

---

## Kulturbahnhof Idstein - Bericht zur „Stadtrendite“

Im vorliegenden Bericht wird der derzeitige Stand des Projekts „Kulturbahnhof“ dargestellt, um anhand dieser Grundlage das Vorhaben weiter konkretisieren zu können.

In Anlehnung an ein „Business Case“ wird das Projekt „Kulturbahnhof“ beschrieben. Damit soll erreicht werden, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis für das Produkt „Kulturbahnhof“ gewinnen und zu große Interpretationsspielräume vermieden werden.

Im Bereich der Privatwirtschaft dient der Business Case bzw. einzelne Instrumente davon, wie beispielsweise Kosten-Nutzen-Analyse, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Renditerechnung, Investitionsrechnung zur Investitionsentscheidung.

Im öffentlichen Bereich, insbesondere im sozialen und kulturellen Bereich, ist dies deutlich schwieriger, weil hier keine Rendite im betriebswirtschaftlichen Sinne „erwirtschaftet“ wird; vielmehr wird eine sogenannte „Stadtrendite“ verzeichnet.

Bei der Stadtrendite handelt es sich um einen Mehrwert für die Stadt, der sich aus Leistungen zusammensetzt, die in den Bereichen Soziales, Kultur, Sicherheit, Versorgung, Stadtentwicklung und Stärkung der lokalen Wirtschaft erwirtschaftet werden. Eine Stadtrendite kann von privaten und kommunalen Unternehmen sowie von Privatpersonen erzielt werden.

Durch die Anlehnung an ein Business Case (Untersuchung eines Geschäftsszenarios hinsichtlich der Rentabilität) soll herausgearbeitet werden, dass es für den erfolgreichen Betrieb des Kulturbahnhofs einem soliden Geschäftsmodell bedarf, auf dessen Basis eine „Stadtrendite“ erzielt werden kann.

Hierzu wird eine Anschubfinanzierung benötigt, damit das Projekt mit seinen Alleinstellungsmerkmalen die Standortfaktoren in Idstein stärken kann.

Ziel einer jeden Investition muss es sein, eine Rendite zu „erwirtschaften“. Wie der Kulturbahnhof nachhaltig erfolgreich etabliert werden kann, soll anhand der folgenden Abschnitte konkretisiert werden.

1. Einleitung und Ausgangssituation
2. Projektdefinition
3. Organisationsform
4. Kostenpositionen / Wirtschaftlichkeit
5. Zusammenfassung und Empfehlung

## 1. Einleitung und Ausgangssituation

Das Projekt „Kulturbahnhof“ ist eine Angebotsplanung mit dem Ziel, Idsteins „weiche Standortfaktoren“ weiter auszubauen, welche im Wettbewerb unter allen Städten und Regionen immer wichtiger werden. Kulturelle Angebote spielen hierbei eine zentrale Rolle.

Besonders deutlich wird dies mit Blick auf die Hochschule Fresenius. In Städten wie Köln, München und Hamburg findet man ein reichhaltiges kulturelles, urbanes Umfeld. Um studentische Treffpunkte außerhalb des Idsteiner Campus' zu benennen, muss man schon genauer hinsehen.

Die seit langem leerstehende markant aussehende Güterbahladehalle am Güterbahnhof ist für eine neue Räumlichkeit für kulturelle und soziale Zwecke sowie Treffen prädestiniert. Die Lage am Idsteiner Bahnhof sowie die Lage zwischen den beiden Hochschulstandorten Limburger Straße und Richard-Klinger-Straße sind nahezu ideal.

Hinzu kommt, dass im Rahmen des Stadtumbauprogramms weitere Maßnahmen im Umfeld des Güterbahnhofs vorgesehen sind, mit dem Ziel den bislang stark vernachlässigten Bahnhofsbereich aufzuwerten und dieses Gebiet einer höherwertigen Nutzung zuzuführen.

