

# DIE HANS-ALBERS-VILLA



EIN DEUTSCH-JÜDISCHER ERINNERUNGORT  
UND  
EIN INTERNATIONALES BEGEGNUNGSZENTRUM  
FÜR TOLERANZ

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Die überlassenen Dokumente sind vertraulich zu behandeln. Die Weitergabe an oder Offenlegung gegenüber Dritten ist nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung durch den Verein Respect & Remember e.V. gestattet.

© Respect & Remember Europe e.V.

# BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

## 1. Vorbemerkungen

Ziel von *Respect & Remember Europe e.V.* als Initiator ist es, die *Hans-Albers-Villa* am Starnberger See zu einer **lebendigen interkulturellen Begegnungsstätte** mit einem Schwerpunkt auf **deutsch-jüdischen Erinnerungsort** zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein **facettenreiches** und **hochwertiges Veranstaltungsangebot** aus maßgeschneiderten Veranstaltungsformaten und Live-Erlebnissen geplant. Dabei steht die **dialogorientierte Wertevermittlung** im Vordergrund (Abb. 1).



Abb. 1: Positionierung und Strategie Hans-Albers-Villa

Um das übergeordnete Ziel zu erreichen, sind **erhebliche Investitionen** in die Bausubstanz der Villa und die Außenanlagen erforderlich, die sich in den ersten Geschäftsjahren nur teilweise durch die geplanten Veranstaltungen refinanzieren lassen. Dies vorausgeschickt, gibt der nachfolgende Businessplan einen Überblick über die geplante **wirtschaftliche Entwicklung** der *Hans-Albers-Villa*.

## 2. Grundlagen der Planungen und Annahmen

Der nachfolgende Businessplanung basiert auf **zwei Säulen**:

- Für wesentliche Investitionen (insbesondere Baumaßnahmen und IT-Ausstattung) und Kostenarten (Sicherheit/Bewachung, Versicherungen, IT etc.) wurden **erste, unverbindliche Kostenkalkulationen** bzw. **Angebote** eingeholt. Diese wurden im nachfolgenden Businessplan jeweils in Höhe ihres jeweiligen Nominalbetrages angesetzt. Im Rahmen von Endverhandlungen oder zusätzlichen Ausschreibungen können sich Kostenvorteile ergeben, die zu einer Ergebnisverbesserung im Vergleich zur vorliegenden Planung führen können.
- Parallel hierzu wurden **Annahmen** im Hinblick auf die Kalkulation der Erlöse und der weiteren Kostenarten getroffen. Soweit möglich, wurde hierbei auf **Benchmark-Vergleiche** zurückgegriffen. Zur Erhöhung der Planungssicherheit wurden sowohl bei den Investitionen als auch den Kosten jeweils Positionen für „Unvorhergesehenes“ vorgesehen.

Zu den **wesentlichen Annahmen** zählen:

- Der Betrieb der *Hans-Albers-Villa* soll durch eine **gemeinnützige Stiftung** erfolgen. Die Planung der Initiatoren sieht vor, dass die Gründung der **Stiftung unverzüglich nach der Zusage** durch

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

den **Freistaat Bayern** eingeleitet und der Status der Gemeinnützigkeit durch die zuständigen Aufsichtsbehörden anerkannt wird.

- Die Initiatoren gehen davon aus, dass der Freistaat Bayern die *Hans-Albers-Villa* für einen **Zeitraum von 25 Jahren** mit einer **Verlängerungsoption** für weitere 25 Jahre für eine **symbolische Pacht** – z. B. ein Euro pro Monat – zur Verfügung stellt.
- Dies vorausgeschickt, wurde der **Abschreibungszeitraum** für die erheblichen baulichen Investitionen mit 50 Jahren kalkuliert. Ggf. notwendige Änderungen des Abschreibungszeitraums haben lediglich Auswirkungen auf die Ergebnis-, nicht jedoch auf geplante Liquiditätsentwicklung der Stiftung.
- Es wird davon ausgegangen, dass die Stiftung **vorsteuerabzugsberechtigt** ist. Insofern wurde die Kalkulation des Aufwands für Abschreibungen (AfA) auf der Basis der Nettowerte vorgenommen. Ebenso erfolgt die Kalkulation der Erlöse und Kosten auf Netto-Basis.
- Es wurde eine **Teuerungsrate**, in der Regel beginnend mit dem zweiten vollen Geschäftsjahr, von jährlich zwei Prozent unterstellt.
- Die **Dauer** der baulichen Instandsetzung (inkl. Außenanlagen und Zaun sowie Ausstattungen wie Küche und Sicherheitstechnik) wurde mit rund neun Monaten unterstellt. Im ersten vollen Geschäftsjahr ist die effektive Nutzung somit mit lediglich drei Monaten veranschlagt.

### 3. Gemeinnützige Stiftung als Träger

Wie einführend dargelegt, ist im Hinblick auf die Umsetzung des Konzeptes die Etablierung einer **gemeinnützigen Stiftung in Planung**, die von einem namhaften **Kuratorium** sowie dem **Stiftungsvorstand** geleitet wird. Das geplante **Stiftungskapital** beträgt **EUR 4 Mio.** Mit diesem Kapital ist sowohl die Finanzierung der Anfangsinvestitionen als auch der zu erwartenden Anfangsverluste in den ersten drei vollen Geschäftsjahren – siehe nachfolgende Ausführungen – sichergestellt. In diesem Zeitraum soll weiteres Stiftungskapital gesammelt werden, so dass der Betrieb langfristig gewährleistet und das Veranstaltungsangebot sukzessive erweitert werden kann.

