranstaltungen vergleichbar. So sah der Businessplan für den Worst Case im Jahr 2018 betriebliche Erträge in Höhe von 1.689 TEUR vor, der Wirtschaftsplan 2018 sieht betriebliche Erträge in Höhe von 1.928 TEUR vor.

## 5. Catering

Im Rahmen des von Herrn Maugé im Mai 2014 vorgelegten Businessplans war vorgesehen, dass die Cateringleistungen durch die Betriebsgesellschaft an drei externe Caterer vergeben werden sollte. Im Businessplan hieß es hierzu: „Der Caterer wird verpflichtet, seinen jeweiligen Umsatz nach Abschluss einer Veranstaltung anhand einer Kopie der Rechnung der Betreibergesellschaft nachzuweisen und hierfür eine Umsatzprovision in Höhe von 15% des Nettoumsatzes (ohne MwSt) abzuführen.“ (S.50)

Im Januar 2015 wurde im Planungsbeirat darüber berichtet, dass diese Idee in der Region nicht umsetzbar sei und das Bodenseeforum sich daher auf einen Caterer beschränken werde.

Aufgrund von verschiedenen Vorbehalten wurde in der Sitzung des Planungsbeirates am 11.06.2015 das Cateringkonzept dahingehend verändert, dass die Verantwortung für das Catering in die Betriebsgesellschaft gegeben werden sollte und diese die Cateringleistungen über Lieferanten anbietet. Aus diesem Grund wurde eine eigene Küchenausstattung notwendig und erforderte zusätzliche Investitionskosten in Höhe von 480 TEUR (siehe Kapitel Herstellungskosten). Am 13.10.2016 beschloss der Haupt- und Finanzausschuss in seiner Sitzung die Ausschreibung von 7 Losen bezüglich der Speisenanlieferung für das Bodenseeforum für 2 Jahre.

In der Sondersitzung des Betriebsausschusses am 07.06.2017 wurde darüber informiert, dass ein wesentlicher Grund für das Nichterreichen der geplanten Erlöse daraus resultierte, dass Cateringumsätze bei verschiedenen Veranstaltungsformaten nicht wie geplant erzielt werden konnten.

Im Quartalsbericht I/2017 wurde deutlich, dass die zum damaligen Zeitpunkt prognostizierten Erlöse aus Catering für das Jahr 2017 mit 327 TEUR um ein Vielfaches hinter den im Wirtschaftsplan 2017 erwarteten Umsatzerlösen in Höhe von 1.870 TEUR zurückblieben. Der Nachtragswirtschaftsplan 2017 wurde entsprechend angepasst.

Gründe für die geringeren Erlöse aus dem Cateringbereich waren zum einen eine deutlich geringere Inanspruchnahme von Cateringleistungen durch die Veranstalter. Zum anderen kam hinzu, dass die Cateringverträge gegenüber der geltenden Preisstruktur im Bodenseeforum zu deutlich geringeren Margen, teilweise sogar zu defizitären Ergebnissen bei Veranstaltungen im Bereich des Caterings führten. Zudem wurden Kosten für Servicepersonal, Hostessen etc.

nicht durchgängig in den Kalkulationen und Angeboten an die Kunden berücksichtigt. Aus diesem Grund waren eine Veränderung der Preisstruktur sowie teilweise Nachverhandlungen mit den Lieferanten erforderlich.

Wie dem Quartalsbericht III/2017 zu entnehmen war, konnten die Erlöse Catering gegenüber dem Nachtragswirtschaftsplan von 327 TEUR auf voraussichtlich 417 TEUR gesteigert werden. Diese Steigerung wurde möglich durch professionalisiertes Catering, konzeptionelle Änderungen in Angebotslegungen und optimierte Kalkulationen sowie eine Vielzahl an gesellschaftlichen Veranstaltungen mit höherem Budget.

Für den Wirtschaftsplan 2018 ist wiederum eine Steigerung der Erlöse gegenüber dem Jahr 2017 auf 568 TEUR geplant. Diese Anpassung beruht auf einer angenommenen veränderten Veranstaltungsstruktur sowie veränderter Preisstrukturen.

