

**Sitzungsvorlage DS 2010/250**

OberschwabenHallen Ravensburg  
GmbH  
Willi Schaugg  
(Stand: **05.07.2010**)

Mitwirkung:  
Erster Bürgermeister  
weitere beteiligte Ämter und Fachbüros

Aktenzeichen:

**Verwaltungsausschuss**

nicht öffentlich am 12.07.2010

**Gemeinderat**

öffentlich am 19.07.2010

**Mittelfristige Unternehmens-Strategie der OberschwabenHallen  
Ravensburg GmbH**

**Beschlussvorschlag:**

Der Gemeinderat stimmt der mittelfristigen Unternehmensstrategie zu, die von der Gesellschaft entwickelt und vom Aufsichtsrat gebilligt wurde

## **Sachverhalt:**

### **1. Konstruktion der GmbH / Verträge mit der Gesellschafterin**

Der Gemeinderat der Stadt Ravensburg hat am 25.11.2002 für den künftigen Betrieb der Oberschwabenhalle und der Eislaufhalle beschlossen, eine Betriebsführungsgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH zu gründen. Die Gesellschaft führt den Namen

#### **OberschwabenHallen Ravensburg GmbH.**

Das Regierungspräsidium den Beschluss am 18.02.2003 bestätigt.

Der Gesellschaftervertrag wurde am 13.12.2002 beim Notariat II Ravensburg beurkundet. Die Gesellschaft wurde am 17.02.2003 in das Handelsregister unter der Nr. 2489 eingetragen.

Die OberschwabenHallen Ravensburg GmbH hat von der Stadt Ravensburg die Oberschwabenhalle und die Eissporthalle angepachtet. Die Oberschwabenhalle wurde am 20.06.2003 und die Eissporthalle am 20.12.2003 an die OberschwabenHallen GmbH übergeben.

Gegenstand der OberschwabenHallen Ravensburg GmbH ist der **Betrieb von kulturellen und dem Sport dienenden Einrichtungen**, insbesondere der Oberschwabenhalle und der Eissporthalle der Stadt Ravensburg mit allen dazu gehörigen Anlagen und die **Durchführung von Veranstaltungen aller Art im eigenen und im fremden Namen**. Zu den Aufgaben gehören insbesondere kulturelle, gesellschaftliche, sportliche und unterhaltende Veranstaltungen sowie Märkte, Ausstellungen und Messen.

Als Geschäftsführer hat der Aufsichtsrat am 16.02.2004 Herrn Willi Schaugg bestimmt. Herr Schaugg hat seine Geschäftsführertätigkeit am 01.05.2004 aufgenommen. Das ursprünglich bei der Stadt Ravensburg beschäftigte Personal der Oberschwabenhalle und der Eissporthalle, wurde mit Aufnahme des Betriebs der jeweiligen Halle auf die OberschwabenHallen Ravensburg GmbH übergeleitet.

## **Wichtige Verträge:**

### **1. Gesellschaftsvertrag**

Begründet die Gesellschaft; definiert den Unternehmenszweck. Legt das Verhältnis zur Gesellschafterin fest. Bestimmt die Organe der Gesellschaft (Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung) und deren Aufgaben. Enthält Bestimmungen zum Wirtschaftsplan, zum Jahresabschluss und zu dessen Prüfung.

### **2. Kooperationsvertrag**

Verpflichtet die GmbH, bestimmten städtischen Veranstaltungen Vorrang zu gewähren und sich mit städtischen Einrichtungen (Kultur,

Sport) abzustimmen. Verpflichtet die OSH GmbH, den Eissportvereinen Zeiten zur Verfügung zu stellen. Regelt das Parken auf dem Gelände, sowie die Verwendung des Freigeländes beim Rutenfest. Enthält die Bestimmung zur Abmangeldeckung des Betriebsdefizites durch die Gesellschafterin.

