

Berechnung der Nutzungsfolgekosten des Pina Bausch Zentrums Wuppertal

Management Summary



Management Summary: Projektauftrag und Ausgangssituation

- actori wurde im Juli 2016 mit der Berechnung der Betriebsfolgekosten und der Definition der erforderlichen Ressourcen für das zukünftige Pina Bausch Zentrum beauftragt. Die Berechnung erfolgte durch Verifizierung und Ergänzung der bereits im Rahmen von Nutzerworkshops entstandenen groben Kalkulation der zukünftigen Aufwendungen des Betriebs.
- Ziel des Auftrags war es, die wesentlichen Positionen des Business Case zu verifizieren und zusammenzuführen. Inhaltliche Anpassungen wurden dabei bilateral zwischen Auftraggeber und actori abgestimmt. Ein direkter Vergleich der beiden Business Cases ist aufgrund neu eingeführter Verrechnungen von allgemeinen, nutzerübergreifenden Aufwendungen nur begrenzt möglich.
- Basis der Berechnungen des Business Case sind die im Rahmen des Workshops 2014 erarbeiteten Grundlagen zur Ausgestaltung des Pina Bausch Zentrums, das inhaltliche Konzept von 2014, die formlose Anfrage der Stadt Wuppertal an die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (Mai 2016), die Ergebnisse des Workshops 2016 (Protokoll vom 18.04.2016) sowie die im Rahmen von Nutzerworkshops erarbeitete und festgelegte Personalstruktur.
- Es ist zu beachten, dass die spätere inhaltliche Ausgestaltung bzw. Umsetzung von Produktionszentrum und Forum Wupperbogen wesentlichen Einfluss auf Besucherzahlen, Einnahmen und Business Case hat. actori hat sich an den formulierten Ansprüchen orientiert bzw. Benchmark-orientiert eine Detaillierung vorgenommen. Es ist darauf hinzuweisen, dass dabei von einer überregionalen bis internationalen Strahlkraft des Produktionszentrums ausgegangen wird, was neben entsprechenden Budgets auch die Erweiterung des Zielpublikums über Wuppertal hinaus erfordert.

Management Summary: Betriebsfolgekosten Pina Bausch Zentrum

- Der zukünftige Betrieb des Pina Bausch Zentrums wird kumuliert einen jährlichen zusätzlichen Zuschussbedarf von rd. 10,5 Mio. EUR benötigen. Dabei entfallen rd. 3,8 Mio. EUR Zuschussbedarf auf die Bereitstellung einer betriebsbereiten Infrastruktur sowie rd. 2,6 Mio. EUR auf veranstaltungsbezogene Serviceleistungen (VA-Technik etc.). Jährlichen Aufwendungen in Höhe von rd. 24,8 Mio. EUR stehen Erträge¹⁾ in Höhe von rd. 14,3 Mio. EUR gegenüber.
- Mit insgesamt 384 Veranstaltungen aus 137 Produktionen können rd. 93.500 Besucher im Jahr mit den inhaltlichen Angeboten am Standort erreicht werden. Im modellhaften Spielplan entfallen davon 30 Veranstaltungen auf das Tanztheater, 175 auf das Produktionszentrum, 58 Veranstaltungen auf die Foundation und 121 Veranstaltungen auf das Forum Wupperbogen.
- Unter Berücksichtigung einer Anlaufkurve und einem sukzessiven Aufbau des Programmangebots wird der Betrieb in den ersten fünf Jahren (2024-2028) einen kumulierten Zuschussbedarf von rd. 52 Mio. EUR erfordern.
- Mögliche Einsparpotenziale wurden durch Berechnung eines alternativen Szenarios mit deutlich geringerem Programmangebot sowie weiteren Kürzungs-Stellhebeln bestimmt. Möglichen Maßnahmen zur Zuschussreduktion sind gemein, dass sie verhältnismäßig geringe wirtschaftliche Entlastung, jedoch sehr deutliche negative Auswirkungen auf das Programmangebot, die inhaltliche Konzeption sowie die Effizienz des Betriebs hätten. Eine Realisierung der Einsparpotenziale ist nicht mit dem inhaltlichen Anspruch einer überregionalen bis internationalen Ausstrahlung des PBZ wie auch der bestehenden inhaltlichen Konzeption vereinbar.

1) Inkl. bereits bestehender Zuschüsse von Tanztheater und Foundation.

