

Sofortmaßnahmen zur Abwendung der Insolvenz für die Historische Stadthalle Wuppertal

Zusammenfassung des Gutachtens



Wuppertal, 6. Oktober 2010

actori

Agenda

- A. Jahresergebnis 2011 – ohne Maßnahmen zur Liquiditätssicherung
- B. Maßnahmen zur Erreichung eines positiven Jahresabschlusses 2011
- C. Aussichten für 2012 bis 2014

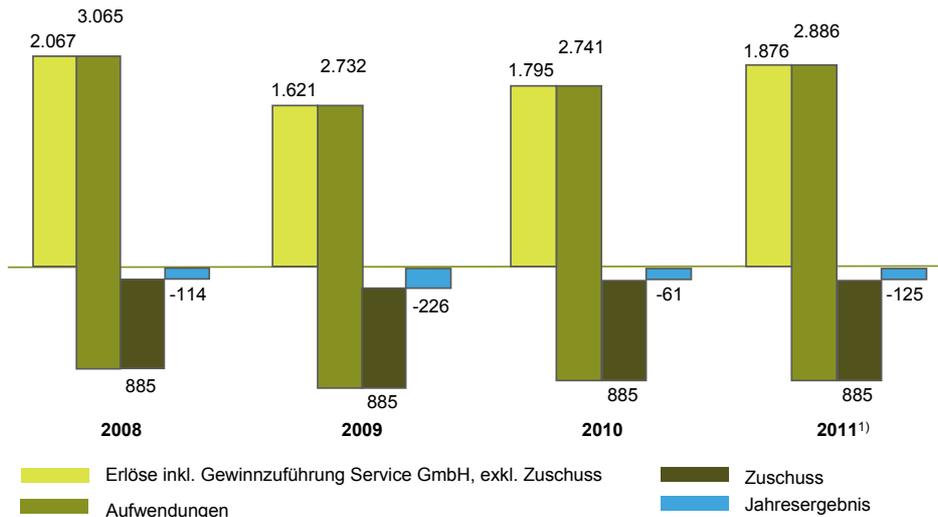
A. Jahresergebnis 2011 – ohne Maßnahmen

Überblick

- Nach erheblichen Einbrüchen in den Veranstaltungszahlen im Jahr 2009 kann sich die Stadthalle Wuppertal allmählich erholen.
- Trotz der Umsatzsteigerung wird die Historische Stadthalle GmbH 2010 voraussichtlich mit einem Defizit von rund 60.000 € abschließen.
- Für 2011 kann von einem weiteren Anstieg der Veranstaltungszahlen und des Umsatzes ausgegangen werden; ohne zusätzliche Sparmaßnahmen ist jedoch aufgrund des Kostenanstiegs mit einem Jahresfehlbetrag von rund 125.000 € zu rechnen.
- Ohne kurzfristig wirksame Maßnahmen setzt sich die Aufzehrung des Eigenkapitals fort; Ende 2011 droht dann die Insolvenz.
- Die Zielgröße für die Maßnahmen zur kurzfristigen Abwendung der Insolvenz beträgt 125.000 €.

Ohne zusätzliche Maßnahmen wird die Stadthalle im Jahr 2011 trotz zwischenzeitlicher Erholung mit einem Fehlbetrag abschließen

Erlöse und Aufwendungen der Historischen Stadthalle in den Jahren 2008 bis 2011 [in TSD €]