### 3. Pachtvertrag

Regelt die Bedingungen der Hallen- und Geländeüberlassung. Regelt die Zuständigkeiten bei Reparaturen, Instandhaltung und Investitionen. Bestimmt die Höhe der Pacht.

### 4. Wertgrenzenkatalog

Definiert die Geschäfte, die in die Zuständigkeit der Geschäftsführung fallen, sowie die Wertgrenzen bestimmter Geschäfte, die bei Überschreiten der Grenze mit dem Aufsichtsrat abgestimmt werden müssen. In 2006 erweitert um Wertgrenzen bei Eigenveranstaltungen, da diese auf Grund ihres kurzen Vorlaufs nicht immer im Wirtschaftsplan erfasst werden.

### 5. Kassenkreditvertrag

Gewährt der OSH GmbH eine Kreditlinie von 400 Tsd Euro.

## 2. Wichtige Entscheidungen und Entwicklungsschritte

<b>Geschäftsjahr 2004</b>
<b>07. Juli:</b> Die OberschwabenHallen Ravensburg erhalten den Zuschlag für die Durchführung der Oberschwabenschau ab 2005. Der Rechtsstreit mit der UAG (bisherige Veranstalterin) wird mit einem Vergleich beigelegt.
<b>06. Dezember:</b> Mietsätze für Eissportvereine: Ab der Saison 2004/2005 werden die Mietsätze der Eissporthalle für die Ravensburger Eissportvereine für ein festgelegtes Stundenkontingent auf 10 % der allgemein gültigen Preise herabgesetzt. Der allgemein gültige Satz war zu Beginn des Eisbetriebes von der Kämmerei auf 100 Euro festgelegt worden (ohne Kenntnis der tatsächlichen Betriebskosten).
Erstes komplettes Geschäftsjahr der GmbH. Ausscheiden des ersten Geschäftsführers, Herrn Bosch, am 30. April. Eintritt des neuen Geschäftsführers, Herrn Schaugg zum 1. Mai 2004.
10 festangestellte Mitarbeiter (+1,5 gegenüber 2003).
<b>Jahresergebnis: -519 Tsd.</b>
<b>Geschäftsjahr 2005</b>
Erste erfolgreiche Durchführung der Oberschwabenschau. Erste Bil-