Sobald der Freistaat Bayern seine Bereitschaft zur Verpachtung erklärt, werden die Initiatoren die Gründung der Stiftung konkret einleiten und über **Fundraising** das Stiftungskapital einwerben. Für die geplante Stiftung ergibt sich folgende Eröffnungsbilanz (Abb. 2):

AKTIVA [EURO]		PASSIVA [EURO]	
<b>A. Anlagevermögen</b>	<b>0</b>	<b>A. Eigenkapital</b>	<b>4.000.000</b>
	<b>0</b>	A. 1 Stiftungskapital	4.000.000
		A. 2 Ergebnisrücklagen	0
		A. 3 Mittelvortrag	0
<b>B. Umlaufvermögen</b>	<b>4.000.000</b>	<b>B. Rückstellungen</b>	<b>0</b>
B.1 Kasse (./, Gründungskosten u. Verfahrenskosten)	4.000.000	<b>C. Verbindlichkeiten</b>	<b>0</b>
<b>BILANZSUMME</b>	<b>4.000.000</b>	<b>BILANZSUMME</b>	<b>4.000.000</b>

Abb. 2: Eröffnungsbilanz der Stiftung

### 4. Investitionsplanung

Die **Gesamtinvestitionen**, die zur Aufnahme der Stiftungstätigkeit erforderlich sind, werden inklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer mit **EUR 2,9 Mio.** veranschlagt. Der Schwerpunkt entfällt mit EUR

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

2,37 Mio. auf die **bauliche Ertüchtigung** der Villa und die **Instandsetzung der Außenanlagen** inkl. der jeweiligen Planungs- und Genehmigungskosten. Die vom involvierten Architekturbüro erstellte Investitionsplanung ist im Anhang beigelegt, wobei die Position „Unvorhergesehenes“ im Rahmen des vorliegenden Businessplans nur zu 50% berücksichtigt wurde. Im Gegenzug wurden mögliche Förderungen bzw. Investitionszuschüsse, z.B. für eine energetische Heizungsmodernisierung, nicht berücksichtigt.

Die notwendigen Investitionen in die **Ausstattung** – Küche, Veranstaltungstechnik, Sicherheit etc. – belaufen sich auf EUR 471 Tausend. Die weiteren Investitionen in Höhe von knapp EUR 52 Tausend betreffen die Ausstattung der Stiftung mit **IT-Hard- und Software inkl. Homepage**. Auch hierfür liegt eine erste Kostenkalkulation einer entsprechenden Fachfirma vor.

### 5. Umsatzplanung

Wie einführend ausgeführt, besteht der konzeptionelle Ausgangspunkt in der Etablierung der *Hans-Albers-Villa* als (inter-)kulturelle Begegnungsstätte. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein **breites Spektrum** an Veranstaltungen vorgesehen, insbesondere:

- Dauerausstellung sowie themenspezifische (Wechsel-)Ausstellungen
- Vorträge und Workshops
- Lesungen und Literaturabende
- Seminare
- Filmvorführungen
- Theater-Events und Konzerte.

Wie o.a. gehen wir aus heutiger Sicht davon aus, dass die *Hans-Albers-Villa* im ersten Geschäftsjahr drei Monate für die vorgesehenen Veranstaltungen genutzt werden kann. Vor diesem Hintergrund wird im ersten Geschäftsjahr von lediglich zehn Veranstaltungen ausgegangen; in den Folgejahren wird die Zahl der Veranstaltungstage sukzessive gesteigert. So sieht die Planung im fünften Geschäftsjahr insgesamt 88 Veranstaltungen an 206 Tagen (darunter zwei 2-monatige Wechselausstellungen) vor; dies entspricht einer **Auslastung von rund 56%**.

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die *Hans-Albers-Villa* im zweiten (vollen) Geschäftsjahr rund 42 tausend und im fünften Geschäftsjahr knapp 55 tausend Besucher bzw. Gäste begrüßen wird. Dies entspricht im fünften Geschäftsjahr durchschnittlich **150 Besuchern/Gästen pro Tag**, wobei sich dieser Wert im Sinne einer Normalverteilung aus Tagen mit wenigen und einzelnen Tagen mit überproportional vielen Besuchern zusammensetzt. Zur letzteren Kategorie zählen beispielsweise Konzerte und Theater-Events, wobei geplant ist, die maximale Besucherzahl auf voraussichtlich 500 Besuchern zu limitieren.

Durch die Veranstaltungen sollen **Erlöse** vor allem in folgenden **Kategorien** generiert werden:

- Eintrittsgelder
- Seminar- und Teilnehmergebühren
- Katalogverkauf und Merchandising
- Gastro- bzw. Catering-Erlöse
- Sponsoring, Zuwendungen, Spenden.

Ausgehend von dem geplanten Veranstaltungsprogramm wurden die **Umsatzerlöse** in Höhe von anfänglich 160 TEUR ansteigend auf 1,2 Mio. EUR im fünften Geschäftsjahr kalkuliert (Abb. 3). Mit rund 80% stellen die **Gastro- und Catering-Erlöse** die wesentliche Einnahmequelle dar. Sie sind damit das zentrale **Fundament zur Finanzierung** der Begegnungsstätte und für die Gewährleistung eines **attraktiven Veranstaltungs- und Kulturprogramms**.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Zusätzlich wird von **sonstigen betrieblichen Erträgen** in Höhe von pauschal 25% der Umsatzerlöse ausgegangen. Unter dieser Kategorie werden beispielsweise **Spenden** und Erlöse aus **Sponsoring und Fundraising** sowie **Zuwendungen** subsummiert. Aufgrund der aktuellen Marktsituation wurden **keine Zinserlöse** durch die (mündelsichere) Anlage von freier Liquidität berücksichtigt.