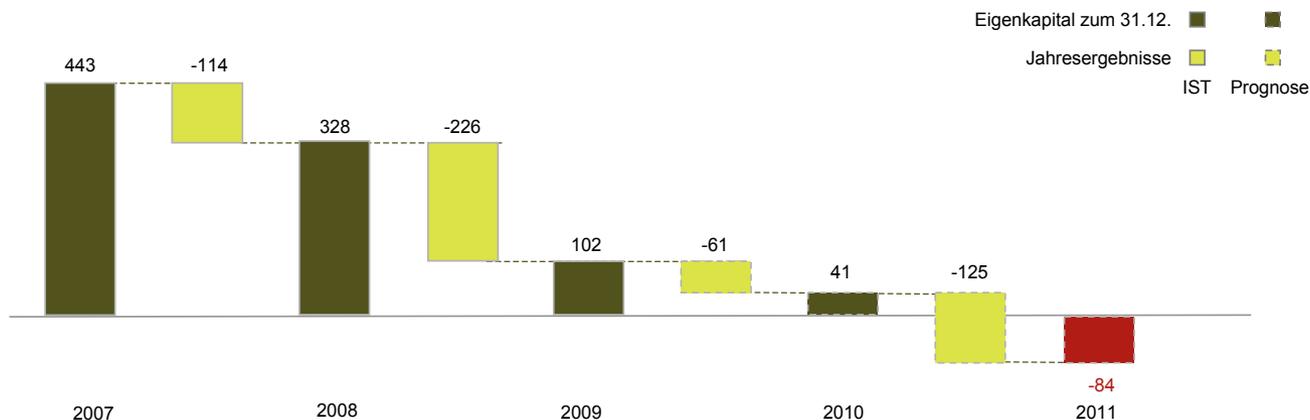


- Rekordeinbrüche bei Veranstaltungsumsätzen in 2009 scheinen aufgefangen
- 2010 durch drastische Einschnitte u.a. im Marketingbudget fast kostendeckend
- Steigerung der Umsätze, aber auch des Fehlbetrags für 2011 prognostiziert – Umsetzung von Einsparmaßnahmen noch nicht berücksichtigt

1) Bei Fortschreibung ohne Umsetzung von (kurzfristigen) Einsparmaßnahmen
Quelle: Controlling Historische Stadthalle Wuppertal GmbH, Berechnungen actori

Die aktuelle Hochrechnung und die Prognose für 2011 sagen ohne Sparmaßnahmen die drohende Insolvenz für Ende 2011 voraus

Eigenkapitalentwicklung Historische Stadthalle [in TSD €]



- Das Defizit am Ende des Jahres 2010 kann voraussichtlich durch das Eigenkapital gedeckt werden
- Ende 2011 droht jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit die Insolvenz

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet

Quelle: Controlling Historische Stadthalle Wuppertal GmbH, Berechnungen actori

B. Maßnahmen

Überblick

Insgesamt werden durch 19 in verschiedenen Bereichen vorgeschlagene Maßnahmen Einsparungen von über 185.000 € erzielt – davon werden über 160.000 € schon in 2011 wirksam. Eine Insolvenz der Stadthalle kann durch die Umsetzung dieser Maßnahmen abgewendet werden

- Im Bereich Sachkosten wurden Sparmaßnahmen in der Höhe von rund 87.000 € definiert
- Im Bereich Personal wurden Sparmaßnahmen in der Höhe von rund 93.000 € definiert
- Im Bereich Veranstaltungen wurden Sparmaßnahmen in der Höhe von rund 8.000 € definiert

Im Bereich Sachkosten entfällt der größte Teil der Maßnahmen auf das Marketingbudget

- Kürzung um rund 70.000 € im Jahr 2011
- Seit 2008 Reduzierung des Budgets um fast 60%

Die Personalmaßnahmen wurden auf der Grundlage einer genauen Aktivitätsanalyse getroffen

- Aktivitätsanalyse und Benchmark-Vergleich haben Kürzungsmöglichkeiten in den Bereichen Verwaltung und Technik aufgedeckt
- Durch die Personalmaßnahmen wird der Abbau von insgesamt 3,5 Stellen in diesen Bereichen vorgeschlagen

Kurzfristige Optimierung des Veranstaltungsportfolios ist nur bei Eigenveranstaltungen möglich

- Durch Streichung der Orgelkonzerte spart die Stadthalle rund 8.000 €

Durch kurzfristige Einsparmaßnahmen können im Jahr 2011 über 160.000 € eingespart werden

<u>Maßnahmen</u>	<u>Kurzbeschreibung</u>	<u>Jahreseffekt¹⁾</u> <u>[in €]</u>	<u>Effekt in 2011</u> <u>[in €]</u>
Sachkosten			
■ Raumkosten	■ Neuverhandlung Vertrag für Strom und Wasser	10.000	10.000
■ Marketingbudget	■ Reduzierung Marketingbudget	68.828	68.828
■ Sonstiges	■ Reduzierung sonstige Sachkosten	7.800	7.800
		86.628	86.628
Personalkosten			
■ Technik	■ Abbau 1 VZK	60.348	40.232
■ Verwaltung	■ Abbau 0,5 VZK sowie 1 Azubi-Stelle	25.936	20.666
■ Reinigung	■ Abbau 1 Stelle (Service GmbH)	6.240	6.240
		92.524	67.138
Veranstaltungen			
■ Kurzfristige Portfolio-Optimierung	■ Streichung unprofitabler Eigenveranstaltungen	7.840	7.840
		186.992	161.606

