



► Nr. VO/2013/00145
öffentlich

Lübeck, 11.02.2013

Bericht

Bereiche:
4.040 - Fachbereichs-Controlling

Bearbeitung: Eckhard Graf (E-Mail: eckhard.graf@luebeck.de Telefon: 122-7543)

Zukunftsentwicklung Musik- und Kongresshalle - MuK

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
20.02.2013	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
11.03.2013	Ausschuss für Kultur und Denkmalpflege	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
13.03.2013	Finanz-, Personal- und Rechnungsprüfungsausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
19.03.2013	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
21.03.2013	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Haushaltsbegleitbeschluss 2012 zur nachhaltigen Reduzierung der Zuwendungen an die Lübecker Musik- und Kongresshallen GmbH

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen:
Ergebnis:

Geschäftsführung der Lübecker Musik- und Kongresshallen GmbH
Einvernehmliche Abstimmung

1.203 – Beteiligungscontrolling
Kenntnisnahme

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gem. § 47 f GO ist erfolgt:
Begründung:

Ja
 Nein
Auswirkungen auf Kinder und Jugendliche sind nicht gegeben

Die Maßnahme ist:

neu
 freiwillig
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

nein

Bericht:

Mit Beschlussfassung der Bürgerschaft über die Haushaltssatzung 2012 vom 23.02.2012 wurde ein Haushaltsbegleitbeschluss gefasst. Mit diesem Haushaltsbegleitbeschluss wurde unter anderem festgelegt, dass Vorkehrungen getroffen werden mögen, die zu einer

nachhaltigen Reduzierung des Zuschussbedarfes der Musik- und Kongresshallen GmbH in zwei Stufen von je 5% für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 führen.

Mit dem als Anlage beigefügtem Bericht werden die Maßnahmen zur Umsetzung des Haushaltsbegleitbeschlusses 2012 sowie die mittelfristige Zukunftsentwicklung (2013-2017) der Musik- und Kongresshalle dargestellt.

Anlagen :

1: Zukunftsentwicklung Musik- und Kongresshalle - MuK

Senator/in Annette Borns



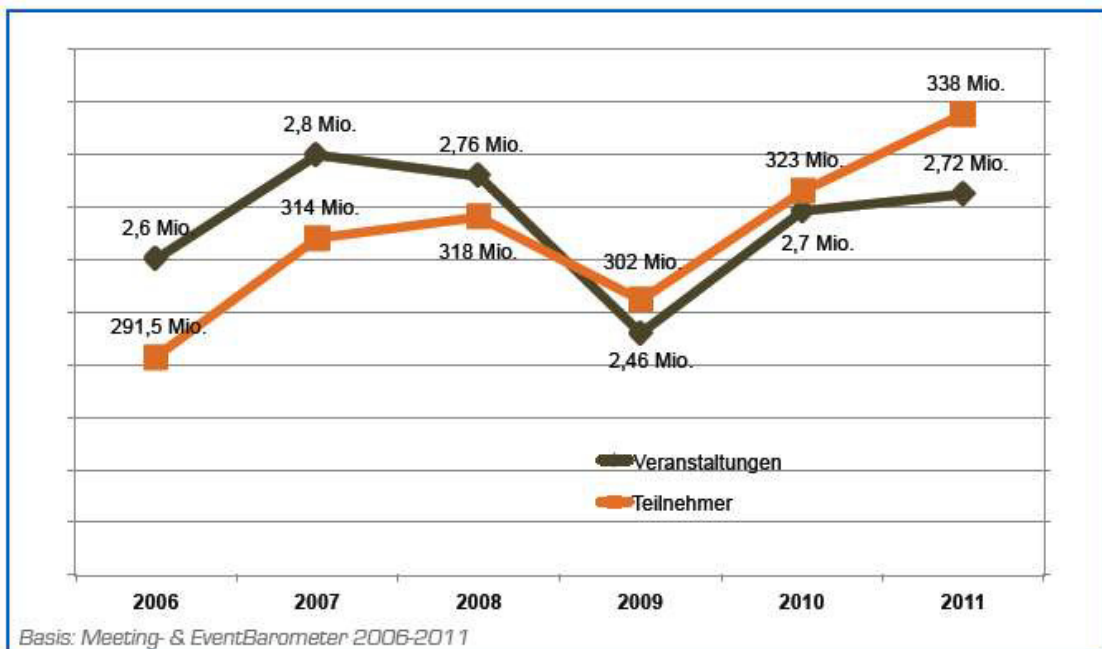
Zukunftsentwicklung Musik- und Kongresshalle - MuK

- 1. MuK - Positionierung**
- 2. MuK - Selbstverständnis und Ziele**
 - 2.1. Kulturveranstaltungen – MuK für alle
 - 2.2. Kongresse in der MuK
- 3. Entwicklungsfelder –**
Entwicklung der Angebotsstruktur in Lübeck und im regionalen Umfeld
 - 3.1. Mitbewerber im Bereich Kultur
 - 3.2. Mitbewerber Kongress/Tagungen
 - 3.3. MuK – Möglichkeiten und finanzielle Grenzen
- 4. Entwicklungsperspektiven 2013-2017**
 - 4.1. Entwicklung der kulturellen Angebote
 - 4.2. Entwicklung des Kongressbereichs
 - 4.3. Entwicklungspotential veränderter und neuer Wirtschaftsregionen
- 5. Optimierung der internen Strukturen und Dienstleistungen**
 - 5.1. Ausstattung MuK
 - 5.2. Ticketing
 - 5.3. Gastronomie
 - 5.4. Bauunterhaltung – technische Anlagen
 - 5.5. Personalentwicklung
 - 5.6. Sonstiges
- 6. Zusammenfassung Maßnahmen und wirtschaftliche Auswirkungen**