Management Summary: Allgemeine Anmerkungen

- Auf Basis des inhaltlichen Konzeptes von 2014 wurden die Produktionen bzw. Veranstaltungen der einzelnen inhaltlichen Säulen auf die im neuen Pina Bausch Zentrum zur Verfügung stehenden Veranstaltungsräume anhand von Besucherhochrechnungen aufgeteilt. Diese Raumaufteilung kann z. B. aus künstlerischen Erwägungen in der Praxis abweichen, so dass einzelne Veranstaltungen auch im Foyer oder in den Außenbereichen des Hauses stattfinden. Dies hat aber aus heutiger Sicht keinen wesentlichen Einfluss auf die Betriebsfolgekosten.
- Die dem Business Case zu Grunde gelegte Personalstruktur wurde durch Nutzerworkshops erarbeitet und stellt kein Projektergebnis durch actori dar. Grundsätzlich ist der definierte Umfang an Personalressourcen aus Sicht von actori zur Bespielung des PBZ mit den definierten Inhalten ausreichend.
- Die Berechnungen und Verifizierungen berücksichtigen umfangreiche externe Datenquellen, Benchmark- und Markt- und Wettbewerbsanalysen zur Absicherung der Ergebnisse. Dabei wurden insbesondere Annahmen für Besuchszahlen durch eine umfangreiche Analyse im Bereich Tanz verifiziert. Die Bewertung von zukünftigen Aufwendungen für den Betrieb der Infrastruktur wurde in Abstimmung mit der GMW bestimmt und mit Daten aus der actori-Datenbank verifiziert.

Der Business Case baut auf bestehenden Datengrundlagen, Annahmen und der inhaltlichen Grobkonzeption von 2014 auf

Datengrundlage des Business Case

- Der Business Case baut u. a. auf folgenden bereits bestehenden Vorarbeiten auf:
 - Grundlagen zur Ausgestaltung des Pina Bausch Zentrums (2014 im Rahmen von Workshops entstanden)
 - Inhaltliches Grobkonzept (2014)
 - Workshopergebnisse, Protokoll vom 18.04.2016
 - Formlose Anfrage der Stadt Wuppertal an die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (Mai 2016)
 - Jahresabschluss der Tanztheater Wuppertal Pina Bausch GmbH 2014/15
- Die Aufwendungen des Gebäudebetriebs basieren auf Berechnungen der GMW von Betriebskosten und Gebäudemiete (von actori verifiziert und mit Auftraggeberin abgestimmt).

Berücksichtigung bestehender Zuschüsse und Erlöse

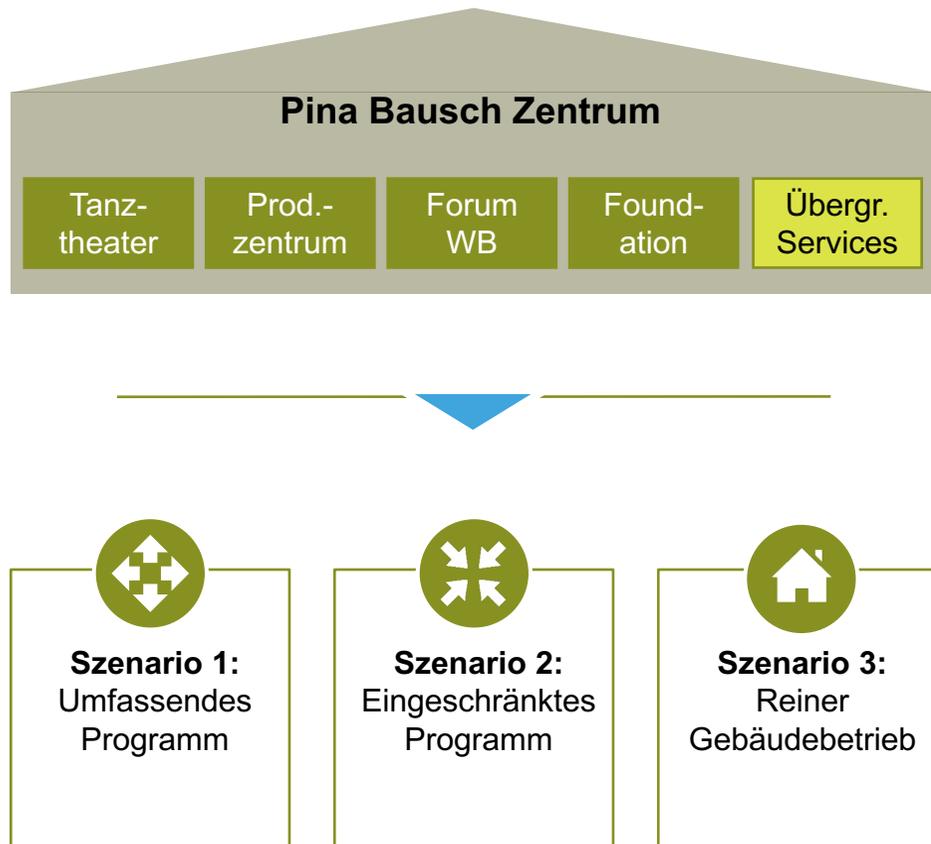
- Der Business Case berücksichtigt bereits bestehende Zuschüsse von Stadt, Land und Bund für das Tanztheater und die Foundation und schreibt diese Zuschüsse in gleichem Umfang wie alle sonstigen Erlöse und Aufwendungen inkl. Inflation bis 2024 fort.¹⁾
- Es werden zudem sämtliche Erträge aus Ticketing und dem Tourneegeschäft des Tanztheaters als bestehende Erträge berücksichtigt und auf 2024 unter Berücksichtigung der durchschnittlichen VPI-Entwicklung hochgerechnet.
- Bereits bestehende Drittmittel der Foundation (Stand 2016) werden als Erträge für den Business Case übernommen, sowie eine Drittmittelquote von 75% für zukünftige zusätzliche inhaltliche Angebote angenommen.²⁾