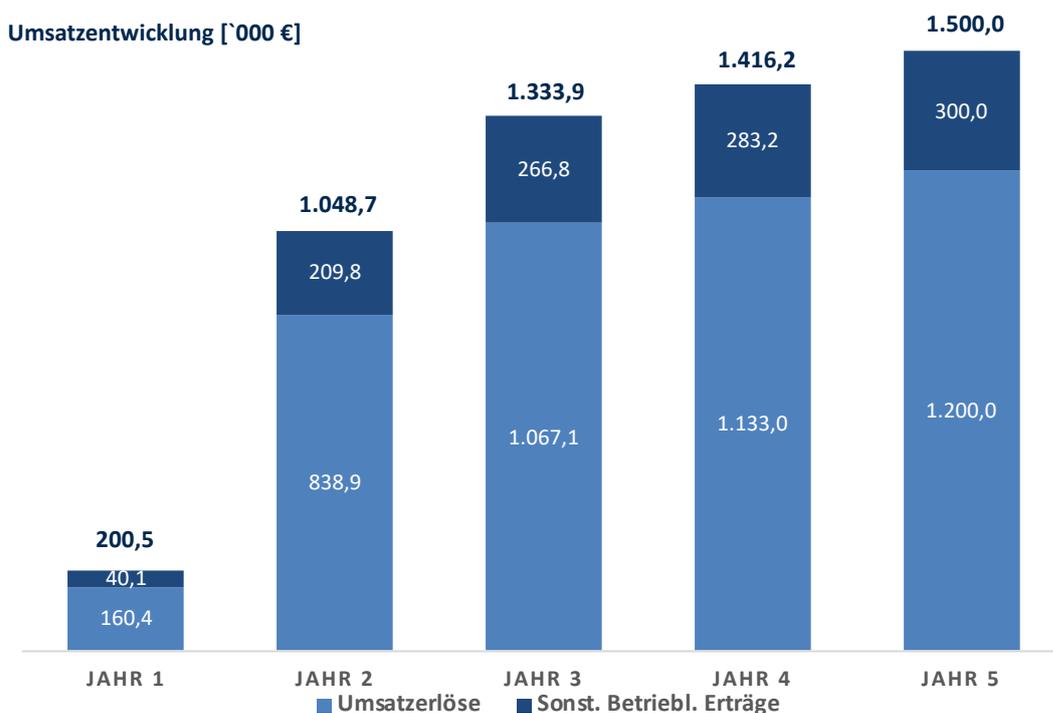


Abb. 3: Umsatzplanung

## 6. Kostenplanung

### 6.1 Personalkosten

Im Hinblick auf die Kosten stehen die **Personalkosten** im Vordergrund. Die Planung basiert auf einer dualen Vorgehensweise. Im ersten Schritt wurden der Personalstamm für das **Event- und Kulturprogramm** und den **operativen Betrieb** der Begegnungsstätte mit den jeweils zu erwartenden Personalkosten (inkl. Personalnebenkosten) geplant. Konkret sieht die Planung einen Personalstamm von anfänglich 5,5 FTE (Full Time Equivalent bzw. Personenjahre) vor. Im Jahr 5 wird der geplante Personalstamm 8 FTE umfassen. Vorgesehen sind folgende Positionen (z.T. in Teilzeit):

- Stiftungsleitung (Vorstand)
- Leitung Event- und Kulturprogramm
- Historiker\*in
- Marketing/Vertrieb/Fundraising
- IT & Software
- Grafiker\*in
- Buchhaltung
- Hausmeister\*in & Fahrdienst
- Gärtner\*in
- Praktikanten und Aushilfen.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

In einem zweiten Schritt wurden die Personalkosten im **Bereich Café bzw. Gastronomie** – wie in der Branche üblich – retrograd anhand von **Benchmarks** aus dem prognostizierten Gästeaufkommen und den zu erwartenden Erlösen abgeleitet.

Auf der Basis dieser Planung wurden die Personalkosten inkl. Personalnebenkosten mit 294 TEUR im ersten Geschäftsjahr und 645 TEUR im Jahr 5 berechnet. Der Anteil der Personalkosten im Bereich Gastro- bzw. Cateringbereich steigt dabei von anfänglich rund 13% auf 42,4% im fünften Geschäftsjahr.

### **6.2 Materialkosten (Wareneinsatz)**

Die Wareneinsatzkosten sowohl im Bereich Café und Catering als auch der Merchandising-Produkte (Kataloge, Grafiken, Bücher etc.) wurden auf der Basis von Benchmarks als prozentualer Anteil der jeweils kalkulierten Umsatzerlöse geplant.

### **6.3 Kosten für Sicherheit (Bewachung)**

Aufgrund der hohen Sensibilität stellt die **Kosten für die Sicherheit bzw. Bewachung** des Objektes einen wesentlichen Kostenfaktor dar. Auf der Basis eines vorliegenden Angebots wurden diese im zweiten vollen Geschäftsjahr in Höhe von 335 TEUR und in den Folgejahren zuzüglich der unterstellten Teuerung von jeweils zwei Prozent veranschlagt.

### **6.4 Aufwand für Abschreibungen (AfA)**

Wie einführend ausgeführt, wurde der Kalkulation der **Abschreibungen auf Gebäudeinvestitionen** ein Nutzungszeitraum von 50 Jahren (bzw. 2% p.a.) zugrunde gelegt. Der zugrunde gelegte Nutzungszeitraum für **Ausstattungen** beträgt durchschnittlich 10 Jahre (10% p.a.) sowie für **IT-Hard- und Software** 5 Jahre (20% p.a.).

### **6.5 Sonstige operative Kosten**

Die sonstigen operativen Kosten gliedern sich in drei Bereiche:

- a. **Gebäudebezogene Kosten** wie Pacht, Betriebskosten (Strom, Wasser, Entsorgung etc.) und Instandhaltungskosten (bzw. Instandhaltungsrücklagen); diese wurden auf der Basis von Benchmark-Vergleichen angesetzt.
- b. **Sonstige betriebliche Aufwendungen**, insbesondere die Ausgaben für:
  - > Marketing und Repräsentation
  - > IT-Schulung, Hosting- und Support-Kosten
  - > Allgemeine Verwaltungskosten (Büromaterial, Telefon, Geldverkehr, Lizenzen (z.B. Kassensystem) etc.)
  - > Gebühren und Abgaben (GEMA-Gebühren, Mitgliedschaften etc.)
  - > Versicherungen (Gebäude-, Betriebs-, Betriebshaftpflichtversicherungen etc.)
  - > Leasing (Kfz, Büromaschinen)
  - > Beratungs-, Buchhaltungs- und Abschlusskosten
  - > Reisekosten.
- c. **Veranstaltungsbezogene Kosten** wie Honorare für Vortragende, Künstler etc. und mit der Veranstaltung verbundene Logistikkosten (Anreise, Übernachtung, Transporte von Equipment).