Das Projekt „Kulturbahnhof“ macht aus, dass es die harten Stadtentwicklungsziele

- Beseitigung des „typischen hinteren Bahnhofscharakters“
- Erhalt eines stadtbildprägenden Gebäudes (Baudenkmal)
- Beseitigung des Leerstandes durch Zuführung einer neuen Nutzung (Stopp des Trading-Down-Prozesses)
- Intensivere Ausnutzung der Erweiterungsflächen zur P+R-Anlage

mit den weichen Stadtentwicklungszielen

- Treffpunkt für Studierende
- Treffpunkt für Idsteiner Bürger/Innen
- Schaffung einer neuen Plattform für kulturelles Leben

vereint.

Zu Beginn einer solchen Maßnahme ist es wichtig, starke Partner zur Umsetzung dieser Angebotsplanung zu gewinnen. Mit dem sogenannten „Letter of Intent“ vom Februar 2012 vereinbarten die Hochschule Fresenius, das Land Hessen und die Stadt Idstein, sich finanziell am Umbau der Güterbahladehalle zu beteiligen.

## 2. Projektdefinition

Die Projektdefinition dient zur Definition und zur Abgrenzung des Produktes „Kulturbahnhof“.

Um das Produkt näher zu beschreiben, wird zunächst auf die Rahmenbedingungen und die baurechtlichen Auflagen des Gebäudes eingegangen werden.

- Das Gebäude ist für 199 Besucher zugelassen.
- Die Reihenbestuhlung sieht um die 150 Sitzplätze vor.
- Das Gebäude ist vom Parkplatz aus barrierefrei zugänglich und verfügt über eine behindertengerechte Toilette.

- Das Dach, die Fenster und die Fassade entsprechen höheren Schallschutzanforderungen; die Musikanlage erhält einen Limiter, sodass der Schallpegel nach oben hin begrenzt ist.

Die **Vision** für den Kulturbahnhof ist es, unter den Eckpfeilern Begegnung, Kultur, Bildung und bürgerschaftliches Engagement vielfältige generationenübergreifende und interkulturelle Angebote entstehen zu lassen. Zum einen sollen kulturelle Veranstaltungen aller Art angeboten werden und Möglichkeiten für Workshops, Bildungsangebote und Treffen von Gruppierungen geschaffen werden; außerdem besteht das Ziel, durch regelmäßige Öffnungszeiten tagsüber unverbindliche Treffen für Jung und Alt zu ermöglichen.

Das vorgesehene **Nutzungskonzept** besteht aus vier unterschiedlichen – aber gleichermaßen bedeutsamen – Säulen, die sich unter der Woche und am Wochenende sowie tagsüber und abends gegenseitig ergänzen.

Im Gesamten sollen viele offene Angebote entstehen, die ein „Vorbeischaun“ nicht ausschließen und neue Initiativen entstehen lassen.

### **Säule 1: Hochschule Fresenius mit dem Bereich Bildung**

Unter der Woche können die Räumlichkeiten von der Hochschule Fresenius, dem AStA sowie der Studierendenschaft regelmäßig für einen Austausch genutzt werden. Ergänzend dazu sollen Workshops, Bildungsreihen etc. angeboten werden, die zum Teil von der Hochschule mitinitiiert werden.

Vorgesehene Nutzungszeiten:

Denkbar sind zwei bis drei Wochentage zwischen 11.00 und 22.00 Uhr, wenn keine anderen Veranstaltungen am Abend stattfinden.

### **Säule 2: Soziale Aktivitäten und Initiativen**

Die Räumlichkeiten können von verschiedenen sozialen und kulturellen Gruppierungen und Vereinen genutzt werden, für beispielsweise regelmäßige Treffen, offenen Angebote und Austausch. Dies erfolgt unter der Beteiligung des Amts für Soziales, Jugend und Sport.