Berücksichtigung von Inflation und Tarifanpassungen

- Der Business Case berücksichtigt zukünftige Anpassungen durch Inflation und Tarifsteigerungen durch Hochrechnung aller Aufwendungen und Erlöse auf das Jahr der Inbetriebnahme des PBZ (2024):
 - Inflation (VPI): 1,5% p.a. (Ø 2001-15)
 - Tarifsteigerungen: 2,3% p.a. (Ø 2010-17)

1) Sofern nicht separat ausgewiesen werden bestehende Zuschüsse allgemein unter Erträge subsumiert. 2) Mit Foundation abgestimmt (18.08.2016).

Grundsätzliches Projektvorgehen in vier Schritten – Ziel: Ermittlung der Betriebsfolgekosten verschiedener Szenarien sowie Marktanalyse



Projektvorgehen

- **Ausgangssituation:** Grobe Bewertung der Betriebsfolgekosten für das Pina Bausch Zentrum innerhalb eines gemeinsamen Workshop mit den zukünftigen Nutzern (August 2014)
- **Ziel diese Projektes:** Verifizierung des Business Cases und Prüfung möglicher Einspareffekte
- **Vorgehensweise:**
 - A** Ausgestaltung von drei Nutzungsszenarien hinsichtlich Produktions- und VA-Zahlen
 - B** Verifizierung der Annahmen aus 2014 und Business-Case-Berechnungen für die Szenarien
 - C** Darstellung und Berechnung weiterer möglicher Stellhebel zur Reduktion des Zuschussbedarfs
 - D** Markt- und Wettbewerbsanalyse der erarbeiteten Szenarien

Den Berechnungen der Betriebsfolgekosten wurden die Kosten für den reinen Gebäudebetrieb zur besseren Einordnung gegenüber gestellt



Umfassendes Programm

- Übernahme bzw. Aktualisierung des kompletten inhaltlichen Programms aller Säulen aus dem Konzept von 2014:
 - Vollständige Beibehaltung des Angebots des Tanztheaters
 - Umfangreiches Angebot des Produktionszentrums – bestehend aus Produktionen am Haus, Kooperationen und Gastspielen
 - Weiterentwicklung des VA-Angebots der Foundation (ggü. Status quo)
 - Breites inhaltliches, partizipatives Angebot im Forum Wupperbogen

Tanztheater

Σ: 30 VA

Produktions-
zentrum

Σ: 175 VA

Forum
Wupperbogen

Σ: 121 VA

Foundation

Σ: 58 VA

Vier inhaltliche Säulen:
384 VA aus 137 Produktionen



Reiner Gebäudebetrieb

- Ausschließliche Berücksichtigung der laufenden Kosten des Gebäudebetriebs sowie der dafür notwendigen Personalstruktur
- Annahme für Berechnung: Gewährleistung eines spielbereiten Hauses (inkl. Betriebskosten eines bespielten und nicht geschlossenen Hauses)
- Keine Bereitstellung von Veranstaltungsservices

Kein inhaltliches Angebot –
Gewährleistung eines
spielbereiten Gebäudes

Insgesamt werden mit 384 Veranstaltungen über 93.000 Besuche im Pina Bausch Zentrum erreicht

	<u>Veranstaltungen p. a.</u>	<u>Auslastung</u>	<u>Besucheranzahl p. a.</u>	<u>Ø Ticketpreise¹⁾</u>
Tanztheater	30	95%	21.400	Ø 32 EUR ²⁾
Prod.-Zentrum	175	50-70%	45.100	8-25 EUR
Forum Wupperbogen	121	60%	17.400	4-7 EUR
Foundation	58	60-80%	9.600	5-25 EUR
SUMME	384	–	93.500	–

Beschreibung

- Das hochwertige und besondere Angebot des Pina Bausch Zentrums wird insgesamt rd. 93.500 Besuche pro Jahr im eingeschwungenen Zustand erreichen können.
- Der Großteil (rd. 90%) dieser Besucher wird aus einem Umkreis von rd. einer Stunde Fahrzeit um Wuppertal kommen, rd. 9.000 Besucher sind von außerhalb der Region zu erwarten.
- Der Business Case rechnet mit im Markt üblichen durchschnittlichen Auslastungen und Eintrittspreisen. Zahlreiche, eher vermittelnde, Veranstaltungen sind als Gratis-Veranstaltungen eingeplant.

1) Ø Ticketpreise variieren je nach Produktions- bzw. VA-Typ und Saal, daher „von-bis“ Angabe. Angaben entsprechend realisierten Ticketerlösen je Besucher nach Rabatten. Quelle: actori-Berechnung nach Angaben in GuV 2014/15. Anmerkung: dargestellte Veranstaltungszahlen stellen beispielhaften Umfang auf Basis aktueller Zahlen dar – Abweichungen im späteren Betrieb möglich.