### **6.6 Kostenstruktur im Überblick**

Nachfolgende Grafik zeigt die **Struktur** der geplanten Kosten (Abb. 4). Demnach entfällt auf die Personalkosten mit rund 42% im eingeschwungenen Zustand der größte Anteil. Nahezu ein Viertel der operativen Kosten entfallen auf die **Ausgaben für Sicherheit**, wobei die anteiligen Abschreibungen für die geplante Umzäunung und die Sicherheitsanlage nicht in dieser Kostenart berücksichtigt sind. Mit diesen Ausgaben wird der **hohen Sensibilität der Begegnungsstätte** Rechnung getragen. Knapp 17% der geplanten Kosten entfallen auf Materialkosten bzw. Wareneinsatz. Die sonstigen operativen Kosten belaufen sich auf rund 10% und der Aufwand für Abschreibungen auf ca. 6%.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Entwicklung der operativen Kosten [‘000 € bzw. %]

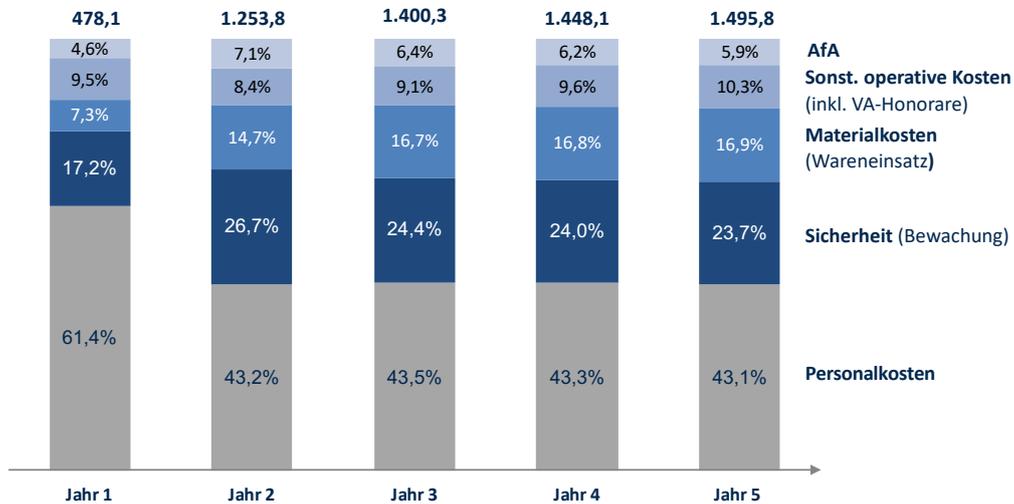


Abb. 4: Geplante Kostenstruktur

### 7. Gewinn- und Verlustrechnung

Die o.a. Kostenstruktur ist durch einen hohen **Fixkostenanteil** geprägt, die aus der hohen **Personalintensität** im Veranstaltungsbereich, dem Aufwand für Abschreibungen sowie das **hohe Sicherheitserfordernis** resultiert. Dies findet seinen Niederschlag in der **Gewinn- und Verlustrechnung**, die in den ersten Geschäftsjahren hohe Jahresfehlbeträge aufweist. So führt die skizzierte Umsatz- und Kostenentwicklung im ersten Geschäftsjahr zu einem Verlust in Höhe von 278 TEUR. In den Folgejahren verbessert sich die Ergebnissituation vor allem aufgrund von Skalen- bzw. Betriebsgrößeneffekten. Im fünften Geschäftsjahr wird erstmalig der **Break-even** überschritten; der kalkulierte **Gewinn** in diesem Geschäftsjahr beträgt 4,2 TEUR (Abb. 5).

Ergebnisentwicklung [€]

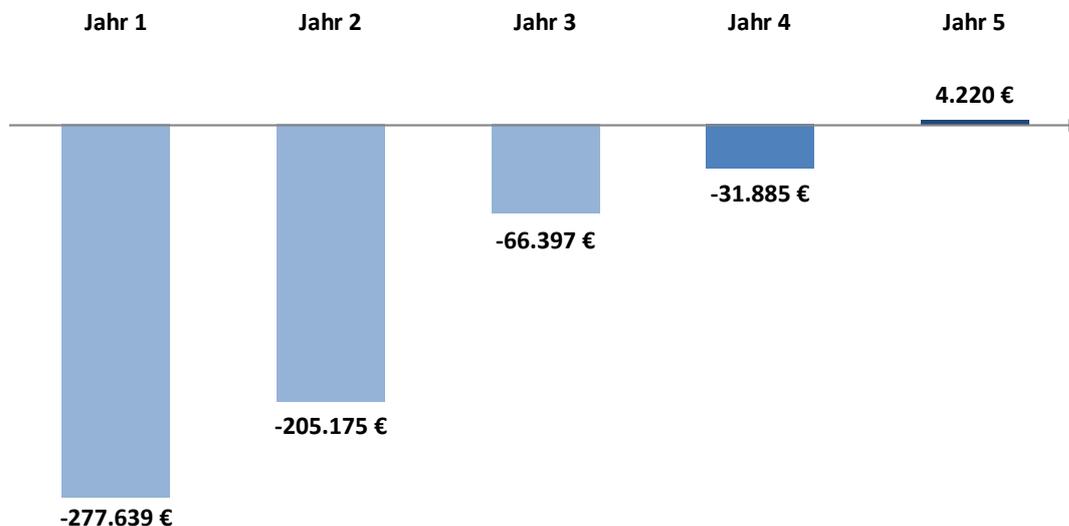


Abb. 5: Geplante Ergebnisentwicklung

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Die gemeinnützige Stiftung arbeitet grundsätzlich **ohne Gewinnerzielungsabsicht**. Anfallende Gewinne werden zunächst auf neue Rechnung in das folgende Geschäftsjahr vorgetragen. Vorgesehen ist, dass vorgetragene Gewinne in den Folgejahren für die Bildung von (gesetzlichen) Rücklagen und für den Ausbau des Veranstaltungsprogramms verwendet werden. Nachfolgende Tabelle zeigt die Gewinn- und Verlustrechnung ohne die skizzierte Gewinnverwendung (Abb. 6).