So wäre es bspw. möglich, dass der Seniorentreff aus der Stettiner Straße einen neuen Treffpunkt erhält. Die bislang angemieteten Räume wurden inzwischen gekündigt, wobei die eingesparten Mietausgaben zur Konsolidierung des Haushalts beitragen. Weitere Projekte werden derzeit in Abstimmung mit dem Amt für Soziales, Jugend und Sport abgeprüft; Gespräche wurden bereits mit dem Repair-Café und der Jugendkunstschule Octopus geführt.

Potentielle Nutzungszeiten:

Regelmäßige Treffen unter der Woche von ca. 11:00 Uhr bis 22:00 Uhr, wenn keine anderen Veranstaltungen am Abend stattfinden.

### **Säule 3: Bühnenkunst mit Kleinkunst, Theater, Kabarett etc.**

Die Räumlichkeiten des Kulturbahnhofs bieten ein besonderes Ambiente und bilden aufgrund der Größe eine Ergänzung für öffentliche Veranstaltungen mit 70-150 Personen in Idstein. In Abstimmung mit dem Referat Wirtschaftsentwicklung, Stadtmarketing und Kultur wird derzeit von den Beteiligten ein Veranstaltungskalender für das erste Halbjahr 2015 erarbeitet.

Potentiellen Nutzungszeiten:

Unter der Woche abends ab 19:00 Uhr und am Wochenende.

#### **Säule 4: Raumvermietung**

Die Räume können für private als auch für unternehmerische Anlässe angemietet werden. Hierfür haben bereits einige Unternehmen und Privatpersonen Interesse angemeldet.

Um alle Nutzungssäulen wird die Klammer „**Bewirtschaftung**“ geschlossen, die den Treffpunktcharakter betonen soll. Die Bewirtschaftung ist optional (im Wesentlichen nur Getränke und leichte Snacks und Gebäck, Kuchen, sowie ggfs. Catering) und ergänzt die Angebote im Kulturbahnhof; besonders im Hinblick auf den Wunsch nach einem offenen Treffpunkt und den notwendigen Raum für Begegnungen. Je weitreichender die untergeordnete Bewirtschaftung ist, desto größer kann der informelle Austauschcharakter werden.

Regelmäßige Öffnungszeiten setzen eine Bewirtschaftung voraus; gleichzeitig wird so sichergestellt, dass ein Hauptverantwortlicher anwesend ist (Technik, Schlüsselgewalt). Außerdem können durch die Bewirtschaftung zusätzliche Einnahmen generiert werden.

Nachdem die vier Hauptnutzungssäulen vorgestellt wurden, soll nachstehend das angedachte Trägermodell bzw. die empfohlene Organisationsform erläutert werden.

### **3. Organisationsform**

Ein Ziel des Kulturbahnhofs ist es, einen **Ort von Bürgern für Bürger** zu schaffen. Dies gelingt umso besser, wenn der Kulturbahnhof von Bürgern gemanagt wird und nicht von der Stadtverwaltung selbst.

Insbesondere in der Phase des Markteintritts ist es wichtig, einen Bürger bzw. eine Bürgerin als Ansprechpartner zu haben, damit ehrenamtliches Engagement abgerufen werden kann. Andernfalls ist die Gefahr groß, dass der Gedanke eines „Haus von Bürgern für Bürgern“ verfliegt und der Kulturbahnhof wie das Gerberhaus und die Stadthalle durch die Stadt „verwaltet“ wird.

Dennoch ist es wichtig, dass die Stadtverwaltung die engagierten Bürger unterstützt, berät und ihre Erfahrung und Wissen zur Verfügung stellt.

Trotz des Managements durch Bürger sollte die Stadt Idstein als Eigentümerin der Liegenschaft und einer der Hauptinvestoren (neben Bund, Land und Hochschule Fresenius) ein Mitspracherecht haben, über das, was im und um den Kulturbahnhof entsteht.