In Summe ist von rund 131 VZÄ im neuen PBZ auszugehen – Basis für die Berechnungen des Business Case

Pina Bausch Zentrum					
Tanztheater	Produktionszentrum	Forum Wupperbogen	Foundation	Gebäudebetrieb	VA-bezog. Services
SUMME: 64	SUMME: 5	SUMME: 5	SUMME: 19 ¹⁾	SUMME: 6	SUMME: 32
Delta zu 2014 +11	Kurator: 1	Kurator: 1	Delta zum Status quo +4,75	Kfm. Ltg: 2	Verw.-ltg: 1
	Assistenz: 1	Referent: 1		Verwaltung: 1	Verw./Dispo: 3
	Prod.-Manager + Assistenz: 3	Projektmanager: 3		Hausmngt.: 3	VA-Technik: 25
	+ Aushilfen	+ Aushilfen			Vermarktung: 3

Beschreibung

Auf Basis der Nutzerworkshops sind im Business Case insgesamt 131 VZÄ für den Betrieb des Pina Bausch Zentrums eingeplant. Ein Großteil der Personalressourcen entfällt dabei auf bereit bestehendes Personal im Tanztheater und der Foundation (83 VZÄ, rd. 63%).

1) Angabe Foundation im Zuge dieses Gutachtens. Quelle: GMW (April 2017). Alle Werte in VZÄ.

Die Prüfung von Einsparpotenzialen zeigt: Deutliche inhaltliche Verluste bei nur geringen Einsparungen

Die Erstellung des Business Case für den Betrieb des PBZ erfolgte auf Basis eines zweistufigen Verfahrens. In einem ersten Schritt wurden detailliert Aufwände und Erlöse in den jeweiligen Säulen bestimmt. In einem zweiten Schritt wurde ein Verrechnungsvorschlag erarbeitet, der eine Zuordnung der Kosten auf Ursachen und Nutzer vornimmt. Dieser berücksichtigt sowohl die exklusiv genutzten Flächen, als auch die Intensität der Nutzung der gemeinsam genutzten Veranstaltungsräumlichkeiten.

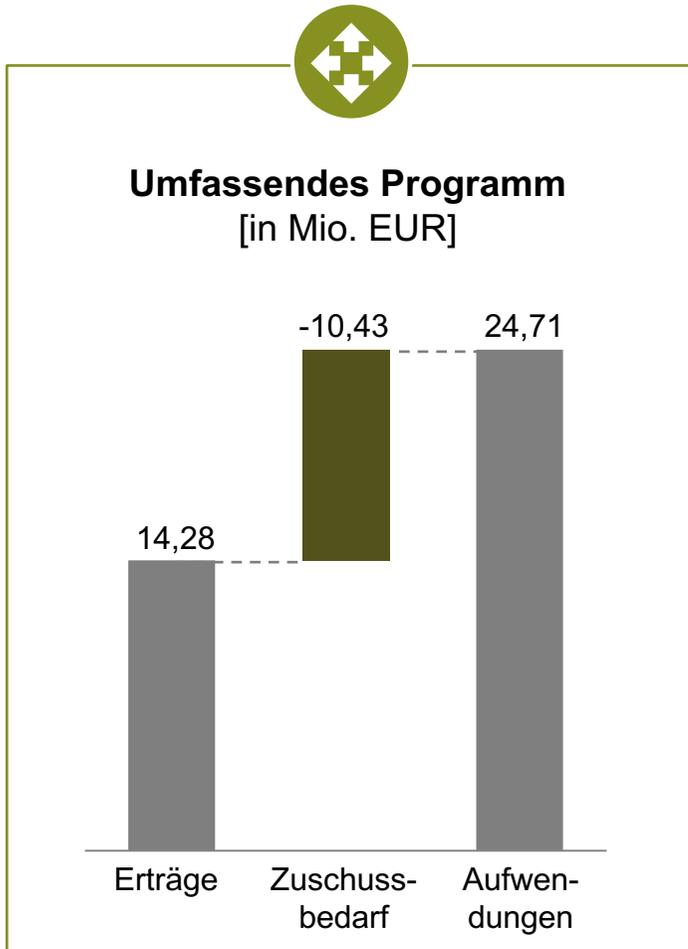
Eingeschränktes Programm: Prüfung von Einsparpotenzial durch Kürzung des inhaltlichen Angebots

- Zur Überprüfung und Berechnung möglicher Einsparpotenziale wurde zusätzlich zum umfassenden Programm ein reduziertes, eingeschränktes Szenario entwickelt und berechnet. Dabei wurden über 50% der Produktionen in den Säulen Produktionszentrum, Foundation und Forum Wupperbogen ersatzlos gestrichen.
- Den monetären Einsparungen von rd. 940 TEUR pro Jahr stehen massive Kürzungen des inhaltlichen Angebots gegenüber. Über 30% weniger Veranstaltungen würden in einem eingeschränkten Szenario bereitgestellt werden – mit deutlichen negativen Effekten auf die Effizienz des Betriebs.
- Ein eingeschränktes Szenario entspricht nicht mehr dem inhaltlichen Konzept aus 2014 und kann die an das PBZ gestellten Anforderungen durch die Stakeholder nur noch eingeschränkt erfüllen.