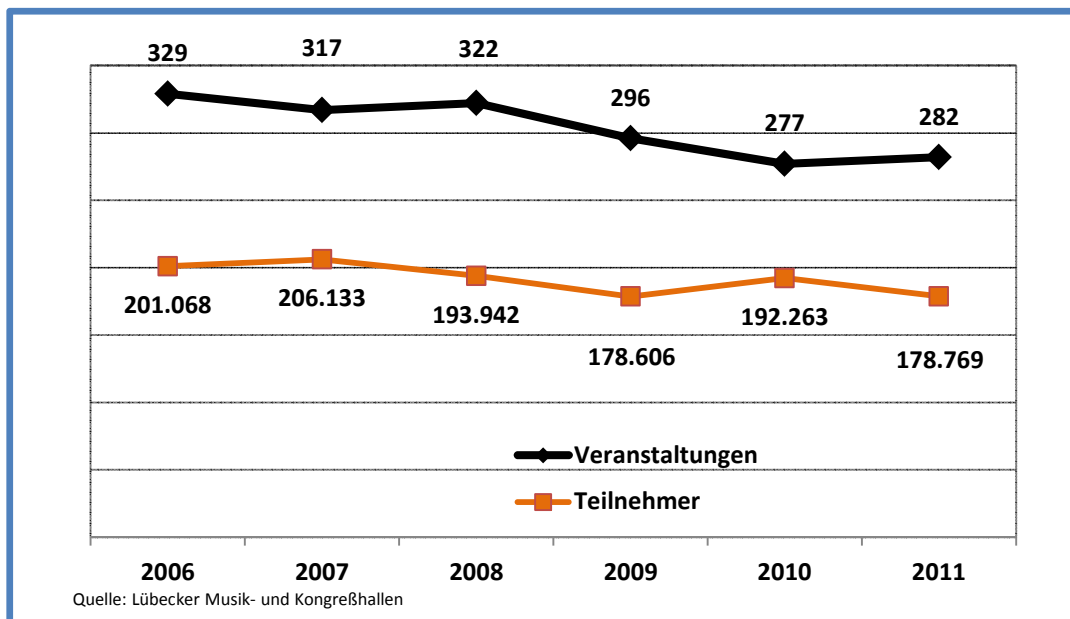
1. Die MuK - Positionierung

Gerade im Zeitalter von Internet und Globalisierung setzt die MuK darauf, dass Menschen verschiedenster Altersgruppen Veranstaltungen und Kongresse besuchen, um gemeinsam mit anderen Kultur direkt zu erleben, zu kommunizieren, Wissen auszutauschen an einem schönen Ort, in einem nachhaltigen Gebäude, bei ausgezeichnetem Service .

Obwohl Kultur- und Informationsinhalte dem Einzelnen jederzeit und an jedem Ort über das Netz zur Verfügung stehen, ist die Veranstaltungswirtschaft in Deutschland in den letzten Jahren gewachsen. Sie hat sich zunehmend zu einer Erlebniswirtschaft entwickelt. Veranstaltungsanzahl und Teilnehmer sind laut Studie des Europäischen Verbandes der Veranstaltungszentren (EVVC) steigend.



Das zeigt, dass die enge Orientierung an genau den oben beschriebenen Bedürfnissen des Publikums Erfolg verspricht.



Die MuK reagiert und gestaltet kulturell, serviceorientiert und ökologisch. Die beiden Tabellen zeigen die Entwicklung der Veranstaltungs- und Teilnehmerzahlen bundesweit und für die MuK. Während bundesweit die Krise im Jahr 2009 deutlich zu verzeichnen war, konnte die Veranstaltungstätigkeit in der MuK fast konstant gehalten werden. Der leichte Rückgang ist v.a. auf den Verzicht von risikoreichen Kulturveranstaltungen und die Einstellung von Veranstaltungsreihen wie Theaterboulevard zurückzuführen. Qualitativ und finanziell hatte dieser Rückgang keine Auswirkung.

Die MuK hat sich in den letzten Jahren profiliert

- als zentraler Veranstaltungsort und kultureller Treffpunkt
- als multifunktional ausgerichtetes Konzerthaus, Ostseephilharmonie, Stadthalle, Kongress- und Messehalle
- mit einem sparten- und generationenübergreifenden Kulturprogramm
- als Standortfaktor und Imageträger

Sie hat das Vertrauen der regionalen Akteure und Kunden gewonnen. Sie verfügt über ein weites Netz an Kooperationspartnern im regionalen und internationalen Bereich der Veranstaltungsbranche.

Sie versteht sich als Dienstleister und reagiert auf veränderte Trends, Nachfragestrukturen und Wettbewerbssituationen ebenso wie sie diese mitgestaltet.

Die MuK achtet darauf, dass sie bedeutsamer Teil der differenzierten Veranstaltungslandschaft (Kultur + Kongress) der Region mit eigenem Profil ist, ebenso wie durch Zusammenarbeit ihre Position festigt und ausbaut. Kooperationen mit regionalen Partnern stehen im Vordergrund.

2. Selbstverständnis und Ziele - Veranstaltungen und Kongresse mit Blick auf das Weltkulturerbe

2.1. Kulturveranstaltungen - MuK für alle

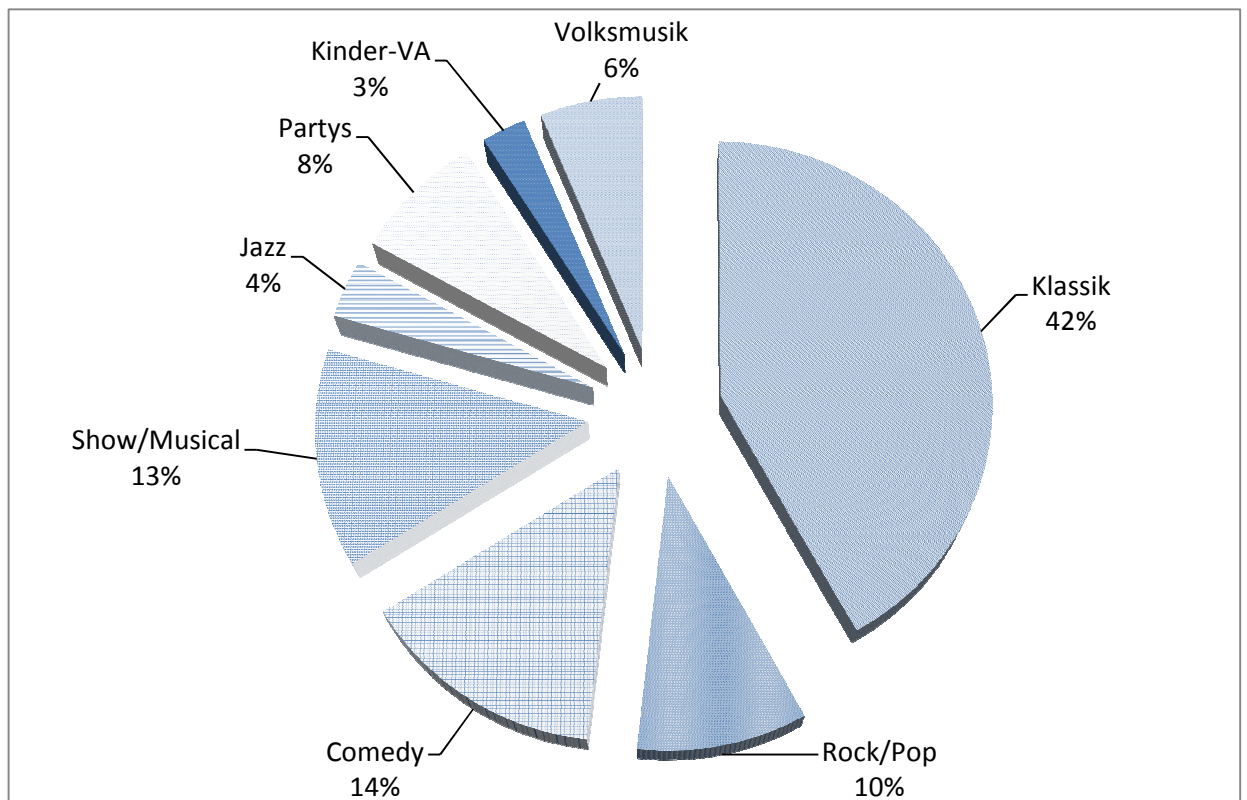
Die MuK lebt einen breiten Kulturbegriff: Dazu gehören klassische Konzerte ebenso wie Jazz, Rock/Pop, Comedy, Tanz.