Nach einer ersten Vorauswahl scheint die Gründung einer **gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung** die am besten geeignete Organisationsform zu sein. Neben der Stadt Idstein, die als Stammkapital das Grundstück samt saniertem Gebäude als Sachkapital einbringen könnte, könnte auch die Hochschule Gesellschafter werden (Anfrage läuft).

Der Vorteil eines gemeinnützigen Verein (pro Mitglied eine Stimme) gegenüber ist, dass bei einer gGmbH die Stimmrechte variabel gestaltbar sind, d.h. auch bei gegebenenfalls unterschiedlichen finanziellen Einlagen können gleiche Stimmrechte eingeräumt werden oder umgekehrt. Auch können über einen Beirat engagierte Bürger mit in die Entscheidungsfindung der gGmbH einbezogen werden.

Zur Abwicklung der laufenden Geschäfte könnte eine **Geschäftsführung** („Kümmerer“) beauftragt werden. Dieser könnte als Vertretung der Gesellschafter die zentrale Organisation und Erstellung der Belegungspläne übernehmen und der Ansprechpartner des Kulturbahnhofs nach außen hin sein. Die Kontrollfunktion kann über den Aufsichtsrat hergestellt werden.

Ein weiterer nicht vernachlässigbarer Vorteil ist, dass die gGmbH sich sehr gut als Trägerkörperschaft für sogenannte „unselbständige Stiftungen“ eignet. Unselbständige Stiftungen sind Zustiftungen größerer Geldbeträge von Bürgern (bspw. Erbschaften), die – im Gegensatz zu Spenden – nicht aufgebraucht, sondern Ertrag bringend angelegt werden. Nur die Erträge stehen dann dem bestimmten gemeinnützigen Zweck zur Verfügung.

Die Kanzlei Dr. Penné und Pabst wird die Kriterien der Gemeinnützigkeit mit dem zuständigen Finanzamt in Wiesbaden abprüfen und unterstützt bei der Satzungserstellung.

#### 4. Kostenpositionen / Wirtschaftlichkeit

Die Kostenpositionen sind abhängig von den Zielen und den Erwartungen an den Kulturbahnhof. Da mit dem Umbau des Güterschuppens zum Kulturbahnhof hohe Investitionen getätigt werden, ist es zweckmäßig, den Kulturbahnhof möglichst intensiv und vielfältig zu nutzen. Eine hohe Auslastung der Räume muss daher angestrebt werden.

Eine seriöse Wirtschaftlichkeitsrechnung zu erstellen oder eine Kosten-Nutzen-Rechnung aufzumachen fällt insofern schwer, da im Fall des Kulturbahnhofs die Inanspruchnahme des Angebots schwer einzuschätzen ist und außerdem die Rendite im Sinne der Stadtrendite anfällt und somit ebenfalls nur schwer messbar ist.

Im Folgenden werden die **Ausgabenpositionen** benannt, die derzeit aber nur annähernd abgeschätzt werden können.

##### - Marketing

Der Kulturbahnhof muss in der Öffentlichkeit bekannt sein. Hierfür ist ein aktives Marketing notwendig, um besonders in der Phase des Markteintritts Aufmerksamkeit zu generieren. Das Marketingkonzept sieht daher kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen vor.

Als kurzfristige Maßnahme ist die Erstellung einer eigenen Homepage samt Logo vorgesehen. Über die Homepage sowie über social media, Werbeaktionen und die Zeitung sollen dann gezielte Nutzergruppen angesprochen werden.

Als mittel- bis langfristige Maßnahmen sind Aktionen im öffentlichen Raum vorstellbar. So können beispielsweise mit der Jugendkunstschule Octopus Kunstobjekte entwickelt werden, die dann im öffentlichen Raum ausgestellt werden, bspw. Sitzobjekte oder Figuren.