dungsmesse (Spin-off der Oberschwabenschau), erstes Reitturnier Oberschwabencup, Fernsehübertragung "Verstehen Sie Spass", Eishockey Länderspiel.
08. Juni AR: Beschluss über Investitionen in die Lüftungsanlage der Oberschwabenhalle und in die Platzinfrastruktur sowie Sanierung des Parkplatzes. Information über Baumaßnahmen in der Eissporthalle: Abtrennung des VIP-Raumes im OG des Restaurants (Finanzierung durch Pächter), zusätzliche Toilettenanlage (Finanzierung durch Stadt RV).
<b>Jahresergebnis: -312 Tsd.</b>
<b>Geschäftsjahr 2006</b>
Erstes Länderturnier im Fraueneishockey in der Eissporthalle. Erste Eigenveranstaltungen der OSH im Musik-, Show- und Sportbereich. Public-Viewing der Fussball-WM. Günter Öttinger und Angela Merkel in der Oberschwabenhalle.
Bewerbung um Durchführung der "Oberschwäbischen Woche" in Biberach.
Installation zusätzliche Tonanlage in der Eissporthalle. Installation neue Lüftungsanlage in der Oberschwabenhalle.
Weitere Reduzierung der Erlöse (ca. -15 Tsd) aus der Eiszeitenvermietung durch Hinzunahme der Vorsaison-Trainingszeiten in die "ermäßigten" Eiszeiten der Vereine.
Änderung der Bilanzierung der Abschlagszahlungen auf den erwarteten Jahresverlust: Statt wie bisher Einzahlung in Kapitalrücklage werden die Zahlungen als Verbindlichkeit gewertet. Dadurch weitere Regeln zur Vermeidung einer bilanziellen Insolvenz notwendig (Rangrücktritt, Erhöhung des Eigenkapitals).
Zahl der festangestellten Mitarbeiter: 11 (+0,5 BA-Studentin)
<b>Jahresergebnis: -557 Tsd.</b>
<b>Geschäftsjahr 2007</b>
Steigerung der Zahl der Veranstaltungen auf 63 (+ 9 / 17 %), Belegungstage auf 229 (+ 24 / 9%). Erstmals Reitturnier als Kooperationsveranstaltung (Turnier hätte sonst nicht fortgeführt werden können). Veranstaltungen in der Eissporthalle auf neuer Eisabdeckung: Tischtennis (TTF Ochsenhausen) und Boxturnier. Erste "Karriere Start"-Messe des Schwäbischen Verlages.
Sanierung des Platzes und Einbau eines Versorgungsrahmens für Messen.
Bau und Einrichtung des Ticketshops an der Eissporthalle.
Zuschlag zur Durchführung der neuen "Oberschwäbischen Woche" in Biberach, später BIFA.
Aufstieg des EVR in die 2. Eishockey Bundesliga. Gründung der EVR-Tower Stars GmbH. Vertragspartner der OSH und der Verwaltung (Vergabe der Eiszeiten) bleibt der Stammverein.
Einstellung eines Projektleiters Messen im Mai (Herr Drescher) und einer Fachkraft für Veranstaltungen im September (Herr Heerdegen).
Zahl der festangestellten Mitarbeiter: 13 (+2).
Neuausschreibung der Buchhaltungsdienstleistung. Wechsel der BuHa geplant für Ende 2008, wegen Personaländerung beim bisherigen

Dienstleister sofortige Vertragsauflösung zum Ende 2007 und Durchführung des JA 2007 durch den neuen Dienstleister Gretter Treuhand GmbH.
<b>Jahresergebnis: - 556 Tsd.</b>
<b>Geschäftsjahr 2008</b>
Steigerung der Veranstaltungen auf 66 (+3 / 5 %), der Belegungstage auf 278 (+49 / 21 %). Erste BIFA in Biberach, Experimenta und weitere Veranstaltungen in der Eissporthalle, Feuerwehrtag in Ravensburg und Weingarten mit begleitender Fachmesse in der Oberschwabenhalle. Public Viewing Fussball EM. Deep Purple in der Oberschwabenhalle. Markteinführung OberschwabenKlub (kleine Hallenvariante).
Einbau neue Beschallung in der Oberschwabenhalle.
Zahl der festangestellten Mitarbeiter: 14 (+1).
<b>Jahresergebnis: - 777 Tsd.</b>

### 3. Unternehmensentwicklung und Unternehmensstrategie

Die Strategie der OberschwabenHallen Ravensburg GmbH war nach der Gründung zunächst auf eine aktive Vermarktung, Akquise und Vermietfähigkeit ausgerichtet. Die Eingliederung der Eissporthalle und die Optimierung der Eiszeiten nahmen in den ersten Jahren viel Zeit und Managementkapazität in Anspruch.

Mit der Übernahme der Oberschwabenschau als Eigenveranstaltung im GJ 2005 änderte sich die gesamte Geschäftsgrundlage und damit auch die strategische Ausrichtung der Gesellschaft. Die Stabilisierung und Weiterentwicklung der Oberschwabenschau war von da an das bestimmende Thema. Mit der Messe verdoppelte sich nicht nur das Umsatzvolumen der GmbH. Ein Projekt dieser Größenordnung benötigt das komplette jährliche Zeitbudget von zwei Mitarbeitern.