Die MuK ist Ort qualitätsvoller Unterhaltung unterschiedlicher Genres. Dazu gehören "Magneten" ebenso wie Newcomer.

Die MuK bietet Bewährtes und Neues und reagiert auf veränderte Besucherstrukturen und Kundenwünsche.

Das höchste Wachstum im kulturellen Veranstaltungsmarkt verzeichnet laut aktueller Studie der Gesellschaft für Konsumforschung 2011 der Bereich Comedy mit einem Umsatzplus von 60% in der Jahren 2009 bis 2011 (2009: 123 Mio€; 2011: 212 Mio€, GfK-Studie 2011). Dieser deutschlandweite Trend spiegelt sich im MuK-Programm wider. Während der Bereich Klassik gleichbleibend hoch ist, nehmen die Veranstaltungen im Bereich Comedy zu und sind mehrheitlich ausverkauft.

Kulturportfolio MuK:



Niedrigschwellige Angebote (Public Viewing, Parties, Kooperationen mit Treibsand) sollen Lust auf Ungewohntes und Sperriges machen und die

Hemmschwelle zur etablierten Kultur senken. Es wird nicht in Spartenprogrammen gedacht, sondern ein differenziertes Programm angeboten, das verschiedene kulturelle Unterhaltungsbedürfnisse und damit verschiedene Schichten und Altersgruppen erreicht. Das Kulturprogramm der MuK hat für jede Altersgruppe etwas zu bieten. Es ist zu beobachten, dass sich das Besucherspektrum hinsichtlich der Altersstruktur mehr und mehr ausweitet. So erstreckt sich z.B. die Zielgruppe der „Wise Guys“ von Kindern bis Senioren. Bei Rockkonzerten, beim Public Viewing und auch bei Comedyveranstaltungen sind ähnliche Entwicklungen sichtbar.

Dabei reagiert die MuK flexibel auf die sich schnell wandelnde Konkurrenz verschiedenster Lübecker Anbieter. Die MuK als größtes Veranstaltungshaus der Stadt setzt als Themenschwerpunkt auf Populärkultur und bietet durch die ausgezeichnete Qualität des Konzertsaals gleichzeitig ein umfangreiches klassisches Konzertrepertoire und profiliert sich damit gegenüber anderen Mitbewerbern. Damit ist die MuK strategisch als multifunktionale Stadthalle und Philharmonie gleichermaßen ausgerichtet.

2.2. Kongresse in der MuK

Die MuK ist der erstrangige Dienstleister für Kongressveranstaltungen in der Region. Das Haus hat sich als verlässlicher Partner der regionalen Wirtschaft und der Hochschulen entwickelt und bürgt für Kundennähe und maßgeschneiderte Angebote.

Organisiert und unterstützt werden Kongresse und sonstige Veranstaltungen im schönsten Kongressgebäude des Nordens mit unvergleichlichem Standort zum Weltkulturerbe, eingebunden in die Entwicklungsstränge von "Marke Lübeck", "Metropolregion" und "Hansebelt".

In der touristischen Wachstumsstrategie Lübeck 2020 der LTM wird ausdrücklich genannt, dass es ein wichtiges zukünftiges Handlungsfeld sein wird, hochwertige Veranstaltungen und Programme für die Profilierung Lübecks zu entwickeln. Weiterhin wird der Veranstaltungssektor und Geschäftsreisemarkt als Potentialmarkt erkannt. Lübeck als Marke muss mittelfristig stärker im Gesamtauftritt der Stadt verankert werden. Im Wettbewerb um Neubürger und neue Wirtschaftsansiedlungen liefert die MuK als zentraler Ort für Veranstaltungen und Wissenstransfer einen wesentlichen Standortfaktor. Damit unterstützt das Haus die Wachstumsstrategie Lübeck 2020 der LTM.

Ebenso wird auch die landesweite Strategie 2030 der drei IHKs im Land gestärkt. Mit dieser Strategie werden Handlungsempfehlungen genannt, die für das Land wichtige Zukunftsbranchen sichern. Hierzu gehören u.a.

- Erneuerbare Energie,
- Maritime Wirtschaft,
- Gesundheitswirtschaft und
- Tourismuswirtschaft

Die Förderung von Wissenstransfer, Nutzung von Kooperationschancen werden u.a. als Leitziele genannt. Für alle Bereiche spielt die Veranstaltungswirtschaft eine große Rolle.

Die MuK hat auf die Veränderungen der Veranstaltungslandschaft mit vermehrter Kongressakquisition, Einführung von Social Media Instrumenten und Etablierung eines Nachhaltigkeitsleitbilds reagiert. Mit der Umstrukturierung des Bereichs Presse und Öffentlichkeitsarbeit zum Bereich Kommunikation wurde eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer Vertriebsstruktur und zur Unternehmensentwicklung geschaffen. Die MuK beschränkt sich nicht nur darauf, Kongresse zu akquirieren. Vielmehr identifiziert sie mit regionalen Partnern kongressfähige Themen und entwickeln neue Kongresse z.B. Zelltechnikkongress und Internetfernsehkongress.