Gewinn- und Verlustrechnung	JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
Umsatzerlöse	160.390 €	838.934 €	1.067.153 €	1.132.969 €	1.199.994 €
Sonst. betriebl. Erträge (Fundraising, Sponsoring, Zuwendungen etc.)	40.097 €	209.734 €	266.788 €	283.242 €	299.999 €
<b>SUMME ERLÖSE</b>	<b>200.487 €</b>	<b>1.048.668 €</b>	<b>1.333.941 €</b>	<b>1.416.212 €</b>	<b>1.499.993 €</b>
Pacht (12 Monate á 1 €)	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €
Betriebskosten (Strom, Wasser, Heizung etc.)	4.800 €	19.584 €	19.976 €	20.375 €	20.783 €
Wareneinsatz	34.744 €	183.915 €	233.476 €	243.586 €	253.844 €
Sicherheit/Bewachung (Sicherheitsfirma)	82.000 €	334.560 €	341.251 €	348.076 €	355.038 €
VA-Honorare & Logistikkosten (Transport, UN)	8.500 €	41.820 €	59.823 €	70.040 €	81.724 €
<b>Summe Fremdkosten</b>	<b>130.056 €</b>	<b>579.891 €</b>	<b>654.538 €</b>	<b>682.089 €</b>	<b>711.400 €</b>
<b>Rohertrag</b>	<b>70.432 €</b>	<b>468.777 €</b>	<b>679.403 €</b>	<b>734.123 €</b>	<b>788.592 €</b>
Rohertrag in %	35,13%	44,70%	50,93%	51,84%	52,57%
Personalkosten inkl. P-Nebenkosten	293.516 €	540.986 €	608.501 €	626.530 €	644.861 €
Instandhaltungskosten	2.000 €	2.000 €	2.040 €	2.081 €	2.122 €
Sonstiger betrieblicher Aufwand	32.214 €	40.650 €	43.577 €	44.893 €	46.235 €
Unvorhergesehenes (pauschal - in % von Umsatz)	321 €	1.678 €	2.134 €	2.266 €	2.400 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 255.619 €</b>	<b>- 116.537 €</b>	<b>23.150 €</b>	<b>58.353 €</b>	<b>92.974 €</b>
Aufwand für Abschreibungen (AFA)	22.019 €	88.638 €	89.548 €	90.238 €	88.753 €
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>- 277.639 €</b>	<b>- 205.175 €</b>	<b>- 66.397 €</b>	<b>- 31.885 €</b>	<b>4.220 €</b>
Zinserträge	- €	- €	- €	- €	- €
Zinsaufwand	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>- 277.639 €</b>	<b>- 205.175 €</b>	<b>- 66.397 €</b>	<b>- 31.885 €</b>	<b>4.220 €</b>
Ertragssteuern	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag (-)</b>	<b>- 277.639 €</b>	<b>- 205.175 €</b>	<b>- 66.397 €</b>	<b>- 31.885 €</b>	<b>4.220 €</b>
<b>Ergebniskumuliert</b>	<b>- 277.639 €</b>	<b>- 482.813 €</b>	<b>- 549.210 €</b>	<b>- 581.095 €</b>	<b>- 576.875 €</b>

Abb. 6: Gewinn- und Verlustrechnung

### 8. Cashflow-Planung und Plan-Bilanzen

Ausgehend von der o.a. Gewinn- und Verlustrechnung wurde eine vereinfachte **Cashflow-Planung** erstellt. Neben den nicht zahlungswirksamen Abschreibungen und den Auszahlungen für Investitionen wurden zudem die Kapitalbindung durch das zu erwartende **Working Capital** (Warenbestand und Forderungen versus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) auf der Basis von Annahmen berechnet.

Die resultierende Cashflow-Planung geht von einem anfänglichen **Finanzmittelbedarf** zur Finanzierung der Investitionen und des Anfangsverlustes im ersten Geschäftsjahr von 2,69 Mio. EUR aus. Im zweiten Geschäftsjahr steigt der Finanzmittelbedarf auf 2,83 Mio. EUR; im Folgezeitraum werden kontinuierlich positive Finanzmittelüberschüsse erzielt (Abb. 7). Da es sich jeweils um Jahresendwerte handelt, sind zusätzliche „Reserven“ für unterjährig höhere Beträge einzuplanen. Diesem Umstand wird durch das vorgesehene Stiftungskapital Rechnung getragen.

Cashflow Planung	JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
Jahresüberschuss/-fehlbetrag (-)	- 277.639 €	- 205.175 €	- 66.397 €	- 31.885 €	4.220 €
Aufwand für Abschreibungen (AFA)	22.019 €	88.638 €	89.548 €	90.238 €	88.753 €
<b>Brutto CF</b>	<b>- 255.619 €</b>	<b>- 116.537 €</b>	<b>23.150 €</b>	<b>58.353 €</b>	<b>92.974 €</b>
Investitionen	2.432.314 €	12.400 €	5.800 €	5.700 €	5.700 €
Delta Working Capital	2.299 €	9.819 €	3.276 €	765 €	777 €
<b>Finanzierungsbedarf</b>	<b>2.434.613 €</b>	<b>22.219 €</b>	<b>9.076 €</b>	<b>6.465 €</b>	<b>6.477 €</b>
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>- 2.690.232 €</b>	<b>- 138.756 €</b>	<b>14.074 €</b>	<b>51.888 €</b>	<b>86.497 €</b>
<b>NCF kumuliert</b>	<b>- 2.690.232 €</b>	<b>- 2.828.988 €</b>	<b>- 2.814.913 €</b>	<b>- 2.763.025 €</b>	<b>- 2.676.528 €</b>

Abb. 7: Cashflow-Planung

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Durch das vorgesehene **Stiftungskapital in Höhe von 4 Mio. EUR** ist somit sowohl die bauliche Herstellung und der Betrieb der *Hans-Albers-Villa* als auch die Realisierung des anspruchsvollen, hochwertigen Veranstaltungsprogramms im Planungszeitraum **gesichert**. Wie aus den nachfolgenden Planbilanzen hervorgeht, verfügt die Stiftung zum Ende des fünften Geschäftsjahres über **liquide Mittel** (Kasse) in Höhe von rund **1,32 Mio. EUR** (Abb. 8). Die Stiftung verfügt somit über **ausreichende Reserven** im Falle von zusätzlichen, bisher nicht geplanten Investitionserfordernissen oder einer im Vergleich zur Planung ungünstigeren Ergebnisentwicklung.