1) im eingeschwungenen Zustand

Quelle: Maßnahmenberechnungen actori

Insgesamt wurden 19 Maßnahmen in drei Bereichen definiert

Maßnahmen im Bereich Sachkosten

- 1 Neuverhandlung Verträge Stadtwerke
- 2 Einschränkung Messeauftritte
- 3 Kündigung nicht benötigter UMTS-Karten
- 4 Kostensenkung Jahresvorschau
- 5 Streichung Programm-Flyer
- 6 Kürzung Budget Email-Verteiler
- 7 Fokussierung Anzeigen Tagungsgeschäft
- 8 Fokussierung sonstige Anzeigen
- 9 Kürzung Gemeinschaftsmarketing
- 10 Kostensenkung Kundenveranstaltungen
- 11 Reduzierung Budget Akquisemittel

Maßnahmen im Bereich Sachkosten (Forts.)

- 12 Kürzung Budget Fotoarbeiten
- 13 Streichung Imagefilm „Historische Stadthalle“
- 14 Reduzierung Zeitschriftenbudget
- 15 Reduzierung Fortbildungsbudget

Maßnahmen im Bereich Personal

- 16 Stellenabbau im Bereich Technik
- 17 Stellenabbau im Bereich Verwaltung
- 18 Stellenabbau im Bereich Reinigung

Maßnahmen im Bereich Veranstaltungen

- 19 Streichung unprofitabler Eigenveranstaltungen

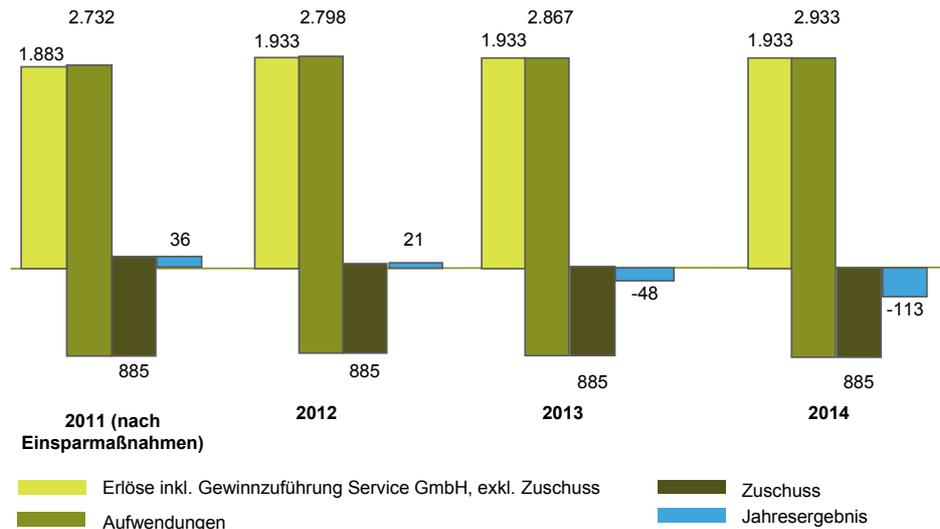
C. Aussichten für 2012 bis 2014

Überblick

- Durch die skizzierten Maßnahmen kann die Liquidität der Stadthalle Wuppertal in den Jahren 2011 und 2012 gesichert werden; ab 2013 ist jedoch durch erneuten Kostenanstieg wieder mit einem Jahresdefizit zu rechnen
- Die Einsparpotenziale in der jetzigen Aufstellung sind nach Durchführung der vorgeschlagenen Maßnahmen erschöpft; nach massiven Einschnitten im Marketingbudget um rund 57% seit 2008 sind hier keine weiteren Einsparmaßnahmen möglich, beim Personalstamm zeigt sich die Stadthalle im Benchmark-Vergleich nach den Maßnahmen mit einer sehr schlanken Personalaufstellung
- Nur ein neues Betriebs-, Geschäfts- und Nutzungsmodell kann die strukturellen Defizite der Stadthalle Wuppertal mittel- bis langfristig ausgleichen und zu einem profitablen Betrieb führen – detaillierte Angaben erst nach umfassender Analyse und Bewertung von potenziellen Modellen möglich