Diese Form von Unternehmensentwicklung in der Kongressbranche ist neu und stellt einen Wettbewerbsvorteil dar. Auch neue Formate, z.B. Idea factories (Fehmarn Belt Days) werden erprobt und weiterentwickelt.

Die MuK hat die Internetpräsenz, Dienstleistungen über Internet, Social Media-Instrumenten (z.B. Facebook, Twitter, Onlineticketing) auf- und ausgebaut. Es wurde ein Nachhaltigkeitsleitbild etabliert, da zunehmend mehr Kunden dies nachfragen. Mit dem „green globe“ und dem „Ökoprofit“ ist die MuK das einzige zertifizierte Veranstaltungshaus in Lübeck und Schleswig-Holstein.

3. Entwicklungsfelder - Entwicklung der Angebotsstruktur in Lübeck und im regionalen Umfeld

3.1. Mitbewerber im Bereich Kultur

Es gibt in den letzten fünf Jahren ein wachsendes Feld öffentlicher oder quasi-öffentlicher Anbieter und Spielstätten in Lübeck und Umgebung. Konzerte und sonstige kulturelle Veranstaltungen finden u.a. in der Musikhochschule, im Theater, im Kolosseum, in Museen, im Werkhof, in der Alternative und in Kirchen statt und bilden zusammen das kulturelle Angebot in Lübeck. Die MuK veranstaltet auch in Spielstätten wie Kirchen und dem Kolosseum (z.B. Jan Gabarek, Hermann van Feen, Pe Werner).

Das Zusammenwirken ist einerseits geprägt durch Konkurrenz, aber auch durch inhaltliche und organisatorische Ergänzung.

Die MuK als größtes Veranstaltungshaus der Stadt setzt als Themenschwerpunkt auf Populärkultur und "große Klassik". Darüber hinaus ist die MuK Teil des regionalen Veranstaltungsnetzwerkes, das die jeweiligen Stärken der einzelnen Spielstätten reflektiert und das eigene Veranstaltungsprogramm daran orientiert.

3.2. Mitbewerber im Bereich Kongress/Tagungen

Für den Kongressmarkt gibt es in den letzten Jahren ein wachsendes Feld konkurrierender Anbieter, soweit es um Tagungen bis 500 Teilnehmer geht. Im Besonderen sind dies:

- Media Docks
- Audimax und Unicampus
- MFC (Multifunktionszentrum)
- Hotels

Im Segment über 500 Teilnehmern ist die MuK konkurrenzlos in Lübeck.

3.3. Antworten der MuK - Möglichkeiten und finanzielle Grenzen

Es ist die Aufgabe der MuK, auf den erhöhten Wettbewerb zu reagieren, indem die Ziele von qualitativvoller Kultur und bester Kongressdienstleistung weiter verfolgt und neue Wege erprobt werden.

Deshalb reagiert die MuK

- mit einer Anpassung ihrer Geschäftsstruktur

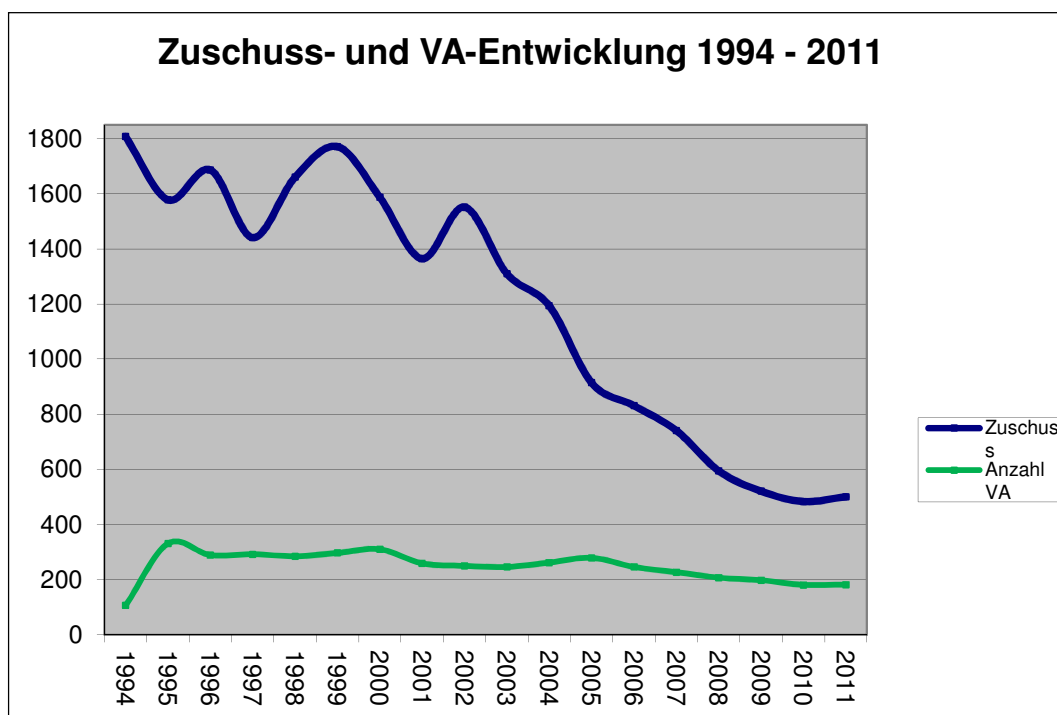
In beiden Geschäftsfeldern tritt die MuK sowohl als Vermieterin, Kooperationspartnerin als auch selber als Veranstalterin auf. Die erhöhte Wertschöpfung im Kongressbereich trägt zur Sicherung von Kulturformaten bei. Zunehmend werden die Veranstaltungen nach Deckungsbeiträgen geplant, ohne auf Qualität zu verzichten. Zur Konsolidierung der Finanzsituation trägt im wesentlichen die Plandeckungsbeitragsrechnung bei.

besonders aber

- mit der Weiterentwicklung der MuK
- mit der Intensivierung ihrer regionalen und überregionalen Kooperationen und Netzwerke

Im Vergleich zu anderen Hallen deutschlandweit in ähnlicher Größenordnung liegt die MuK sowohl mit ihrem Zuschussbetrag weit unter dem Durchschnittswert von 1 Mio€ als auch mit der Anzahl der fest Beschäftigten im unteren Drittel (EVVC Umfrageergebnis 2010). Betrag der Zuschuss in den Anfangsjahren der MuK noch 1,8 Mio€, sind es heute etwa 500 T€ bei nahezu gleichbleibender Veranstaltungstätigkeit.