PLAN-BILANZEN	JAHR 1	JAHR 2	JAHR 3	JAHR 4	JAHR 5
<b>AKTIVA</b>					
Anlagevermögen	2.410.295 €	2.334.057 €	2.250.310 €	2.165.772 €	2.082.719 €
Forderungen	802 €	4.195 €	5.336 €	5.665 €	6.000 €
Vorräte (Warenbestand)	8.980 €	47.535 €	60.345 €	62.958 €	65.609 €
Kasse	1.309.768 €	1.171.012 €	1.185.087 €	1.236.975 €	1.323.472 €
RAP	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Summe Aktiva</b>	<b>3.729.845 €</b>	<b>3.556.799 €</b>	<b>3.501.077 €</b>	<b>3.471.370 €</b>	<b>3.477.799 €</b>
<b>PASSIVA</b>					
Stiftungskapital	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €
Bilanzgewinn/-verlust	- 277.639 €	- 482.813 €	- 549.210 €	- 581.095 €	- 576.875 €
<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>3.722.361 €</b>	<b>3.517.187 €</b>	<b>3.450.790 €</b>	<b>3.418.905 €</b>	<b>3.423.125 €</b>
Rückstellungen	- €	- €	- €	- €	- €
Erhaltene Anzahlungen	- €	- €	- €	- €	- €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen	7.483 €	39.612 €	50.287 €	52.465 €	54.674 €
Kurzfristige Verbindlichkeiten (<1 Jahr)	- €	- €	- €	- €	- €
Langfristige Verbindlichkeiten (>1 Jahr)	- €	- €	- €	- €	- €
RAP	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Summe Passiva</b>	<b>3.729.845 €</b>	<b>3.556.799 €</b>	<b>3.501.077 €</b>	<b>3.471.370 €</b>	<b>3.477.799 €</b>

Abb. 8: Planbilanzen (Anmerkung: im Jahr „0“ wurden Gründungskosten in Höhe von 2,5 TEUR berücksichtigt)

### 9. Langfristige Finanzierung

Die Etablierung der *Hans-Albers-Villa* als eine lebendige Kultur- und Begegnungsstätte ist **auf Dauer angelegt**. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist die Sicherstellung der Finanzierung der mit dem Betrieb einer solchen Veranstaltungsstätte verbundenen hohen Kosten sowie die Generierung von Liquidität zur Finanzierung von erforderlichen **Reinvestitionen**. Erfahrungsgemäß sind nach fünf bis zehn Jahren größere Erneuerungsinvestitionen zu erwarten. Vor diesem Hintergrund sieht die Personalplanung eine dezidierte Vollzeitstelle vor, die neben allgemeinen Marketing-Tätigkeiten ein aktives **Fundraising** organisieren wird.

Die Initiatoren gehen davon aus,

- > den **Break-even** im Planungszeitraum wie dargelegt **zu überschreiten**,
- > dass es gelingen wird, **zusätzliches Kapital** – über die hier vorgelegte Planung hinausgehend – **einzuwerben**,

so dass der **Betrieb der Hans-Albers-Villa dauerhaft gewährleistet ist**.

### 10. Grobplanung Verkehrskonzept

Wie o.a. geht der Businessplan von einer **durchschnittlichen Besucherzahl von 150 Personen pro Tag** aus. Aufgrund der besonderen Lage gehen die Initiatoren davon aus, dass ein Großteil der Besucher mit öffentlichen Verkehrsmitteln (S-Bahn, Bus), zu Fuß, mit dem Fahrrad oder per Schiff (und dann Fahrrad) zur *Hans-Albers-Villa* kommen wird. Hierzu zählen neben den Anwohnern aus der Umgebung auch Besucher, die den Starnberger See für einen Tagesausflug oder als Tourismusdestination nutzen und bei dieser Gelegenheit die *Hans-Albers-Villa* besuchen.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Den Anteil der Besucher, die mit dem Kfz anreisen, schätzen wir in einer ersten Näherung auf etwa 35 Prozent. Bei unterstellten 1,8 Personen pro Auto entspricht dies **ca. 30 Kfz pro Tag**. Das Kfz-Aufkommen verteilt sich jedoch wiederum auf die Öffnungszeitraum von voraussichtlich ca. 8/10 Stunden pro Tag. An einzelnen Tagen mit überproportional hohem Besucheraufkommen – z.B. anlässlich von Konzerten – ist entsprechend von einem höheren Kfz-Aufkommen auszugehen.

Das Konzept der Initiatoren sieht deshalb vor, die Anzahl der individuell mit dem PKW anreisenden Besucher **signifikant zu reduzieren**. Kernmaßnahme ist das Angebot eines **Shuttle-Services** insbesondere zu den zu erwartenden Stoßzeiten (z.B. anlässlich von Konzerten, Theater-Events oder Filmvorführungen). In der Kostenplanung vorgesehen ist ein Kleinbus, der neben allgemeinen Besorgungsfahrten zur Einrichtung dieses Shuttle-Services dienen wird. Es soll ebenso ein Angebot von Leihfahrrädern an den nahe gelegenen S-Bahnhöfen zur Verfügung stehen. Geplant ist, dass insbesondere Standorte mit vorhandener Parkplatzkapazität – z.B. an den S-Bahn-Stationen in Feldafing und Starnberg oder an Schiffsanlegestellen – angefahren werden. Parkplätze bei nahen Einkaufszentren für besonderen Anlässen sollen Parkmöglichkeiten bieten.