Maßnahmen sichern Liquidität in 2011 und 2012, strukturelle Probleme sind aber nicht dauerhaft gelöst

Prognose Stadthalle Wuppertal bis 2014 [in TSD €]



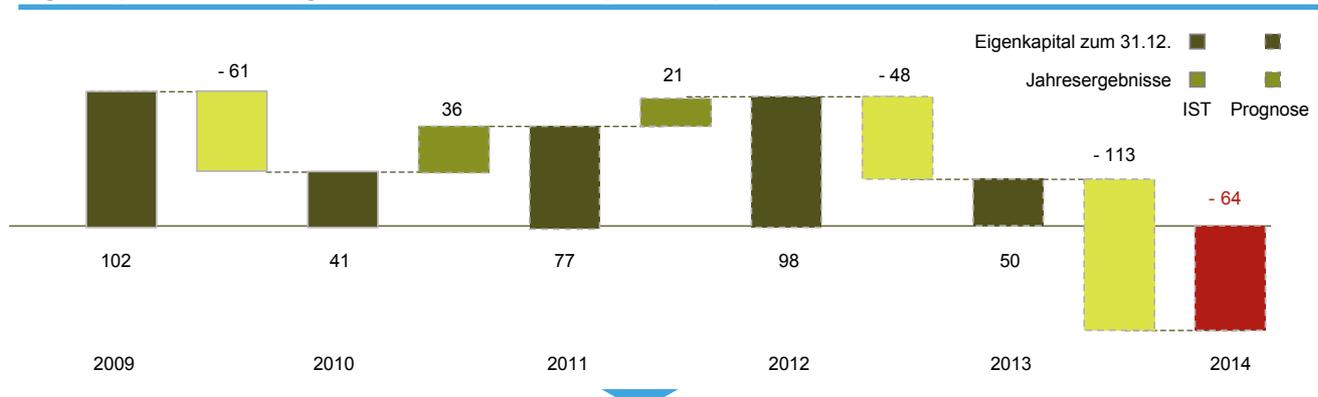
■ Einsparmaßnahmen geeignet zur kurzfristigen Erholung der Finanzsituation

■ Resultierende Effekte jedoch ab 2013 wieder verpufft, negatives Jahresergebnis ist die Folge

Anmerkung: Erlösprognose bis 2014 gedeckelt auf Rekorderlös der Stadthalle in 2007; Wiederaufnahmen mittelfristig notwendiger Marketingmaßnahmen im Jahr 2012; alle Zahlen gerundet

Auch bei Umsetzung der vorgeschlagenen Sparmaßnahmen wird spätestens 2013 wieder der Verzehr des Eigenkapitals einsetzen

Eigenkapitalentwicklung Historische Stadthalle [in TSD €]

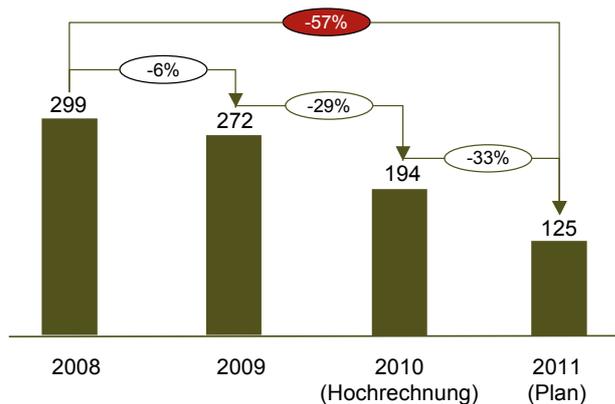


- Durch die Sparmaßnahmen kann die Stadthalle in den Jahren 2011 und 2012 erstmalig in ihrer Geschichte positiv abschließen und so ihre Eigenkapitalsituation kurzfristig verbessern
- Steigende Kosten und stagnierende Erlöse bei erreichter Vollauslastung werden ab 2013 wieder zu negativen Abschlüssen führen
- Ohne eine grundsätzliche Neuausrichtung des Betriebs droht der Stadthalle 2014 erneut die Insolvenz – eine dauerhafte Sanierung kann durch kurzfristige Maßnahmen nicht erreicht werden