Die Entwicklung der Zuschüsse und Veranstaltungen zeigt folgende Grafik:



4. Entwicklungsperspektiven 2013-2017

Aufbauend auf den Entwicklungszielen 2008-2012 werden Reformen und Verbesserungen innerer und äußerer Strukturen fortgesetzt, um noch effizienter, kostengünstiger und kundennäher zu werden und innovativ zu bleiben.

2008-2012 wurden folgende Entwicklungsziele verfolgt und erreicht:

Optimierung der internen Strukturen

- Etablierung Energiemanagementsystem
- Interne Umstrukturierungen und Prüfung Auswahl der Dienstleister
- Einführung Kostentransparenz
- Entwicklung von Kongressthemen, z.B. Zelltechnik Kongress

Profilierung als Kompetenzzentrum der Veranstaltungswirtschaft

- Neuausrichtung der Veranstaltungstätigkeit mit dem Ziel Erlössteigerung (durch breites Kulturangebot und Plandeckungsbeitragsrechnung)
- Entwicklung neuer Kulturformate (Blickkontakt, Rocktower, Swingerclub um neue Besuchergruppen zu gewinnen, Imagebildend)
- Einrichtung einer neuen Vertriebsstruktur
- Sicherung eines Nachhaltigkeitsleitbildes

Vernetzung und Ausbau von Kooperationen

- Synergieeffekte erzielen und Doppelstrukturen vermeiden
- Netzwerkarbeit lokal (IHK, Uni, FH, etc.) sowie national (EVVC u.a.)
- Kooperationsvereinbarung mit LTM
- Kongressinitiative Lübeckkongress e.V.

4.1. Entwicklung der kulturellen Angebote

Das Ziel "Unsere MuK", also die Identifikation der Zuschauer mit der MuK zu festigen und noch mehr Besuchergruppen an die MuK zu binden, wird in allen Segmenten in den Mittelpunkt gestellt.

Dabei werden bei der Programmgestaltung zwei sich scheinbar widersprechende Wege gleichzeitig beschritten:

- eine stärkere Programmgestaltung nach Altersgruppen
- Ausbau der altersunabhängigen Angebote

Themenschwerpunkte nach Altersgruppen:

5-19 Jahre:	Liedermacher, Musicals, Kindertheater, Klassikjugendkonzerte und Konzerte wie Beat Steaks, Johannes Oerding Einbeziehung Lübecker Nachwuchsbands
20-29 Jahre:	Rock, Metal, Musical, HipHop, Rap, Alternative Musik, Comedy
30-39 Jahre:	Rock, Jazz, Comedy, Kabarett
40-49 Jahre:	Rock, Kabarett, Musical, Klassik
50-59 Jahre:	Rock, Comedy, Schlager, Klassik, Volksmusik
60 plus:	Klassik, Volksmusik, Jazz, Musical

Es gibt immer mehr Programme, die zunehmend altersunabhängig sind, z.B. hat das Metal-Festival gezeigt, Metal-Fans sind in allen Altersgruppen.

Darüber wird den gestiegenen Erwartungen an den Erlebnisfaktor von Konzerten Rechnung getragen.

Strategische Ziele sind:

- die Position als Ostsee-Philharmonie stärken
- mehr Jugend für die MuK interessieren
- entwickeln neue Veranstaltungsformate.

Das bestehende Netzwerk mit nationalen Konzertveranstaltern wird weiter ausgebaut. Ziel ist, das Programm mit nationalen und internationalen Künstlern in unterschiedlichen Genres zu bereichern, neue Trends zu erkennen und in das Programm einfließen zu lassen und durch Kooperation die Kosten niedrig zu halten.

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Konzerthauptagung nimmt die MuK aktiv am Geschehen der Intendanten teil, hier liegt der Schwerpunkt auf dem klassischen Bereich und die Aktivierung von jungem Publikum für Klassikkonzerte.

Für die Metal- und alternative Szene werden regelmäßigen Gespräche mit Vertretern der Alternative geführt. So ist auch das Heavy Metal Festival Rocktower in Kooperation und mit Unterstützung der Alternative entstanden. Auch Einzelkonzerte von Newcomer Gruppen (z.B. Scala) sind durch diesen Kontakt entstanden und sollen auch künftig fortgeführt werden. Neben dem Konzertgeschäft in der MuK, gibt es Kooperationen mit Jazz Baltica und der Jazzreihe JazzToday, diese werden fortgesetzt. Darüber hinaus sind Konzerte außerhalb des Festivalsommers angestrebt, die vor allem jüngeres Publikum für Klassik gewinnen möchte (z.B. Martin Grubinger). So wird die Position der MuK als „Ostsee-Philharmonie“ im Wettbewerb mit der künftigen Elbphilharmonie gestärkt. Trotz knapper Kasse wird mindestens ein besonderes Highlight im Jahr angestrebt. So gab es in den letzten Jahren z.B. Rocktower, Peter Maffay, Swingerclub und 2012 Herbert Grönemeyer. Für die Folgejahre sind geplant: Anne Sophie Mutter, David Garrett, der Thomaner Chor.

Um für den Bereich Klassik mehr junges Publikum zu gewinnen und auch einen Ausgleich für weniger OHL und NDR-Konzerte zu haben, soll in Kooperation mit Theater und Musikhochschule ab 2014 eine neue Jugendreihe in das Programm genommen werden.

Bereits seit letztem Jahr unterstützt die MuK die Orchesterfreunde mit den Jugend musiziert- Auswahlvorkonzerten im Haus.

Gerne möchte die MuK das Metal-Festival, die Lübecker Rocknacht mit hiesigen Bands, aufleben lassen und auch wieder OpenAir Reihen (Konzerte Rock/Pop, Klassik & Kino) durchführen. Als OpenAir Fläche wurde bereits die Parkplatzfläche vor dem Foyer geprüft, Gespräche mit Theater und Kino geführt. Aus Kostengründen musste bislang auf die weitere Umsetzung verzichtet werden, mittelfristig sind hier im Interesse der Kundenbindung an „Unsere MuK“ Investitionen erforderlich.

Finanzübersicht kulturelle Veranstaltungen				
Künstler	Besucherziel gruppe	Vorauss. Kosten	Vorauss. Einnahmen	Ergebnis
Pur (Open Air)	16-60 Jahre	176 T€	130 T€	-46 T€
Rocktower	16-55 Jahre	75 T€	65 T€	-10 T€
Anne Sophie Mutter	40-80 Jahre	143 T€	150 T€	7 T€
Thomaner Chor	8-88 Jahre	45 T€	38 T€	-7 T€
Blechsaden	20-80 Jahre	40 T€	30 T€	-10 T€
Bandcontest	10-30 Jahre	35 T€	5 T€	-30 T€
Klassik für Jugendliche	10-80 Jahre	45 T€	20 T€	-25 T€

4.2. Entwicklung des Kongressbereichs

Die MuK beschränkt sich nicht nur darauf, Kongresse zu akquirieren. Vielmehr werden mit regionalen Partnern kongressfähige Themen identifiziert und neue Kongressformate entwickelt.

Die MuK etabliert sich intensiv als Kompetenzzentrum für Kongresse. Die vielfältigen Erfahrungen, die das Veranstaltungsteam der MuK im Laufe der 18 Jahre Organisationsarbeit erlangen konnte, ist wichtiger Baustein für die Positionierung der MuK als das Kompetenzzentrum. Im Kongressmarkt sind die persönlichen Kontakte sehr wichtig. Die kompetente Beratung war auch immer bestes Marketinginstrument für die Akquisition von Veranstaltungen. Die MuK wird auch zukünftig erster Ansprechpartner für Kongressveranstalter in Lübeck sein.

Aus wirtschaftlichen Gründen ist eine Fokussierung der Akquisition auf Großkongresse (ab 500TN) sinnvoll und notwendig. Dies bedeutet natürlich nicht, dass nicht auch kleinere VA bedient werden.

Die MuK hält es in diesem Sinn für wünschenswert, die Kongressraumkapazitäten der Hansestadt Lübeck und deren Vermarktung bei der MuK zu bündeln.

Das ist auch im Interesse des Ausbaus von Standortmarketing sinnvoll. Als öffentliches Haus ist die MuK Teil des Markenkerns von Lübeck und unterstützt den gesamten Standort. Veranstaltungen, v.a. Kongressveranstaltungen, sind sehr wertschöpfend. Aus diesem Grund wurde, auf Initiative der MuK, 1996 die Lübeckkongress (PPP) gegründet. Mit einem gemeinsamen Auftritt als Interessenvertretung und dem gebündelten Budget sind Aktivitäten der verschiedenen Leistungsträger wirkungsvoller als alleine am Markt zu agieren. Dies gilt es weiter auszubauen. Mit Lübeckkongress ist ein Grundstein für die Funktion Conventionbüro angelegt.

4.3. Entwicklungspotentiale veränderter und neuer Wirtschaftsregionen

Die Einbindung Lübecks in die Metropolregion Hamburg bietet für die MuK neue Perspektiven und kann neue Geschäftspartner generieren. Die Entwicklung in den neuen Grossregionen in Dänemark/Schweden zeigen, dass Wachstumsimpulse für die regionale Wirtschaft entstehen, die insbesondere für den Veranstaltungs- und Konferenzbereich von Bedeutung sind.

Von diesen Erkenntnissen kann auch die MuK profitieren: Während Schleswig-Holstein in der bundesweiten Studie „Eventbarometer“ als Kongressdestination nur auf Platz 9 kommt, liegt die Metropolregion Hamburg auf Platz 5. Hier macht es also Sinn, mehr im Fokus der Metropolregion zu agieren, z.B. auch bei Messeauftritten. Gespräch mit dem Hamburg Convention Büro hat es bereits gegeben und gemeinsame Messeauftritte in 2013 werden entwickelt. Die MuK wird ab sofort in die Mice Cloud und in den Locationpool der Hamburg Tourismus GmbH integriert.

Gleiches gilt für die Positionierung der MuK als herausgehobener Veranstaltungsort im Rahmen der Entwicklung der Hansebeltregion und des erweiterten Ostseeraums. Lübeck ist mit Hafen und Flughafen wichtiges Bindeglied auf der Achse HH-Kopenhagen-Malmö-Stockholm.

Ziel ist, mit eigenem Profil und Selbstbewusstsein als Partner die Chancen zu nutzen, die sich aus der Lage und den vorhandenen Wachstumsbranchen und Wissenschaftsbereichen ergeben. Dies soll mit einer stärkeren Kooperation und Netzwerkarbeit vorangetrieben werden.

Partner dieser Entwicklung sind

- Lübeck Tourismus Marketing (LTM)
Bestehende Kooperation wird ausgebaut für eine gemeinsame Kongresskampagne, gemeinsame Messeauftritte, Neubürgerpackages
- Koordinierungsbüro Lübeck (KWL) und Wirtschaftsförderung
Kongresskampagne, gemeinsame Ansprache bei neuen Unternehmen
- Hochschulen
Zusammenarbeit mit Präsidien, Medisert, Tandem, Netzwerkarbeit
- Industrie- und Handelskammer Lübeck
Gemeinsame Studien, Kongresskampagne, Netzwerkarbeit
- Hotels Lübeck
Radisson SAS/Park Inn: gemeinsame Messeauftritte, Kongresskampagne, gemeinsame Marketingaktivitäten

Bislang ist eine Planstelle mit 30 Stunden für die Akquise angelegt, eine volle weitere Planstelle wäre hier sinnvoll investiert. Um hier kurzfristig Abhilfe zu schaffen, unterstützt seit September 2012 ein engagierter Rentner auf 400€-Basis die Vertriebsaktivitäten der MuK.

Hier liegt ein Aufgabenfeld, das die Zukunft der MuK sichern und die finanzielle Basis auf mittlere Sicht verbessern hilft. Investitionen in den Bereich der Kongressakquisition wird die wirtschaftliche Situation der MuK nachhaltig verbessern. Kongressveranstaltungen können und müssen Kulturprojekte finanzieren. Diese Idee trägt seit der Gründung des Hauses.

5. Optimierung der internen Strukturen und Dienstleistungen

5.1. Ausstattung Haus

Das Ziel der MuK ist in allen Feldern erstklassige Dienstleistung zu erbringen. Deshalb müssen die technischen Einrichtungen und das Mobiliar auf einem Stand gehalten werden, der die Wettbewerbsfähigkeit des Hauses sicherstellt.

Die MuK rechnet mit Instandsetzungsmaßnahmen von 60T€ p.a. für 3 Jahre. Nur durch diese Investitionen können mittelfristig die Mieteinnahmen - besonders bei Kongressveranstaltern - erhöht, mindestens aber konstant gehalten werden.