Prüfung von Stellhebeln zur Reduktion des erforderlichen Zuschusses

- Zur weiteren Prüfung von Einsparpotenzialen wurden darüber hinaus einzelne Stellhebel erarbeitet und berechnet. Diese berücksichtigen Optionen wie das Outsourcing der Personalressourcen in der VA-Technik, Streichung von inhaltlichen Säulen oder weiteren über das eingeschränkte Programm hinausgehende Kürzungen am inhaltlichen Angebot.
- Das Ergebnis der Überprüfung zeigt, dass die Einspareffekte der Stellhebel nur gering sind, gleichzeitig aber tiefgreifende Einschränkungen auf die inhaltliche Konzeption des PBZ hätten.

Zuschussbedarf beläuft sich auf 10,43 Mio. EUR

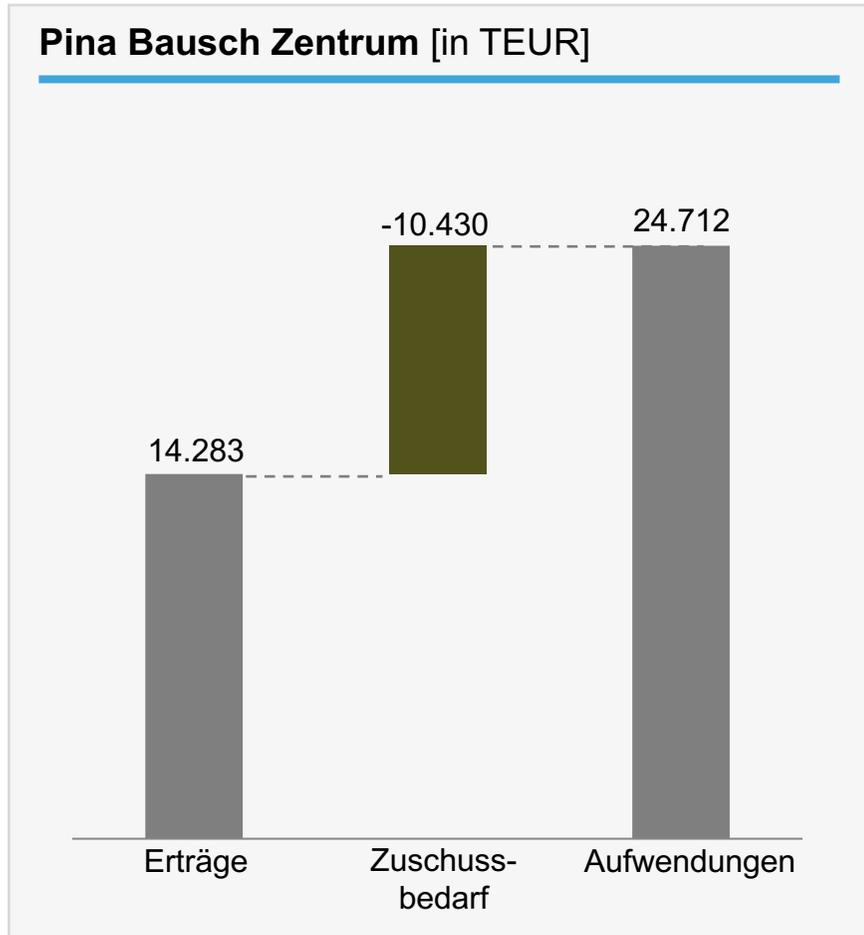


Management Summary

- Der verifizierte Business Case für ein umfassendes Programm ergibt einen um **1,3 Mio. EUR höheren** zusätzlichen **Zuschussbedarf** als bei den Berechnungen in 2014.
- Bei allen Säulen (außer Tanztheater) geringerer zusätzlicher Zuschussbedarf notwendig als in 2014 – **Teuerung der Miet- und Betriebskosten** des Gebäudes.
- Insgesamt werden **Aufwendungen** in Höhe von rd. **24,71 Mio. EUR** pro Jahr für die Bereitstellung des inhaltlichen Programms und des Gebäudes erforderlich sein. Diesen stehen **Erträge** und bereits bestehende Zuschüsse in Höhe von **14,28 Mio. EUR** gegenüber. Damit ergibt sich ein zusätzlicher **Zuschussbedarf** von rd. **10,43 Mio. EUR** zur Sicherstellung des Betriebs.
- Im umfassenden Programm werden insgesamt **384 Veranstaltungen** aus **137 Produktionen** ermöglicht und am Standort angeboten und insgesamt rd. **93.500 Besuche** erreicht.
- Der Business Case berücksichtigt ein **Verrechnungsmodell** der Gebäudemiete und Betriebskosten nach exkl. genutzten Flächen und Saalmiete nach marktüblichen Preisen auf die Säulen – Ziel: **Höhere Transparenz** und **gerechte Kostenverteilung** nach Nutzung.