Die erste Durchführung der Oberschwabenschau wurde mit dem bestehenden Personal der Oberschwabenhalle geleistet. Eine Fortführung dieser Praxis war nicht möglich, da sonst der normale Betrieb der Eissporthalle und der Oberschwabenhalle nicht zu gewährleisten gewesen wäre. Der Personalbestand wurde seit 2004 um 4 Mitarbeiter erweitert. Weiter mussten substantielle Investitionen in Betriebsausstattung, Technik und EDV gemacht werden, sowie Finanzbuchhaltung und Controlling an die hohen Anforderungen durch die Großveranstaltung angepasst werden.

Ohne diese Maßnahmen wären eine dauerhaft erfolgreiche Durchführung der Oberschwabenschau und die gleichzeitige Steigerung des Vermietgeschäftes nicht möglich. Durch die Erfahrungen der letzten Jahre hat sich die OSH Kenntnisse und Fähigkeiten zugelegt, die es erlauben, weitere und zusätzliche eigene Veranstaltungen zu planen und zu realisieren.

Die strategische Ausrichtung nach Übernahme der Oberschwabenschau stellte sich wie folgt dar:

- Sicherung und Ausbau der eigenen Messeprodukte
- Mit dem zusätzlichen Knowhow kann sich die OSH glaubhaft als Dienstleister in allen Bereichen des Veranstaltungsgeschäftes positionieren
- Mit den Erfahrungen aus der Eigenveranstaltung von Messen und der langjährigen Betreuung von Gastveranstaltungen erfolgt 2006 der Einstieg in die Organisation von Events (Fussball WM) und Konzerten
- Durch die Präsenz in den Medien (Werbung für eigene Veranstaltung und kooperative Werbung für Gastveranstaltungen) wird eine Steigerung von Bekanntheitsgrad und Image erreicht. Dadurch steigt die Attraktivität für die Besucher und Veranstalter
- Sukzessiver Ausbau von Eigenveranstaltungen und Kooperationen; dadurch Steigerung der Attraktivität für Gastveranstalter durch besseres Image und höhere Besucherfrequenz der Hallen

Die grundsätzliche Ausrichtung der Strategie auf der Basis eines starken Eigenveranstaltungsgeschäftes ist unserer Ansicht nach richtig und nach der Übernahme der Oberschwabenschau auch ohne Alternative. Ohne die Profilierung über Eigenveranstaltungen und deren Wertschöpfung kann eine große Veranstaltungsstätte in der Provinz nicht auf die notwendige Belegung und eine entsprechende Präsenz in der Region kommen. Diese Image- und Markenbildung ist unbedingt notwendig, um die Aufmerksamkeit und die Gunst der Tourneeleitungen und Agenturen zu erhalten.

Das Abrutschen des Ergebnisses im GJ 2008 zeigt jedoch die Risiken des Wachstums vornehmlich durch Eigenveranstaltungen. Eine Vielzahl von Neuveranstaltungen und Markteinführungen, starkes Wachstum der Belegtage (+ 21 %) und damit des Aufwandes bei gleichzeitigem Anstieg der Kosten und schwachen Besucherzahlen in der Eissporthalle führten zu einem unerwartet hohen Verlust.

Die Geschäftsführung hat dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafter deshalb in der Sitzung vom 15. Juni 2009 vorgeschlagen, die strategische Ausrichtung der GmbH zu prüfen und neu zu bewerten. In einem internen Mitarbeiter-Workshop wurden im Dezember 2009 die Grundlagen der möglichen Strategien ermittelt und daraus verschiedene Alternativen formuliert. Die Vorarbeiten wurden im Aufsichtsrat am 3. März nochmals präsentiert. Im anschließenden Workshop wurde von Aufsichtsrat, Gesellschafter und Geschäftsführung die vorliegende Strategieempfehlung erarbeitet.