## 6. Betriebskosten

Eine Gegenüberstellung der Kosten-/Aufwandsposition der Business- bzw. Wirtschaftspläne für die Jahre 2017 und 2018 im zeitlichen Verlauf der Anpassung der Pläne macht deutlich, dass sowohl für das Jahr 2017 als auch für das Jahr 2018 eine deutliche Steigerung der erwarteten Kosten vorliegt:

Tabelle 7 (Auszug aus Tabelle 5): Wirtschaftsjahr 2017:

Planungsstand	Businessplan 05/2014	Businessplan 12/2014	Businessplan 03/2015	Wirtschaftsplan 2016	Nachtragswirtschaftsplan 2017	Quartalsbericht III/2017
Betriebsform	GmbH	GmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
<b>Kosten/ Aufwand</b>	<b>-1.489 TEUR</b>	<b>-1.707 TEUR</b>	<b>-2.460 TEUR</b>	<b>-3.525 TEUR</b>	<b>-3.719 TEUR</b>	<b>-3.549 TEUR</b>
Abschreibungen	-25 TEUR	-230 TEUR	-230 TEUR	-802 TEUR	-997 TEUR	-942 TEUR
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>-96 TEUR</b>	<b>-209 TEUR</b>	<b>-326 TEUR</b>	<b>-141 TEUR</b>	<b>-1.451 TEUR</b>	<b>-1.365 TEUR</b>

Gegenüber der anfänglichen Businessplanung mit einer erwarteten Kostenposition von -1.489 TEUR sieht der Nachtragswirtschaftsplan 2017 eine Höhe der erwarteten Kosten von -3.719 TEUR vor.

Tabelle 8 (Auszug aus Tabelle 6): Wirtschaftsjahr 2018:

Planungsstand	Businessplan 05/2014	Businessplan 12/2014	Businessplan 03/2015	Wirtschaftsplan 2016	Wirtschaftsplan 2018
Betriebsform	GmbH	GmbH	GmbH	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
<b>Kosten/ Aufwand</b>	<b>-1.619 TEUR</b>		<b>-2.590 TEUR</b>		<b>-4.060 TEUR</b>
Abschreibungen	-35 TEUR		-230 TEUR	-808 TEUR	-968 TEUR
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>70 TEUR</b>	<b>-143 TEUR</b>	<b>-94 TEUR</b>	<b>-118 TEUR</b>	<b>-1.174 TEUR</b>

Der Wirtschaftsplan 2018 sieht mit vorgesehenen Gesamtkosten in Höhe von -4.060 TEUR ebenfalls eine deutliche Steigerung gegenüber dem Businessplan 06/2014 (-1.619 TEUR) vor.

Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass in der Betriebsform des Eigenbetriebes die Abschreibungen ebenfalls in den Kosten enthalten sind. Jedoch ist trotz Berücksichtigung der Abschreibung eine Kostensteigerung zu verzeichnen. Diese ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

- Personalkosten:

Während der Businessplan 05/2014 einen Ansatz von 558 TEUR Personalkosten für das Wirtschaftsjahr 2018 vorsah, beträgt der Ansatz im Wirtschaftsplan 2018 aktuell 966 TEUR. Die Erhöhung ist auf die obenstehenden notwendigen Personalanpassungen zurückzuführen.

- Wartung, Reparaturen, EDV und Leasing:

Dem ursprünglichen Ansatz im Businessplan 05/2014 in Höhe von 196 TEUR steht im Wirtschaftsplan 2018 ein geringfügig erhöhter Ansatz von 237 TEUR gegenüber, im Nachtragsplan 2017 betrug diese Position jedoch 292 TEUR. Die Reduzierung soll durch optimierte Wartungspläne und –Verträge für Gebäude und IT ermöglicht werden.

- Werbung, Marketing:

Dem ursprünglich geplanten Ansatz von 127 TEUR stehen im aktuellen Wirtschaftsplan 225 TEUR gegenüber. Diese Steigerung sieht eine gesteigerte Akquisetätigkeit zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Hauses sowie zur Direktansprache potenzieller Kunden vor.

- Rechts-, Prüfungs- und Beratungskosten:

Dem ursprünglichen Ansatz von 20 TEUR im Businessplan 05/2014 stehen im Wirtschaftsplan 2018 unter den Positionen Rechts- und Beratungskosten, Verwaltungskosten sowie Abschluss- und Prüfungskosten ein Gesamtbetrag in Höhe von 223TEUR entgegen. Diese Kostensteigerung ist teilweise auf die Änderung der Betriebsform zurückzuführen. Hinzu kommen Kosten für die externe Beratung.

- Externe Dienstleistungen – Reinigung + Fremdbestuhlung:

Der ursprüngliche Businessplan sah (Wirtschaftsjahr 2018) hierfür eine Position in Höhe von 178 TEUR vor. Stellt man dieser den aktuell gültigen Wirtschaftsplan 2018 gegenüber, so wird ersichtlich, dass allein die Position „Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen“ in Höhe von 916 TEUR die damalige Planung deutlich übersteigt. Hinzu kommt die Position Reinigung des Gebäudes (86 TEUR). Berücksichtigt werden muss dabei, dass zum Zeitpunkt Mai/2014 kein Fremdpersonal für Catering vorgesehen war, welches im heutigen Wirtschaftsplan mit 422 TEUR veranschlagt ist. Bei Abzug dieses Betrages verbleibt eine Differenz von rund 350 TEUR.

Die Positionen des ursprünglichen Businessplans wurden im Laufe der Zeit erhöht: Im Businessplan (B) 12/2014 wurde ein erhöhter Ansatz für die Jahre 2016 und 2017 prognostiziert.

Die Position im heutigen Wirtschaftsplan „Aufwendungen für bezogene Leistungen“ umfasst neben den Verträgen für Catering und Reinigung Veranstaltungen insbesondere Fremdpersonal für Hostessen, Techniker, Stagehands, Garderobe, Service, Küche und Security. Diese waren im ursprünglichen Businessplan nicht in diesem Umfang enthalten.

Bezüglich einer Entwicklung der Kosten muss abschließend festgehalten werden, dass diese nicht auf eine einzelne Entscheidung oder Position, sondern auf Veränderungen an den verschiedensten Positionen zurückzuführen ist.

Die Gründe für die erforderlichen Anpassungen sind teilweise in der geänderten Betriebsform zu suchen, teilweise in der Tatsache, dass der ursprüngliche Businessplan für ein Haus entwickelt wurde, welches im Laufe der Zeit einer permanenten Veränderungen bezüglich der Rahmenbedingungen unterlag. In Teilen liegen Kostenentwicklungen vor, die unabhängig von der Betriebsform des Hauses angefallen wären, im ursprünglichen Businessplan jedoch andere Annahmen zugrunde lagen.

## V. Zusammenfassung

Die zusammengetragenen Zahlen der Business- und Wirtschaftspläne sowie der Erkenntnisse, welche im Verlauf der Beratungen der Entwicklung angefallen sind, machen deutlich, dass die Gründe für die wirtschaftliche Entwicklung des Bodenseeforums vielfältig sind.

Ein Vergleich des heutigen Wirtschaftsplans 2018 mit dem ursprünglichen Businessplan zeigt, dass gegenüber der Planung von Herrn Maugé auf der Ertragsseite eine Steigerung prognostiziert wird. Die deutliche Verschlechterung des Betriebsergebnisses ist insgesamt durch eine Steigerung auf der Kostenseite zu erklären.

Tabelle 9: Vergleich der geplanten Umsatzerlöse 2018 (Businessplan 05/2014 – WP 2018)

	Businessplan 05/2014 (für das Wirtschaftsjahr 2018)	Wirtschaftsplan 2018
Umsatzerlöse	1.689 TEUR	1.903 TEUR

Die wesentlichen Veränderungen auf der Kostenseite zeigen sich (aus den oben dargestellten Gründen) bei einer Gegenüberstellung des Businessplans 05/2014 mit dem Wirtschaftsplan 2018 insbesondere in den folgenden Kostenstellen:

Tabelle 10: Vergleich der geplanten Kosten 2017/2018 (Businessplan 05/2014 – WP 2018)