Quelle: actori-Real-Case-Analyse. Erträge und Aufwendungen aller Säulen und übergr. Servicebereichen kumuliert und inkl. Mietverrechnungen zwischen Säulen und übergr. Service. Alle Werte in Mio. EUR, gerundet. Best. Zuwendungen für Tanztheater und Foundation sind in Erträgen inkludiert. Anmerkung: Alle Angaben unter Berücksichtigung von Inflation und VPI für 2024, ohne Berücksichtigung einer Anlaufphase.

Zur Bereitstellung des umfassenden Programms sind rd. 10,43 Mio. EUR zusätzlicher Zuschuss für den Betrieb erforderlich

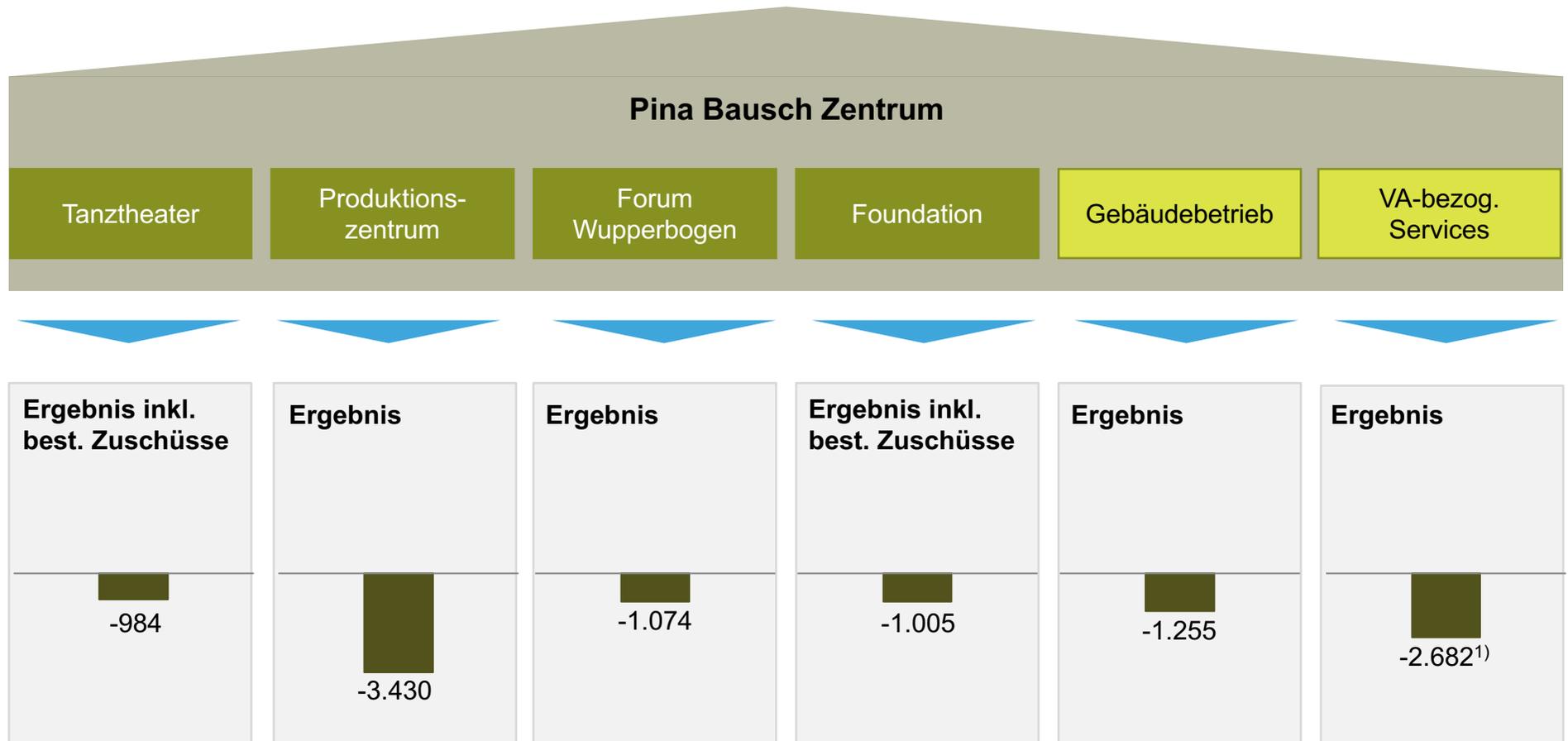


Σ Erträge [in TEUR]	14.283
■ Gebäude- und VA-Betrieb	4.197
■ Tanztheater Pina Bausch	7.126
■ Produktionszentrum	1.220
■ Foundation	1.621
■ Forum Wupperbogen	118

Σ Aufwendungen [in TEUR]	24.712
■ Gebäude- und VA-Betrieb	8.133
■ Tanztheater Pina Bausch	8.111
■ Produktionszentrum	4.651
■ Foundation	2.626
■ Forum Wupperbogen	1.192

Anmerkung: bestehender Zuschuss Tanztheater Pina Bausch und Foundation inkl. Inflationsausgleich in Erträgen enthalten. Alle Angaben unter Berücksichtigung von Tarifentwicklung und VPI für 2024, ohne Berücksichtigung einer Anlaufphase.

actori schlägt eine transparente Verrechnung von Miete und Betriebskosten exklusiver Nutzflächen sowie Saalmieten auf die Säulen vor



1) Inkl. anteilig Gebäudemiete und Betriebskosten für VA-Flächen. Quelle: actori-Real-Case-Analyse. Alle Werte in TEUR inkl. Inflation bzw. Tarifsteigerungen bis 2024, gerundet.