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet

Im Bereich Sachkosten sind weitere Einsparungen nicht sinnvoll

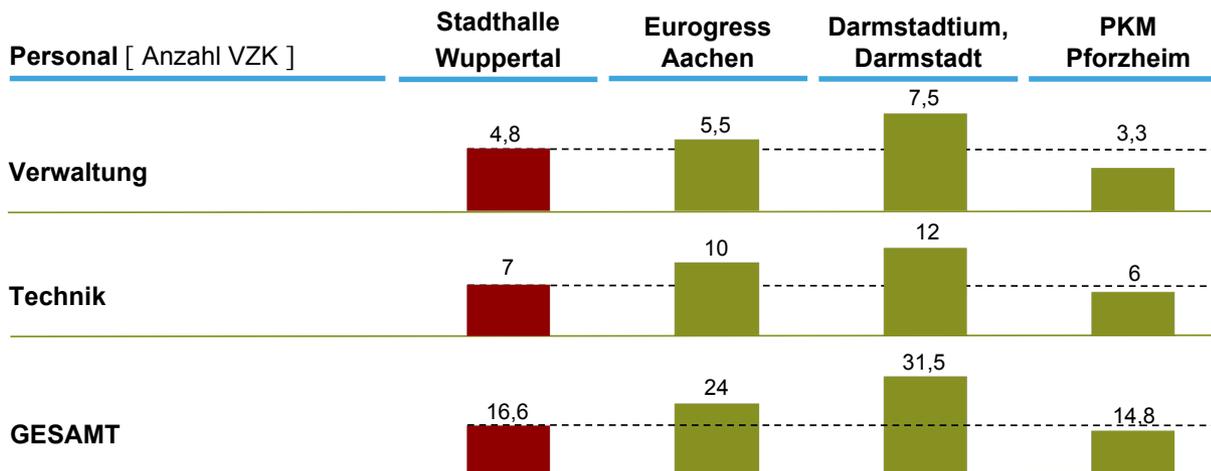
Marketing-Budget [TSD €]



- Geplante Kostenreduktion um rund 70.000 € für 2011 – bei Aufschiebung aller mittel- und langfristig notwendigen Marketingmaßnahmen
- Kontinuierlich steigende Kürzung des Budgets um insgesamt rund 57% seit 2008
- Weitere Einsparungen im Bereich Marketing nicht möglich – bei Wiederaufnahme der zur Liquiditätssicherung aufgeschobenen Maßnahmen ist eine Steigerung um 18.000 € realistisch

Quelle: Marketing Historische Stadthalle Wuppertal, Berechnungen actori

Benchmark-Analyse verdeutlicht die geringe Personalausstattung der Stadthalle nach Freistellungen – keine weiteren Kürzungen möglich



- Weitere Personalkürzungen im Bereich Verwaltung und Technik nicht möglich
- Personalstamm im Vergleich der Benchmarks relativ gering

Quelle: Aktivitätsanalyse Personal der Stadthalle Wuppertal, Angaben der Veranstaltungsstätten

Nur die Entwicklung eines langfristig tragfähigen Geschäftsmodells kann die Stadthalle dauerhaft sichern



Optionen

Optimiertes, umfassendes Betreibermodell Johannisberg



Grundlegende strukturelle Neuaufstellung



Ausweitung des bisherigen Geschäftsfeldes



Entwicklung neuer Geschäftsfelder



Notwendige Analysen

Prüfung der Optimierung der Synergien mit Culinaria und Hotel, Entwurf einer einheitlichen Betreiberstruktur

Prüfung alternativer struktureller Optionen (z.B. Unabhängigkeit vs. Wiedereingliederung in Stadtverwaltung)

Prüfung der Möglichkeiten und Risiken eines zentralen Veranstaltungsstättenmanagements in Wuppertal

Prüfung der Sinnhaftigkeit, Ertragsmöglichkeiten und Risiken neuer Geschäftsfelder

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die actori GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

All the statements and recommendations of actori GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der actori GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (except sources are referenced) of actori GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of actori GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Amalienstraße 62
80799 München
Tel +49-(0)89-28 67 47 0
Fax +49-(0)89-28 67 47 27
team@actori.de
www.actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-(0)221-2225 82-0
Fax +49-(0)221-2225 82-29
office@actori.de
www.actori.de

Beirat:

Prof. Dr. Dr. h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Dr. Stefan Mohr

Sitz und Registergericht:
Amtsgericht München
HRB 156692
US-ID-Nr. DE 8144 07 135

Bankverbindung:
HypoVereinsbank
Konto 654152985
BLZ 700 202 70
IBAN DE 667 002 0270
0654 152 985

actori