## 4. Ergebnisse aus dem Teamworkshop

### Grundlegende Erwägungen

Die wichtigsten Geschäftsfelder der GmbH sind

- die Oberschwabenschau
- das Vermietgeschäft der Oberschwabenhalle und
- die Publikumläufe in der Eissporthalle

Keiner der 3 Bereiche verfügt über ausreichendes Wachstumspotential für eine deutliche Ergebnisverbesserung. Für ein spürbar besseres Ergebnis, oder auch nur, um die steigenden Kosten in Energie, Betrieb und Personal aufzufangen, sind zusätzliche, erfolgreiche Eigenveranstaltungen notwendig.

Die Eissporthalle spielt bei allen strategischen Überlegungen eine untergeordnete Rolle. Die Möglichkeiten einer alternativen Nutzung, einer Geschäftsausweitung oder anderen Ausrichtung sind aus heutiger Sicht nicht vorhanden.

### SWOT Analyse (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats)

#### 1. Stärken (Strengths)

- a. Know How durch Eigenveranstaltungen, erfahrene Mitarbeiter
- b. Gute technische Ausstattung, Backstagebereich und Umkleiden, renovierte Halle
- c. Kundenfreundlichkeit, Service, Flexibilität
- d. Flache Hierarchien, kleines Team, viel Eigenverantwortung, schnelle Entscheidungen
- e. Parkplatz, stadtnahe Lage, Erreichbarkeit und Beschilderung
- f. Als städtische Gesellschaft Vertrauen und finanzielle Sicherheit

#### 2. Schwächen (Weaknesses)

- a. Wirkung/Architektur: Sehr schlichte Halle innen, unauffällig, Besucher kommen von hinten, Sichtbarkeit von vorne / Inszenierungsmöglichkeiten nicht gegeben, Eingangssituation Büro/Verwaltung
- b. Technik: keine Vortragsräume, Foyer zu klein/schmal/nüchtern, zu wenig Hängepunkte, Technik kleine Hallenvariante
- c. Flexibilität: Wechsel kleine – große Hallenvariante schwierig, 1-Raum-Halle, hoher Energie-/Produktionsaufwand
- d. Programm: Kein Angebot für junge Zielgruppen, zu wenig echte Highlights, aktuell keine TV-Produktion
- e. Erreichbarkeit: Nur PKW, kein Anschluss an ÖPNV, Fussweg Bahnhof schwierig, Zugang von Altstadt zugebaut

### **3. Chancen (Opportunities)**

- a. Hohe Kaufkraft der Region, kaufkräftige ältere Zielgruppen
- b. Gute Lage im Dreiländereck
- c. Gutes Stadtimage, Bekanntheit Ravensburg
- d. Großes Einzugsgebiet
- e. Durch Zusammenschluss der Veranstaltungsstätten in RV bessere Kostensituation, mehr Möglichkeiten bei Vermarktung, Flexibilität, Programmgestaltung

### **4. Risiken (Threats)**

- a. Wettbewerb: Neue Hallen in jüngerer Vergangenheit (Messe FN, BigBox KE, Singen, Tuttlingen. In Zukunft: NeuUlm. Zum Teil aggressive Werbung und Konkurrenz um Veranstaltungen
- b. Mobilität der Kunden: Fahrt nach Stuttgart, München, Zürich oder Flug nach Hamburg oder Berlin zu Events kein Problem
- c. Negatives Image durch Presseberichte über wirtschaftliche Situation der GmbH
- d. Hotelsituation in Ravensburg
- e. Wirtschaftskrise, Unsicherheit, kurzfristiges Kaufverhalten
- f. Überangebot an Veranstaltungen im Einzugsbereich
- g. Schlechte Plakatierungssituation, schwierige Medienlandschaft
- h. Kein Wettbewerb der Veranstalter (Oligopol)
- i. Wenn OSH als Veranstalter auftritt wird sie als Wettbewerber der eigenen Kunden wahrgenommen