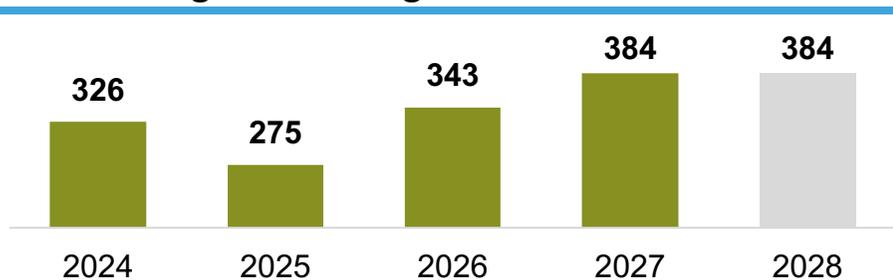
Die Anlaufkurve basiert auf Annahmen zur Entwicklung von Aufwendungen und Erlösen sowie der definierten Programmangebote

- Die Anlaufkurve basiert auf den Szenarien 1 und 2 des Business Cases und berücksichtigt die Ergebnisse der Markt- und Wettbewerbsanalysen, insbesondere das regionale Besuchspotenzial.
- Für die Berechnung der Anlaufkurve wird mit einer sukzessiven Weiterentwicklung des inhaltlichen Angebots gerechnet um den ermittelten Marktanalysen Rechnung zu tragen. Dies bedeutet, dass zum Start ein eingeschränktes Programm (im Eröffnungsjahr um ein Eröffnungsfestival ergänzt) bereitgestellt und über einen Zeitraum von vier Jahren zu einem umfassenden Programmangebot ausgebaut wird.
- Außerdem wurden Tarif- und allgemeine Preissteigerungen (VPI) für Aufwendungen für Personal und Sachmittel sowie die Erlöse des Betriebs berücksichtigt¹⁾. Die Ausgangswerte sind dem Business Case des Betriebs für das Jahr 2024 entnommen:
 - Allgemeine Preissteigerungen (VPI): 1,5% p.a.
 - Tarifentwicklung in Anlehnung TVöD: 2,3% p.a.

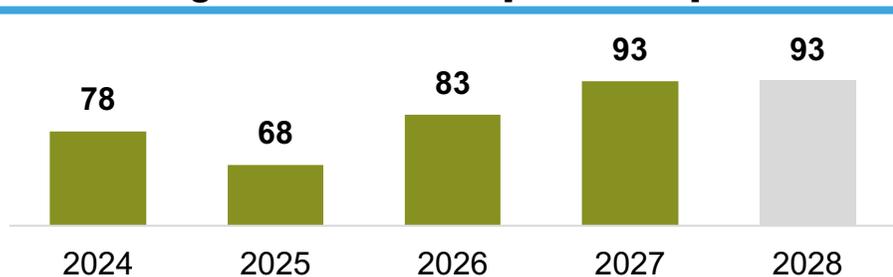
1) Dies gilt auch für sämtliche Aufwendungen des Gebäudebetriebs.

Auf Basis der Potenzialanalyse ist ein sukzessiver Aufbau des Programmangebots über einen Zeitraum von rd. 4 Jahren zu empfehlen

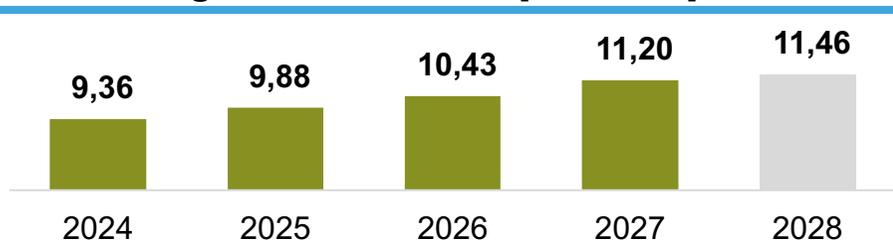
Entwicklung Vorstellungszahlen



Entwicklung Besuchszahlen [in Tausend]



Entwicklung Zuschussbedarf [Mio. EUR]