Kosten	Businessplan 05/2014 (für das Wirtschaftsjahr 2018)	Wirtschaftsplan 2018
Abschreibungen	-35 TEUR	-968 TEUR
Personalkosten	-558 TEUR	-966 TEUR
Rechts-, Prüfungs- und Beratungskosten	-20 TEUR	-223 TEUR (inkl. Verwaltungskosten Stadt)
Externe Dienstleistungen – Reinigung + Fremdbestuhlung	-178 TEUR	-916 TEUR  (Aufwendungen für bezogene Leistungen, einschließlich Catering)  -86 TEUR  (Reinigung des Gebäudes)

Im Verlaufe der Planungen sind wesentliche Änderungen betreffend den Betrieb des Hauses auszumachen, welche die Entwicklung maßgeblich beeinflusst haben, wie bspw. die Wahl der Betriebsform hinsichtlich der Darstellung der Abschreibung, die Entwicklung der personellen Situation insbesondere in der Eröffnungsphase des Hauses sowie die Organisation der Cateringleistungen.

Rückblickend lässt sich festhalten, dass die Annahmen aus 2014 in Teilen nicht eingehalten werden konnten. Diese Feststellung muss jedoch berücksichtigen, dass Herr Maugé in seiner damaligen Businessplanung von deutlich anderen Strukturen und Rahmenbedingungen ausgegangen war.

Teile der dargestellten Kosten sind aufgrund der Betriebsform des Eigenbetriebs überwiegend im Wirtschaftsplan des Bodenseeforums abgebildet, wären jedoch bei einer Entscheidung für eine GmbH auf Seite des städtischen Haushalts zu verbuchen gewesen.

Aufgrund der Tatsache, dass durch eine Verzögerung der Baufertigstellung die ursprünglich geplante Voreröffnungsphase nicht realisiert werden konnte, mussten zahlreiche Abläufe, welche in jedem neuen Betrieb erprobt werden müssen, erst im Realbetrieb stattfinden.

Auch die Tatsache, dass durch die langwierige Klärung der Betriebsform eine wie ursprünglich vorgesehene frühzeitige Besetzung der Geschäftsführerposition und Zusammenstellung des Teams nicht möglich war, hat die Arbeit gerade in der Eröffnungsphase für den Betrieb des Hauses mit Sicherheit erschwert.

Gerade die Darstellung der Kostenseite, welche eine eindeutige Abweichung zwischen ursprünglicher Prognose und heutiger Realität aufweist, macht jedoch deutlich, dass nicht nur während der Eröffnungsphase, sondern dauerhaft mit einer wesentlich höheren Kostenposition gerechnet werden muss, als dies ursprünglich vorgesehen war. Die Darstellung einer „schwarzen Null“ im operativen Betrieb ist daher im Moment nicht realistisch.

## **VI. Ausblick**

Mit der Besetzung der Geschäftsführung durch Herrn Lohmar hat sich die Personalsituation im Bodenseeforum weiter deutlich stabilisiert. Wie die oben stehenden Ausführungen zeigen, ist ein stabiles und motiviertes Team im Bodenseeforum wesentliche Grundlage für eine positive Entwicklung des Hauses hinsichtlich der Vermarktung und der Durchführung von Veranstaltungen.

Aufgrund der hohen Kostenstruktur des Hauses wird im Rahmen der Klausur abzustimmen sein, welche Veranstaltungsstruktur für dieses Haus erforderlich und „passend“ ist, um die Umsatz- und Ertragsentwicklung so auszubauen,

dass dauerhaft ein besseres Ergebnis zu erzielen ist und das Defizit reduziert werden kann. Damit einhergehend wird eine Optimierung der Kostenstruktur, wo sinnvoll und machbar, vorgenommen werden.

Hintergrund für diese Abstimmung ist die Frage, welche Vorstellungen auf Seiten des Gemeinderates sowie des Bodenseeforums bezüglich der Thematik des „Haus für Konstanz“ bestehen. Diese sollen ebenfalls im Rahmen der Klausurtagung des Betriebsausschusses und abschließend in einer öffentlichen Gemeinderatssitzung beraten werden.

Im Rahmen der Klausur werden Möglichkeiten aufgezeigt, welche Profilierung für das Bodenseeforum künftig zielführend ist: Dabei steht insbesondere eine Positionierung bezüglich der Frage „Welchen Nutzen kann die Stadt und können die Bürgerinnen und Bürger von diesem Haus erwarten?“ im Mittelpunkt.