In allen **werblichen Maßnahmen**, auf der **Homepage** und im Rahmen von **Reservierungen** wird darauf hingewiesen werden, dass im unmittelbaren Umfeld keine ausreichenden Parkplätze zur Verfügung stehen und ein Shuttle-Service angeboten wird. Die betrifft insbesondere Veranstaltungen mit einem zu erwartenden höheren Besucheraufkommen. Im unmittelbaren Umfeld der *Hans-Albers-Villa* ist lediglich die Schaffung von einigen wenigen Behindertenparkplätzen vorgesehen.

### 11. Chancen und Risiken

Dem vorliegenden Businessplan liegen eine Reihe von Annahmen zugrunde, die die Zukunft betreffen und somit naturgemäß mit Risiken, aber auch Chancen verbunden sind. **Risiken** können sich vor allem ergeben im Hinblick auf:

- Das vorgesehene **Stiftungskapital** - wie aus der Cashflow- in Verbindung mit der Bilanzplanung (vgl. Abb. 8) hervorgeht, ist anfänglich ein **Mindestkapital von 3 Mio. EUR** notwendig. Sofern dies nicht erreicht wird, ist das vorliegende Konzept im Hinblick auf Einsparpotenziale (Investitionen, Veranstaltungsumfang etc.) zu überprüfen und ggf. anzupassen
- Die grundsätzliche **Akzeptanz** bei den angestrebten Zielgruppen und die unterstellte **Ausgabebereitschaft** der Zielgruppen (Café/Gastronomie, Merchandising, Spenden etc.) könnte geringer als unterstellt sein, dies würde seinen Niederschlag in geringeren Erlösen und einer verschlechterten Ertragslage finden.
- Den Einfluss des **Wetters** auf das unterstellte Besucheraufkommen – dies könnte ebenfalls mit geringeren Erlösen im Vergleich zur vorliegenden Businessplanung verbunden sein.

**Chancen** bestehen insbesondere im Hinblick auf folgende Faktoren:

- Mögliche **Förderungen bzw. Investitionszulagen** (z.B. für energetische Heizungsmodernisierung wurden nicht berücksichtigt
- Die Gewinnung von **Sponsoren** könnte zur Reduktion einzelner Kostenarten (z.B. Fahrdienst) im Vergleich zur Planung führen
- Durch die (mündelsichere) Anlage der freien Liquidität können – bisher nicht geplante – **Zinserträge** generiert werden
- Eine **höhere Akzeptanz und Ausgabebereitschaft** der Besucher und Gäste im Vergleich zur vorliegenden Planung könnte zu höheren Erlösen und Erträgen führen.

Schließlich ist anzuführen, dass die im Businessplan bei den Bauinvestitionen vorgesehene Position für „Unvorhergesehenes“ in Höhe von knapp 250 TEUR (inkl. MwSt.) sowohl niedriger als auch höher ausfallen könnte.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

Den Anteil der Besucher, die mit dem Kfz anreisen, schätzen wir in einer ersten Näherung auf etwa 35 Prozent. Bei unterstellten 1,8 Personen pro Auto entspricht dies **ca. 30 Kfz pro Tag**. Das Kfz-Aufkommen verteilt sich jedoch wiederum auf die Öffnungszeitraum von voraussichtlich ca. 8/10 Stunden pro Tag. An einzelnen Tagen mit überproportional hohem Besucheraufkommen – z.B. anlässlich von Konzerten – ist entsprechend von einem höheren Kfz-Aufkommen auszugehen.

Das Konzept der Initiatoren sieht deshalb vor, die Anzahl der individuell mit dem PKW anreisenden Besucher **signifikant zu reduzieren**. Kernmaßnahme ist das Angebot eines **Shuttle-Services** insbesondere zu den zu erwartenden Stoßzeiten (z.B. anlässlich von Konzerten, Theater-Events oder Filmvorführungen). In der Kostenplanung vorgesehen ist ein Kleinbus, der neben allgemeinen Besorgungsfahrten zur Einrichtung dieses Shuttle-Services dienen wird. Es soll ebenso ein Angebot von Leihfahrrädern an den nahe gelegenen S-Bahnhöfen zur Verfügung stehen. Geplant ist, dass insbesondere Standorte mit vorhandener Parkplatzkapazität – z.B. an den S-Bahn-Stationen in Feldafing und Starnberg oder an Schiffsanlegestellen – angefahren werden. Parkplätze bei nahen Einkaufszentren für besonderen Anlässen sollen Parkmöglichkeiten bieten.

In allen **werblichen Maßnahmen**, auf der **Homepage** und im Rahmen von **Reservierungen** wird darauf hingewiesen werden, dass im unmittelbaren Umfeld keine ausreichenden Parkplätze zur Verfügung stehen und ein Shuttle-Service angeboten wird. Die betrifft insbesondere Veranstaltungen mit einem zu erwartenden höheren Besucheraufkommen. Im unmittelbaren Umfeld der *Hans-Albers-Villa* ist lediglich die Schaffung von einigen wenigen Behindertenparkplätzen vorgesehen.