Die Attraktivität und Leistungsfähigkeit der MuK ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, weitere wirtschaftliche Erfolge zu erzielen und den Zuschussbedarf auf dem erreichten niedrigen Niveau zu halten.

5.2. Ticketing

Die MuK-eigene Vorverkaufsstelle soll umstrukturiert werden. Bühneneingang/Pforte und Tips&Tickets werden zusammengelegt. Geprüft wird derzeit eine Lösung, die Pfortner- und Sicherungsaufgaben und das Ticketing sowohl baulich als auch konzeptionell umzugestalten um einen wirtschaftlicheren Personaleinsatz zu realisieren. Geplant sind 50T€ Umbaukosten, die mittelfristig zu einer Einsparung von 20T€ per anno führt, da gesonderte Pfortendienste reduziert werden können

5.3. Gastronomie

Qualität und Serviceleistung der Gastronomie sind die Visitenkarte für Innen- und Außenwirkung der MuK. Hier wird das Spannungsverhältnis von Kosten und Leistung besonders deutlich.

Um konkurrenzfähig zu bleiben werden zeitnah

- das gastronomische Angebot verbessert, diversifiziert und aktualisiert
- der Service optimiert
- insgesamt die Gastronomie qualitativ optimiert

Derzeit wird die gastronomische Versorgung im Eigenbetrieb der MuK realisiert. Sämtliche Mitarbeiter werden über eine Zeitarbeitsfirma akquiriert. Das gilt sowohl für zwei Vollzeitbeschäftigte (Koordination) als auch für rund 80 Aushilfskräfte (auf 400-Euro-Basis). Bei den jährlich ca. 150 öffentlichen Veranstaltungen mit Pausengastronomie wird das gesamte Angebot an Getränken und Speisen (Snacks) durch die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter zubereitet und vor Ort ausgegeben. Bei den ca. 150 jährlich stattfinden Veranstaltungen mit gastronomisch anspruchsvollerem Speiseangebot (z.B. Bälle, Galaveranstaltungen) werden regionale Anbieter einbezogen, welche fertig zubereitete Speisen und Buffets anliefern. Die Ausgabe der Speisen, das Vorhalten und Eindecken von Geschirr und Besteck, ggf. auch der Auf- und Abbau der Buffets erfolgt wiederum durch die MuK selbst. Bei Firmenveranstaltungen (z.B. Tagung, Firmenevent) erstellt die Projektleitung der MuK in Zusammenarbeit mit den Koordinatoren (Vollzeitbeschäftigte über Zeitarbeitsfirma) ein komplettes Angebot (Speisen und Getränke). Der Kunde kann aber auf Wunsch den Lieferanten für Speisen selbst wählen. Auf den Netto-Angebotspreis des Anbieters für Speisen wird eine Servicepauschale (für Serviceleistung, Geschirr, Besteck, Tischwäsche etc.) in Höhe von 35 % aufgeschlagen – die Abrechnung der gesamten Leistung erfolgt über die MuK. Neben dem operativen Geschäft, welches durch die Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirma abgedeckt wird, sind Mitarbeiter des MuK zuständig für Warenwirtschaft (1 Teilzeitstelle), Housekeeping Gastronomie

(1/2 Stelle Vollzeit), Buchhaltung (ca. 1/3 Stelle) und das Bargeldhandling (ca. 10 % einer Stelle aus dem Bereich Tips & Tickets). Das Gastronomieteam ist neben der Besucherversorgung zuständig für die Organisation und das Handling der Garderobe und stellt dem Veranstalter gegen Gebühr Mitarbeiter für Einlass und Platzanweisung zur Verfügung.

Die in der MuK angewandte Variante ist gleichzusetzen mit der in der Branche als "fester Caterer" deklarierten Vorgehensweise. Der Kunde ist zwar frei bei der Auswahl eines Anbieters für Speisen, kann aber nur gegen Zahlung eines individuell zu verhandelnden "Abstandes" an die MuK auch die anderen Komponenten frei vergeben. Ferner wird die MuK in der Regel auch dann Vertragspartner der gesamten Gastronomieleistung, wenn ein Drittanbieter die Speisen liefert und die MuK „nur“ die Servicekomponente leistet.

Nach Abwägung verschiedener Modelle ist die Geschäftsführung der Überzeugung, die Gastronomie weiterhin selbst zu betreiben. Um die genannten Ziele zu erreichen muss in Personal und Ausstattung investiert werden.

Der Deckungsbeitrag für den Gesamtbetrieb durch die Gastronomie lag zuletzt bei ca. 70T€. Ziel ist, diesen auf etwa 140T € zu erhöhen. Dafür müssen ca. 50T€ investiert (in Personal und Ausstattung) werden.

Attraktiv erscheint im zweiten Schritt die Überlegung, ein Café im Erdgeschoss oder einer Bar auf dem Dach der MuK zu etablieren. Hier gibt es Potentiale, die auch dem Image der MuK als qualitativvoller Ort für alle zuträglich sein können.

5.4. Bauunterhaltung - technische Anlagen

Die MuK wurde im Oktober 1994 eröffnet, d.h. sie ist im 18. Betriebsjahr. Die MuK GmbH ist Betreiberin des Hauses. Eigentümerin ist die Hansestadt Lübeck, die für die bauliche Instandhaltung und Betreuung der technischen Anlagen zuständig ist. Seitens der Hansestadt Lübeck obliegt diese Zuständigkeit dem Bereich 5.651 – Gebäudemanagement.

5.5. Personalentwicklung

Die MuK arbeitet mit einem kleinen Stab hoch motivierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit grundsätzlich mit hoher Eigenverantwortung erledigen.

Zum 31.12.2011 waren insgesamt 24 Mitarbeiter/innen (inkl. drei Auszubildende) fest bei der MuK beschäftigt. Davon waren 14 Mitarbeiter (58 %) weiblich und 10 Mitarbeiter (42 %) männlich. Der Altersdurchschnitt aller Mitarbeiter lag zum 31.12.2011 bei 42 Jahren.

Der Krankenstand ist mit 3,59% je MA auf relativ geringem Niveau. Die MuK ist aktiv in der Gesundheitsförderung: Kooperation mit Carpe Diem für alle MA, Rückenfit-Kurs im Hause der MuK hat stattgefunden, Lauftreff für alle offen, jährliche Influenza-Schutzimpfung, Betreuung durch Betriebsarzt, enge u. regelmäßige Zusammenarbeit mit Arbeitssicherheitsbeauftragtem.