Die Kosten für die kurzfristigen Maßnahmen werden auf rd. 8.000 EUR geschätzt. Diese beinhalten u.a. die Erstellung eines Brandings, Aufbau einer Homepage, Durchführung der Marketingaktionen, Druck etc. Diese Kosten können aus dem Budget der Hochschule entnommen werden. Aktuell wird am Logo gearbeitet. Die Domäne „www.kulturbahnhof-idstein.de“ konnte bereits gesichert werden. Eine vorläufige Homepage ist seit Anfang Juni 2014 online.

---

#### - **Erstellung eines Spielplans**

Die Erstellung eines Spielplans für das Jahr 2015 ist eine weitere Aufgabe. Hier müssen Künstler angeschrieben werden, Termine koordiniert werden und Verträge geschlossen werden. Die Vorabfrage soll im Ehrenamt und in Abstimmung mit Frau Fritz und Frau Diefenbach erfolgen.

#### - **Betriebs- und Bewirtschaftungskosten**

Die jährlichen laufenden Kosten für das Gebäude samt Rücklagen liegen – abhängig von der Nutzungsintensität – geschätzt zwischen 10.000 und 20.000 EUR (nach Angaben der KWB).

#### - **Personalkosten**

Die bereits erwähnte Stelle der Geschäftsführung wird als essentiell angesehen, um den Kulturbahnhof nachhaltig und professionell am Markt zu etablieren.

Die Kosten für ein neu einzustellendes Management können innerhalb des Programms Stadtbau bezuschusst werden; Angestellte der Stadtverwaltung können nicht gefördert werden. Die Managerstelle könnte mit einem förderfähigen Grundgehalt ausgestattet werden, weitere Zuverdienst-Möglichkeiten bestehen durch Veranstaltungen und durch die Bewirtschaftung. Insofern ist eine gewisse Anreizsituation gegeben. Das Stadtbauprogramm endet 2018, sodass die Stelle demnach für drei Jahre bezuschusst werden könnte.

#### - **Bewirtschaftung**

Für die grundsätzliche Vorhaltung der Möglichkeit zur Bewirtschaftung des Kulturbahnhofs fallen Kosten für die Ausstattung der Anrichte bzw. Theke an. Hinzu kommen beim laufenden Betrieb Personalkosten, die je nach Nutzungs- bzw. Bewirtschaftungsintensität stark variieren dürften.

Gleichzeitig bietet diese Position jedoch Möglichkeiten, direkte Einnahmen zu generieren und unterstützt das gewünschte Konzept des „offenen, informellen Treffpunkts“. Wie bereits in der Projektdefinition erwähnt, umfasst eine Bewirtschaftung alle Nutzungssäulen und bildet die Grundlage für eine regelmäßige Öffnung des Gebäudes.

Es muss zwischen dem täglichen „Café-Betrieb“ unter der Woche und der gezielten Abendbewirtung bei Veranstaltungen unterschieden werden. Die Varianten hierfür reichen daher von einer 450 €-Stelle, über den Verkauf mit Umsatzbeteiligung bis hin zu einem Pächtermodell. Derzeit wird von dem Modell Verkauf mit Umsatzbeteiligung ausgegangen.

Fazit:

Alle Ausgabenpositionen sind als Investitionen erforderlich, um den Kulturbahnhof nachhaltig zu betreiben und damit die gewünschten Ziele zu erreichen. Um die Standortfaktoren – sowohl die harten als auch die weichen – zu verbessern, muss ein professioneller Betrieb angestrebt werden. Es wird empfohlen, auch die Option Bewirtschaftung weiter zu verfolgen, um in der Folgezeit breit aufgestellt zu sein und verschiedene Wege einschlagen zu können. Außerdem wird das Konzept eines „Haus von Bürger für Bürger“ durch die Möglichkeit des ungezwungenen Zusammentreffens im Rahmen eines „Cafés“ bereichert.

Spätestens nach Ablauf des zweiten Jahres wird man konkrete Zahlen eines Geschäftsjahres haben, sodass dann ablesbar ist, ob der Kulturbahnhof eine schwarze Null schreibt. Wenn dies nach dem dritten Jahr nicht der Fall sein sollte, müsste über Alternativen (Abgabe an einen Pächter) bis hin zum Exit (Verkauf der Liegenschaft unter anteiliger Rückzahlung von Fördermitteln) nachgedacht werden.

## 5. Zusammenfassung und Empfehlung

Das aufgezeigte Angebotsspektrum ergänzt das Angebot der Kernstadt. Das Konzept, die Größe und die Lage im Stadtgebiet sind u.a. das Alleinstellungsmerkmal und stehen somit nicht in Konkurrenz zu bereits vorhandenen Einrichtungen.

Der Markteintritt und die Positionierung am Markt sind von großer Bedeutung. Nur wenn das Angebot für die Zielgruppe interessant ist, kann ein bürgerschaftliches Engagement entstehen. Das handicapt aktiv forum e.V. beispielsweise hat sein Interesse zur Mitwirkung und Nutzung des Kulturbahnhofs signalisiert. Aber auch Firmen und Unternehmen können den Kulturbahnhof für Veranstaltungen, Präsentationen, Workshops usw. für sich nutzen. Der Kulturbahnhof muss daher breit aufgestellt sein, um die verschiedenen Nutzungssäulen mit ihren unterschiedlichen Zielgruppen anzusprechen.

Es ist zu erwarten, dass nach einer Anfangsphase die Nachfrage am Kulturbahnhof zunimmt. Dies zeigen Einschätzungen aus der Kulturszene und verschiedenste Anfragen. Insgesamt braucht der Kulturbahnhof Zeit „erwachsen“ zu werden, es ist wichtig ihm diese Zeit zu geben. Die Bündelung und Konzentration von kulturellem und bürgerschaftlichem Engagement im Kulturbahnhof sind möglich. Synergien zwischen bestehenden Einrichtungen sind möglich, insbesondere dann, wenn sie auch räumlich näher zusammenrücken, temporär oder dauerhaft.

Um die Kulturbahnhof gGmbH dauerhaft und nachhaltig am Markt zu etablieren, ist zumindest zu Beginn eine enge Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung und dem privaten Management notwendig. Die Erfahrungen der Stadtverwaltung gebündelt mit dem Engagement der Bürger und der persönlichen Teilhabe am Erfolg (Umsatzbeteiligung / Veranstaltungsgebühren) bilden die notwendigen Erfolgsgaranten.

Analog zur Existenzgründung eines Unternehmens sind die ersten drei Jahre die wichtigsten. Hier entscheidet sich, ob das Modell angenommen wird.

Es wird daher empfohlen, für den Zeitraum der ersten drei Jahre ein externes Management zu gründen und mit einem Grundhonorar auszustatten, da die Anforderungen an ein Ehrenamt hierfür zu groß sind. Unter Berücksichtigung von Einnahmen und Zuwendungen liegt der Mindestanteil der Stadt für Personalkosten – im Rahmen eines Anschubmanagements – bei circa 10.000 EUR jährlich.

Das externe Management hat dann die Möglichkeit den Kulturbahnhof auf ein wirtschaftliches Gleis zu führen. Wirtschaftlich in diesem Zusammenhang meint, dass nach drei Jahren die Personalkosten seitens der Stadt eingestellt werden können und die Rücklagenbildung für das Gebäude erwirtschaftet wird.

Sollte dies nicht gelingen, muss die Stadtverwaltung die Aufgabe des Managements übernehmen. Hierfür müsste nach derzeitigem Kenntnisstand keine neue Stelle geschaffen werden, allerdings würde dann auch die Stadtreidite geringer ausfallen, da die Ressourcen innerhalb der Stadtverwaltung bereits jetzt schon sehr angespannt sind. Zusätzliche freie Kapazitäten sind daher vorerst nicht zu erwarten.