## BUSINESSPLAN HANS-ALBERS-VILLA FÜR RESPECT & REMEMBER EUROPE E. V.

### Anhang

Villa	Albers / Burg Garatshausen	Grobkostenabschätzung / zu Planstand 02/2021				MPA	23.03.21
KG	Bautell	Maßnahmen	M	EH	EP	GP	
200	Erschließung	? zusätzliche Anschlüsse / Daten etc.	1 pau		15.000,00 €	15.000,00 €	
200	Ausräumen / Abbruch	? Unvorhergesehenes	1 pau		20.000,00 €	20.000,00 €	
						Summe KG 200	35.000,00 €
300	Kriechkeller, Trockenlegung	? Sanierputz / Abdichtung	1 pau		10.000,00 €	10.000,00 €	
300+400	Schuppen	Minimalumbau / Öffnungen / Elektrik	70 m2		650,00 €	45.500,00 €	
300+400	Seminarraum EG	Einbau WCS, Oberflächen etc. / TGA erneuern	30 m2		1.350,00 €	67.500,00 €	
300+400	Villa EG	Oberflächen, Öffnungen sanieren / TGA erneuern	84 m2		1.350,00 €	1.18.500,00 €	
300+400	EG Cafe	Oberflächen, Öffnungen sanieren / TGA erneuern / Küche gesondert	65 m2		1.450,00 €	94.250,00 €	
300+400	Gästewohnung	Oberflächen, Öffnungen sanieren / TGA erneuern	35 m2		1.300,00 €	45.500,00 €	
300+400	Administration	Oberflächen, Öffnungen sanieren / TGA erneuern	62 m2		1.350,00 €	83.700,00 €	
300+400	Balkon	Belag, evtl. Verstärkung?	25 m2		700,00 €	17.500,00 €	
300+400	Archiv	Oberflächen, Öffnungen sanieren / TGA erneuern	32 m2		950,00 €	30.400,00 €	
300	Dächer gedämmt	Dächer überarbeiten / Dämmen	374,5 m2		250,00 €	93.625,00 €	
300	Dächer ungedämmt	Dächer überarbeiten	100 m2		150,00 €	15.000,00 €	
300	Fenster historisch	Fenster Restaurierung	46,08 m2		1.200,00 €	55.296,00 €	
400	Heizanlage	Bestand modernisieren	1 pau		50.000,00 €	50.000,00 €	
400	Sanitär allgemein	Bestand modernisieren	1 pau		70.000,00 €	70.000,00 €	
400	Elektro	Bestand modernisieren	1 pau		55.000,00 €	55.000,00 €	
400	Elektro	Sicherheitsanlage	1 pau		60.000,00 €	60.000,00 €	
300+400	Bootshaus	? Diverse Reparaturen / Überarbeitungen	130 m2		1.100,00 €	143.000,00 €	
						Summe KG 300-400	1.074.871,00 €
500	befestigte Flächen	Pflaster / Gehbeläge	515 m2		180,00 €	92.700,00 €	
500	Wegge	wassergebundene Oberfläche mit Unterbau	1.000 m2		120,00 €	120.000,00 €	
500	Bauste	Anlagen, incl. Bauplanung	375 m2		150,00 €	56.250,00 €	
500	Allgemein	Bäume beschneiden / Freiräumen	1 pau		36.000,00 €	36.000,00 €	
500	Allgemein	Pflanzarbeiten	1 pau		20.000,00 €	20.000,00 €	
500	Treppenanlagen	Rekonstruktion	1 pau		18.000,00 €	18.000,00 €	
						Summe KG 500	234.950,00 €
600	Cafe	Küche	1 pau		55.000,00 €	55.000,00 €	
600	Cafe	Einrichtung	1 pau		14.600,00 €	14.600,00 €	
600	Garten	Möblierung Stühle / Sessel / Tische	40 Stk		350,00 €	14.000,00 €	
600	Seminarraum EG	Stühle	100 Stk		350,00 €	35.000,00 €	
600	Einbaumöbel	Tresen / Garderoben etc.	12 lfm		1.200,00 €	14.400,00 €	
600	Ausstattung	Originalmöbel, Gegenstände	1 pau		90.000,00 €	90.000,00 €	
600	Ausstattung	Vitrinen / Rahmen	5 Stk		3.500,00 €	17.500,00 €	
600	Ausstattung	Archiveneinrichtung	1 pau		22.000,00 €	22.000,00 €	
						Summe KG 600	262.500,00 €
700	Baunebenkosten	Planung / Genehmigungen etc.	30%	KG200-600	1.607.321,00 €	482.196,30 €	
						Summe KG 700	482.196,30 €
800	Unvorhergesehenes		20%	KG200-700	2.089.517,30 €	417.903,46 €	
						Summe KG 800	417.903,46 €
						Gesamt netto	2.507.420,76 €
						19% MwSt	476.409,94 €
						Gesamt brutto	2.983.830,70 €

Abb. 9: Grobkostenplanung der Bau- und Ausstattungsinvestitionen (Anmerkung: im Rahmen des vorliegenden Businessplans wurde die Position „Unvorhergesehenes“ um 50% reduziert; im Gegenzug wurden mögliche Förderungen bzw. Investitionszulagen nicht berücksichtigt)

München, im April 2021

### Anmerkung von R&R zu Seite 3 Punkt 1

Die Initiatoren gehen davon aus, dass der Freistaat Bayern die Hans-Albers-Villa für eine noch zu verhandelnde Anlaufphase von der Entrichtung eines Erbbauzinses gänzlich befreit, um das für die Allgemeinheit bedeutsame Projekt zu ermöglichen und insbesondere in der Startphase zu unterstützen. Anschließend wäre ein angemessener Erbbauzins für die Restlaufzeit des Erbbaurechts zu verhandeln, welcher der Bedeutung des rein gemeinnützigen Projektes für die Allgemeinheit und der damit umgesetzten gesellschaftlichen Zielsetzungen ohne dahinterstehender Gewinnerzielungsabsichten Privater Rechnung trägt.

## DANKSAGUNG

Wir freuen uns sehr, dass die Erarbeitung des Businessplan von dem erfahrenen Unternehmensberater DR. NORBERT STOECK maßgeblich unterstützt wurde. Dieser leitete über mehr als zwei Jahrzehnte als Practice Group Manager die internationalen Beratungsprojekte von Roland Berger Strategy Consultants im Bereich Messe- und Ausstellungswesen. In dieser Funktion zeichnete er als Experte für mehr als 100 Projekte in ca. 20 Ländern verantwortlich, darunter Abu Dhabi, Brasilien, China, Italien, Russland, Schweden, Spanien, USA. Herr Dr. Stoeck hat derzeit diverse Geschäftsführerpositionen und hat vier Aufsichtsratsmandate, darunter drei als AR-Vorsitzender, inne. Herr Dr. Stoeck veröffentlichte eine Vielzahl von Fachaufsätzen und Artikeln in der Fach- und Tagespresse. Er ist Mitherausgeber der ersten und zweiten Auflage des „Handbuch Messemanagement“, das auch in englischer und chinesischer Sprache publiziert wurde.

*München, 21. April 2021*

Kontakt über:

Respect & Remember Europe e.V  
[contact@respect-and-remember.com](mailto:contact@respect-and-remember.com)