## **5. Empfohlene /Beschlossene Strategie aus dem Aufsichtsrat-Workshop**

Das von der OberschwabenHallen Ravensburg erarbeitete und empfohlene Strategie-Szenario entwickelt sich aus dem bestehenden Programm und setzt den bisherigen Weg im wesentlichen fort. Die Gesellschaft wird sich auf die Entwicklung eigener Veranstaltungen im Messe- und Eventbereich und die Stärkung der Veranstaltungsfrequenz durch das Engagement in Kooperationen und Einkauf von Konzert- und Kulturveranstaltungen konzentrieren. Dabei soll die Qualität der Risikoveranstaltungen erhöht werden, das absolute Risiko minimiert und die Akquisetätigkeit bei allen Gastveranstaltungen zielgerichtet ausgebaut werden. Gleichzeitig soll der Vermietbereich durch gezielte Akquisetätigkeiten gestärkt werden.

### **Im Einzelnen werden folgende Vorgaben formuliert:**

- Stärkere Selektion bei Eigenveranstaltungen (gezielter Einkauf)
- Ersatz zufälliger / angebotener Veranstaltungen durch eigene Konzeptionen in attraktiven Marktsequenzen
- Schaffung von zielgruppenspezifischen Angeboten für junge Zielgruppen (wenn Gastveranstaltung sich nicht etablieren lässt, als dauerhafte Eigenveranstaltung)



- Gezielte Auswahl beim Einkauf von Gast-Veranstaltungen oder Einstieg in Kooperationen (DB, Risiko, Image, Langfristigkeit). Das Portfolio soll durch hochwertige Produktionen ergänzt werden
- Prüfung und Schaffung alternativer Kooperationspartner/-modelle (Risikominimierung)
- Gezielte und verstärkte Akquise im Bereich Firmenveranstaltungen (Argumentation: kleinere Halle + Catering) und Fernsehveranstaltungen (Image)
- Gast-Events halten sowie Ausbau durch aktive Betreuung und Akquise
- Ausbau des Informationscharakters bei Eigenmessen (Image, USP)
- Streichung motoMarkt als Eigenveranstaltung (evt. Verkauf möglich)
- Schaffung eigener, „dauerhafter“ Veranstaltungen (Messen, Events, Konzertreihen, Festival, Open Air)
- Gezieltes und teilweise verstärktes Marketing (überregional, international D/A/CH) – dabei insgesamt keine höheren Werbeaufwendungen!

## 6. Einklang der empfohlenen Strategie mit dem Gesellschaftsvertrag

Der Gesellschaftsvertrag der OberschwabenHallen Ravensburg regelt in § 2 den Gesellschaftszweck und die Aufgaben der GmbH:

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb von kulturellen und dem Sport dienenden Einrichtungen, insbesondere der Oberschwabenhalle und der Eissporthalle der Stadt Ravensburg mit allen dazu gehörigen Anlagen, und die Durchführung von Veranstaltungen aller Art im eigenen und im fremden Namen.
- (2) Zu den Aufgaben gehören insbesondere kulturelle, gesellschaftliche, sportliche und unterhaltende Veranstaltungen sowie Märkte, Ausstellungen und Messen.
- (3) Die Gesellschaft ist zu allen Maßnahmen und Geschäften berechtigt, durch die der Gesellschaftszweck gefördert werden kann. Sie kann sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben anderer Unternehmen bedienen, sich an ihnen beteiligen oder solche Unternehmen sowie Hilfs- und Nebenbetriebe erwerben, errichten oder pachten.

Der Aufsichtsrat hat im Strategieworkshop nochmals ausdrücklich den Kultur-auftrag der GmbH formuliert. Der Auftrag, eigene Veranstaltungen durchzuführen, sich anderer Unternehmen zu bedienen (Kooperationen) und damit den Unternehmenszweck (also die Veranstaltungen kultureller, gesellschaftlicher, sportlicher oder unterhaltender Art) zu fördern ist auch so im Gesellschaftsvertrag, § 2 siehe oben, geregelt.