Flache Hierarchien und enge Zusammenarbeit, die Verknüpfung der Abteilungen und ein regelmäßiger Informationsaustausch sichern die hohe

Qualität der Arbeit. Dabei mussten und müssen aus wirtschaftlichen Gründen Bereiche ausgegliedert werden, (z.B. Buchhaltung).

Mit einem hohen Frauenanteil, Verwirklichung von Inklusion, Netzwerkarbeit in Ausbildung und Forschung, flexiblen Arbeitszeiten, regelmäßiger Weiterbildung und regelmäßiger Optimierung der individuellen Arbeitsbereiche wird die MuK ihrem Anspruch nach einem modernen, nachhaltig arbeitenden Unternehmen gerecht.

Gute Dienstleistung ist nur mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen. Das bleibt weiterhin Ziel.

5.6. Sonstiges

Weitere Optimierungs- und Einsparpotentiale wurden wie folgt identifiziert:

- Umrüstung auf LED-Lichttechnik (Investition von 60T€ bringen jährlich 10T€ Einsparung durch verringerten Energieverbrauch, amortisieren sich also in 6 Jahren (die längere Haltbarkeit der Leuchtmittel noch nicht einbezogen)
- Reduzierung des Versicherungsumfangs (Einsparung von 10T€ jährlich bei erhöhtem Risiko)

6. Zusammenfassung Maßnahmen und wirtschaftliche Auswirkungen

In 2014 soll die MuK nach Beschluss der Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck als Gesellschafterin 54T€ weniger Zuschuss in Anspruch nehmen. Dies wird möglich durch den Wegfall einer Technikstelle (-28T€), durch Beginn einer Altersteilzeitstelle im passiven Teil (-15T€) und Energieeinsparungen (-10T€). Zusätzlich wird von einer 1%igen Steigerung der Umsatzerlöse ausgegangen. Der Zuschuss liegt dann im vorgegebenen Bereich von 485T€. Strukturell ist dabei eine Einsparung von 43T€ realisierbar. Durch den Wegfall der Elektronikversicherung könnten weitere 10T€ eingespart werden.

Weitere Einsparpotentiale können nach durchgeführten Investitionen realisiert werden. Zusätzlich müssen die erforderlichen Instandsetzungen zur Qualitätssicherung durchgeführt werden.

Um ab 2015 das angestrebte niedrige Zuschussniveau dauerhaft halten zu können, muss die Maßnahme „Zusammenlegung Tips&Tickets und Pforte“ umgesetzt werden. Dies bedeutet eine Investition von etwa 50 T€ in 2014. In 2015 können hierdurch bereits 20T€ auch strukturell eingespart werden. Der Service für die Kunden wird dabei gleichzeitig verbessert werden. Weitere Einsparungen sind durch die Umrüstung auf LED-Technik möglich (siehe Maßnahme 6.-7.). Die Entwicklung des Zuschusses ist der Tabelle Finanzentwicklung zu entnehmen.

Der Grundstein für die zukünftige erfolgreiche Positionierung auf dem Veranstaltungsmarkt ist gelegt.

Zusammenfassung:

Maßnahme	Art der Maßnahme	Bemerkung	Invest	2013	2014	2015	2016	2017
1.Energiesparmaßnahmen		verhaltensbedingt			10 T€	10 T€	10 T€	10 T€
2.Stellenabbau	ATZ	externer Dienstleister			15 T€			
3.Stellenabbau	Projektleiter Technik	externe Dienstleister			28 T€			
4.Versicherungen	Wegfall Elektronikversicherung	Hohes Risiko!			10 T€	10 T€	10 T€	10 T€
5.Pfortenumbau	Zusammenlegung mit T&T	Übernahme der Pforte während der Öffnungszeiten durch T&T	50 T€		10 T€	20 T€	20 T€	20 T€
6.LED 1. Stufe		Umrüstung Beleuchtung mit LED-Technik	60 T€		10 T€	10 T€	10 T€	10 T€
7.LED 2. Stufe		Deckensegel Konzertsaal	40 T€		2 T€	2 T€	2 T€	2 T€

Finanzentwicklung:

	Ist 2010	Ist 2011	vorl. Ist 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Erlöse	3.562 T€	3.048 T€	3.509 T€	3.380 T€	3.440 T€	3.440 T€	3.488 T€	3.505 T€
Mieten	570 T€	574 T€	837 T€	760 T€	775 T€	775 T€	787 T€	791 T€
Gastronomie	784 T€	744 T€	896 T€	780 T€	792 T€	791 T€	804 T€	808 T€
Veranstaltungen	1.423 T€	1.354 T€	1.576 T€	1.470 T€	1.499 T€	1.499 T€	1.522 T€	1.530 T€
Sonstiges	785 T€	376 T€	201 T€	370 T€	374 T€	373 T€	376 T€	377 T€
Aufwendungen	4.117 T€	3.547 T€	4.005 T€	3.963 T€	3.915 T€	3.946 T€	4.002 T€	4.026 T€
Personal	986 T€	951 T€	1.015 T€	1.069 T€	1.053 T€	1.079 T€	1.106 T€	1.134 T€
Betriebskosten	882 T€	458 T€	607 T€	595 T€	551 T€	557 T€	557 T€	557 T€
Verwaltungskosten	403 T€	424 T€	455 T€	407 T€	400 T€	404 T€	404 T€	404 T€
Veranstaltungskosten	1.217 T€	1.096 T€	1.253 T€	1.229 T€	1.251 T€	1.248 T€	1.266 T€	1.272 T€
Vertriebskosten	108 T€	75 T€	77 T€	132 T€	132 T€	132 T€	132 T€	132 T€
Wareneinkauf	316 T€	309 T€	367 T€	315 T€	317 T€	317 T€	321 T€	323 T€
Zinsen und Steuern	124 T€	137 T€	107 T€	101 T€	101 T€	101 T€	101 T€	101 T€
übrige	81 T€	98 T€	124 T€	116 T€	110 T€	109 T€	116 T€	104 T€
Jahresfehlbetrag	-555 T€	-499 T€	-496 T€	-583 T€	-475 T€	-506 T€	-514 T€	-521 T€
Auflösung/Bildung Rücklagen	- 87 T€	1 T€	43 T€	-44 T€	0 T€	0 T€	0 T€	0 T€
Verlustzuweisung HL (Maßnahmen 1-4)	468 T€	500 T€	539 T€	539 T€	475 T€	506 T€	514 T€	521 T€
Verlustzuweisung HL (Maßnahmen 1-7)					603 T€	474 T€	482 T€	489 T€