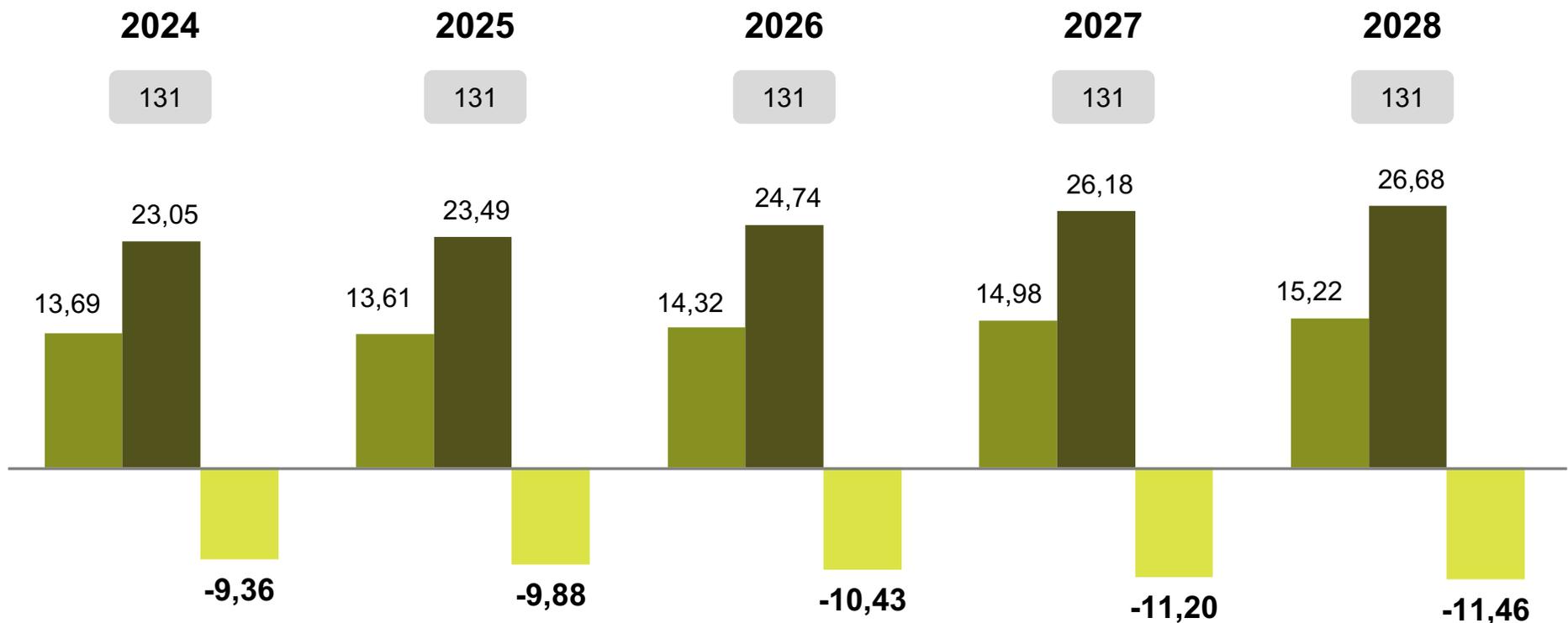


Management Summary

- Auf Basis der Ergebnisse der Potenzialanalyse ist ein stufenweiser Ausbau des Programmangebots des PBZ zu empfehlen.
- Aufgrund des zu erwartenden Besuchspotenzials ist eine Entwicklung des Publikums und die Bekanntmachung des PBZ und seines Angebots erforderlich, um eine für den Betrieb ausreichende Auslastung der Vorstellungsangebote sicherzustellen.
- Der stufenweise Ausbau startet mit einem eingeschränkten Programmangebot und wird jährlich ausgebaut – bis 2027 das umfassende Programm angeboten wird.
- Das Angebot wird im Eröffnungsjahr um ein Eröffnungsfestival ergänzt.
- Der stufenweise Ausbau des Programmangebots erfordert in den ersten fünf Jahren kumuliert rd. 52 Mio. EUR Zuschuss und bietet damit ein vielfältiges Angebot und erreicht zahlreiche Besucher.

Für das Pina Bausch Zentrum besteht in den ersten fünf Betriebsjahren ein kumulierter Zuschussbedarf von rd. 52 Mio. EUR

Entwicklung Erträge¹⁾, Aufwendungen und Zuschussbedarf [in Mio. EUR]



X VZÄ Erlöse inkl. Weiterverrechnung an Nutzer Aufwendungen Zuschussbedarf

1) Inkl. bestehender Zuschüsse für Tanztheater Pina Bausch und Foundation inkl. Inflationsausgleich. Anmerkung: Alle Werte gerundet in Mio. EUR, keine Berücksichtigung von Anfangsinvestitionen für Inbetriebnahme.

Abkürzungsverzeichnis

- DL Dienstleistung
- EBITDA Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände – entspricht dem jährlichen Zuschussbedarf
- GMW Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal
- Ltg. Leitung
- PBZ Pina Bausch Zentrum
- TEUR Tausend Euro
- Mio. EUR Millionen Euro
- VA Veranstaltung
- VZÄ Vollzeitäquivalent
- Verw. Verwaltung
- WB „Wupperbogen“

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.

In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

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
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

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

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg